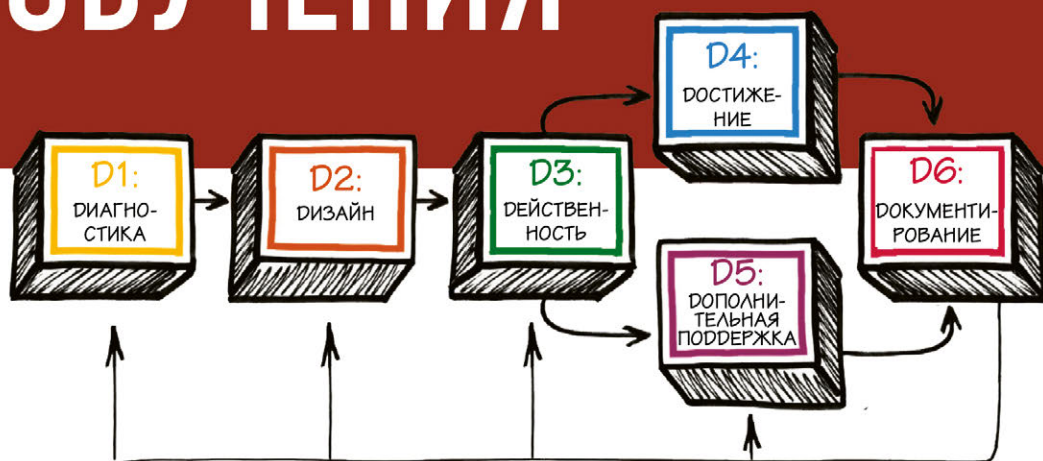


ШЕСТЬ ДИСЦИПЛИН

3-Е
ИЗДАНИЕ

ПРОРЫВНОГО ОБУЧЕНИЯ



Как превратить обучение и развитие
В БИЗНЕС-РЕЗУЛЬТАТЫ



Рой В. Х. Поллок Эндрю МакК. Джефферсон Кэлхун У. Уик

ШЕСТЬ ДИСЦИПЛИН ПРОРЫВНОГО ОБУЧЕНИЯ

**Как превратить обучение и развитие
В БИЗНЕС-РЕЗУЛЬТАТЫ**

ТРЕТЬЕ ИЗДАНИЕ

Москва

2019

«Среди профессионалов идут дискуссии, как повысить отдачу от обучения. Действительно, сейчас никто не может позволить себе производить брак в обучении и «учебный лом»! Ведь единственное, что сегодня определяет успех компаний — способность сотрудников осваивать новые знания и компетенции.

Любое обучение — это инвестиция, которая должна создавать ценность для всех стейкхолдеров. Рой Поллок доходчиво и убедительно рассказывает, как этого достичь. «6Д» — идеально скроенный подход, практичный, ориентированный на действия, продуманный до мелочей. Раскрывая его, авторы поражают наглядностью и образностью примеров. Если терпеливо и аккуратно применять подход, — отдача от обучения точно будет. Мы в этом убедились».

*Юлия Ужакина,
Генеральный директор АНО «Корпоративная академия Росатома»*

«В современном стремительно развивающемся мире одним из факторов успеха является способность организации создать эффективную систему развития персонала. Эта книга дает системный взгляд на выстраивание отношений между бизнес-заказчиком и функцией корпоративного обучения. Материал насыщен практическими примерами и прикладными инструментами, направленными на вовлечение заказчика обучающих программ в ответственность за результаты обучения и поддержку системы переноса полученных знаний в практику на рабочем месте. Особенно следует отметить представленные подходы и технологии оценки эффективности обучения.

Книга будет крайне полезна для специалистов в области корпоративного обучения, консультантов, бизнес-тренеров и всем, кому интересны вопросы развития персонала».

*Андрей Афонин,
Директор Университета Банка России*

«Шесть дисциплин прорывного обучения» — лучшая прочитанная мною книга в области создания и развития систем корпоративного обучения за всю мою практику, а это 25 лет.

Важно, что методология «6Д» позволяет компаниям получить максимальную отдачу от инвестиций в обучение сотрудников. Знание принципов, которые лежат в основе методологии, позволяет контролировать повышение результативности обучения и напрямую влиять на эффективность бизнеса. Мы в НЛМК сделали свой выбор и активно применяем подход управления обучением как бизнес-функцией. Считаю книгу Роя Поллока, Эндрю МакК. Джефферсона и Кэлхуна Уика просто незаменимой для всех экспертов в области корпоративного обучения. Это — источник идей для развития, практическое руководство и просто очень интересное издание!»

*Валентина Сатарова,
Руководитель Корпоративного Университета, Группа НЛМК*

«Шесть дисциплин прорывного обучения» — целостная система, основанная на опыте и точно описанная. Этим она полезна и хороша. Для меня «бД» не о том, как провести обучение, а потом внедрить его результаты. Это методология о том, как развивать бизнес и людей, используя обучение как инструмент. В то же время книга обогащает подход к обучению «в классе», не отрицая его, и дает прозрачную систему, что стоит делать до и после класса, чтобы обеспечить перенос знаний в практику.

*Анна Грибанова,
Директор ЧОУ «Институт Тренинга»*

«Отличные практические решения, рекомендации и инструменты, которые позволяют сделать обучение ценностью и живым помощником для решения конкретных бизнес-задач. Уверен, что «Шесть дисциплин» могут помочь российской системе корпоративного обучения выйти на другой уровень осознанности и осуществить мечту — строить такие системы обучения, которые улучшают бизнес-результаты, решают задачи бизнеса, являются драйверами изменений в компании».

*Николай Долгов,
Директор по развитию платформы
«Профессионалы 4.0» ОАО «Газпром нефть»*

УДК 65.01
ББК 65.290-2
П51

THE SIX DISCIPLINES OF BREAKTHROUGH LEARNING:
HOW TO TURN TRAINING AND DEVELOPMENT INTO BUSINESS RESULTS
Roy V. H. Pollock, Andy Jefferson, Calhoun W. Wick
All rights reserved. This translation published under license with
the original publisher John Wiley & Sons, Inc.

Под редакцией *Волкова Д. Л.* и *Шумковой Н. В.*

Поллок, Рой.
П51 **Шесть дисциплин прорывного обучения. Как превратить обучение и развитие в бизнес-результаты / Рой В. Х. Поллок, Эндрю МакК. Джефферсон, Кэлхун У. Уик. — Москва : Эксмо, 2019. — 352 с. : ил. — (Лучший мировой опыт).**

ISBN 978-5-04-103303-3

Книга рассматривает обучение как бизнес-процесс, который начинается со строго определения целей и продолжается через документирование результатов. Авторы показывают, почему обучение как одноразовое мероприятие неэффективно и что профессионалы этой области должны делать, чтобы перейти от просто «получателей разовых заказов» в статус стратегических бизнес-партнеров.

УДК 65.01
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-103303-3

© Перевод. Горман Анна, 2019
Copyright © 2015 by The 6Ds Company. All rights reserved.
Illustrations by Ris Fleming-Allen, copyright © 2015 by
The 6Ds Company unless otherwise noted.
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ <i>Натальи Шумковой</i>	7
ПРЕДИСЛОВИЕ <i>Конрадо Шлохауэра</i>	10
ВВЕДЕНИЕ: ШЕСТЬ ДИСЦИПЛИН (6Д)	14
ГЛАВА 1. Д1: ДИАГНОСТИКА Диагностика ожидаемых бизнес-результатов	52
ГЛАВА 2. Д2: ДИЗАЙН Дизайн полного опыта обучения	89
ГЛАВА 3. Д3: ДЕЙСТВЕННОСТЬ Действенность процесса обучения	121
ГЛАВА 4. Д4: ДОСТИЖЕНИЕ Достижение переноса обучения на практику	161
ГЛАВА 5. Д5: ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПОДДЕРЖКА Дополнительная поддержка результативности	202
ГЛАВА 6. Д6: ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ Документирование и оценка эффективности обучения	235
ЭПИЛОГ	294
ПОСЛЕСЛОВИЕ	300
ПРИМЕЧАНИЯ	304
БИБЛИОГРАФИЯ	320
ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ	331
ОБ АВТОРАХ	348

ПРЕДИСЛОВИЕ К РОССИЙСКОМУ ИЗДАНИЮ

Системная трансформация бизнеса началась во многих ведущих компаниях мира и России в самых разных отраслях два-три года назад, и сейчас ей занимаются все, хотя и находятся в этом процессе на разных стадиях: от первых экспериментов в организационном редизайне до глубоких изменений общекорпоративного масштаба. Цель трансформации в этом контексте — прежде всего создание прочной основы для достижения нового уровня успеха в условиях цифровизации, которая повсеместно и полностью изменит бизнес с учетом быстрых подвижек в технологиях и в поведении клиентов.

Самым сложным вызовом цифровой трансформации компаний является не ее технологический аспект, а радикальное изменение корпоративной культуры и переход на «цифровой образ мышления», где co-creation, как способности к совместному созиданию и к работе в командах, являются ключевыми компетенциями людей и организаций в целом.

Согласно опросу, проведенному профессиональной ассоциацией Executive Corporate Learning Forum в сентябре 2018 года*, 80% компаний считают трансформацию культуры наиболее актуальной задачей. Например, стратегическую реорганизацию / изменение бизнес-моделей признают важной 65% этих компаний. И только 1 из 75 компаний признала, что имеет способность реально трансформировать свою культуру, то есть изменить образ мышления, поведенческие паттерны, «способ ведения дел». Лишь 57% опрошенных компаний имеют специальную функцию/службу по проведению организационной трансформации, которая в свою очередь реализует традиционный способ управления изменениями по принципу «сверху вниз». Причем все согласились, что подобный подход является медленным и болезненным.

Подобные результаты свидетельствуют о нарастающем разрыве между потребностями организаций и их способностью быстро и адекватно ответить на эти вызовы, а между тем именно такая способность и предопределяет их успех в ближайшем будущем. Корпоративные университеты практически во всех компаниях повсеместно возрастают в своём значении как драйверы

* 5th Global ECLF Summit (14th Annual ECLF Conference) Organizing for Transformation — The Quest for Agile Strategies, Structures, and Mindsets.

трансформации и сталкиваются с похожими вызовами. Перечислим лишь самые значимые из них:

- создание и развитие системы проактивного обучения, адресующего разрывы в компетенциях, — системы, которая разрабатывает и реализует решения ранее, чем устаревает контент, и позволяет действительно применять знания и навыки на рабочем месте даже ранее, чем это становится жестким требованием организации;
- дизайн и реализация обучающих решений, формирующих поведенческие паттерны готовности к изменениям, адаптивности, цифровой компетентности, коллаборативности и умения работать в горизонтальных командах, лидерства без формального авторитета, привычки учиться и развиваться в течение всей жизни, продуктивной работы в распределенных командах и управления ими, креативности;
- переход от традиционного фокуса на обучение индивида к сбалансированному фокусу на обучение реальных команд и индивидов, развитие технологий «совместного» обучения, включая неформальные, сетевые форматы;
- внедрение активных методов обучения и передовых образовательных технологий, которые, с одной стороны, позволяют достигать результатов обучения, а с другой — достаточно быстро масштабируются;
- построение обновленной системы оценки эффективности обучения, эволюционирующей от оценки удовлетворенности участников обучения в плоскость оценки достигнутых бизнес-результатов и оправданных ожиданий заказчиков обучения;
- новые компетенции и роли в структуре корпоративных университетов: аналитики данных, кураторы контента, эксперты в управлении опытом обучающихся, аджайл-коучи, консультанты по повышению результативности, технологические эксперты, комьюнити-менеджеры и прочие.

Таким образом, перед всеми корпоративными университетами стоит большой вызов, заключающийся в том, чтобы перестроить свою модель функционирования в соответствии с требованиями сегодняшнего времени. Главная ценность подразделения обучения в современных организациях определяется тем, насколько это подразделение способствует достижению наилучших бизнес-результатов, а не количеством разработанных программ обучения, обученных сотрудников или просто интересными новыми практиками, возможно, полезными участникам.

Шесть дисциплин прорывного обучения — это подход, управляющий функцией обучения как бизнес-функцией, где создается максимум ценности для организации и сотрудника, и мерилом этой ценности является повышение результативности. У данного подхода есть свои этапы процесса, которые авторы назвали дисциплинами: «Д1. Диагностика: Диагностика ожидаемых бизнес-результатов», «Д2. Дизайн: Дизайн полного опыта обучения», «Д3.

Действенность: Действенность процесса обучения», «Д4. Достижение: Достижение переноса обучения на практику», «Д5. Дополнительная поддержка: Дополнительная поддержка результативности», «Д6. Документирование: Документирование и оценка эффективности». Каждая из перечисленных дисциплин целесообразна, четко и детально описана, сопровождается кейсами компаний, примерами, чек-листами, исчерпывающими рекомендациями и даже карикатурами, в которых можно легко узнать самих себя. Выбирая любую главу, вы можете сразу перейти к действиям и улучшать функцию обучения и развития в своей компании, ведь обучение действительно может и должно создавать большую ценность, чем это происходит сегодня.

Издание «Шести дисциплин прорывного обучения» на русском языке является нашим вкладом в развитие рынка корпоративного образования, поскольку этот фундаментальный труд целиком и полностью раскрывает парадигму современного корпоративного обучения.

Желаю успеха всем нам в непростом деле переизобретения самих себя, ведь это действительно сложно — перестать мыслить старыми понятиями и изменяться со скоростью своей компании и даже быстрее.

Полезного вам чтения!

*НАТАЛЬЯ ШУМКОВА,
проректор по учебной работе
Корпоративного университета Сбербанка*

ПРЕДИСЛОВИЕ

Я отчетливо помню, когда я впервые услышал о бД. Это случилось во время конгресса во Флориде. Джейн Джонсон, занимавшая тогда должность директора по программам развития лидерства в Корпоративном университете GE в Кротонвилле, выступала, объясняя, как ее компания соединила корпоративное обучение с бизнес-результатами, упомянув «*Шесть дисциплин прорывного обучения*» несколько раз во время своего выступления.

Это было в начале апреля 2010-го года. И если вы гик и ранний последователь, как я, это дата что-то значит для вас. Только вышел первый iPad, и мне удалось заполучить один себе. Меня настолько заинтересовали *Шесть дисциплин*, что я купил книгу *во время* выступления Джейн, тестируя новое устройство в то же время. Я начал читать ее сразу после выступления.

Я осознал, что наконец нашел метод, который отражает в точности то, что я считаю, является правильной ролью функции обучения и развития в корпоративном мире; тот, который согласовывался с моим более чем 20-летним опытом в качестве партнера крупнейшей в Латинской Америке обучающей организации. Я пользовался любой возможностью, на перерывах, ночью, во время перелета назад в Бразилию, читая, перечитывая и оставляя заметки.

Как только я добрался до офиса, я сделал две вещи. Во-первых, я приобрел книгу для моей команды и поручил прочесть ее, начав организовывать небольшие рабочие сессии по планированию внедрения подхода *Шести дисциплин* в нашу работу с клиентами.

Во-вторых, я связался с авторами книги и начал диалог. Это был отличный диалог (и он до сих пор продолжается). Энди, Рой и Кэл — не просто одни из выдающихся профессионалов в области обучения, но они также удивительно открыты к новым людям, новым деталям и новым подходам. Я считаю большой удачей возможность разделить с ними время и поделиться лучшими практиками. Мы продолжаем обсуждать идеи и концепции того, как сделать обучение и развитие еще более эффективным и ценным.

Спустя 5 лет с тех пор, как я скачал книгу впервые, я наблюдал, как ее влияние растет по всему миру. Мои коллеги и я представили бД с большим успехом по всей Латинской Америке. АД (ранее ASTD) начала обращать гораздо больше внимания на перенос обучения, а Рой, Энди и Кэл провели семинары для профессионалов корпоративного обучения на 6 континентах, лично и через интернет.

Новое издание *Шести дисциплин* показывает, что метод продолжает зреть и развиваться. Авторы являются и практиками, и исследователями; они прислушиваются и работают с обучающими организациями во время своих семинаров, выступлений, вебинаров и в рамках консалтинговой практики. Третье издание включает новые детали, а также лучшие идеи и подходы, которые они обсуждали с клиентами и студентами. Также в нем отражены извлеченные уроки из более чем сорока кейсов, опубликованных в книге *«Практическое руководство по применению бД»* в 2014-м году.

Я уверен, что третье издание *Шести дисциплин* поможет нам, профессионалам в области обучения взрослых, стать еще компетентнее в то время, когда бизнес-мир бросает нашей области невиданный ранее вызов.

Вот, как я считаю, бД поменяют то, что мы думаем о корпоративном обучении:

- *бД переключает диалог с языка HR на бизнес-язык.* Когда вы начинаете проект обучения с структурирования Колеса планирования результатов, держа в голове «Д1. Диагностика: Диагностика ожидаемых бизнес-результатов», практически невозможно переключиться обратно на диалект, где логистика обучения важнее бизнес-потребностей. Поразительно было видеть то, как бизнес-менеджеры начинают употреблять такие выражения, как «полный опыт обучения», «перенос обучения» и «новая финишная линия».
- *бД заставляет нас относиться ко взрослым обучающимся как ко взрослым обучающимся.* Я защитил докторскую диссертацию по психологии обучения, занимаясь обучением взрослых. Очень расстраивает то, что так мало программ на самом деле используют принципы андрагогики и методики для взрослых обучающихся. Очень практично и прямо «Д3. Действенность: Действенность процесса обучения» продвигает обмен опытом и применение в реальном мире. Нам не нужно постоянно учить чему-то новому взрослых профессионалов. У них уже есть достаточно знаний и опыта. Мы должны помочь обучающимся, предлагая кураторство и обсуждение того, как и почему они будут применять новые практики для улучшения результативности.
- *бД принуждает индустрию корпоративного обучения обдумать свой подход.* Всем нам известно много (и я имею в виду, правда, много) возможностей для улучшений в наших текущих методах работы. Программы корпоративного обучения все еще производят слишком много «брака» — обучения, которое никогда не применяется. Нам необходимо изменить

то, как мы мыслим о процессах, структурах, системах, чтобы осознать полностью ценность, которую обучение и развитие должны приносить. Например, требуемые для четкого определения бизнес-потребностей компетенции отличаются от тех, которые сейчас есть в наших подразделениях. Также профессиональное управление переносом обучения для максимизации вклада потребует изменения того, как устроены подразделения обучения и развития. Внедрение бД в наши обучающие организации потребует существенных усилий. Мы вели деятельность, как вели, длительное время, а изменения даются нелегко. Но, основываясь на своем личном опыте работы с различными организациями, я утверждаю, что изменение того, как смотрят на обучение и как его ценят, будет стоить затраченных усилий.

- *бД предлагает структурированный подход для организации, понимания и применения новых концепций в корпоративном обучении.* Каждый день мы слышим о «новых» концепциях, которые ставят под сомнение роль традиционных программ обучения в корпоративном мире. По моему личному мнению, основанному на исследованиях и опыте в корпоративном обучении и обучении взрослой аудитории, если вы понимаете идею бД, вы поймете, что неформальное обучение, социальное обучение, 70—20—10 и так далее — это всего лишь аспекты полного опыта обучения (Д2). Другими словами, фазы подготовки, переноса обучения и результатов богаты возможностями для неформального и социального обучения, это то, где происходит 70—20.

Когда я говорю о *Шести дисциплинах*, мне всегда хочется подчеркнуть простоту и щедрость модели, которую Энди, Рой и Кэл предложили миру корпоративного обучения. Простоту, так как я часто слышал их собственные слова: «бД продиктованы здравым смыслом, хоть и не являются общей практикой». Они не пытались заново изобрести велосипед и не усложнили модель. Тем не менее подход богат глубиной и новизной. Это третье издание включает многие недавно изданные книги и исследования. На самом деле, список использованных источников предлагает отличный список для чтения любому профессионалу корпоративного обучения.

Я считаю щедростью то, что авторы написали все свои книги с намерением помочь вам *внедрить* бД в вашей организации. Они включили настоящие рекомендации по тому, как это сделать. Все что вам нужно сделать — это прочесть книгу и начать процесс. Участие в семинарах предложит еще больше деталей; также вы можете обратиться за помощью к другим книгам серии. Если у вас есть вопросы, в LinkedIn существует группа для бД-энтузиастов. Для меня это все отражает приверженность авторов к изменениям и совершенствованию в нашей области.

Во время своей докторской программы я изучал непрерывное обучение. В течение последних сорока лет многие организации (например, ЮНЕСКО, Европейский союз, ОЭСР) обсуждали то, как помочь образованным взрослым обучаться в быстро изменяющемся обществе. Тем не менее, не много реальных мер было предпринято. Я считаю, что мы в корпоративном обучении должны стать лидерами этого направления. Когда мы улучшаем качество и ценность корпоративного обучения, мы становимся теми, кто внедряет важные, конкретные и структурированные меры, связанные с непрерывным обучением.

Применяя дисциплинированный подход бД, мы не только помогаем компаниям увеличить результативность и прибыльность, мы также помогаем людям стать более сильными профессионалами и обучающимися, в результате помогая обществу в целом.

*КОНРАДО ШЛОХАУЭР,
Директор AfferoLab, Сан-Паулу, Бразилия*

ВВЕДЕНИЕ: 6 Д

При условии хорошего управления функция обучения может стать незаменимым стратегическим партнером, оказывающим значительное влияние на цели организации.

— ДЭВИД ВАНС

ДВА ФАКТА О СОВРЕМЕННОМ БИЗНЕСЕ совершенно неопровержимы: (1) темпы изменений ускоряются и (2) конкуренция становится все более глобальной и интенсивной. В сегодняшней среде «способность организации учиться быстрее (и, возможно, лучше), чем это делают конкуренты, становится наиболее устойчивым конкурентным преимуществом»¹.

Мы написали эту книгу, потому что убеждены: корпоративные программы обучения жизненно важны, добавляют реальную ценность и помогают создавать конкурентные преимущества. В то же время мы уверены, что такие программы могут и должны добавлять значительно большую ценность по сравнению с тем, что происходит сейчас. «Шесть дисциплин» описывают процесс и принципы получения организациями большей отдачи от инвестиций в обучение и от усилий специалистов в сфере обучения и развития.

Обучение может и должно добавлять большую
ценность, чем это происходит сегодня.

Обучение происходит постоянно: на работе и вне ее, запланированно или стихийно. Подразделения корпоративного обучения существуют, чтобы помочь сделать так, чтобы работники обучались критически важным для исполнения миссии навыкам в правильное время и в правильном месте и, следовательно, организация достигала бы своих целей. Действительно, «единственная причина, по которой существует функция обучения, — это для того, чтобы стимулировать достижение бизнес-результатов»².

Только в относительно небольшом количестве компаний функция корпоративного обучения соответствует видению Дэвида Вэнса о том, что она

должна являться «независимым стратегическим партнером со значительным воздействием»³. Напротив, многочисленные исследования показывают, что обучение и развитие невысоко оценивается бизнес-менеджерами. Например, исследование, проведенное Советом по корпоративному лидерству (Corporate Leadership Council) компании Executive Board, показало, что «более 50 процентов линейных менеджеров считают, что ликвидация функции обучения и развития не повлияет на результативность работников»⁴. Ясно, что что-то неладно между потенциалом обучения и его текущим восприятием.

Пятнадцать лет назад мы начали наши изыскания, чтобы понять, почему большинство программ обучения не в состоянии полностью реализовать потенциал и внести стратегический вклад в развитие организации. Наша цель заключалась в разработке методов и инструментов, которые позволили бы им это сделать. С тех пор мы начали успешно работать с сотнями организаций, больших и малых, во многих отраслях по всему миру. Мы были частью прорывных программ обучения, которые давали результаты, которые обладали неоспоримой ценностью и которые помогли продвинуть свои организации на более высокий уровень результативности. К сожалению, мы также часто становились свидетелями того, как многие благие намерения в сфере обучения мало способствовали достижению значимых результатов.

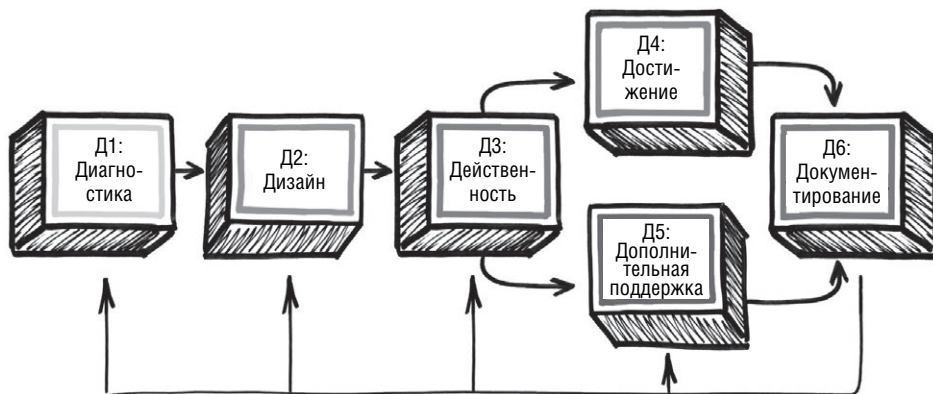
Сравнив различия между этими двумя крайностями, мы обнаружили, что не существует никакого «волшебного способа», нужно просто превратить корпоративное обучение из периферийной функции в стратегический императив. Эффективные программы обучения являются результатом организованного и систематического процесса, исполняемого с энтузиазмом, отличным качеством и приверженностью постоянному совершенствованию.

Мы проанализировали практики, которые ведут к высокорезультативному обучению, и выделили шесть дисциплин, которые описали в книге «Шесть дисциплин прорывного обучения»⁵. Четыре года спустя вышло обновленное второе издание⁶. Мы выбрали название, которое начиналось с «Д», для каждой дисциплины, чтобы облегчить их запоминание и применение. Впоследствии они стали известны как 6D[®]* (см. рисунок I.1).

Многие организации во всем мире приняли «Шесть дисциплин» в качестве организующих принципов своей деятельности в области обучения и развития. Методика 6Д оказалась мощным и устойчивым подходом к определению потребностей, разработке, реализации и оценке корпоративного обучения. Третье издание «Шести дисциплин прорывного обучения» включило в себя новые идеи, исследования и лучшие практики. В нем представлены все чек-листы, которые мы разработали для мастер-классов по 6Д⁷ и «Практического руководства по 6Д»⁸. Мы добавили по всему тексту советы по «практическому применению». Это поможет вам перевести исследования и теорию в практику.

* 6D — Define (Диагностика), Design (Дизайн), Deliver (Действенность), Drive (Достижение), Deploy (Дополнительная поддержка) и Document (Документирование).

Рисунок 1.1. 6Д, КОТОРЫЕ ПРЕВРАЩАЮТ ОБУЧЕНИЕ
В БИЗНЕС-РЕЗУЛЬТАТЫ



Пара слов о терминологии

Теперь нужно сказать несколько слов о терминологии.

Эта книга посвящена оптимизации формального обучения, которое организации, как правило компании, предоставляют своим работникам. Однако принципы 6Д могут быть также применимы к некоммерческим организациям и органам государственного управления. Для простоты мы используем для обозначения спонсирующей организации термины «бизнес», «компания» или «корпоративный» и попросим читателя использовать другой термин, если это необходимо. Грамотная и компетентная рабочая сила имеет важное значение для любой организации, независимо от того, ожидается ли, что она будет получать прибыль. Действительно, как правило, при более ограниченных ресурсах некоммерческих организаций их потребность в результативности и эффективности даже больше.

Мы часто будем использовать слово «*training*»* для обозначения намеренных усилий по научению людей тому, как что-то делать, поскольку этот термин по-прежнему широко используется и понимается всеми. Попытка заменить каждый вариант подготовки на «*learning*» создала бы некую неудобную и потенциально запутанную концепцию. Под «*training*» мы подразумеваем целенаправленные усилия, прикладываемые, чтобы научить людей тому, как выполнять рабочие роли, в которых требуемые навыки хорошо понятны, — например, продажи, обслуживание клиентов, кураторство, безопасность труда и т.д. Наше использование термина «*training*» не предполагает какой-либо особой методологии или

* В данном разделе авторы останавливаются на различиях между англоязычными терминами «*training*» и «*learning*», которые на русский язык в профессиональной среде переводятся одним словом — «обучение». Такой же подход принят и при переводе этой книги. Поэтому значение слова «обучение» как выработки определенного навыка (*training*) и в более широком смысле как усвоение знаний, умений и навыков для применения в различных контекстах (рабочем, социальном и т.д.) (*learning*) необходимо читателю понимать по конкретному контексту книги самостоятельно. — *Прим. научн. ред.*

технологии; мы включаем в него весь спектр целенаправленного обучения: от электронного до очного обучения, от формального до социального, мобильного обучения или менторинга.

«*Learning*», напротив, мы определяем как подготовку людей к решению новых проблем, когда наилучший путь вперед неизвестен (и часто непознаваем) заранее. Таким образом, «*learning*», как правило, больше фокусируется на применении принципов и теорий, а не специфических навыков. Развитие (*development*), как в «*learning and development*», так и в «*training and development*», имеет лонгитюдный аспект. То есть развитие влечет за собой ряд возможностей подготовки, образования, приобретения нового опыта, распределенных во времени, чтобы помочь людям раскрыть их полный потенциал.

6Д разработаны, чтобы максимизировать ценность для бизнеса возможностей целенаправленного обучения, предоставляемого работникам, независимо от того, когда и где оно осуществляется, через какой канал и какими методами.

Необходимо ли обучение по-прежнему?

Основываясь на интервью с успешными менеджерами, Ломбардо и Эйчингер сформулировали модель 70/20/10, согласно которой: «обучение, полученное успешными и эффективными менеджерами, происходит примерно:

- в 70 процентах случаев — в ходе работы,
- в 20 процентах случаев — в результате общения с людьми (главным образом, с начальством),
- в 10 процентах случаев — в результате прохождения курсов и чтения»⁹.

МакКолл, Ломбардо и Моррисон¹⁰ пошли дальше, указав, что «менеджер проводит в классе очень немного времени, и предполагается, что основная часть развития приходится на оставшиеся 99,9 процента времени». Такое наблюдение в сочетании с сегодняшними технологиями доступа к информации привело к тому, что некоторые сомневаются в том, имеет ли смысл вкладывать средства в обучение вообще, или предполагают, что «только 10 процентов бюджета, времени и ресурсов на обучение и развитие должны быть потрачены на одноразовые сессии обучения работников новым навыкам»¹¹.

Во-первых, следует отметить, что правило 70/20/10 было основано на исследованиях, в которых главное внимание уделялось успешности менеджеров, а не всему спектру профессий и рабочих навыков. Эти пропорции почти наверняка будут отличаться для других ролей, таких как продажи, техническая поддержка, контроль качества или исследования.

Во-вторых, эта пропорция представляет собой широкое обобщение, основанное на ретроспективных личных мнениях. Данную гипотезу невозможно проверить; нет никакого способа точно измерить относительный вклад различных источников обучения на протяжении всей карьеры.

В-третьих, даже если эти проценты могут быть определены, они, вероятно, будут вводить в заблуждение, поскольку не учитывают *критичность*

обучения. Небольшой процент не обязательно означает неважное или несущественное. Например, обучение чтению заняло минимальную долю общего времени, которое вы потратили на обучение в своей жизни — почти наверняка меньше одного процента, но это умение было абсолютно необходимо для всего остального.

Большая часть обучения происходит вне формальных программ обучения.

Таким образом, модель 70/20/10 представляет собой широкое обобщение, а не рецепт идеального соотношения. То, что большая часть обучения происходит вне формальных программ обучения, никого не должно удивлять; оно происходит там, где большинство людей проводят большую часть своего времени. Также правило 70/20/10 не уменьшает ценность правильного обучения в правильное время и для правильных людей. Даже в оригинальном исследовании было отмечено, что «формальное обучение иногда отмечалось руководителями как событие, которое имело для них существенное значение»¹². Пропорция 70/20/10 фактически предполагает, что формальное обучение является эффективным; оно, соответственно, вносит 10 процентов в успех, хотя средний работник тратит около 30 часов в год на обучение — менее 2 процентов от времени, которое он проводит на работе¹³.

Для чего же нужна эта модель? Она напоминает специалистам корпоративного обучения, что люди обучаются постоянно. Если обучение, коучинг, культура и системы управления эффективностью деятельности не будут согласованы все вместе, то вряд ли оплачиваемые компанией программы обучения будут иметь большой эффект.

Кейс к пункту I. I

Обучение является более важным,
чем когда-либо раньше

Викрам Бектор — старший директор по талантам (chief talent officer) компании Reliance Industries, Ltd., крупнейшей частной компании в Индии. Он также занимал должность старшего директора по талантам в Tata Motors, где участвовал в создании Академии Tata Motors, и старшего директора по обучению (chief learning officer) в компании Deloitte в Индии.

«Потребность в обучении никогда не была более высокой, — говорит Викрам, — особенно на таких быстрорастущих рынках, как Индия, Китай и Бразилия. Молодые менеджеры ощущают острую необходимость в образовании. Их часто приглашают на новые роли в организации без надлежащей подго-

товки или опыта. Во многих случаях они не знают, чего именно они не знают. Это увеличивает риск неудачи, отрицательно сказывается на их собственной карьере, на людях, которые работают на них, и на организации в целом.

Мы также видим, как все больше молодых людей выходит на рынок труда, будучи недостаточно готовыми к тому, чтобы быть успешными в бизнесе. Несмотря на то, что они часто имеют высшее образование и технически подкованы, они не готовы к работе в реальном бизнесе. Многим не хватает базовых знаний, навыков работы и социальных навыков, которые нужны их работодателям. Бизнесу и университетам необходимо более тесно сотрудничать друг с другом, чтобы гарантировать готовность выпускников к их первой работе и последующей занятости.

Не готовы оказываются не только работники, но и многие компании. Они не успевают за изменяющимся бизнес-климатом и экономикой. Организации должны учитывать изменение характера работы, переделывать и ремоделировать ее в соответствии с потребностями и стилями обучения следующего поколения. Талантливые люди хотят иметь вовлекающую работу и увлекательные задания, менторство и возможности обучаться, расти и делать разные вещи. Слишком много компаний все еще создают банальные, повторяющиеся рабочие задания, а потом удивляются, когда уходят их лучшие таланты. Им нужно понять, что «великий талант хочет работать для великих организаций и клиентов».

Обучение — это ключевая бизнес-функция, которая жизненно важна для успеха компании в целом. Это не просто очередной HR-процесс. Он должен быть тесно связан с бизнес-стратегией, и им необходимо управлять, как бизнесом, с четкими целями, продуманными процессами и имеющими смысл показателями успеха.

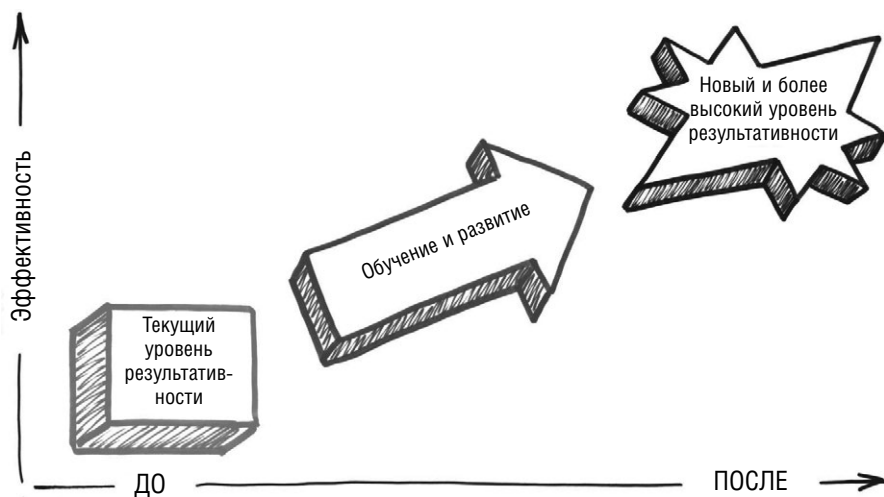
Широкое использование технологий и неограниченная информация, доступная в Интернете, не являются адекватной заменой обучения, которое учит людей, как быть лидером, управлять, удовлетворять запросы клиентов и выполнять другие рабочие задания. Для многих профессий нам необходимо восстановить модель ученичества, в которой молодые работники трудятся под наблюдением и наставничеством со стороны тех, кто уже освоил эту деятельность. Замены такому опыту не существует.

Я не вижу необходимости в сокращении программ обучения. Я убежден, что наибольшего успеха добьются компании, которые станут использовать обучение в качестве основного элемента своей бизнес-стратегии и обеспечат правильное обучение для правильных людей, когда им это необходимо».

Несмотря на важность неформального обучения, формальное и структурированное обучение по-прежнему имеет жизненно необходимое значение для организаций (см. кейс для пункта I.1). Важно, чтобы профессионально спланированные и реализованные программы обучения обеспечивали:

- *Согласованность.* Убедитесь, что все работники, вовлеченные в обучение, изучают одинаковые подходы и что эти подходы соответствуют корпоративным ценностям и политикам, а также юридическим, нормативным требованиям и требованиям безопасности.

Рисунок 1.2. 6Д, ЦЕЛЬ ОБУЧЕНИЯ — УЛУЧШЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ



- *Эффективность.* Обучение работников в группах обычно более эффективно, чем индивидуальное обучение или самообучение. Формальная программа обучения может быть особенно важна для новых работников, чтобы они быстро стали эффективными, освоив специфические для данной компании или работы знания и навыки.
- *Качество.* Знание педагогического дизайна и доступ к экспертам в предметной области позволяет специалистам корпоративного обучения разрабатывать более качественные и эффективные решения, а не полагаться исключительно на неформальное обучение. «Без целенаправленной поддержки неформальное обучение может стать неуправляемым и, следовательно, дорогостоящим. Некомпетентные люди часто невольно помогают другим стать такими же»¹⁴.
- *Осознание.* Люди не знают, чего они не знают. Поэтому даже если информация доступна, они могут не знать, что они в ней нуждаются. Продавцам необходимо изучать новые продукты; операторы могут не знать об опасностях определенных действий; менеджерам может потребоваться оценка по методу «360 градусов», чтобы помочь им выявить слепые пятна.

Компании инвестируют в обучение и развитие для повышения эффективности (см. рисунок 1.2) в областях, имеющих ключевое значение для их успеха и конкурентоспособности.

Мы заняты в бизнесе, который фасилитирует
достижение лучших бизнес-результатов.

Таким образом, ценность подразделения обучения определяется эффективностью и результативностью, с которыми оно способствует достижению лучших бизнес-результатов, а не количеством программ, форматов обучения, которые оно предоставляет, или используемой технологией. Специалисты корпоративного обучения должны перенести свое внимание с проведения обучения на обеспечение повышения результативности. Фред Гарбург отлично сформулировал эту проблему: «Наш бизнес — это не бизнес проведения занятий, предоставления обучения. Мы заняты в бизнесе, который фасилитирует достижение лучших бизнес-результатов»¹⁵.

Как только специалисты корпоративного обучения согласятся с тем, что их мандат заключается в повышении результативности, а не в повышении квалификации как таковой, они охватят более широкий спектр методов, средств информации и подходов, иных, чем собственно «обучение», если цель может быть достигнута более эффективно другими способами.

Когда необходимо именно обучение?

Эта книга посвящена максимизации ценности усилий по повышению результативности, которые включают в себя и обучение, и развитие. Это не означает, однако, что обучение — единственный путь к улучшению результативности или обязательно — лучший путь. Действительно, злоупотребление обучением в качестве стратегии улучшения связано со значительными затратами времени, денег и усилий и способствует относительно плохому восприятию обучения бизнес-лидерами. Первый вопрос, который следует задать по поводу любого запроса на обучение, заключается в том, является ли обучение необходимым или подходящим решением.

Результативность на рабочем месте определяется факторами трех уровней: работник, работа и рабочее место¹⁶. Все три этих фактора находятся под влиянием политического и делового климата (мира), в котором работает организация. Основные элементы каждого уровня приведены в таблице I.1.

Это означает, что результативность работы всегда является следствием взаимодействия между индивидуальными способностями и воздействием окружающей среды. Низкая результативность может быть следствием помех на любом уровне или любой комбинации уровней. Например, работник может обладать необходимыми знаниями и навыками, чтобы умело выполнять свои функции, но ему будут мешать неэффективные процессы (работа) или контрпродуктивная политика (рабочее место).

Результативность работы всегда является следствием
взаимодействия индивидуальных способностей
и воздействия окружающей среды.

Программы обучения (формальные обучающие решения) — это усилия по повышению результативности путем расширения способностей людей. Предполагается, что препятствием росту результативности является уровень подготовки каждого отдельного работника. Обучение является подходящим и потенциально эффективным ответом, если — и только в этом случае — недостаток навыков или знаний является основной причиной разрыва между фактической и желаемой результативностью.

Таблица I.1. ЧЕТЫРЕ УРОВНЯ ФАКТОРОВ, КОТОРЫЕ ВЛИЯЮТ НА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ

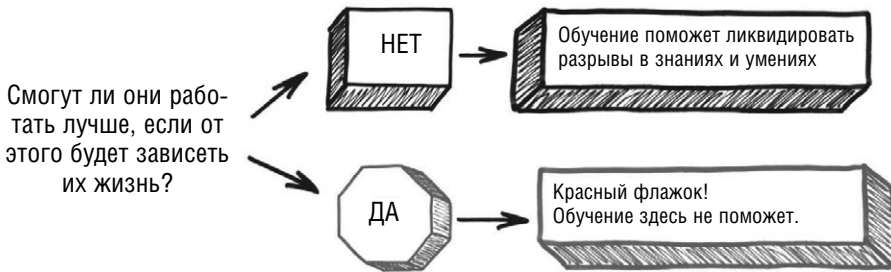
Работник	Знания и умения работника, способности, мотивация и ожидания
Работа	Рабочие операции, процессы и процедуры
Рабочее место	Организация, ресурсы, инструменты, культура, миссия и ценности
Мир	Политический и экономический климат; общественные ценности, нормы и культура

Однако, как видно из таблицы I.1, существует множество других системных факторов, которые влияют (положительно или отрицательно) на достижение высокой результативности. «Часто оказывается, что проект ставит нас перед проблемой рабочего/индивидуального уровня, такой как: «Эти люди нуждаются в обучении», которая должна быть решена на рабочем месте или на организационном уровне»¹⁷. Если реальные проблемы коренятся в работе или находятся на уровне рабочего места, то попытка улучшить возможности работника — пустая трата времени и денег и источник разочарования для всех заинтересованных сторон.

Проблема заключается в том, что многие руководители рассматривают обучение как средство для решения любой проблемы результативности, даже когда реальные проблемы лежат где-то в другом месте¹⁸. Специалисты по обучению на наших семинарах, посвященных методике бД, считают, что от 20 до 50 процентов обучения, которое они проводят, обречено на провал, потому что реальная проблема заключается не в отсутствии навыков или знаний у обучающихся. Мэйгер и Пайп¹⁹ предположили, что ключевым вопросом, который надо задать, пытаясь определить, будет ли обучение подходящим ответом, является: «Если бы от этого зависела их жизнь, смогли бы они должным образом выполнить свою работу?» (см. рисунок I.3). Если да, то это проблема «Буду ли я?», а не «Могу ли я?». Это важно знать, потому что «если подлинная нехватка навыков не является проблемой, то вы можете забыть про обучение как потенциальное решение»²⁰.

Всякий раз, когда Марка Томпсона, президента и старшего менеджера по вовлеченности (chief engagement officer) McKinley Solutions, просят провести конкретный курс, он говорит: «Конечно, это может помочь». Но затем

Рисунок 1.3. КЛЮЧЕВОЙ ВОПРОС ЗАКЛЮЧАЕТСЯ В ТОМ, ПОМОЖЕТ ЛИ ОБУЧЕНИЕ УЛУЧШИТЬ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ ИЛИ НЕТ



он просит встретиться с клиентом за чашкой кофе, чтобы более подробно обсудить проблему, которую пытается разрешить его клиент. Он говорит, что в 30–40 процентах случаев обсуждение приводит к совершенно другому решению. «Так, например, однажды нас попросили провести курс развития профессиональных навыков. Однако после обсуждения мы пришли к выводу, что компании прежде всего необходимо, чтобы работники доверяли руководству, для чего их деятельность должна стать более прозрачной. Вместо общей программы мы предложили оценку методом «360 градусов», нацеленную на отработку этого навыка, и коучинг. То, что мы реализовали, было правильным решением для улучшения результативности. Если бы мы просто согласились провести для них стандартную лидерскую программу — это было бы гораздо менее эффективно».

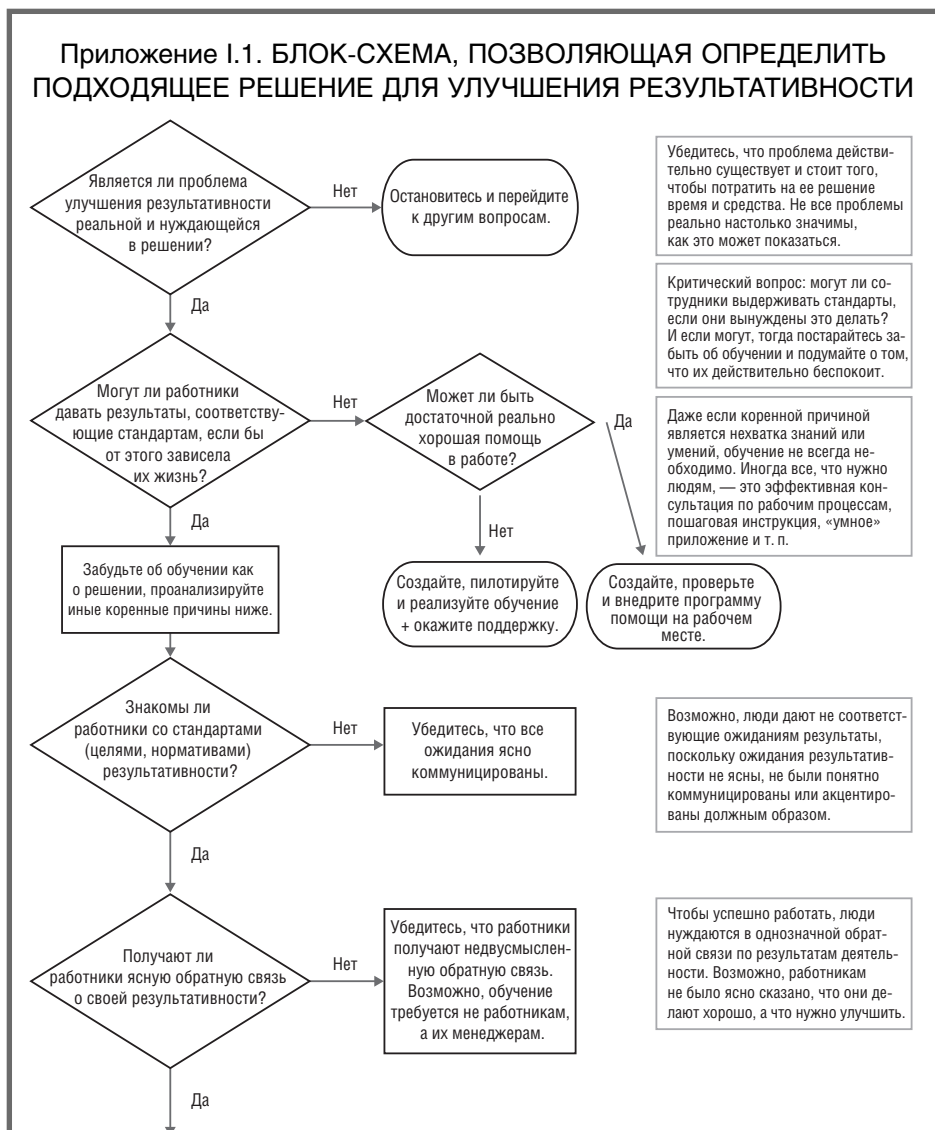
Дело в том, что первое и самое важное решение, которое необходимо принять, — это выяснить, является ли обучение подходящим решением в данной конкретной ситуации. Если обучение в данном случае не нужно, оно не сработает, независимо от того, насколько хорошо разработана и реализована программа. Используйте блок-схему (см. вставку 1.2), чтобы помочь определить реальные проблемы. Если низкая результативность связана с недостатком навыков или знаний, используйте метод 6Д для разработки, реализации и оценки эффективности формальных обучающих решений. Если реальная проблема находится в окружающей среде, процессах или системе управления эффективностью, помогите руководству решить реальные проблемы и не тратьте ресурсы на обучение²¹.

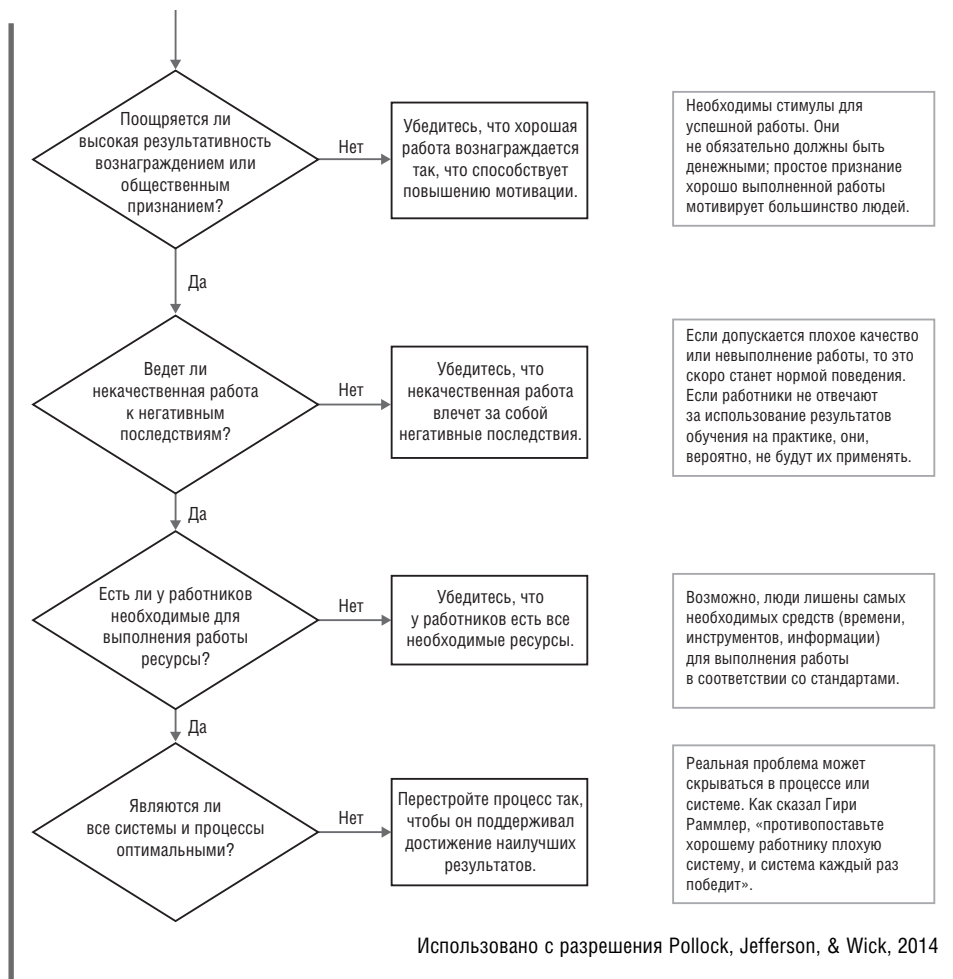
Обучение и момент истины

Независимо от того, как работники обучаются новым навыкам — очно в классе, виртуально, в игровой форме на рабочем месте с помощью коллег или менеджера или любым другим способом — это обучение добавляет ценность, только если оно проводится в «момент истины». Момент истины возникает, когда работник имеет возможность применить новые знания

и навыки в своей работе. У работников есть два варианта (см. рисунок I.4): завершить задачу по-новому, как только они узнали что-то новое, или продолжить выполнять ее по-прежнему (старым способом), что, возможно, означает вообще ничего не делать.

Если они предпочитают выполнять работу новым (и, предположительно, лучшим) способом, то тогда получается, что обучение создает ценность. Если они настаивают (или возвращаются) к выполнению работы так, как делали это ранее, то обучение не имеет ценности, результативность не улучшится, а инвестиции в обучение будут пустой тратой времени и ресурсов.





Проблема состоит в том, что, чтобы начать делать что-то по-новому, особенно в первые несколько раз, требуется больше усилий, чем прежде. Чтобы подняться по кривой опыта, требуются невероятные усилия, поэтому мы изобразили «новый путь» как лестничный пролет на рисунке I.4. Более того, выполнение работы новым способом вначале может занять больше времени и даже привести к ухудшению результативности, пока человек не достигнет уровня свободного владения новыми навыками. И наоборот, «старый способ» прост и предсказуем. За ним стоит сила инерции: чтобы вернуться к старым привычкам, никаких усилий не требуется. Действительно, привычки настолько сильны, что «вы не станете целенаправленно преодолевать привычку, если не найдете новые рутины, [старая] модель будет применяться автоматически»²².

Рисунок 1.4. «МОМЕНТ ИСТИНЫ» НАСТУПАЕТ ТОГДА, КОГДА РАБОТНИК РЕШАЕТ, КАК ВЫПОЛНИТЬ ЗАДАНИЕ



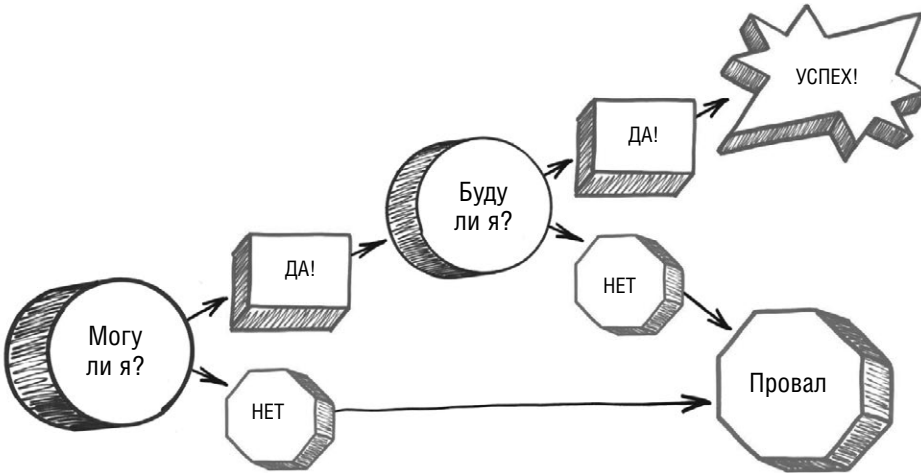
Какой путь выберет работник, зависит от ответов на два критически важных вопроса: «Могу ли я сделать это по-новому?» и «Стану ли я прилагать необходимые усилия?» (см. рисунок 1.5). Не имеет значения, как много работник узнал или как полученные знания были получены; если он или она не ответит «Да, я могу» и «Да, я буду» в момент истины, обучение не добавит никакой ценности организации²³.

Обучение, спонсируемое корпорацией, должно быть задумано, разработано и реализовано правильным образом в правильное время и для правильной аудитории, в благоприятной рабочей обстановке, так как только таким образом можно гарантировать, что ответы на вопросы «Могу ли я?» и «Буду ли я?» будут утвердительными (см. рисунок 1.6). В противном случае все усилия приведут к неудаче и обучение обернется всего лишь кучей дорогостоящего брака.

Рисунок 1.5. КАКОЙ ПУТЬ ВЫБЕРЕТ РАБОТНИК, ЗАВИСИТ ОТ ОТВЕТОВ НА ДВА ВОПРОСА: «МОГУ ЛИ Я?» И «БУДУ ЛИ Я?»



Рисунок 1.6. РАБОТНИКИ ДОЛЖНЫ ОТВЕТИТЬ УТВЕРДИТЕЛЬНО НА ОБА ЭТИХ ВОПРОСА: «МОГУ ЛИ Я?» И «БУДУ ЛИ Я?», ЧТОБЫ ОБУЧЕНИЕ ДОБАВЛЯЛО ЦЕННОСТЬ



«Брак» обучения

Продукт, который не соответствует ожиданиям клиента и поэтому должен быть выброшен или переработан, — это брак. Брак является дорогостоящим с точки зрения затраченных впустую сырья и рабочей силы, а также связан с ущербом, причиненным бракованной продукцией компании и бренду. Кроме того, дорого обходится отвлечение ресурсов на создание брака вместо создания ценности (см. таблицу 1.2).

Таблица 1.2. ЗАТРАТЫ НА ПРОИЗВОДСТВО БРАКА

Материальные (внеплановые затраты)	Нематериальные затраты
Материалы	Недовольство клиентов
Труд	Ущерб для репутации бренда
Переделка/отзывы	Альтернативные затраты
Основные средства	

Как метко заметил Деминг²⁴, «брак не бесплатен — кто-то его допустил, но все равно получил оплату за его изготовление». Ни один производитель в настоящее время не может успешно конкурировать с компаниями с более устойчивым качеством и меньшими затратами на брак. По этим причинам производители прилагают все усилия к тому, чтобы снизить процент брака.

Для этого они применяют методологию непрерывного совершенствования. Многие из них достигли цели качества*: менее одной бракованной единицы на 300 000 единиц продукции.

Как связано производство брака с обучением и развитием? В первом издании «Шести дисциплин» мы ввели термин «брак обучения (*learning scrap*)» для обозначения обучения, которое работники проходят, но результаты которого никогда не используют, чтобы повысить свою результативность²⁵. Неиспользованное обучение — это эквивалент бракованного продукта; оно не отвечает ожиданиям клиентов — в данном случае ожиданиям бизнес-лидеров — в области повышения результативности.

Брак обучения дорого стоит.

Брак обучения — как и брак любого производства — обходится дорого. Это ставит компанию в невыгодное положение среди конкурентов. Затраты аналогичны (см. таблицу I.3). Неэффективное обучение также требует материальных затрат труда (как преподавателей, так и обучающихся), транспортных затрат, материалов, технологий, продавцов и т.д., а также включает альтернативные затраты: люди теряют время на освоение программы, изучая вещи, которые они не могут или не будут использовать на практике.

Как и в случае с производственным браком, брак в обучении также приводит к неудовлетворенности клиента. Когда менеджеры, инвестировав свое время и ресурсы в какую-то программу обучения, не видят дальнейшего улучшения, они испытывают недовольство. Они решают, что программа обучения оказалась совершенно бесполезной, и поэтому неохотно инвестируют в него снова в будущем. В целом, компании тратят миллиарды долларов на неэффективное обучение и, возможно, в несколько раз больше теряют на упущенных возможностях.

Какая доля обучения сегодня является браком? Как говорится в таких случаях: «Слона-то я и не приметил»**.

Таблица I.3. ЗАТРАТЫ НА БРАК ОБУЧЕНИЯ

Материальные	Нематериальные затраты
Материалы	Неудовлетворенность клиентов
ТРУД	Ущерб для репутации бренда
Накладные расходы	Альтернативные затраты
Основные средства	

* По методологии 6 Sigm.

** Идиома, которая выражает очевидную правду, которую игнорируют либо старательно пытаются не замечать. — *Прим. перев.*

СЛОН В КОМНАТЕ

То, что обучение часто не приводит к улучшению результативности, признается уже на протяжении многих десятилетий. Еще в 1950-х годах Мозель указал на «растущее число подтверждений, свидетельствующих о том, что очень часто обучение оказывает очень небольшое влияние либо вообще не влияет на поведение»²⁶. Тридцать лет спустя Болдуин и Форд²⁷ проанализировали литературу по данному вопросу и пришли к выводу, что «сегодня существует растущее признание «проблемы переноса результатов обучения на практику*» в корпоративном обучении». По имеющимся оценкам, при том, что американские компании тратят до 100 миллиардов долларов США на обучение и развитие, не более чем 10 процентов этих затрат фактически приводят к переносу обучения в работу... Исследователи также сделали вывод о том, что большая часть обучения, проводимого в организациях, в дальнейшем не переносится на рабочий контекст».

Изменилось ли что-нибудь с тех пор? Чтобы получить ответ на этот вопрос, мы спросили тысячи профессионалов корпоративного обучения:

После типичной программы корпоративного обучения, какой процент участников применяет то, чему они обучились, достаточно успешно и достаточно долго, чтобы повысить результативность?

Подавляющее большинство самих провайдеров обучения считают, что менее 20 процентов корпоративного обучения фактически приводит к улучшению результативности. Бизнес-лидеры согласны с такой оценкой. В опросе, проведенном McKinsey and Company, только 25 процентов бизнес-менеджеров заявили, что обучение и развитие внесло значительный вклад в результативность бизнеса²⁸.

Конечно, это всего лишь оценка. Специалисты по обучению признают, что их ответы — это просто «лучшее предположение»; очень немногие действительно измеряли, как часто результаты обучения переносятся на практику и насколько они повышают результативность. В исследовании ESI International, посвященном переносу обучения, сообщалось об аналогичном наблюдении: 60 процентов из более чем 3000 респондентов признали, что основным методом оценки эффективности является либо анонимная обратная связь, либо «просто догадка»²⁹. Даже самая широко цитируемая цифра — 10 процентов — также была просто оценкой³⁰.

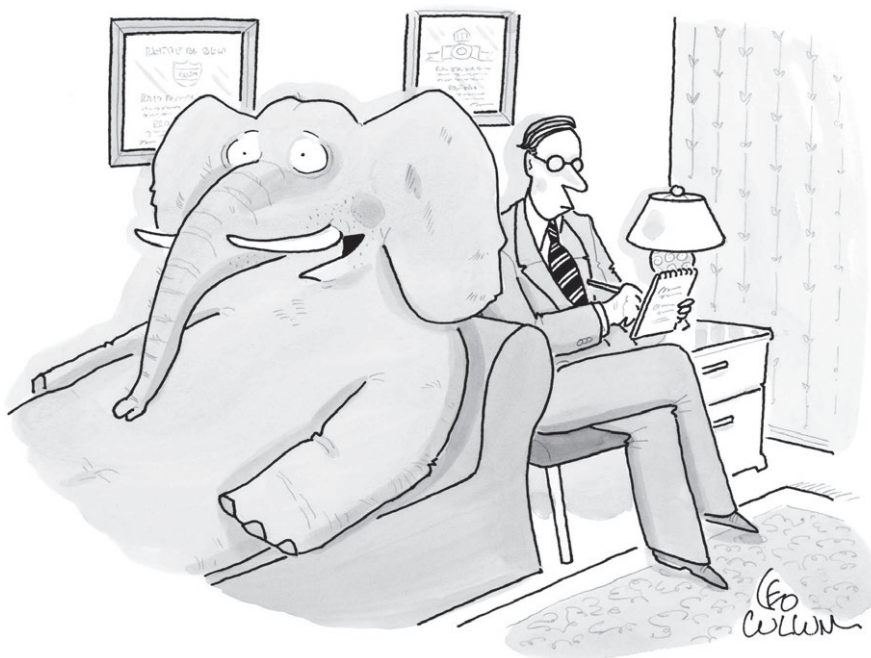
Неспособность обучения улучшить результативность —
ЭТО СЛОН В КОМНАТЕ.

* В данном случае автор использует термин «перенос обучения (learning transfer)», который означает применение результатов обучения на практике, т.е. их внедрение обучившимися на рабочем месте. — *Прим. науч. ред.*

Хотя точных измерений часто не хватает, как среди бизнес-лидеров, так и среди специалистов в области обучения распространено мнение, что большинство программ обучения не помогает улучшать результативность. Это объясняет, почему, как упоминалось выше, более половины бизнес-менеджеров считают, что результативность работников не пострадает, даже если все программы обучения и развития будут закрыты!³¹ Обучение, которое не приводит к улучшению результативности, — это как слон в комнате: об этом знают все, но никто не хочет это обсуждать (см. рисунок 1.7).

Недостаточное внимание к проблеме вызывает удивление, поскольку ни одна компания не сможет долго оставаться на плаву, если и другие ее процессы столь же неэффективны, как большинство программ обучения и развития. Чтобы проиллюстрировать это, на наших семинарах мы просим специалистов по обучению ответить, какой была бы их реакция, если бы из 100 почтовых отправок они получили всего 20. Они единодушно отвечают: «Мы в тот же день отказались бы от пересылки наших материалов по почте».

Рисунок 1.7. ПРОБЛЕМА ПЕРЕНОСА ОБУЧЕНИЯ НА ПРАКТИКУ



«Я тут, в комнате, а никто меня не видит»

© Leo Cullum/Condé Nast Publications/www.cartoonbank.com.
Использовано с разрешения автора

Успешные компании, такие как FedEx, понимают, что удовлетворение потребностей клиентов имеет первостепенное значение. Они постоянно работают над снижением количества брака, продолжая вкладывать творчество, энергию, технологии и деньги в программы повышения надежности и результативности их процессов.

Это резко контрастирует с тем, как относительно мало сделали компании, чтобы улучшить свои успехи в обучении за шестьдесят лет, прошедших с тех пор, как Мозель обратил внимание на эту проблему, несмотря на общее согласие относительно общей неэффективности большинства программ обучения. Для нашего собственного выживания и для пользы компаний, которые мы обслуживаем, те из нас, кто занимается бизнесом в области обучения и развития, должны гораздо острее осознать неотложность сокращения числа неудачных попыток улучшить нашими усилиями результативность. Необходимо инвестировать время, творчество и технологии, чтобы сократить время и ресурсы, потраченные на брак, как это делают наши коллеги в обрабатывающей промышленности и сфере услуг.

Многогранный вызов

Когда мы начали изучать вопрос о том, почему некоторые программы обучения повышают результативность, в то время как другие производят «брак», мы обнаружили множество разнообразных причин, по которым обучение может не дать желаемых результатов:

- недостаточная ясность обоснования желаемых бизнес-результатов;
- попытка использовать обучение для решения проблем, которые оно не может решить и не решит;
- обучение не тех людей или тех, но в неподходящее время;
- попытка «впихнуть» слишком большой объем учебного материала в небольшое количество часов;
- недостаточные возможности для практического применения с предоставлением обратной связи;
- отношение к обучению как к одноразовому мероприятию;
- недостаток заинтересованности и поддержки со стороны руководителей обучающихся;
- провал в измерении результатов и принятии решений на этой основе и многое другое.

На схожие перечни причин указывали Д. Спитцер³², П. Филлипс и Д. Филлипс³³, А. Лэтхэм³⁴ и другие. Стало ясно, что если организация хочет с учетом многих потенциальных причин неудач последовательно осознавать ценность своих инвестиций в обучение и развитие, то для этого требуется строгий и организованный процесс. Этот процесс должен быть более разнообразным и всеобъемлющим, чем уже используемые системы педаго-

гического дизайна (ADDIE, SAM и т.д.)*, поскольку они затрагивают только часть проблемы. Вот почему, несмотря на всю шумиху, технологии обучения имели ограниченный эффект; причина неудач обычно была связана не с обучением как таковым, а, скорее, с отсутствием переноса обучения на практику.

«Шесть дисциплин...» — это подход, основанный на бизнесе и осуществлении процесса, который дополняет и расширяет системы педагогического дизайна. 6Д — это мнемосхема для организации и тщательности, которые требуются для извлечения максимума ценности от обучения и развития. Эти принципы на практике доказали свою эффективность в сокращении брака обучения и повышении влияния программ обучения на бизнес-результаты.

Представляем 6Д

Ниже кратко изложены ключевые темы каждой из Шести дисциплин. В оставшейся части книги мы посвящаем полную главу каждой дисциплине, углубленно изучая ее и предоставляя примеры, инструменты и рекомендации для максимизации ее воздействия. Вы можете продолжить читать все главы подряд или обратиться к Карте применения 6Д, чтобы найти тот параметр, который больше всего необходим для улучшений в вашей организации, и начать знакомиться с книгой с него.

Применение практик любой из Шести дисциплин положительно скажется на ваших результатах; а учитывая все шесть параметров, вы максимизируете ценность, которую обучение дает вашей организации.

Д1. Диагностика: Диагностика ожидаемых бизнес-результатов

Первая дисциплина — это четкая и недвусмысленная диагностика того, чего ожидает бизнес в результате программы обучения. Основная концепция заключается в том, что обучение осуществляется для поддержки какой-либо цели организации. Чем лучше понимается цель, тем легче разработать эффективную стратегию (частью которой может быть или не быть обучение).

Основопологающая логика обучения, спонсируемого корпорацией, заключается в том, что ценность организации создается посредством действий людей: обслуживанием клиентов, разработкой новых продуктов, управлением проектами, осуществлением продаж, руководством людьми или любого другого из тысяч видов деятельности, которые происходят даже в самой скромной фирме. Чем лучше люди выполняют эти действия, тем лучше

* Авторы ссылаются на известные модели педагогического дизайна: ADDIE (Analysis — Design — Development — Implementation — Evaluation) — Анализ — Дизайн — Разработка — Реализация — Оценка; SAM (successive approximations model) — модель последовательных приближений. — *Прим. науч. ред.*

организация сможет выполнить свою миссию, будь то получение прибыли, спасение жизней или обслуживание избирателей.

Таким образом, обучение работников, чтобы они трудились лучше и эффективнее, — это один из аспектов конкурентной стратегии организации. Ожидается, что инвестиции в обучение будут оправданы повышением результативности, например повышением продуктивности, удовлетворенности клиентов, повышением качества, удержанием клиентов, более низкой себестоимостью и т.д. Каждая программа обучения, финансируемая компанией, — будь то очная программа, электронное обучение, обучение на рабочем месте, социальное обучение, коучинг, возмещение работнику затрат на обучение в сторонней организации или что-либо еще, — в конечном итоге предназначена для того, чтобы служить бизнес-целям.

Таким образом, корпоративное обучение — это просто средство для достижения цели — роста результативности (см. рисунок I.2).

Ожидается, что инвестиции в обучение принесут
отдачу в виде возросшей результативности.

Бизнес-менеджеры готовы инвестировать время и ресурсы в программы обучения, *до тех пор пока* они дают явный рост результативности. Если это так, то обучение и развитие рассматриваются как стратегический актив; если этого не происходит, то функция обучения превращается в утечку доходов и становится объектом сокращения.

По этой причине самой важной и основополагающей является первая дисциплина Д1, заключающаяся в четкой **диагностике и определении бизнес-результатов** для каждой программы обучения. Мы не имеем в виду в данном случае *цели обучения*; мы имеем в виду *цели результативности на рабочем месте*. Мы не ставим под сомнение важность целей обучения для верного выстраивания педагогического дизайна. Но мы твердо убеждены в том, что они совершенно не подходят для бизнес-обоснования инвестиций. Цели обучения определяют, *чему люди обучатся*, но не *выгоды* от этого обучения. Они не могут ответить на основополагающий вопрос, в ответе на который заинтересованы работники и бизнес-лидеры:

- Как эта программа поможет мне достичь моих целей?

Цели обучения формулируются, чтобы объяснить, что участники *узнают* или *смогут сделать* в конце программы. А бизнес-цели в рамках программы обучения определяют, что именно обучающиеся *будут делать потом на работе* и какую *пользу это принесет бизнесу*.

Осознание Д1 — ожидаемых бизнес-результатов — смещает фокус с самого процесса обучения на результативность. Это облегчает разработку эффектив-

ной программы и помогает обеспечить заинтересованность менеджмента. Этот процесс также необходим для имеющей смысл оценки эффективности (Дб). Возможно, самое главное — то, что четко определенные бизнес-результаты помогут организации в *конкурентной борьбе*. Она сможет однозначно продемонстрировать свою ценность, потому что руководители компании будут четко представлять себе, что в данном случае означает успех для бизнеса.

Четко определенные бизнес-результаты дают
программам обучения шанс *победить*.

Переход от обучения к результативности не является беспроblemным. Удивительно, но некоторое сопротивление оказывают сами бизнес-лидеры, потому что многие привыкли воспринимать обучение как универсальное лекарство или нечто такое, что можно заказать, как вы заказываете пиццу. В результате они могут внутренне пытаться противостоять необходимости сформулировать бизнес-обоснование обучения и могут не приветствовать осознание того, что они несут разделенную ответственность за результаты этого обучения.

Кейс к пункту 1.2

Распространение обучения в Emerson

Когда Терренс Донахью принял руководство Учебным центром им. Чарльза Ф. Найта в компании Emerson, он знал, что перед ним стоят грандиозные задачи. Предыдущего директора очень уважали, им восхищались. Построенная им обучающая организация, которая отвечала за подготовку руководителей Emerson во всем мире, пользовалась поддержкой руководства и имела отличную репутацию во всей компании. Они осознали важность переноса обучения на практику. Как мог Терренс со своей командой, опираясь на эти сильные стороны, вывести обучение на еще более высокий уровень?

Они решили использовать методологию 6Д для укрепления своих связей с бизнесом, переноса обучения на практику и обеспечения того, чтобы обучение оказывало влияние на бизнес-результаты. Прежде всего они начали распространять идею о новой финишной линии обучения: опыт развития лидерства не завершен, пока руководители не перенесли и не применили свои новые навыки и знания на практике. Работники Учебного центра повторяли эту идею о бизнес-результатах и начали включать фазы переноса обучения на практику и достижений в учебные планы и описания программ.

И идея стала набирать популярность. «Концепция нового конечного результата обучения получила резонансный отклик здесь и по всей нашей компании, — рассказал нам Терренс. — Глобальная производственная компания, такая как Emerson, четко осознает, что такое производственный брак, и поэтому концепция брака обучения просто ошеломила некоторых из нас».

Например, президент одного из подразделений компании записал видео для всех руководителей этого подразделения, в котором изложил свои ожидания от этих процессов: он рассказал о том, как стимулировать перенос обучения на практику и как оказывать поддержку результативности, а также рассказал о том, какую ответственность они будут нести за результаты. В Индии супервайзеры первой линии, участвующие в программе «Лидерство в Emerson 2.0», были столь воодушевлены этапом внедрения, что принялись звонить фасилитаторам программы и рассказывать об успехах, которых они добились.

В Руководстве по профессиональному развитию компании в 2015 году старший вице-президент по человеческим ресурсам Майкл Рорет написал: «Мы инвестируем значительные средства в ваше будущее... не станьте жертвой «брака обучения». Посещать семинары и не применять то, что вы узнали, — значит впустую тратить деньги. Чтобы убедиться, что инвестиции в обучение приносят доход, мы ввели понятие «новый конечный результат обучения».

Старший финансовый директор (chief financial officer) Фрэнк Делакила сразу принял эту концепцию настолько, что согласился записать видеоролик — «призыв к действию» для флагманской программы обучения в компании «Лидерство в Emerson». Этот видеоролик показывают примерно за 90 минут до окончания семинара в рамках программы. В нем старший финансовый директор поздравляет участников и объясняет, почему данный семинар является инвестицией, которую Emerson делает в развитие их карьеры. Далее он подчеркивает, что для того, чтобы эти инвестиции принесли дивиденды, «придется еще много потрудиться». «Ценность обучения будет измеряться тем, что вы будете делать с изученным материалом; что из этого вы внедрите в работу, когда вернетесь на рабочее место. Следующие двенадцать недель являются самой важной частью этого процесса». Таким образом, из уст старшего финансового директора глобальной корпорации стоимостью 25 миллиардов долларов прозвучал четкий и однозначный призыв: обучение необходимо преобразовать в действие.

«Новый конечный результат обучения и все компоненты вокруг него по-прежнему получают очень сильную позитивную поддержку со стороны руководителей высшего звена и линейных менеджеров, — сказал Терренс. — И мы очень рады этому».

Потребуется терпение и упорство, чтобы перевоспитать организацию, приучить ее думать с точки зрения бизнес-результатов обучения³⁵. Выигрыш стоит усилий³⁶. Поставщики услуг, будь то внутренние или внешние, перенося внимание с процесса обучения на улучшение результативности, получают гораздо большую поддержку от менеджмента компании, а также от участников программ (см. кейс к пункту I.2). Когда работники четко видят актуальность обучения, они более склонны участвовать в нем и чаще будут использовать результаты на практике, вернувшись на свои рабочие места.

В главе «Д1: Диагностика» мы подчеркиваем, что обучение — это бизнес-функция, которая должна давать ценность бизнесу. Мы представим процесс

и инструменты для ведения диалога между бизнес-лидерами и специалистами по обучению для достижения согласованности. Мы подчеркнем, что прежде всего нужно ответить на вопрос «зачем это необходимо» и *заранее* определить критерии успеха. Для этого мы создадим чек-лист и представим конкретные практические способы применения этих знаний.

Д2. Дизайн: Дизайн полного опыта обучения

Вторая дисциплина, применяемая наиболее эффективными организациями в области обучения и развития, заключается в том, что они **разрабатывают полный опыт обучения**, а не просто «мероприятие». Акцент делается на полноте процесса: необходимо активно планировать и управлять тем, что происходит до и после обучения с той же тщательностью, что и с самим обучением. Факты свидетельствуют: среда до и после обучения оказывает большое влияние на результат³⁷.

Создание бизнес-ценности обучения — это процесс, а не одноразовое мероприятие. В интервью Wall Street Journal Линда Хадсон, генеральный директор ВАЕ, отмечает: «Это не та ситуация, когда вы ходите на занятия, а на следующей неделе все меняется»³⁸.

Чтобы быть эффективным, обучение должно восприниматься и управляться как процесс, привносящий инструменты реинжиниринга в бизнес-процессы и их постоянное совершенствование. В сегодняшнем, ориентированном на результат, бизнес-климате организации должны быть гораздо более определенно и настойчиво требовать преобразования обучения в результаты; уже недостаточно просто надеяться на чудо (см. рисунок I.8).

Для управления чем-то как процессом необходимо учитывать все факторы, влияющие на качество результата. Улучшение процесса включает в себя определение того, какие элементы в настоящее время являются слабыми звеньями — наиболее распространенными точками отказа, — и их систематическое устранение. При всем уважении к обучению и развитию, это означает признание того, что само обучение является всего лишь одним шагом в цепочке событий, которые приводят к улучшению результативности (см. рисунок I.9).

В любом процессе качество конечного результата ограничено самым слабым звеном в цепочке создания ценности. Таким образом, программа обучения, которая могла бы обеспечить выдающиеся результаты, не станет источником создания ценности, если сам процесс был нарушен на этапе переноса обучения на практику. На самом деле так часто бывает; перенос обучения на практику чем дальше, тем больше является наиболее распространенной точкой отказа во всех корпоративных программах обучения, в основном потому, что его обычно оставляют на волю случая. Эффективные организации осознают это и создают структуру, поддержку и ответственность для этого жизненно важного шага.

Рисунок 1.8. ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ НУЖДАЮТСЯ В ДИЗАЙНЕ ПОЛНОГО ОПЫТА, А НЕ ТОЛЬКО В НАДЕЖДЕ НА ЧУДЕСА



«Я думаю, что следует кое-что пояснить относительно второго шага»

© Sidney Harris/Condé Nast Publications/www.cartoonbank.com.

Дизайн *полного* опыта обучения (Д2) предполагает, что с точки зрения участников опыт обучения представляет собой континуум. Этот процесс начинается задолго до формальной программы обучения и продолжается долго после нее. Участники обучаются тому, что на самом деле ожидается, из действий их менеджеров и коллег и из того, что именно вознаграждает система управления эффективностью деятельности. Если это не согласуется с тем, чему их учили, обучение будет мало влиять на результат.

Рисунок 1.9. ОБУЧЕНИЕ — ТОЛЬКО ОДИН ШАГ В ПРОЦЕССЕ УЛУЧШЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ; НОВЫЕ ЗНАНИЯ И НАВЫКИ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ПЕРЕНЕСЕНЫ НА РАБОЧЕЕ МЕСТО

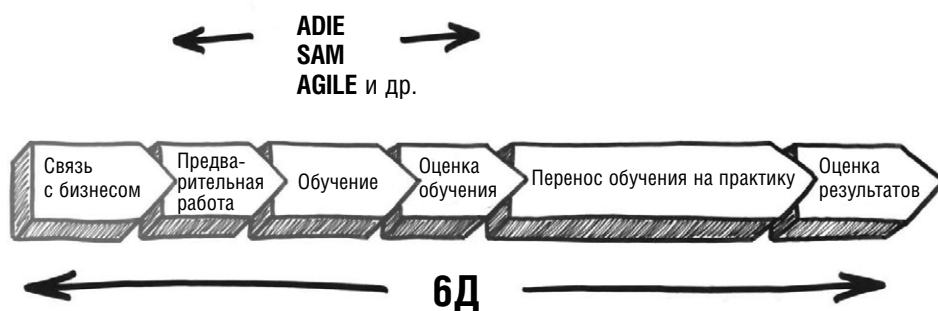


Традиционные схемы педагогического дизайна, такие как ADDIE, и даже предлагаемые альтернативы, такие как SAM³⁹, Agile⁴⁰ и LLAMA^{41*}, сосредоточены почти исключительно на «программе» и на методах обучения (см. рисунок I.10). Однако обучение, которое происходит до и после программы и, следовательно, выходит за рамки традиционной сферы внимания педагогического дизайна, по меньшей мере так же важно в определении конечного результата, как и формальный процесс обучения. «Климат переноса», то есть, в частности, культура и окружающая среда, в которой работают участники, оказывает глубокое влияние на процесс⁴²; среда, в которой действуют работники, может создать или разрушить ценность любой программы обучения.

Вышесказанное не означает, что качественный педагогический дизайн уже совершенно не важен, но, как говорит долголетний исследователь корпоративного обучения Фрэнк Нгуен, «на основании моего опыта в области разработки программ обучения должен с горечью отметить, что одного лишь образовательного проекта мало». А вот методология 6Д дополняет и расширяет представление о педагогическом дизайне как средстве создания бизнес-ценности (см. рисунок I.10).

Вторая дисциплина стремится оптимизировать общий опыт обучающегося, а не только то, что происходит во время обучения (реального, виртуального, электронного или на рабочем месте). Практика «Д2: Дизайн» расширяет роли и возможности специалистов корпоративного обучения и ставит перед ними новые захватывающие и сложные задачи. Очевидно, что специалисты в области обучения не *контролируют* рабочую среду обучающихся, но они могут и должны научиться влиять на нее на пользу себе, обучающимся и их организациям.

Рисунок I.10. МЕТОДИКА 6Д РАСШИРЯЕТ И ДОПОЛНЯЕТ СИСТЕМЫ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ДИЗАЙНА И УКРЕПЛЯЕТ ВЗАИМОСВЯЗЬ С БИЗНЕСОМ И РЕЗУЛЬТАТАМИ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ



* В данном случае авторы ссылаются на гибкие (agile) методы разработки программ, в т. ч. LLAMA (Lot Like Agile Methods Approach) — подход на основе множества похожих на гибкие (agile) методы разработки. — *Прим. науч. ред.*

В главе о «Д2: Дизайн» мы рассмотрим, что включает в себя «полный опыт», какие элементы имеют наибольший потенциал воздействия на ответы на вопросы «Могу ли я?» и «Буду ли я?» и создает ли обучение ценность или брак.

Мы предложим методы и дадим инструменты оптимизации результатов, некоторые из которых бросают вызов традиционному мышлению. Мы покажем, что улучшение климата для переноса обучения на практику является критически важной возможностью для прорыва. Мы утверждаем, что обучающимся организациям необходимо переопределить конечный результат обучения; участники могут быть признаны завершившими программу только после того, как они продемонстрируют применение результатов обучения на практике и улучшат результативность своей работы. Реальный конечный результат обучения — это возросшая результативность.

Реальный конечный результат обучения — это возросшая результативность.

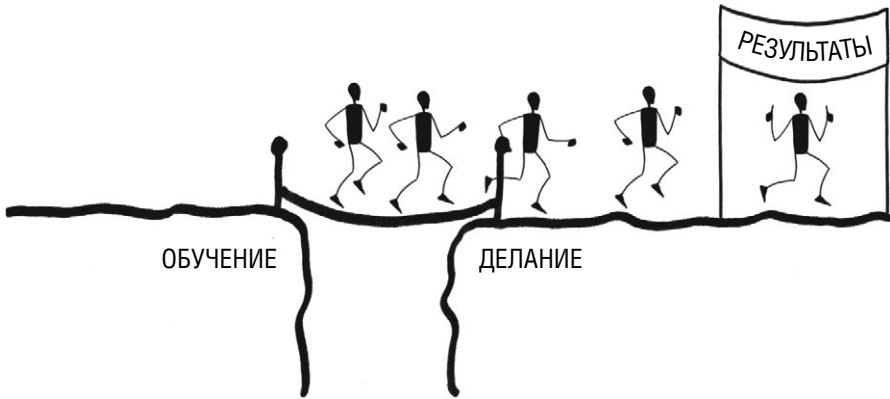
Поскольку программы обучения и развития требуют времени и денег, все участники получают выгоду от такого подхода к разработке и реализации программы, который максимизирует вероятность успеха. Разработка с учетом полного опыта позволяет специалистам по обучению реализовать весь свой потенциал для достижения бизнес-ценности.

Д3. Действенность: Действенность процесса обучения

Третья дисциплина, которая характеризует высокорезультативные обучающие организации, — это то, что они реализуют обучение так, что фасилитируется применение его результатов. То есть процесс должен начинаться с конца — с определения того, что участники должны научиться *делать* другому и лучше, после чего следует сознательный выбор стратегии обучения, который помогают участникам преодолеть разрыв между обучением и практикой (см. рисунок I.11). Такой подход гарантирует, что участники смогут утвердительно ответить на вопрос «Могу ли я?», вернувшись на рабочее место.

Практики **действенности процесса обучения** (Д3) включают в себя выбор методов обучения, технологий и стратегий поддержки, которые фасилитируют перенос обучения на практику и применение его результатов на рабочем месте. Успех этого этапа во многом зависит от того, насколько хорошо определены бизнес-цели и необходимые навыки и поведение на этапе «Д1: Диагностика». Действенность процесса обучения требует, кроме того, разумного понимания того, как люди — особенно взрослые — учатся. Она вклю-

Рисунок 1.11. ВСЕГДА СУЩЕСТВУЕТ РАЗРЫВ МЕЖДУ ОБУЧЕНИЕМ И ДЕЛАНИЕМ; ПРАКТИКА ДЗ: Deliver (ДЕЙСТВЕННОСТЬ) ПОМОГАЕТ ОБУЧАЮЩИМСЯ ПРЕОДОЛЕТЬ ЕГО



чает в себя применение таких принципов педагогического дизайна, как обучение с перерывами (*spaced learning*)*, скаффолдинг (*scaffolding*)**, активное вовлечение, подготовка, рефлексия, детальное повторение и практика с обратной связью.

Как мудро написала Джули Дирксен, «главный опыт обучения не связан с его содержанием, он касается способа, которым передается это содержание»⁴³.

Великий опыт обучения —
это не по поводу его содержания.

Профессионалы, практикующие Третью дисциплину (Действенность), открыты для новых идей и подходов, но избегают нескритического применения различных модных штучек в процессе реализации программ обучения.

* Принцип обучения с перерывами (*spaced learning*) предполагает для обеспечения лучшего запоминания распределение обучающего материала во времени (по дням, неделям, месяцам) с перерывами между изучением отдельных частей материала и с возвращением к ранее изученным частям материала (повторение) на последующих этапах обучения. — *Прим. научн. ред.*

** Скаффолдинг (*scaffolding*) — термин, заимствованный из сферы строительства, предполагающий предоставление технической поддержки, пока какая-либо конструкция еще строится. Применительно к контексту обучения и развития скаффолдинг означает стратегию, при которой обучение и применение его результатов на рабочем месте активно поддерживаются другими обучающими решениями или дополнительными ресурсами и, пока обучающиеся осваивают программу обучения. — *Прим. науч. ред.*

Они прислушиваются к советам Карла Каппа и выбирают подходы, наиболее подходящие для достижения именно их целей, а не те, что выбирают в данный момент все остальные.

Организации, которые сочетают потребности в обучении с правильным дизайном, достигают наибольшего успеха... сосредоточьтесь именно на том, что эти решения могут сделать для вашей организации. Не прыгайте на подножку, чтобы просто быть на подножке⁴⁴.

Самые эффективные провайдеры программ обучения считают, что часто установка «меньше это больше» становится проблемой в корпоративном обучении — когда за слишком короткое время пытаются изучить слишком большой объем материала. Они не связаны ни с каким-то методом или средством обучения; они используют различные методы и подходы, в зависимости от характера темы, аудитории и необходимых навыков. Поскольку они сфокусированы на обеспечении результата, а не на обучении как таковом, организаторы программ такого рода стремятся узнать, будет ли достаточно одной только хорошей помощи на рабочем месте или системы поддержки результативности.

В главе 3 мы рассмотрим, что делает обучение запоминающимся и действенным и придем к утвердительному ответу на вопрос «Могу ли я?». Мы также изучим, как разработка и реализация программ обучения влияют на ответ на вопрос «Буду ли я?», например сделав очевидным актуальность материала и показывая, как каждый элемент связан с реальными проблемами бизнеса. Мы представим инструменты и рекомендации для выстраивания цепочки создания ценности и мониторинга восприятия полезности программы.

Д4. Достижение: Достижение переноса обучения на практику

В любой хорошо управляемой компании существуют системы для определения, измерения, мониторинга и вознаграждения за достижение бизнес-целей. Исторически сложилось, что аналогичных механизмов для обеспечения переноса обучения на практику нет даже в тех программах обучения, в которых участники должны разрабатывать планы действий. Поэтому участники, менеджеры и преподаватели воспринимают программу обучения как одноразовое мероприятие. Широко распространенная практика выделения кредитов на переподготовку и выдача сертификатов в конце обучения формируют полностью неверный посыл: «Вы закончили обучение — больше от вас ничего не ожидается». Фактически настоящая работа — внедрение результатов обучения и использование их для повышения результативности — начинается только после завершения учебных занятий.

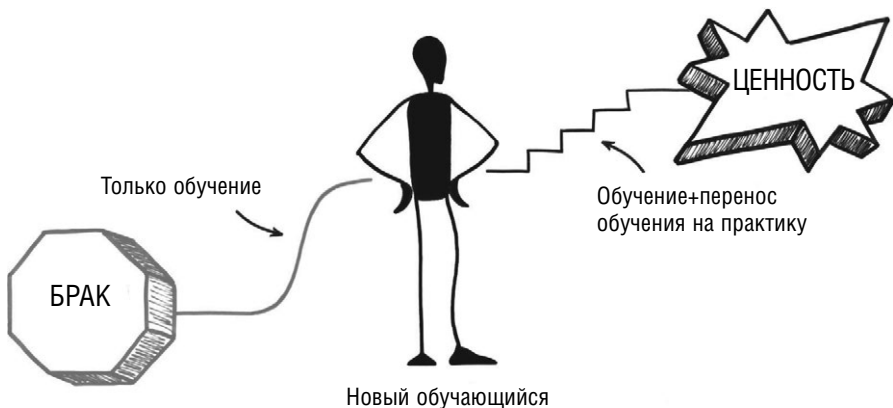
Настоящая работа начинается,
когда занятия заканчиваются.

«Поговорите с любой группой дилетантов или профессионалов о том, что нарушено в текущем процессе обучения и развития, и большинство скажет вам, что это отсутствие серьезной работы после завершения программы обучения⁴⁵. Неважно, насколько людям понравилось обучение, сколь многим они учились или даже насколько хороши их планы действий. Обучение создает ценность только в той степени, в которой его результаты переносятся на практику и применяются в работе, и это отношение может быть выражено уравнением:

$$\text{Обучение} \times \text{Перенос обучения на практику} = \text{Результаты}$$

Таким образом, очевидно, что для получения лучших результатов необходимо готовить программы обучения соответствующего качества, но только этого недостаточно. Даже когда обучение проведено на «десять из десяти» баллов, если внедрение равно нулю, то и общий результат будет равен нулю. С точки зрения бизнес-лидера, «обучение провалилось», если не наблюдаются никаких изменений в результативности. Не имеет значения, что фактическая неудача произошла на этапе внедрения; инвестиции были потрачены впустую (см. рисунок 1.12), и винят в этом программу обучения. По этой причине организации с высокой отдачей от обучения используют на практике «Д4: Достижение»; они внедряют такие системы и процессы, которые позволяют применить перенос обучения к работе компании. Они не оставляют это на волю случая или индивидуальную инициативу.

Рисунок 1.12. БЕЗ ПЕРЕНОСА НА ПРАКТИКУ ОБУЧЕНИЕ — ЭТО БРАК: ОНО ПОТРЕБЛЯЕТ РЕСУРСЫ, НО НЕ ПРОИЗВОДИТ ЦЕННОСТИ



Степень, в которой результаты обучения переносятся или не переносятся на рабочее место, определяется *климатом переноса* — совокупностью факторов на рабочем месте, которые дают понять работникам, ожидается ли перенос обучения на практику и поддерживается ли он. Этот климат переноса определяет ответ на вопрос «Буду ли я?». Хотя ни один из факторов в одиночку не определяет этот климат, руководитель обучающегося оказывает очень сильное влияние на ситуацию. Таким образом, важным аспектом практики достижения переноса обучения (Д4) является принятие мер для обеспечения активного и эффективного участия менеджеров в этом процессе.

В главе «Д4: Достижение» мы объясним элементы, которые определяют климат переноса и в конечном итоге — результаты обучения. Мы объясним, почему отличного обучения недостаточно и почему специалисты по обучению должны играть ведущую роль в улучшении переноса обучения. Мы приведем примеры и дадим практические советы по поводу того, что вы можете сделать для улучшения переноса обучения на практику, а также приведем чек-лист и рекомендации для действий.

Д5. Дополнительная поддержка:

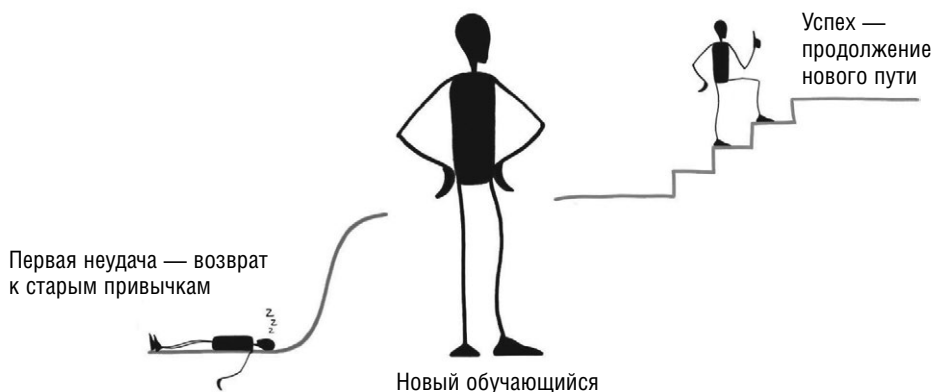
Дополнительная поддержка результативности

Попытка осуществить что-то новое всегда включает в себя элемент риска. Будут ли работники прилагать усилия, чтобы применить то, что они узнали (сделать работу «новым способом»), или станут придерживаться старых привычек (см. рисунок I.4), частично зависит от наличия или отсутствия поддержки. Помощь в работе, приложения, линии поддержки, тренеры и другие формы поддержки результативности повышают уверенность работников и вероятность того, что они попытаются применить новые навыки в работе. Поддержка результативности также увеличивает вероятность раннего успеха, так как стимулирует дальнейшие усилия, необходимые для достижения мастерства (см. рисунок I.13).

Компании, которые серьезно относятся к отдаче от своих инвестиций в обучение и развитие, используют Пятую дисциплину: они закладывают в проект дополнительную поддержку результативности как неотъемлемую часть каждой программы обучения и предоставляют поддержку как во время, так и после обучения. Наиболее эффективные организации работают с высшим руководством компании-клиента над развитием корпоративной культуры, в которой все понимают, что несут ответственность за поддержку обучения.

Они «вкладывают деньги туда, где они нужны», перераспределяя некоторые из обучающих ресурсов с обучения как такового на поддержку результативности. В главе «Д5: Дополнительная поддержка» мы проведем аналогию между поддержкой продукта и поддержкой результативности. Компании, производящие предметы потребления, понимают, что высококачественная поддержка жизненно важна для удовлетворенности клиентов; мы утверж-

**Рисунок 1.13. ОБУЧАЮЩИЕСЯ, ДОБИВШИЕСЯ РАННЕГО УСПЕХА,
МОТИВИРОВАНЫ ПРОДОЛЖАТЬ; ТЕ, КТО ПЕРЕЖИЛ НЕУДАЧУ НА СТАРТЕ,
МОГУТ СДАТЬСЯ**



даем, что это верно и для обучения. Мы изучим характеристики отличной поддержки результативности и время, в которое она наиболее ценна. Мы подчеркнем важность оказания поддержки руководителю участника обучения, поскольку она оказывает значительное влияние на результаты. Мы дадим практические рекомендации по разработке и внедрению эффективной поддержки результативности, чек-лист для «Д5: Дополнительная поддержка» и рекомендации для действий.

Д6. Документирование: Документирование и оценка эффективности обучения

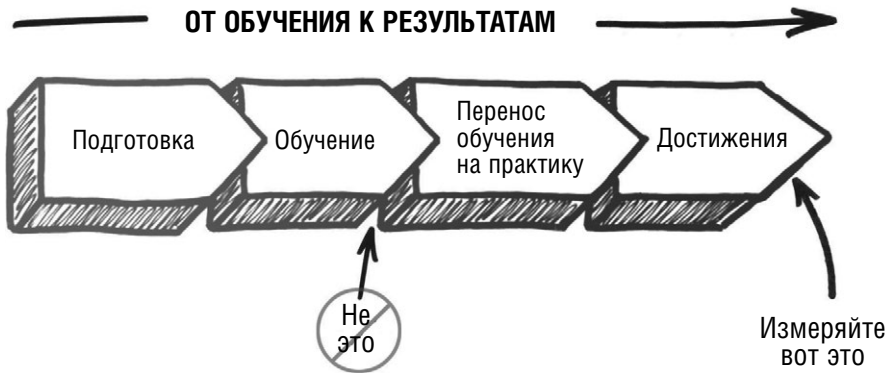
В сегодняшнем гиперконкурентном глобальном бизнес-климате ни одна компания не может позволить себе тратить ресурсы впустую, особенно человеческий капитал. В конечном итоге каждая инвестиция должна оцениваться с точки зрения ее вклада в миссию и успех организации.

Лидеры несут ответственность доверительного характера за инвестирование ресурсов своей компании — времени, людей и денег — способами, которые, скорее всего, обеспечат долгосрочный успех. Для этого им нужны надежные данные, позволяющие оценить преимущества различных программ, чтобы они могли пересматривать или заменять те из них, которые не соответствуют ожиданиям.

Инвестиции в обучение не являются исключением. Ниже приводятся вопросы, на которые необходимо дать ответ в отношении любой программы обучения и развития:

- Достигнут ли результат, для которого она была разработана?
- Стоил ли результат потраченных средств?

Рисунок I.14. ТО, ЧТО БИЗНЕС ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ХОЧЕТ ЗНАТЬ, — ЭТО ПОМОГАЕТ ЛИ ОБУЧЕНИЕ ПОВЫСИТЬ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ

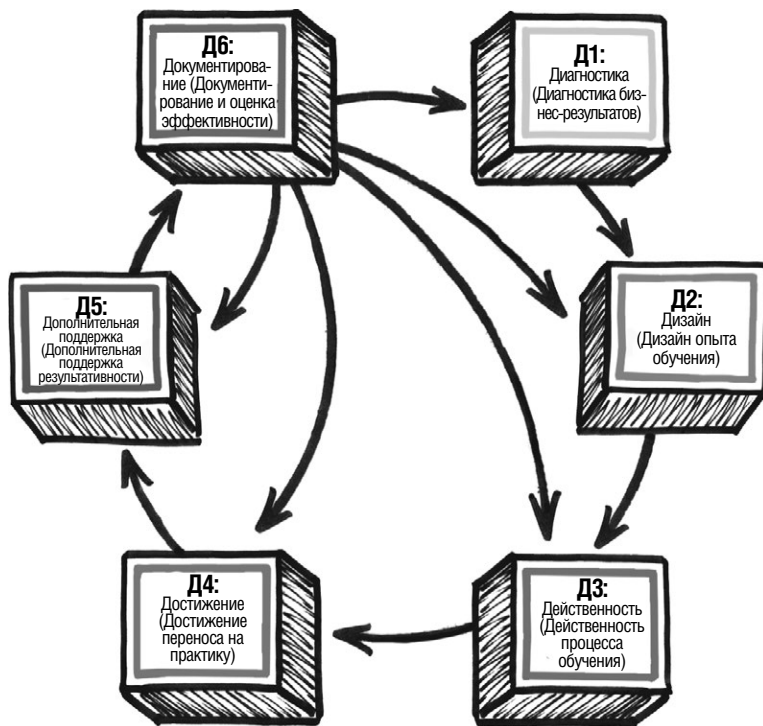


Специалисты корпоративного обучения должны быть готовы ответить на эти вопросы. Чтобы оправдать инвестиции, руководители должны видеть влияние результатов обучения на результативность, а не только оценивать качество учебной деятельности (см. рисунок I.14).

Поэтому Шестая дисциплина, применяемая наиболее эффективными обучающими организациями, заключается в оценке результатов таким образом, чтобы использовать данную информацию при принятии решений о будущих инвестициях и способствовать постоянному совершенствованию. Оцененные результаты должны быть:

- *Соответствующими цели.* То есть они должны непосредственно оценивать поведение или результаты, ради которых программа создавалась в первую очередь. Недостаточно измерить активность, удовлетворенность или результаты собственно обучения. Вы должны измерить результаты программы, ради которых она была разработана.
- *Заслуживающими доверия.* Представленные вами данные и способ их сбора должны быть достоверными, то есть заинтересованные лица должны доверять тому, что и как подсчитано. Если они не верят вашим данным, они не будут верить вашим выводам и не будут выполнять ваши рекомендации.
- *Побуждающими.* Результаты должны быть настолько значительными и представлены достаточно понятным образом, чтобы убедить заинтересованные стороны предпринять меры по продолжению программы, ее развитию, обновлению — или отказаться от нее.
- *Эффективными.* Оценивание не должно стоить дороже, чем стоимость решения, ради которого оно проводится. Оценка эффективности, однако, имеет смысл только в том случае, если соблюдены первые три критерия. Быстрая и недорогая в получении неверная информация *не* эффективна.

Рисунок I.15. РЕЗУЛЬТАТЫ КАЖДОЙ ИТЕРАЦИИ ДОЛЖНЫ ИСПОЛЬЗОВАТЬСЯ ДЛЯ РАЗРАБОТКИ, РЕАЛИЗАЦИИ, ПОДДЕРЖКИ И ОЦЕНКИ НА ПОСЛЕДУЮЩИХ ИТЕРАЦИЯХ



Наконец, измерение является предварительным условием для любого улучшения. Компании должны постоянно повышать результативность и продуктивность своих бизнес-процессов, включая обучение и развитие, — это поможет им оставаться конкурентоспособными. Но непрерывное совершенствование невозможно без данных о том, какие действия добавляют ценности и где процессы прерываются. Тщательная практика документирования результатов («Д6: Документирование») необходима для поддержки цикла непрерывного обучения, инноваций, адаптации и совершенствования. Результаты одной программы должны стать исходным материалом для следующего цикла диагностики бизнес-результатов, дизайна опыта обучения, реализации программы, применения результатов обучения на практике, поддержки результативности и оценки эффективности (см. рисунок I.15).

Бесконечный цикл переосмысления и обновления гарантирует, что корпоративное образование будет идти в ногу с изменяющейся конкурентной средой, рабочей силой и потребностями бизнеса. Подразделения обучения должны быть образцами непрерывного совершенствования.

Подразделения обучения должны быть моделями непрерывных улучшений.

В главе «Дб: Документирование» мы обсудим, почему функция обучения и развития должна документировать свои результаты. Мы проведем различие между данными, необходимыми для управления процессом обучения, — активностью, затратами, реакциями обучающихся и объемом изученного — и тем, что действительно хочет знать бизнес: улучшилась ли результативность? (см. рисунок I.14). Мы представим руководящие принципы оценки программ и рекомендации относительно того, что измерять, как собирать и анализировать информацию, и, что не менее важно, как продавать результаты.

Резюме

Компании инвестируют в обучение, чтобы повысить ценность и эффективность своего человеческого капитала и, следовательно, повысить способность достичь своих целей. Менеджмент компаний несет доверительную и этическую ответственность за то, что эти инвестиции дают отдачу в смысле повышенной результативности и конкурентоспособности.

Мы определили Шесть дисциплин, бД, которые характеризуют обладающие высокой ценностью, прорывные программы обучения и развития. Организации, принявшие и практикующие методологию бД, увеличили вклад, который обучение вносит в успех компании. В результате они пользуются большим признанием и поддержкой от бизнеса⁴⁶.

При подготовке этого издания и «Практического руководства по бД» мы обратились за примерами к читателям и профессионалам, которые участвовали в семинарах по бД. Лидеры обучения по всему миру щедро поделились своими идеями, успехами и советами. Этот опыт заставил нас по-новому, с оптимизмом взглянуть на людей, процесс обучения и организации. Мы убеждены, что находимся в начале настоящего возрождения корпоративного образования. Мы уверены, что вы расширите эти принципы и достигнете еще больших успехов.

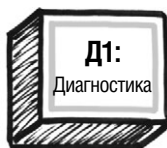
Мы с нетерпением ждем ваших историй.

Рекомендации

Для лидеров функции обучения

- Поделитесь этой книгой с другими членами команды обучения и развития. Прочитайте и обсудите ее. Как повлияла эта книга на ваш подход к обучению?

Рисунок 1.16. ШЕСТЬ ДИСЦИПЛИН



(Диагностика ожидаемых бизнес-результатов)

- Всегда начинайте с бизнес-целей
- Опишите, что участники будут делать иначе/повному
- **СОГЛАСУЙТЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ УСПЕХА**



(Дизайн полного опыта обучения)

- Включите все четыре фазы обучения
- Спланируйте и управляйте процессом переноса обучения на практику
- Переопределите конечный результат обучения как результаты на рабочем месте



(Действенность процесса обучения)

- Сделайте ясными релевантность и полезность обучения
- Обеспечьте достаточно времени для практики
- Используйте методы, которые делают обучение запоминающимся



(Достижение переноса обучения на практику)

- Признайте перенос обучения на практику критически важной частью процесса
- Вовлеките руководителей участников обучения
- Внедрите системы ответственности



(Дополнительная поддержка результативности)

- Обеспечьте помощь в работе и поддержку результативности
- Сделайте их интегральной частью плана
- Убедитесь в доступности обратной связи и коучинга



(Документирование и оценка эффективности)

- Измеряйте то, что важно спонсорам
- Используйте выводы из оценки для непрерывных улучшений
- «Продайте» результаты заинтересованным лицам

- Включите принципы 6Д в свои процессы и стандартные процедуры деятельности; они наиболее эффективны, когда становятся привычкой и обычной практикой.
- Подумайте о том, чтобы обучить всю команду принципам 6Д, чтобы установить взаимопонимание и общий язык.
- Проверьте на примере участника недавней высокостатусной программы, как он отвечает на вопросы «Могу ли я?» и «Буду ли я?».
- Выберите важную программу обучения, за которую вы будете нести ответственность.
 - Убедитесь, что обучение может помочь разрешить проблему. Используйте вставку I.1, она может вам помочь.
 - Если обучение не является правильным решением, помогите обучить менеджмент тому, какие разрывы в результативности можно, а какие нельзя ликвидировать с помощью обучения.
 - Если обучение является частью решения, то оцените его с помощью Карты 6Д (см. вставку I.2), чтобы определить, какая дисциплина, если на ней сконцентрироваться, обеспечит наибольшее повышение результативности.
- Используйте соответствующие главы этой книги и «Практического руководства по 6Д» для разработки плана.
- Представьте свои выводы, цель, ваш план и выгоды для бизнеса руководству соответствующего подразделения.
- Запросите необходимые ресурсы и установите взаимодействие, необходимые для реализации ваших рекомендаций.
- Оцените результаты и повторяйте процесс для непрерывного улучшения.

Для бизнес-лидеров

- Старайтесь инвестировать больше времени и внимания в обучение и развитие; это стратегические инвестиции, которые могут и должны принести большую пользу, чем в настоящее время.
- Запишите, чего вы действительно хотите от обучения и развития, как вы определяете их ценность.
- Теперь оцените текущий уровень удовлетворенности результатами.
- Поделитесь ими с руководителем подразделения обучения.
- Дайте руководителю подразделения обучения экземпляр этой книги и попросите его прочитать ее и объяснить, как она должна повлиять на стратегию обучения в вашей организации.
- Используйте Карту 6Д (см. вставку I.2) для оценки стратегически важной программы. Попросите лидера функции обучения сделать то же самое и сравните результаты.
- Совместно разработайте план улучшений.
- Имейте в виду, что создание ценности обучения — это разделенная ответственность между бизнесом и провайдером образовательных услуг.

**Приложение 1.2
КАРТА ПРИМЕНЕНИЯ 6Д**

Используйте этот инструмент для оценки программы обучения и выявления возможностей для улучшения. Для каждого элемента отметьте ячейку, которая наилучшим образом описывает программу, используя следующие значения:

- 0 = Совсем нет
- 1 = В малой степени
- 2 = Иногда
- 3 = В значительной степени
- 4 = В очень большой степени

		0	1	2	3	4	
Диагностика ожидаемых результатов	1.	Бизнес-потребности хорошо поняты. Ожидаемые результаты обучения на работе четко определены и измеримы.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2.	Цели курса коммуницированы участникам и их руководителям с точки зрения ожидаемого воздействия на бизнес.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Дизайн полного опыта обучения	3.	Фаза предварительной подготовки является неотъемлемой частью дизайна программы обучения. Проводятся встречи с менеджерами. Результаты подготовки полностью используются во время проведения занятий и упражнений.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	4.	Обучение считается завершенным только тогда, когда есть подтверждения успешного переноса обучения на практику и применения его результатов в работе.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Действенность процесса обучения	5.	Когнитивная нагрузка программы управляема: отводится достаточно времени для практики с обратной связью участникам, чтобы они развили базовую компетентность.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	6.	Каждая тема и упражнения четко связаны с требуемым поведением и бизнес-результатами. Оценка участниками полезности и актуальности программы тщательно отслеживается и используется для ее корректировки.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		0	1	2	3	4
Достижение переноса обучения на практику	7.	После программы участникам периодически напоминают об обучении таким образом, чтобы стимулировать рефлексию, запоминание и применение на практике.				
	8.	Руководители участников обучения активно участвуют в постпрограммный период. Они отслеживают и активно поддерживают применение результатов обучения на рабочем месте.				
Дополнительная поддержка результативности	9.	Постпрограммная поддержка результативности является интегральной частью дизайна программы обучения. Участникам предоставляется помощь в работе, экспертная помощь, коучинг и другая поддержка, необходимые для облегчения переноса обучения на практику.				
	10.	Участники продолжают учиться друг у друга после программы. Фасилитируется коучинг коллег друг другом и обмен лучшими практиками.				
Документирование и оценка эффективности	11.	Действия и результаты на рабочем месте оцениваются на основе бизнес-результатов, согласованных со спонсором проекта до начала программы.				
	12.	Активно запрашивается, анализируется и используется информация для поддержки непрерывного совершенствования подготовки, реализации программ и переноса обучения на практику.				

ГЛАВА I

Д1: ДИАГНОСТИКА

Диагностика ожидаемых бизнес-результатов

«Единственная причина существования функции обучения — способствовать достижению бизнес-результатов».

— РИТА СМИТ,
«Стратегическое ориентирование обучения»

ГОВОРЯ ОТКРОВЕННО, БИЗНЕС-РУКОВОДИТЕЛЕЙ НЕ ВОЛНУЕТ ОБУЧЕНИЕ. Они заботятся о результате. Это происходит потому, что на конкурентном рынке те компании и участники, которые демонстрируют хорошие результаты, растут и процветают, а те, результат которых слабее, отстают от конкурентов и рано или поздно будут заменены.

На самом деле менеджеры заботятся об обучении, но только до того момента, пока оно помогает увеличивать результативность. Они просто относят обучение к средствам достижения цели, одной из многих стратегий в арсенале организации. В корпоративной среде обучение имеет значение, только если оно вносит значимый вклад в достижение миссии и целей организации.

Именно поэтому эффективные обучающие организации практикуют Первую Дисциплину: они **диагностируют ожидаемые бизнес-результаты** до начала *любых* программ обучения. В этой главе мы изучим, почему это настолько важно и что требуется для следования дисциплине на практике. Темы включают:

- Цель — это результат, а не обучение
- Почему необходимо начинать с вопроса «зачем»
- Процесс определения бизнес-результатов
- Составление схемы процесса
- Управление портфелем программ обучения
- Чек-лист для «Д1: Диагностика»
- Рекомендации для обучающихся и бизнес-лидеров

Смысл в достижении результата

Любой, даже немного знакомый с рынком ценных бумаг знает, что текущая и будущая результативность — все перевешивающие показатели для инвесторов. Компании, показавшие результаты выше ожиданий, награждаются ростом цен на акции, за которым следует рост доверия со стороны инвесторов и готовность вкладывать. Те компании, которые не оправдывают ожиданий инвесторов, наказываются снижением цен на акции, так как инвесторы покидают их с целью поиска более привлекательных альтернатив.

Хотя многие факторы оказывают влияние на успех компании, результативность компании все чаще становится отражением мощности ее человеческого капитала. «Люди, а не деньги, здания или оборудование, являются ключевыми дифференциаторами бизнеса»⁵⁵. Алгебраическая сумма результативности людей с течением времени определяет результативность всей организации.

Гилберт ввел понятие *достойной результативности*, которую он определил как результативность, при которой ценность достижений превышает затраты на необходимое для их достижения поведение⁵⁶. Гилберт отчетливо проводит границу между просто активностью (поведением) и результативностью. Результативность — это более сложное понятие, включающее не только деятельность, но также и ее последствия (результаты) и их ценность. Таким образом, в понимании бизнеса, «хорошая результативность» — это такая деятельность, в результате которой достигаются ценные результаты при относительно низких затратах.

Факторы на уровнях работника, задачи и рабочего места влияют на то, будет ли результат «достойным» или нет⁵⁷. Программы обучения реализуются с целью совершенствования результативности, путем наращивания возможностей и профессиональных навыков работника (рисунок Д1.1). Преуспеш ли в этом обучающая организация или нет, зависит, в конечном счете, от того, было ли обучение подходящим средством, как оно было подготовлено и проведено, что мы обсудим детально в последующих главах, от рабочих процессов до рабочей атмосферы.

Ключевая идея состоит в том, что финансируемое корпорацией обучение — это бизнес-активность, направленная на повышение результативности. Согласно исследованию *The Economist Intelligence Unit*, 295 руководителей со всего мира выбрали «повышенную продуктивность» в качестве основной мотивации в инвестирование в развитие человеческого капитала⁵⁸. Бизнес-лидеры ожидают от профессионалов корпоративного обучения того, что они помогут им в достижении бизнес-целей, а не просто проведут занятия и предоставят инструменты. Инвестиции в обучение стоят того только тогда, когда от них есть возврат в виде повышения результативности (рисунок Д1.2).

Рисунок Д1.1. РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ — ЭТО РЕЗУЛЬТАТ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ МЕЖДУ РАБОТНИКОМ, РАБОТОЙ И РАБОЧИМ МЕСТОМ. ОБУЧЕНИЕ ВЛИЯЕТ ТОЛЬКО НА РАБОТНИКА

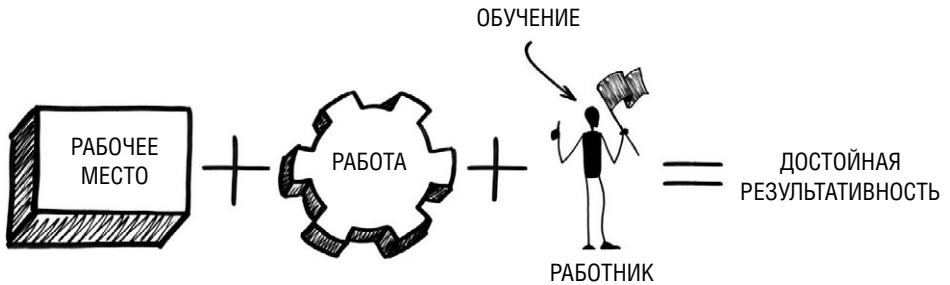
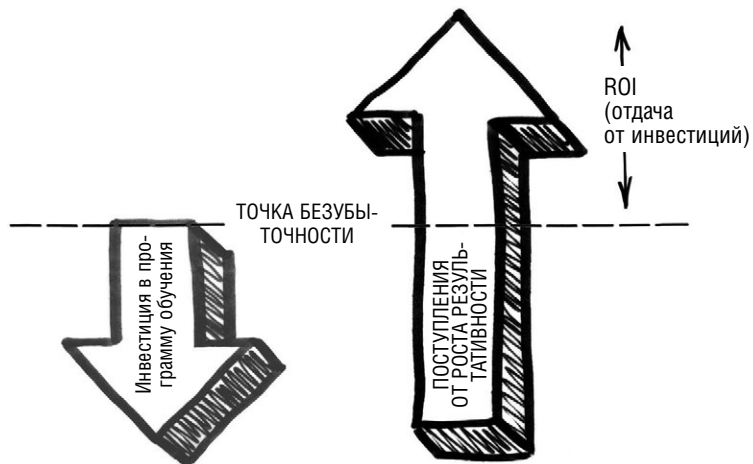


Рисунок Д1.2. ПРОГРАММА ОБУЧЕНИЯ — ЭТО ИНВЕСТИЦИЯ, ОТ КОТОРОЙ ОЖИДАЕТСЯ ОТДАЧА В ВИДЕ ПОВЫШЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ



«Это не про обучение, это про результаты»

Как любой вид бизнес-деятельности, результативность подразделения обучения сама по себе должна быть «достойной», то есть достигать результатов в соответствии с бизнес-целями и приносить больше ценности, чем требуется затратить для их достижения. «Это не про обучение, это про результаты»⁵⁹. «Для достижения стратегического влияния лидеры [корпоративного обучения] должны понимать цели своей компании и реализовывать их планы для достижения результатов для компании и их клиентов»⁶⁰.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ:

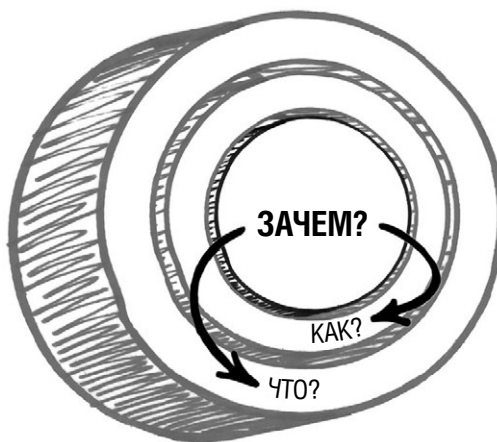
- Переключите ваше внимание с проведения обучения на достижение роста результативности.
- Имейте в виду, что результативность зависит не только от работника; не упускайте из виду влияние рабочих процессов и корпоративной политики.

Начните с вопроса «Зачем?»

Выступление на TED-конференции Саймона Синека «Как выдающиеся лидеры вдохновляют действовать»⁶¹ — одно из самых популярных выступлений на TED. Его концепция проста: чтобы вдохновить людей действовать, нужно начинать с вопроса *зачем*. Вопрос *зачем* находится в центре того, что он называет «Золотым Кольцом» (рисунок Д.3). Ответ на вопрос *зачем* должен объяснять, *что* компания делает и *как* она это делает. Синека утверждает, что выдающиеся лидеры и компании всегда начинают с вопроса *зачем*⁶². Они дают людям побуждение к действию. Менее эффективные организации начинают с вопросов, *что* они делают и *как* они это делают.

Эта концепция также применима и к обучению. Если мы хотим вдохновить людей учиться и действовать для приложения полученных знаний, если мы хотим вдохновить руководство отправлять работников на обучение, если мы хотим вдохновить прямых руководителей вкладывать свое время и усилия для продолжения обучения на рабочем месте, тогда мы должны начать с ответа на вопрос: «Зачем?». В корпоративном контексте это означает начало процесса с определения бизнес-результатов, которых программа обучения поможет достигнуть (рисунок Д1.4).

Рисунок Д1.3. «ЗАЧЕМ?» НАХОДИТСЯ В ЦЕНТРЕ «ЗОЛОТОГО КОЛЬЦА» СИНЕКА



Представляя конечную цель

Первый и наиважнейший шаг на пути создания ценности — понять, что ценность означает, или использовать знаменитую фразу Стивена Кови: «Начинайте, представляя конечную цель»⁶³. Но что определяет ценность? Для корпоративного обучения ценность определяется с точки зрения достижения миссии и видения организации.

Рисунок Д1.4. СТАРТ С ВОПРОСА «ЗАЧЕМ?» (БИЗНЕС-РЕЗУЛЬТАТОВ) ОТВЕЧАЕТ НА ВОПРОСЫ «ЧТО?» И «КАК?»



Обучение, которое помогает организациям достигать своих целей, имеет ценность и является достойной инвестицией. Обучение, которое не применимо к целям организации, может иметь при этом большую ценность для человека или общества, но если оно не создает ценность для организации, тогда оно не оправдывает инвестиций.

Великий гуру менеджмента Питер Друкер сформулировал это следующим образом:

«В основе каждого решения и действия менеджмента должны лежать соображения экономической целесообразности. Лишь обеспечение достижения экономических результатов, оно может оправдать свое существование и свои полномочия. Могут быть достигнуты великолепные неэкономические результаты: счастье работников организации, вклад в процветание и культуру сообщества и т. д. Однако руководство не справилось со своей основной задачей, если оно не достигло экономических результатов... Оно не справилось, если оно не усилило или, как минимум, не сохранило способность к наращиванию капитала с вверенных ему экономических ресурсов»⁶⁴

По мнению Друкера, менеджмент обладает фидуциарной ответственностью за «усиление или, как минимум, сохранение способности к наращиванию капитала с вверенных ему экономических ресурсов». Это верно вне зависимости от того, ожидается ли от организации получение прибыли или нет. Иногда от обучения ожидается немедленная и заметная ценность, например при обучении сотрудников отдела продаж тому, как объяснять преимущества

новых продуктов. Иногда польза для бизнеса менее прямая и более долгосрочная, как при обучении руководителей навыку предоставления эффективной обратной связи подчиненным для улучшения показателей удержания сотрудников и снижения затрат на замену сотрудников. Несмотря ни на что, финансируемое и оплаченное организацией обучение должно держать в пределах прямой видимости какую-либо ожидаемую пользу для организации.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ:

- Начинать, представляя конечную цель, — с потребностей бизнеса.
- Всегда задавайте вопрос «Зачем?». Какая ожидается польза для организации?

Польза от определения бизнес-результатов

Существует целый ряд преимуществ определения ожидаемых от программы обучения бизнес-результатов:

1. Четкое понимание того, какую ценность стремится получить бизнес путем обучения, позволяет вам разрабатывать более эффективные программы. Знание того, что ожидается от сотрудников в работе, задает направление для выбора методов, средств, времени, последовательности и поддержки. Также это позволяет избежать создания еще одной программы обучения, которая поднимает настроение, но не несет пользы⁶⁵.
2. Четкая и убедительная связь между обучением и миссией организации обеспечивает большую поддержку и вовлечение руководителей участников обучения, которые, как мы в деталях разберем в «Д4: Достижение», оказывают критическое влияние на успех программы обучения. Руководители, понимающие стоящий за программой обучения бизнес-кейс, более охотно посылают своих прямых подчиненных на обучение и чаще поддерживают их усилия по применению новых навыков в работе.
3. Способность изложить самые насущные бизнес-цели помогает отвечать на вопрос участников: «Что мне это даст?». Как мы обсудим в «Д3: Действенность», готовность участников в принципе воспринимать материал, а также после утвердительно отвечать на вопрос «Буду ли я?», укрепляется при наличии четкого экономического обоснования.
4. Ожидаемая польза предоставляет убедительное обоснование при приоритизации программ обучения. Запросов неизбежно больше, чем сотрудников и финансирования. Решения о продвижении или отказе от программ обучения должны основываться на масштабе и стратегической важности пользы, а не просто на популярности программы или энтузиазме подразделения обучения и развития по отношению к конкретным подходам.
5. Результаты, которые руководство ожидает получить, — это критерии успешности программы обучения. Именно они должны изме-

ряться, чтобы убедиться, что усилия действительно соответствуют целям (см. «Дб: Документирование»).

6. **Согласованный фокус на бизнес-результатах является основой партнерства между обучающей организацией и бизнесом (Кейс Д1.1).** Это превращает профессионалов корпоративного обучения из выполняющих указания сотрудников в стратегических бизнес-партнеров и обеспечивает им место за столом переговоров.

Кейс Д1.1

Возобновление партнерства в Marathon Pipe Line

Когда Стив Родзос вступил в должность директора по персоналу и руководителя Центра обучения и развития в Marathon Pipe Line LLC (MLP), его руководитель и президент компании Крейг Пирсон поручил ему первым делом провести редизайн программы обучения производственного персонала.

Компания Marathon Pipe Line ежедневно перекачивает миллионы галлонов нефтяного сырья и готовых нефтепродуктов в трубопроводной сети длиной в несколько сотен миль. Безопасная транспортировка в соответствии с федеральными регулированием и нормами штатов требует высококвалифицированной и хорошо обученной рабочей силы. Пирсон поставил задачу трансформировать MPL в «высококлассную обучающую организацию», чтобы гарантировать приверженность организации к безопасному и надежному обслуживанию трубопроводного транспорта и рост бизнеса для максимального учета интересов акционеров.

Пирсон регулярно посещает производство с целью получения обратной связи из первых рук о связи стратегического бизнес-плана MPL и операционной деятельности на всех уровнях. Во время обсуждения программ обучения с нефтепромысловым персоналом и руководителями он узнал, что некоторые полагают, что программы обучения требуют совершенствования. Они отметили, что программа обучения устарела и не отвечает их потребностям, а также сильно зациклена на лекциях и презентациях в PowerPoint. Пирсон пришел к выводу, что к решению этой проблемы нужно приступить незамедлительно.

Стив провел индивидуальные встречи со специалистами по корпоративному обучению для ознакомления с их точкой зрения, которая, естественно, отличалась от точки зрения обучающихся сотрудников. В то время как большинство специалистов по корпоративному обучению признали, что можно было бы сделать больше для обновления материалов, в общем и в целом, с их точки зрения, непреодолимые проблемы отсутствовали, а проблемой являлось только несоответствие целей и техник программ обучения с ожиданиями сотрудников от программы.

Беря во внимание высокий уровень профессионализма и благие намерения специалистов по корпоративному обучению, Стив заключил, что самой острой проблемой является «давнее трещину партнерство». Решительным шагом он закрыл центр обучения на целый месяц, чтобы собрать техниче-

ских специалистов, начальников подразделений и руководителей на два форума «Проверка и подгонка» для налаживания давшего трещину партнерства.

«Закрыв Центр Обучения на месяц, мы подали бизнесу уверенный сигнал, что обучение больше не будет проходить в привычном режиме. Мы хотели всех поставить в известность о серьезности наших намерений привнести существенные и устойчивые изменения, развивая крепкое партнерство в этой области».

«Во время форума мы планировали попросить специалистов корпоративного обучения и представителей производства совместно пересмотреть материалы программ обучения с помощью модели ADDIE. Однако после прочтения книги «Шесть дисциплин прорывного обучения» я решил, что модель 6Д больше подходит для целей организации MPL. Она требует меньшей подгонки нужд производства в модель обучения. Напротив, мы начнем с бизнес-целей и совместно создадим план по их достижению».

Первый форум в основном был посвящен оценке текущего положения содержания и реализации программ обучения, вопреки принципам Д2: Дизайн и «Д3: Действенность». Стив знал, что важнейшим шагом на пути налаживания партнерства было полностью сосредоточиться на бизнес-результатах и достичь консенсуса среди бизнес-лидеров и функции обучения и развития. На втором форуме «Проверка и подгонка» присутствовал президент и вице-президент по производству с соответствующими сотрудниками и специалистами по корпоративному обучению. Он был посвящен «Д1. Диагностика: Диагностика ожидаемых бизнес-результатов», и видению MPL как ведущей обучающей организации. Результаты превзошли ожидания и было достигнуто соглашение поставить следующие амбициозные цели:

1. Сократить время профессиональной подготовки для сотрудников производственных подразделений на 25% и больше в течение 18 месяцев;
2. Преобразить репутацию Центра Обучения так, чтобы сотрудники с нетерпением ждали следующих программ, так как обучение будет постоянно добавлять ценность, являться позитивным опытом, применимым в работе;
3. Оперативно внедрять материалы по результатам исследований, связанных с инцидентами по безопасности, в программу обучения с целью предотвращения их повторения;
4. Сократить время технического обучения сотрудников на компьютерах на 50% в течение 24 месяцев.

По словам Стива, «обратная связь о программах обучения и развития начала разворот на 180 градусов с момента возобновления партнерства и продолжала налаживаться. Укрепив партнерство между бизнесом и подразделением обучения и развития, Marathon Pipe Line LLC будет продолжать прогрессивные шаги к достижению цели стать ведущей обучающей организацией».

Мы никогда не преуспеем, если сначала будем думать
о решениях.

Все зависит от правильности практики «Д1: Диагностика»

Определение ожидаемых бизнес-результатов — это фундамент, на котором должны строиться разработка и план реализации программ обучения. Если этот фундамент слаб, то и здание с высокой вероятностью обвалится. Таким образом, можно утверждать, что «Д1: Диагностика» — это важнейшая из шести дисциплин. Если дисциплина не реализована должным образом, вы не сможете спасти программу находчивыми разработками, блестящей координацией или модными технологиями. «Мы никогда не преуспеем, если сначала будем думать о решениях»⁶⁶.

Старший менеджер по обучению General Mills Кевин Уайльд подчеркнул эту идею в предисловии к первому изданию книги «Шесть дисциплин»: «Я проходил через это: так увлекся совершенствованием обучающего мероприятия, что мы оказались неспособными подкрепить его реальным бизнес-кейсом. Когда это происходит, результаты разбивают сердце, так как они значительно меньше запланированного прорыва в обучении»⁶⁷.

Лидеры корпоративного обучения KLA-Tencor настолько убеждены в важности определения бизнес-результатов, что даже заложили в корпоративную политику, что ни один проект обучения не должен осуществляться без спонсора и четко определенных результатов, один из которых обычно связан с одной из четырех стратегических целей компании: рост, совершенствование операционной деятельности, ориентация на нужды клиентов и человеческий капитал. В компании Qualcomm специалисты по корпоративному обучению проводят ежегодную оценку бизнес-потребностей с операционными директорами каждого подразделения и их сотрудниками⁶⁸. В компании Ingersoll Rand приоритизация программ обучения строится на ожидаемой ценности для бизнеса, как и любая другая возможность для инвестирования средств (Кейс Д1.2).

«Первая лучшая практика для создания обучающей организации мирового уровня — установить формализованную связь с бизнесом на всех уровнях, с намерением стать стратегическим партнером»⁶⁹.

Кейс Д1.2

Обучение как бизнес-стратегия

Примером компании, действительно понимающей стратегическую природу обучения, является Ingersoll Rand. Как выразилась вице-президент по корпоративному обучению Рита Смит: «Мы здесь только по одной причине — способствовать достижению бизнес-целей. Мы должны понимать бизнес-стратегию, ключевые стратегические драйверы, внешние угрозы и финансовые показатели. Мы буквально должны в совершенстве владеть языком как корпоративного обучения, так и бизнеса»⁷⁰.

Ingersoll Rand внедрила систему коллегиального управления, чтобы гарантировать релевантность программ обучения для бизнеса и их связь с приоритетами бизнес-стратегии. Каждая программа должна иметь спонсора среди высшего руководства: нет спонсора — нет программы.

Исполнительный директор Ingersoll Rand Герберт Хенкель считает обучение ключевым стратегическим рычагом, и поэтому сделал его неотъемлемой частью процесса стратегического планирования: «Когда мы находимся в процессе стратегического планирования, мы разрабатываем идеи, стратегии и видение того, где мы будем. Далее мы решаем, куда инвестировать, чтобы достигнуть желаемого. В связи с этим я просматриваю, сколько долларов мы потратили на здание, сколько — на развитие новых продуктов и сколько обучения нам потребуется для достижения наших целей. Внедрение в процесс планирования — это принятие того факта, что должно будет осуществлено некоторое обучение. Таким образом, мы относимся к нему так же, как к любому другому инвестиционному решению⁷¹».

К сожалению, все еще остается огромное количество реализуемых по неправильным причинам мер обучения. Иногда это происходит потому, что обучение — это единственное решение, которое приходит в голову изможденному руководителю⁷², а иногда — для того, чтобы делать хоть что-либо (рисунок Д1.5). Такие меры обречены на провал. Они способствуют росту брака в обучении и подрывают поддержку приносящих результат программ обучения. Специалисты по корпоративному обучению должны отвечать конструктивной критикой на предложения с единственной целью «получить программу».

**Рисунок Д1.5. «НАМ НУЖНА ПРОГРАММА» — ЭТО НЕДОСТАТОЧНОЕ
ОБОСНОВАНИЕ ЕЕ СОЗДАНИЯ**



«Быстро, мне нужна программа развития лидерства, которую я мог бы анонсировать на встрече Совета Директоров в пятницу»

(c) 2006 Randy Glasbergen. www.glasbergen.com. Использовано с разрешения авторов.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ:

- Примите политику, согласно которой ни одна программа обучения не должна быть разработана или осуществлена без четкого и недвусмысленного обоснования.
- Убедитесь, что вы говорите на языке бизнеса, а не на языке обучения.

Цели обучения — это не бизнес-цели

Мы хотели бы подчеркнуть, что, когда мы говорим о бизнес-результатах программы обучения, мы не имеем в виду цели обучения. Мы знаем, что педагогические цели являются необходимым условием для эффективного педагогического дизайна; «они служат ориентиром для последующих шагов разработки педагогического дизайна, описывая, что обучающиеся должны узнать, сделать или почувствовать по завершении запланированного педагогического процесса»⁷³. Но здесь кроется проблема. Хотя педагогические цели иногда называют «результативными целями» или «поведенческими целями», они всегда сфокусированы на «завершении формального процесса обучения». Они описывают, что сотрудники смогут делать в конце программы, но не объясняют, как это соотносится с результативностью в работе или способствует созданию ценности для бизнеса.

Цели обучения необходимы, но не достаточны.

По нашему мнению, педагогические цели должны использоваться для коммуникации *только среди специалистов по корпоративному обучению*. Они не должны использоваться при коммуникациях с руководством или обучающимися, так как они слишком сфокусированы на внутренних целях. В результате они не способны выразить бизнес-пользу или обоснование, что «также означает, что обучающиеся вынуждены выслушивать ужасный жаргон педагогического дизайна»⁷⁴.

Нам нужен более подходящий способ коммуникации с бизнес-лидерами, обучающимися и их руководителями, что-то, что предоставляло бы бизнес-обоснование вложенных средств и времени. Мы должны объяснить *ожидаемую бизнес-пользу (результаты)* в знакомых и интересных лидерам бизнеса терминах, как:

- Рост продаж;
- Повышение качества обслуживания клиентов;
- Сокращение времени получения профессиональных навыков;
- Снижение количества брака;
- Рост вовлеченности сотрудников;
- Более эффективное использование временных ресурсов;
- Сокращение числа инцидентов.

Все это в конечном итоге приводит либо к росту прибыли, либо к сокращению затрат. Все это является тем, что не дает бизнес-лидерам уснуть по ночам.

Любое обсуждение программ обучения, будь то распределение бюджета или представление каталога программ, должно отсылать в бизнес-целям, так как они являются основной причиной существования программ обучения в организации и отвечают на вопрос: «Зачем?». Директор глобальных программ обучения Emerson Electric Терренс Донахью и его команда приняли эту концепцию близко к сердцу и к описанию каждой программы обучения добавили секцию «Бизнес-результаты: (Какая для вас будет польза?)» (Приложение Д1.1). Реакция и менеджеров, и участников была чрезвычайно положительной.

Приложение Д1.1 ОТРЫВОК ИЗ РУКОВОДСТВА ПО КАРЬЕРНОМУ РАЗВИТИЮ EMERSON ПОКАЗЫВАЕТ, КАК МОЖНО ИСЧЕРПЫВАЮЩЕ ОБОЗНАЧИТЬ ПОЛЬЗУ

Для кого предназначена программа. Для любого руководителя функции или подразделения с прямыми подчиненными, ответственного за результативность и развитие сотрудников. Руководители без прямых подчиненных также смогут получить новые навыки во время проведения тренинга.

Программа подходит для недавно назначенных на руководящую должность, а также ценна для опытных лидеров, заинтересованных в совершенствовании своих навыков и изучении лучших управленческих практик Emerson.

Продолжительность. 3 дня.

Будет проведен сертифицированным в Центре Обучения фасилитатором.

Стратегическая цель. Эта обязательная программа призвана вооружить занятых в основном производстве руководителей лучшими управленческими практиками и стандартами Emerson с целью эффективного и результативного управления людьми для достижения бизнес-результатов.

Цели обучения (Чему вы научитесь)

Эта программа предоставит лучшие управленческие практики Emerson и доказавшие эффективность методы оценки результативности, чтобы вы эффективно применяли ключевые лидерские навыки. Вы сможете:

- Коммуницировать вашей команде их вклад в достижение *миссии Emerson*;
- Разработать цели по результативности для себя и *прямых подчиненных*;
- Определить драйверы мотивации для каждого из *сотрудников*;
- Оказывать влияние без применения *формальной власти*;
- Применять *навыки активного слушания*;
- Помочь сотрудникам стать *самостоятельными в своей работе*;
- Эффективно *делегировать задачи*;
- Предоставлять *конструктивную и поддерживающую обратную связь*;
- Разрешать *проблемы производительности сотрудников*;
- Быть *добросовестным лидером*.

Бизнес-результаты

(Какая для вас будет польза)

Конечный успех любой инвестиции в обучение измеряется результатами, которые оно принесло бизнесу. Путем применения навыков, вы можете ожидать следующих бизнес- и индивидуальных результатов:

- Управление командой уверенно и убедительно, с *применением доказавших эффективность управленческих практик*;
- Рост продуктивности и результативности команды, при *четко сформулированных должностных обязанностях и ожиданиях*;
- Рост вовлеченности сотрудников *через эффективный процесс оценки результативности*;
- Построение здоровых и продуктивных рабочих взаимоотношений *с помощью открытой и двусторонней коммуникации*.

Компетенции Ломингера, затрагиваемые в тренинге:

- 7 — *Забота о прямых подчиненных*
- 18 — *Делегирование*
- 19 — *Развитие прямых подчиненных и других*
- 20 — *Руководство другими*
- 23 — *Справедливость по отношению к прямым подчиненным*
- 27 — *Информирование*
- 29 — *Добросовестность и доверие*
- 33 — *Слушание*
- 35 — *Управление и оценка работы*
- 36 — *Мотивирование других*
- 54 — *Саморазвитие*

Начинайте с бизнес-целей. Для спонсируемого корпорацией обучения бизнес-цели всегда занимают первое место. Ожидаемые результаты должны быть определены *до* целей обучения. Цели обучения существуют только для поддержки достижения бизнес-целей.

Насколько детально? Насколько надо детализировать ожидаемые бизнес-результаты? Это зависит от объекта и целей коммуникации. Для высокоуровневого обзора руководству или во вступительной части программы обучения перечисленных выше пунктов должно быть достаточно: к примеру, «цель этой программы — способствовать росту продаж продукта X». При разработке новых программ и оценке их результативности необходимо также ввести временные и количественные параметры: например, «увеличить вовлеченность сотрудников на 5 пунктов до следующего ежегодного опроса». При разработке бизнес-кейса для дорогостоящей и стратегически важной программы также могут потребоваться оценка результативности в финансовых показателях⁷⁵.

Так как цели конкретных программ могут касаться отдельных аспектов продаж, маркетинга, управления, безопасности и так далее, при коммуникации бизнес-результатов также необходимо подчеркивать фокус программы: «Цель этой программы — увеличить удержание сотрудников посредством обучения менеджеров более эффективной коммуникации». Например, вы можете ознакомиться с кейсом Plastipak в книге «Путеводитель по БД»⁷⁶.

Некоторые авторы также предложили определять цели на разных уровнях: например, цели реакции, научения, применения, вклада и отдачи от инвестиций⁷⁷ или цели намерений, адаптации и влияния⁷⁸. Несмотря на благие намерения, мы полагаем, что слишком высокая детализация может показаться перегруженной и подорвать усилия по налаживанию более тесной связи с бизнесом. Начиная с чего-то короткого, понятного и простого для коммуникации.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ:

- Требуйте, чтобы каждая программа обучения имела как (а) четкое утверждение ожидаемых результатов, так и (б) хорошо подготовленный ряд педагогических целей, необходимых для их достижения;
- Сначала всегда разрабатывайте бизнес-цели;
- Коммуницируйте бизнес-пользу обучающимся и руководителям;
- Используйте педагогические цели только для коммуникации требований работникам педагогического дизайна и фасилитаторам.

Негативные последствия. Хорошо известна фраза из книги Оскара Уайльда: «Если в наше время говорить понятно, тебя того и гляди разгадают»⁷⁹. Самое частое возражение, которое мы слышим при призыве четко определять бизнес-результаты, — это «Как мы можем обещать эти результаты, если мы только лишь контролируем среду обучения?». Мы не согласны с этим аргументом. Каждое бизнес-подразделение должно обещать, а позже и достигать результатов от не полностью контролируемых ими процессов. К примеру, продуктовый менеджер должен прогнозировать продажи на год или больше и достигать их, несмотря на отсутствие прямого влияния на отдел продаж. Руководитель производства должен принять на себя обязательство по производству объема и себестоимости единицы продукции, несмотря на отсутствие прямого влияния на поставщиков и многие другие производственные показатели.

Подразделения обучения и развития должны принимать на себя обязательства по достижению целей.

Для достижения этих целей менеджеры должны изучить те составляющие процесса, которые им напрямую неподконтрольны. Они выстраивают надежные процессы и системы отслеживания, чтобы получить «раннее предупреждение» и иметь возможность предпринять корректирующие меры, если они отклоняются от курса достижения своих целей. Организации обучения и развития должны принять на себя обязательства по достижению целей и достигать их, если они требуют к себе уважения как полноправные бизнес-партнеры.

Как определить бизнес-результаты

Как понять, что бизнес на самом деле ожидает от обучения? Очевидный ответ — спросить бизнес-лидеров. Но не все так просто, по совокупности причин. Во-первых, многие бизнес-лидеры привыкли заказывать обучение по аналогии с заказом бургера. Они могут не сильно задумываться над тем, что они действительно хотят, помимо «обучения», или они могут затрудняться точно выразить свои ожидания.

Вам необходимо будет развить ваши навыки активного слушания и консультирования, чтобы помочь бизнес-лидерами определить то, чего они стремятся достичь. Мы предложили несколько вариантов во время описания Колеса планирования результатов. Книга Даны и Джима Робинсона «Performance Consulting» (1996) также содержит полезные рекомендации в совершенствовании искусства консультирования.

Во-вторых, вам необходимо обладать практическими навыками применения бизнес-понятий и концепций, а также в деталях разбираться в специфике бизнеса вашей организации или клиента, чтобы вы могли задать уточняющие вопросы. Используйте тест для самопроверки в приложении Д1.2 для проверки вашего уровня понимания.

Приложение Д1.2 ТЕСТ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ ПОНИМАНИЯ БИЗНЕСА

Ответьте на следующие вопросы о вашем бизнесе:

1. Важнейший источник его дохода:
2. Важнейший драйвер его роста:
3. Ключевые элементы его стратегии:
4. Основной конкурент:
5. Крупнейшая угроза для бизнеса:
6. Крупнейшая проблема человеческого капитала в бизнесе:

Вы должны уметь говорить на языке бизнеса

Как от специалиста по корпоративному обучению, от вас ожидается, что вы будете экспертом в области педагогического дизайна, принципов обучения взрослых, педагогических технологий и так далее. Но этого не достаточно. Так как, в конечном итоге, программа обучения — это бизнес-предприятие, вы должны уметь говорить на языке бизнеса, если вы хотите, чтобы ваш вклад был замечен. Как отметил Джефф Тулл в книге «Совершенствование сложных продаж»: «Ожидаемое доверие — это то, что вы знаете о вашем решении. Исключительное доверие — это то, что вы знаете о своем клиенте и ее/его бизнесе»⁸⁰.

Чтобы говорить убедительно и со знанием дела о бизнесе, вам не нужна степень MBA. Вам просто необходимо здоровое любопытство и искренний интерес к изучению цепочки создания ценности вашего бизнеса, а также готовность посвятить этому какое-то время — вложить в инвестицию, которая может принести дивиденды в виде повышения результативности, вклада и признания со стороны ваших бизнес-партнеров.

Начните с чтения стратегических и бизнес-планов подразделения, которое вы поддерживаете. Обращайте особое внимание на разделы с ключевыми возможностями и угрозами, так как там можно встретить области, где целевая программа обучения может внести существенный вклад. Используйте интернет и другие доступные способы получения информации при столкновении с неизвестными терминами и найдите ментора или коллегу, который будет готов прояснить непонятые вами моменты. Постарайтесь присутствовать на встречах, посвященных обсуждению бюджета и маркетинга, где вы со временем сможете подхватить профессиональный жаргон и концепции.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ:

- Чтобы получить «место за столом переговоров», в деталях изучите ваш бизнес, его проблемы и язык;
- Говорите с бизнес-лидерами на их языке, а не на языке отделов персонала или обучения.

Колесо планирования результатов

Простой инструмент, доказавший удивительную ценность, — это Колесо планирования результатов (рисунок Д1.6). Колесо планирования — это способ структурирования диалога с бизнес-лидерами, который поможет достигнуть общего понимания результатов, ожидаемых от обучения, и определить критерии его успешности. Когда мы запрашиваем обратную связь о наших

семинарах по бД, участники заявляют, что использование Колеса планирования и фокус на бизнес-результатах — два самых ценных пункта, которые они вынесли с семинара. Многочисленные примеры использования Колеса планирования можно найти в книге «Путеводитель по бД»⁸¹.

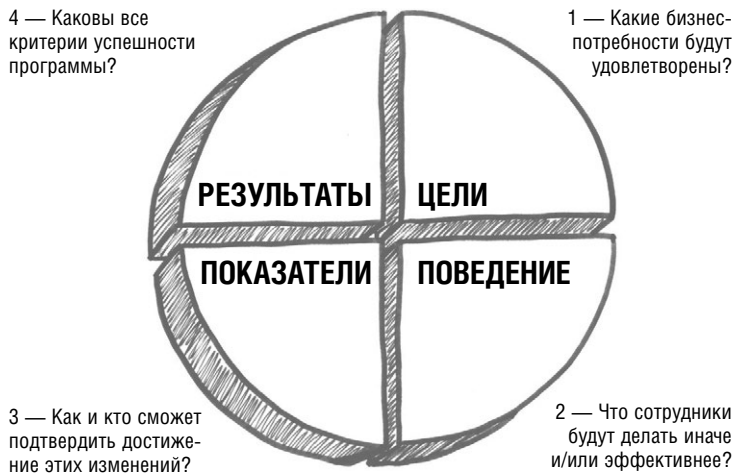
Использование Колеса планирования

Задайте четыре вопроса из Колеса планирования при получении любого запроса на программу обучения, будь вы специалист команды обучения или развития, консультант или организатор обучения. Диалог звучит примерно следующим образом:

Бизнес-лидер: «Мне нужна программа обучения по X».

Специалист по обучению: «Я могу вам помочь».

**Рисунок Д1.6. ЧЕТЫРЕ ВОПРОСА
КОЛЕСА ПЛАНИРОВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ**



Важно оставаться уверенным в возможности оказать помощь, даже если вы уже подозреваете, что программа обучения в конечном счете не станет частью решения. Предотвращение ненужного и нецелесообразного обучения также ценно, как и реализация эффективной программы обучения. Столович и Кипс рекомендуют использовать фразу «Я могу помочь вам решить вашу проблему» в ответ на любой запрос на обучение, потому что это «дружелюбно, приободряюще и поддерживающе. Это показывает интерес, но не обещает программу обучения, и это ответ профессионала»⁸².

Далее мы обычно продолжаем диалог следующим образом: «Обучение требует времени и денег. Мы хотим убедиться, что вы получите отдачу от этой инвестиции. Чем лучше мы поймем вашу проблему с результативностью и то, чего вы стремитесь достичь, тем более эффективные меры мы можем предложить. Готовы ли вы будете уделить нам несколько минут, чтобы ответить на некоторые вопросы и предоставить детали?» Когда вы формулируете это таким образом, менеджерам будет сложно вам отказать после того, как вы показали, что обсуждение также и в их интересах.

Если у бизнес-лидера есть время обсудить проблему прямо сейчас, воспользуйтесь моментом. Если нет, назначьте встречу примерно на полчаса. Подготовьтесь к встрече заранее: проанализируйте бизнес-планы и любые другие относящиеся к делу документы, включая руководство по проведению интервью (Приложение Д1.3).

Приложение Д1.3 РУКОВОДСТВО ПО ПРОВЕДЕНИЮ ИНТЕРВЬЮ ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПОТРЕБНОСТЕЙ

Подготовка

- Подготовьтесь к встрече, прочитав соответствующие бизнес-планы, отчеты и другие документы.
- Назначьте время встречи, заранее сообщите о целях, вопросах, на которые вам нужен ответ и требуемое время.
- Определите, каких результатов вы хотите достигнуть по итогам встречи, до ее начала.

Интервью

- Начните с классического продающего вступления: организуйте и поприветствуйте, покажите ценность, предложите повестку, убедитесь в понимании.
- Начните вовремя.
- Кратко сформулируйте то, что вам удалось изучить и проверьте понимание: «Из того, с чем мне удалось ознакомиться, можно заключить, что более всего вы стремитесь к достижению X, Y, Z. Я правильно представляю? Что я упускаю?»
- Используйте Колесо планирования результатов (рисунок Д1.6) для структурирования диалога.
- Задавайте открытые вопросы; проверяйте понимание, перефразируя ответ; старайтесь найти ключевые проблемы.
- Завершите встречу вовремя. Если вы не успели получить всю информацию, назначьте повторную контрольную встречу.

Контроль

- Сразу после окончания встречи составьте резюме по ее итогам. Пример памятки вы найдете ниже в Приложении Д1.4.
- Поблагодарите менеджера за уделенное вам время в письме, приложив к нему резюме встречи.

- Имеется четыре причины для это:
- Отправка резюме по итогам встречи поспособствует обдумыванию результатов встречи и закрепит изученное вами в памяти.
- На документ можно будет сослаться при продолжении процесса планирования.
- Резюме встречи демонстрирует, что вы цените уделенное вам время и предоставленную информацию.
- Наконец, отправка резюме позволит интервьюируемому скорректировать недопонимания, что приведет к высококачественному результату.

Применение Колеса планирования — это и наука, и искусство. Наука заключается в использовании вопросов для структурирования интервью, чтобы помочь клиентам перестать фокусироваться на решении (программе обучения) и сместить фокус в сторону ожидаемой результативности. «Ключ к успешной перефокусировке дискуссии — задавать эффективные и активизирующие мышление вопросы, подкрепленные аргументированной логикой»¹⁴⁸³.

Приложение Д1.4 ПРИМЕР ПАМЯТКИ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ВСТРЕЧИ

Дата: _____

Тема: Резюме по итогам нашего обсуждения

Уважаемый _____,

Благодарю вас за то, что вы нашли вчера время на нашу встречу по обсуждению потребностей в обучении. Я хотел бы подтвердить свое понимание бизнес-драйверов и критериев успеха.

Бизнес-потребность, которую призвана адресовать эта программа, заключается в _____

Если программа обучения будет успешной, то прошедшие обучение сотрудники будут _____ в своей работе.

Эти изменения будут очевидны для _____ и будут изменяться _____.

Чтобы гарантировать применение навыков и изменение поведения в работе, менеджеры должны будут предпринять следующие действия: _____; и должны будут сопровождаться следующими изменениями в рабочей обстановке _____.

Программа будет признана успешной, если _____.

Сообщите, пожалуйста, корректно ли мне удалось сформулировать итоги нашего обсуждения, чтобы мы могли совместно максимизировать отдачу от вашей инвестиции в обучение.

С уважением,

Искусство заключается в том, как задавать бизнес-лидерам уточняющие вопросы так, чтобы помочь им структурировать свои мысли о том, чего они в действительности хотят. Во время проведения интервью используйте открытые вопросы (вместо тех, на которые можно просто ответить «да» или «нет»). Часто останавливайте собеседника и перефразируйте ответ, чтобы проиллюстрировать, что вы внимательно слушаете, и чтобы проверить соответствие того, что вы услышали и что они хотели выразить.

«Помогите мне понять...» — это очень полезная фраза, которая может быть использована при искреннем желании разобраться, а также как вежливый способ указать на несоответствие или путаницу. Например: *«Помогите мне понять, как запрошенное вами обучение поможет вам адресовать ваши бизнес-потребности».*

Конкретные предложения по использованию каждого из четырех вопросов приводятся ниже:

1 — Цели — Какие бизнес-потребности будут удовлетворены?

Цель первого вопроса — переключить фокус дискуссии с конкретного решения (программы обучения) на поиск соответствующих бизнес-драйверов — стоящую за запросом актуальную проблему или возможность для бизнеса. Такое понимание критично важно для предоставления гарантий того, что программа обучения будет хотя бы целесообразна.

Чем лучше у вас получится связать программу обучения с конкретной бизнес-потребностью, тем больше вовлечения вы увидите от участников и их руководства. Обучающие организации, которые переключили свой фокус на бизнес-результаты вместо целей обучения, также получают больше поддержки от руководства.

Согласно Патрисии Грегори и Стиву Акраму из Oracle:

«Следующая статистика нагляднее всего демонстрирует ценность этого подхода: когда мы начали смещать фокус с программ обучения на бизнес-потребности, 70% программ обучения для отдела продаж были с открытым набором, но только 30% спонсировались вице-президентом. Сейчас, спустя несколько лет после начала процесса, соотношение поменялось на противоположное: 70% наших программ спонсируются вице-президентом и только 30% — с открытым набором.»

Другим говорящим показателем стало то, что количество запросов на программы обучения увеличилось в результате предшествующего обучению рассмотрению бизнес-потребностей, а также увеличилась обратная связь о влиянии программ обучения на работу.»

Наконец, к нам, как к директорам по корпоративному обучению, относятся как к бизнес-партнерам, а не просто как к исполнителям запросов на обучение. Нас стали вовлекать в обсуждение на более ранних этапах, мы получаем более сильную поддержку руководства, и наше мнение теперь ценится значительно больше⁸⁴.

Удивительно, но многие бизнес-лидеры затрудняются ответить на вопросы о бизнес-потребностях, потому что они просто не думали об обучении в этом ключе. Возможно, вам придется задать ряд уточняющих вопросов, чтобы конкретно определить бизнес-потребности. Например, при ответе на вопрос о бизнес-потребностях многие руководители просто переформулируют потребность в обучении: «Нам нужна программа обучения по системе ввода заказов». В таких случаях трудность заключается в помощи клиенту сместить фокус. Обучение — это не бизнес-потребность, а только одно из возможных решений. Продолжайте нащупывать конечную цель — бизнес-результат, стоящий за запросом на организацию обучения: *«Не могли бы вы помочь мне понять бизнес-драйверы, которые стоят за вашим запросом на обучение?»* или *«Предположив успешность обучения, какую пользу организации оно принесет?»*.

Кажущаяся потребность в обучении может возникнуть, если руководство полагает, что что-то идет не так, как должно («отдел продаж не задает клиентам вопросы о соответствующих поставках»), или происходит что-то такое, чего быть не должно («слишком много ошибок», «неподобающее поведение» и так далее). Ваша цель — уточнить восприятие проблемы и почему ее необходимо решить. Например, вы можете спросить: *«Какой разрыв между текущей и необходимой результативностью?»* или *«Каковы издержки текущего уровня результативности?»*.

Книги по повышению результативности часто используют идею «заполнения пробела в результативности», как Робинсон и Робинсон (2008) или Гупта (1999), однако это не означает, что обучение полезно только для решения проблем результативности. Программы обучения могут помочь организации воспользоваться новыми возможностями, такими как выход на новый рынок или запуск нового продукта. Действительно, когда Герберт Хенкель был генеральным директором Ingersoll Rand, он требовал, чтобы каждый бизнес-план включал раздел по обучению и развитию, потому что он полагал, что любой заслуживающий внимания план должен включать новые инициативы, а успех новых инициатив зависит от гарантии того, что сотрудники будут обладать необходимыми знаниями и навыками привести его к исполнению (Кейс Д1.2).

В противном случае бизнес-лидеры могут сформулировать бизнес-потребности с чрезмерным обобщением, слишком широко для исполнения. К примеру: «Нам нужно увеличить продажи». В таких случаях вам необходимо осторожно выяснить детали для определения промежуточных шагов и аспектов процесса, которые требуют внимания: *«Вы очень четко определили срочную потребность в увеличении продаж. Не могли бы вы обозначить конкретные области, которые требуют совершенствования в первую очередь? Как можно разложить процесс на этапы?»*.

Если менеджер по-прежнему затрудняется четко сформулировать бизнес-потребность, вы можете последовать примеру одного из наших глобальных партнеров, Конрадо Шлохауэр из AfferoLab в Бразилии, — спросить о желаемом поведении (Вопрос 2). Бизнес-лидеры обычно имеют четкое

представление о том, что они хотели бы, чтобы их сотрудники делали лучше или иначе. Конрадо подступает к обсуждению следующим образом: *«Представьте, что у вас есть супертаблетка, которая способна сделать так, чтобы все ваши сотрудники работали оптимальным образом. Как бы это выглядело?»*. Далее он продолжает, задавая вопросы о том, *«какую бы пользу бизнесу это принесло»*. Он обнаружил, что вопросы о выгоде от оптимального поведения — это действенный способ помочь лидерам конкретизировать бизнес-цели для программ обучения.

2 — Поведение — Что сотрудники будут делать иначе и/или эффективнее?

Второй вопрос Колеса планирования призван помочь определить необходимые для достижения желаемых результатов поведение и действия. Это отражает то, что Бринкерхофф (1987) назвал «фундаментальной логикой обучения». Это означает, что цель программ обучения — помочь работникам работать лучше — справляться с рабочими задачами новыми и более эффективными способами. Изменение поведения является ключевым, потому что, как предположительно заметил Эйнштейн, «одно из определений безумия — это делать одно и то же и ожидать другого результата». Чтобы использовать обучение для совершенствования результативности, вам нужно знать, какое поведение требуется, и затем построить для его поддержки соответствующий педагогический дизайн и среду для переноса знаний.

Попросите клиента описать желаемые изменения в поведении: *«Если программа обучения будет успешной и мы будем наблюдать за тем, как после нее сотрудники работают, что они будут делать иначе или лучше?»*. Другой полезный подход — спрашивать о поведении самых результативных работников: *«Что самые результативные работники делают больше или иначе, нежели менее результативные? Если бы целью было способствовать распространению поведения результативных работников на остальных, как бы это выглядело?»*.

Конечно, одно обсуждение — это не полный анализ результативности. Однако мы полагаем, что критично важно начать с позиции бизнес-спонсора, так как она или он в конечном итоге будут оценивать успех программы обучения. Вам необходимо будет также провести дополнительные интервью и наблюдения, чтобы точно определить требуемую результативность и соответствующие навыки и знания (Кейс Д.1). Более детальное описание анализа результативности можно найти в книгах Ван Тим, Мозли и Дессингера (2012), Эддисона, Хейг и Карни (2009), Кауфмана и Гуэрра-Лопес (2013), Робинсон и Робинсона (2008).

3 — Показатели — Как и кто сможет подтвердить достижение этих изменений?

Цель третьего вопроса Кольца Планирования — начать диалог о том, кто будет оценивать, принесла или нет программа обучения желаемые результаты. Суть в том, что успех определяется *клиентом, а не подразделением обучения*. Последняя фраза выделена курсивом, потому что, как мы подроб-

нее объясним в «Дб: Документирование», именно спонсор в конечном счете решает, была ли программа обучения успешна или провальна. Эта оценка зависит от того, соответствовало ли изменение в результативности их ожиданиям или нет. Вовлечение клиента (которым в бизнес-среде обычно является оплачивающий счета департамент) в дискуссию о том, что *может* быть измерено (Вопрос 3), способствует обсуждению того, что *должно* измеряться и их критериев успеха (Вопрос 4, ниже). Правильное время для обсуждения критериев успеха — *на этапе описания проекта*, так как определение успеха влияет на все остальное: от педагогического дизайна до стратегии оценки.

Первичное обсуждение третьего вопроса должно состояться в виде мозгового штурма: *«Как мы сможем убедиться, что программа обучения приносит желаемые результаты? Кто первым заметит изменения? Что изменится и будет наблюдаться?»*.

Попробуйте сконцентрировать обсуждения на тех изменениях, которые будут заметны в первую очередь (индикаторы обучения), так как в ваших интересах узнать как можно скорее, работают ли предпринятые меры или нет. При обсуждении третьего вопроса, возможно, вам потребуется стимулировать обсуждение путем высказывания предложений, чтобы помочь клиенту представить потенциальные результаты и способы их подтверждения. Например:

- Если бы мы наблюдали за работой участников после программы обучения, мы смогли бы заметить изменения? На что мы бы обращали внимание?
- Кто заметил бы изменение в рамках рутинного взаимодействия с участниками: клиенты, менеджеры или непосредственные руководители?
- Изменится ли какой-либо из отслеживаемых обычно бизнес-показателей (продажи, качество, уровень удовлетворенности клиентов и так далее)? Какой?

Оказывается, что несмотря на то, что существует столь же огромное количество различных результатов, как типов обучения, типов результатов и способов их оценки сравнительно немного. Используйте Таблицу Д1.1 для фасилитации мозгового штурма.

Цель третьего вопроса — изучить многообразие возможных способов измерения результатов (а), создать личную заинтересованность (b) и получить представление о том, что для клиента имеет наибольшее значение (с).

Важно изучить многообразие опций, так как некоторые из них будет легче оценить, нежели остальные. К примеру, конечной целью программы может быть увеличение показателя удержания персонала. Тем не менее, это не было бы идеальным способом оценки программы обучения, потому что до того, как эффект станет очевидным, могут пройти месяцы. На тот момент практически невозможно будет определить, достигнуты ли изменения, вследствие проведения программы обучения или других факторов, таких как изменения в экономике или в социальном пакете, также будет слиш-

ком поздно вносить изменения в программу обучения, которая не достигает ожидаемых результатов.

Нахождение способов выявления «ранних сигналов» результативности важно, чтобы убедиться, что реализация программы проходит согласно запланированному сценарию, и определить потенциальные улучшения. Ранние изменения также можно с большой достоверностью приписать программе обучения. Обсуждение может строиться следующим образом:

«В начале обсуждения мы пришли к согласию, что улучшение показателей удержания персонала — это долгосрочная бизнес-потребность и цель. Проблема состоит в том, что, опираясь только на этот показатель влияния нашей программы, мы не сможем наблюдать существенные изменения в показателе месяцами. Далее будет сложно определить, являются ли изменения следствием проведения программы обучения или других факторов. Что мы могли бы измерить раньше, какой индикатор мог бы стать показателем того, что программа несет желаемый результат? Опрос? Показатель вовлеченности сотрудников? Обратная связь по методу «360 градусов»?»

Таблица Д1.1. ОСНОВНЫЕ ТИПЫ РЕЗУЛЬТАТОВ ОТ ПРОГРАММ ОБУЧЕНИЯ И СПОСОБЫ ИХ ДОКУМЕНТИРОВАНИЯ

Тип результата	Потенциальные источники данных	Потенциальные способы сбора информации
Изменение в поведении	Клиенты Коллеги или прямые подчиненные Сами участники Руководители участников Обученные наблюдатели	Опросы Интервью Наблюдение
Улучшение мнения ключевых заинтересованных лиц	Клиенты Прямые подчиненные Менеджеры Другие	Опрос удовлетворенности Интервью Фокус-группы
Улучшение бизнес-показателей	Отчеты и показатели ИТ-систем компании Независимые мониторинговые агентства	Выборка данных Покупка данных
Улучшение рабочего продукта (написанный текст, стратегический план, компьютерный код и т. д.)	Примеры выполненной работы	Экспертная оценка Сравнение со стандартами и по критериям оценки Наблюдение

4 — Результаты — Каковы все критерии успешности программы?

После того, как вы изучили потенциальные результаты, которые *могут* быть измерены, пришло время согласовать, что *будет* измерено и когда, а также степень требуемых изменений для признания программы успешной. Критично достигнуть договоренностей об «условиях удовлетворенности» *заранее*, так как именно они будут перечислены в разделе по результатам в контракте между обучающей организацией и руководством (Кейс Д1.3). Если вы не знаете, как бизнес-лидеры измеряют успех, вероятнее всего, вы промахнетесь. Ничто так не демотивирует, как представление результатов программы обучения, которая, по вашему мнению, имела колоссальный успех, только чтобы узнать, что измеренные вами показатели не отражают того, к чему стремился клиент.

К примеру, мы знаем одну компанию, которая потратила 100 000 долларов на исследование ROI, отдачи от инвестиций, только для того, чтобы финансовый директор заявил: «Эти данные бесполезны: это совсем не то, как я определяю отдачу от инвестиций» (Кейс Д6.6). Дело не том, является ли отдача от инвестиций ценным показателем. Дело в том, что он был неверным показателем для *их* заинтересованных лиц. Они должны были спросить команду руководителей *на этапе планирования* о том, как они определяют успех.

Обсуждение четвертого вопроса должно быть в основном процессом выбора, оставляющим из возможных способов, определенных с помощью третьего вопроса (что и кто?), несколько критичных. Оно должно включать верхнеуровневое обсуждение того, что спонсор рассматривает в качестве достоверного (внушающего доверие, надежного) доказательства. Например, достаточным ли будет самоотчет? Должны ли оценщики быть полностью независимыми? На данном этапе цель — понять, какие оценки бизнес-лидеры считают значимыми и достоверными, а не создать детальный план оценки (это работа «Дб: Документирование»). Не существует единственно верного ответа, условия удовлетворенности определяются *клиентом*. Это не значит, что специалисты по обучению не должны влиять на определение критериев. Решение по критериям успеха должно быть принято на компромиссной основе. Слепое принятие невыполнимых целей гарантирует провал.

Принятие обязательств по достижению определенного уровня результатов может быть некомфортным для многих специалистов по обучению, но это, как отметил Басараб (2011), является нормой для бизнеса. Наличие конкретной цели позволяет обучающей организации оптимизировать опыт обучения, повлиять на среду переноса знаний и практиковать непрерывное совершенствование. Что, возможно, является самым важным. Достижение договоренностей о целях по достижению бизнес-результатов способствует росту доверия к обучающей организации, позволяет занять место за столом переговоров и достичь долгожданной цели быть воспринятой как настоящий бизнес-партнер.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ:

- Используйте Колесо планирования результатов для структурирования обсуждения бизнес-целей любой предложенной программы обучения.
- Дополните выводы Колеса планирования более детальным анализом результативности.

Кейс Д1.3

Условия удовлетворенности

Когда мы спросили Ричарда Лайдера, соавтора получивших награды книг «Whistle While You Work» и «Claiming Your Place at the Fire», он рассказал нам, что было критичным:

«Мы обучаем лидеров тому, как создавать то, что мы называем COS (Conditions of Satisfaction) — условия удовлетворенности. Какие ваши условия удовлетворенности? Что мы должны делать иначе после этого и когда? Какой результат вы хотите получить и к какому сроку?»

«Вы можете называть это подотчетностью, но, когда лидеры руководят, они — клиенты. Для программы развития лидерских навыков, управляющий лидер — клиент. Она делает заявку, она выставляет определенные критерии удовлетворенности. Таким образом, все общая идея лидера как клиента переводится на процесс обучения и далее на последующие меры; у лидеров свои определенные условия удовлетворенностью программой обучения».

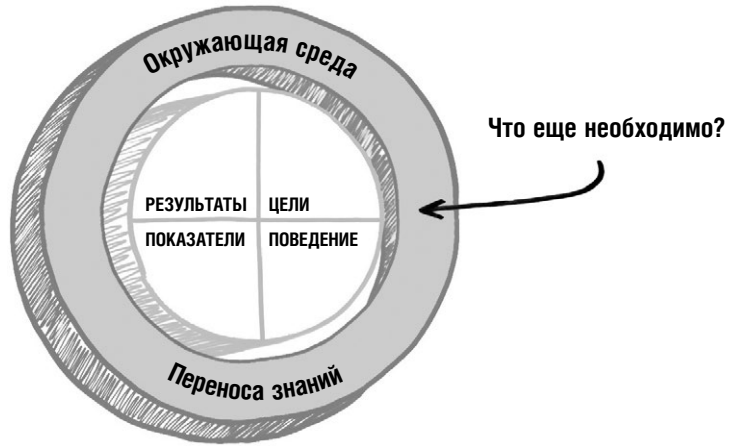
Часто лидеры нечетко выражают свои условия удовлетворенности. Существует определенный язык и холодная оценка, которым лидерам необходимо обучиться, чтобы встречи, программа обучения и процесс переноса знаний были успешными. Это точно избавляет от всей этой непрозрачности. Вы можете сказать, что это просто здравый смысл: однако взгляните на все эти провалы».

Создайте партнерские отношения

В Колесе планирования на самом деле есть и пятый вопрос, но вы не должны направлять дискуссию в его сторону, пока не изучите первые четыре. Вопрос следующий: «Что еще необходимо, чтобы гарантировать это поведение и эти результаты?» (рисунок Д1.7)

Обсуждение может строиться следующим образом: *«Я искренне ценю время, которые вы выделили на уточнение ожидаемых бизнес-результатов и поведения, необходимого для достижения этих результатов. У меня остается один последний вопрос: Что еще требуется, чтобы гарантировать достижение этого поведения и этих результатов? Я говорю о таких вещах, как стимулирование со сто-*

Рисунок Д1.7. ПЯТЫЙ И КРИТИЧНО ВАЖНЫЙ ВОПРОС ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ



роны прямых руководителей, одобрение применения полученных знаний и навыков, последствия отказа применить новое поведение и так далее. Мы сделаем так, чтобы по окончании программы сотрудники могли сказать: «Да, я могу». Однако будут ли они использовать или нет то, чему мы их научим, будет зависеть от рабочей среды. Что мы можем совместно предпринять, чтобы убедиться, что новые навыки и поведение будут закреплены по возвращении к работе?»

После того, как менеджер ответит на первые четыре вопроса, определив необходимые бизнес-результаты программы обучения, стоит подчеркнуть, что улучшение показателей результативности зависит от рабочей среды после обучения так же, как от самой программы обучения. В случае, если желаемое поведение не поддерживается и не закрепляется в работе, что является прямой сферой влияния руководства, программа обучения, вероятнее всего, окажет незначительный эффект. Напомните, что достойная результативность зависит от качества рабочих процессов и корпоративных политик так же, как и от навыков и усилий работников (рисунок Д1.1, стр. 54).

После того, как вы сместили фокус с предоставления программы обучения на достижение повышения результативности, вы оцените важность того, что называют «экосистемой обучения»⁸⁵ — среды, которая окружает обучающегося (Таблица Д1.2). Пока изученные сотрудниками подходы не будут поддерживаться системой оценки результативности, структурой мотивации и особенно стилем и практикой управления, они будут увядать и умирать, как пересаженные в неподходящую почву растения. Так как менеджмент оказывает прямое влияние на рабочую среду, он является либо частью решения, либо частью проблемы. Вам необходимо посадить это семя со спонсором сейчас, потому что вам необходима поддержка менеджеров, чтобы

изменить рабочие процессы и рабочую среду для оптимизации эффекта программы обучения.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ:

- Используйте пятый вопрос: «Что еще необходимо?», — чтобы обучить менеджеров их роли в общей ответственности для обеспечения того, что обучение принесет дивиденды.
- Всегда принимайте во внимание рабочую среду обучающегося; она решает судьбу любой программы обучения.
- Укажите ключевые пункты «того, что еще необходимо» в письменном резюме обсуждения (Приложение Д1.4).

Таблица Д1.2. ПРИМЕРЫ ТОГО, «ЧТО ЕЩЕ НЕОБХОДИМО?»

Категория	Комментарии
Обратная связь	Люди хотят и нуждаются в обратной связи, чтобы улучшать свою результативность. Обратная связь может поступать из многих источников, включая менеджера, коллег и даже самоконтроль.
Признание	Признание за усилие — это мощнейший мотиватор; это одна из причин, почему работает геймификация. Простое признание со стороны руководства в большинстве случаев мотивирует больше, чем материальное вознаграждение.
Мотивация	Мотивирование путем материальных вознаграждений не так эффективно, как часто полагают, но стимулы могут способствовать изменению, если они поощряют поведение, изученное в программе обучения. На удивление часто то, чему учат и за что вознаграждают, не совпадает с реальностью, или вознаграждается только результат, независимо от способа его достижения, что может приводить ко всякого рода нежелательному поведению.
Система оценки результативности	Система оценки результативности, ежегодные оценки и любые формы оценки сотрудников должны быть синхронны с тем, чему учит программа обучения, или обучение окажется провалом.
Управленческие практики	«Я слышу, что вы говорите, но я вижу, что вы делаете. Увидеть — значит поверить». До тех пор, пока прямое руководство обучающихся не начнет активно практиковать или воспроизводить то, чему они обучались, обучение, скорее всего, будет иметь ограниченный эффект. Как подчеркнул Мозель более пятнадцати лет назад: «Это высшее руководство, через создаваемые ими корпоративный климат и системы вознаграждения, кто <i>на самом деле</i> осуществляет обучение, независимо от того, что делают специалисты по обучению. Предоставленная специалистами по обучению программа только тогда «приживается», когда она совпадает с тем, чему высшее руководство обучает каждый день» ⁸⁶ .

Категория	Комментарии
Последствия за неиспользование	Так же, как необходима стимуляция и признание применения полученных в процессе обучения навыков и знаний (пряник), необходимы и последствия за отсутствие усилий за применение изученного поведения (кнут). Как говорится: «Люди уважают то, что вы проверяете». Если никого не волнует, будет ли применяться изученное во время обучения, оно не будет применяться.

Составьте карту путешествия

Переход от обучения к совершенствованию результативности — это целое путешествие. Создание карты этого пути помогает разработчикам программы, участникам и заинтересованным лицам визуализировать процесс и его логическое обоснование. Это то, что Дэн Роэм в своей книге «Визуальное мышление» (2013) называет «визуальным мышлением».

Визуальное мышление означает использование преимуществ естественной способности человека видеть — не только посредством глаз, но и мысленно, позволяющей обнаруживать идеи, которые в противном случае остались бы незамеченными; быстро и интуитивно развивать их, а затем доносить до других людей таким образом, чтобы окружающие быстро понимали и принимали их.

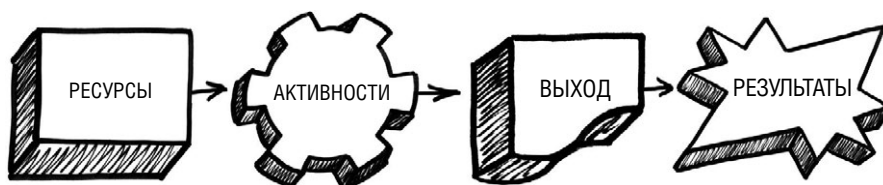
Логическая карта четко определяет теорию изменения.

Логическая карта — это способ нанесения на схему критичных элементов программы обучения, чтобы проиллюстрировать их взаимосвязь, и их ожидаемый вклад в достижение бизнес-результатов. Логическая карта четко определяет «теорию изменения» — те допущения, на которых строится программа обучения, — а также то, что необходимо будет оценивать. Этот подход часто используется для иллюстрирования и оценки программ в целом⁸⁷, и доказал свою ценность при разработке и оценке корпоративных программ обучения в частности⁸⁸.

Общая форма логической карты показана на Рисунке Д1.8 и иллюстрирует стоящее за выполненной компанией программой обучения логическое обоснование: **ресурсы** (деньги и время) вложены в **активности** (обучение, проекты обучения действием, поддержка результативности на рабочем месте); которые имеют **выход** (количество обученных сотрудников, количество коучинг-сессий, количество участников в социальных сетях и так далее), который способствует достижению желаемых **результатов** (как рост уровня удовлетворенности клиентов, продаж, сокращение продолжительности цикла). Важно отметить, что, хотя карта часто рисуется во временной после-

довательности слева направо (от ресурсов в результатах), разработка эффективных мер требует движения в обратном направлении, начиная с определения желаемых результатов⁸⁹.

Рисунок Д1.8. ВЕРХНЕУРОВНЕВАЯ ОБОБЩЕННАЯ ЛОГИЧЕСКАЯ КАРТА



Мы вернемся к концепции логической карты во время изучения *Шести Дисциплин*, обогащая ее и иллюстрируя, как все компоненты должны работать сообща для достижения желаемых результатов. На этом этапе процесса, когда вы завершили обсуждение Колеса планирования со спонсором или спонсорами, ваша логическая карта будет пока неполной. Сейчас определены только желаемые результаты. Однако четко определена точка назначения, что является необходимым предварительным условием для выбора правильного пути и вложения правильного количества ресурсов.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ:

- Нарисуйте логическую карту, чтобы проиллюстрировать взаимосвязь между активностями, выходом и результатами.
- Используйте ее при последующем планировании и оценке.
- Разработайте карту на уровне концепции с ключевыми группами заинтересованных лиц, чтобы все имели четкое представление о пункте назначения и пути, который требуется для его достижения.

Управляйте портфелем

Согласно словам выдающегося военного стратега Клаузитца, суть стратегии заключается в концентрации ресурсов в «решающей точке». Одна из основных задач бизнес-менеджера — управлять портфелем продуктов и услуг компании, соизмеряя инвестиции с потенциалом. Не все продукты созданы равными; некоторые имеют больший потенциал вклада в рост и прибыльность, чем другие, по совокупности причин, включая размер рынка, конкуренцию и этап жизненного цикла продукта. Продукты с большим потенциалом заслуживают больших вложений и развивающих мер, а с небольшим потенциалом должны быть проигнорированы или прекращены.

Одна из самых известных схем классификации бизнес-портфеля — это матрица BCG, Бостонской консалтинговой группы, которая классифицирует бизнесы в двух измерениях: рост рынка и доля рынка. В матрице представлены четыре квадранта или типа бизнеса/продукта (рисунок Д1.9).

- **Звезды.** Бизнесы с высокой долей рынка на быстро растущем рынке или сегменте. Звезды требуют существенных вложений для поддержания роста и максимизации их потенциала.
- **Дойные коровы.** Имеют высокую долю на медленно растущем рынке. Они называются дойными коровами, так как они могут «доиться» и приносят наличные, которые поддерживают инвестиции в звезды и новые предприятия. Они не требуют значительных вложений, так как потенциал роста небольшой, но они не должны страдать от голода. Дойные коровы критично важны для любой компании, поэтому к ним нужно относиться соответствующим образом.
- **Собаки.** У них низкая доля на зрелом, медленно растущем рынке. В них не заложена никакая стратегическая ценность, так как они приносят немного дохода, имеют ограниченный потенциал роста и требуют времени и ресурсов, которые могли бы быть вложены куда-то еще. В эссе

Рисунок Д1.9. МАТРИЦА BCG РОСТ-ДОЛЯ



«Что такое стратегия?» Майкл Портер подчеркнул, что выбор того, что *не* делать, так же важно, как что делать; всегда остается необходимость выбора. Собаки должны быть проданы или от них нужно избавляться, а вкладываемые в собак ресурсы следует применить в другом месте.

- **Знаки вопроса** (также называемые **трудными детьми**). Продукты или бизнесы, которые позиционируются на быстро развивающихся рынках, но не достигшие своего потенциала по достижении существенной доли рынка. Им требуется внимание. Если в них вкладываться, они могут стать звездами, и, в конечном итоге, дойными коровами; в противном случае они станут собаками и станут обузой для организации.

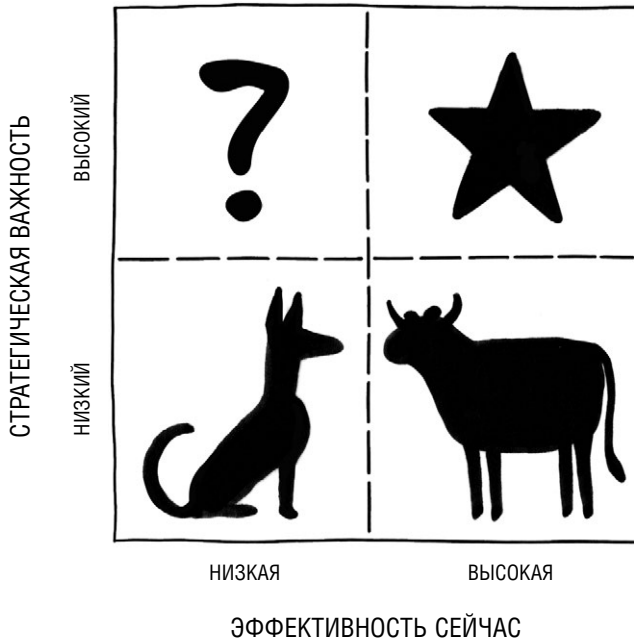
Суть стратегии заключается в концентрации ресурсов в «решающей точке»

Задача бизнес-менеджера — постоянно оценивать портфель и корректировать уровень инвестиций, чтобы убедиться, что время, энергия, деньги и креативность направлены на линии бизнеса с наибольшим потенциалом.

Эти концепции должны быть применены к портфелю обучающих программ. Не все программы обучения имеют одинаковый потенциал по влиянию на успех организации. Самые эффективные обучающие организации практикуют управление портфелем, максимизируя свои инвестиции в программы-звезды и убивая неэффективные программы с низким влиянием. Матрица BCG может быть адаптирована для управления программами обучения путем изменений осей на «потенциальный вклад в бизнес» и «текущий уровень эффективности», чтобы создать матрицу Потенциал/Состояние программ (рисунок Д1.10). Программы также попадут под те же четыре категории со следующими определениями.

- **Звезды.** Высокоэффективные программы в областях с высоким стратегическим потенциалом для бизнеса, как развитие эффективности менеджмента, вывод новых продуктов, новые стратегии проникновения на рынок и так далее. Они заслуживают лучших специалистов, креативности и самого уровня вложений.
- **Дойные коровы.** Очень эффективные программы, которые не обязательно очень привлекательные и яркие, но тем не менее критично важны для результативности организации, такие как обучение безопасности труда, адаптационные программы и обучение комплаенс. Как и дойные коровы для бизнеса, они не должны голодать, но и перекармливать их тоже не следует.

Рисунок Д1.10. МАТРИЦА ПОТЕНЦИАЛ/СОСТОЯНИЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ПОРТФЕЛЯ ПРОГРАММ ОБУЧЕНИЯ



- **Собаки.** Программы, которые либо просто не работают, либо несут минимальный вклад. Возможно, они были созданы какое-то время назад и более не актуальны или проблема, на решение которой они были направлены, уже не актуальна, а возможно, программа обучения не была изначально решением проблемы. В любом случае программы-собаки должны быть прекращены; они истощают ресурсы, энергию и моральное состояние организации.
- **Знаки вопроса.** Программы обучения, которые должны оказывать значительно большее влияние, нежели они оказывают сейчас. Их следует изучить и определить, в чем проблема: переоценка их потенциала, неправильное определение проблемы, неэффективное обучение или отсутствие поддержки при переносе знаний и навыков. Если у них есть потенциал стать звездами или дойными коровами, проблемы должны быть исправлены. В противном случае они должны быть прекращены, а затрачиваемые на них ресурсы должны быть применены в более продуктивных областях.

Эффективное управление портфелем программ обучения требует периодического (ежеквартального или ежегодного) процесса приоритизации, который бы включал лидеров бизнеса наряду со специалистами по

обучению, так как обучение — это функция поддержки бизнеса. Многие организации создают для этих целей консультативный совет или комитет. Специалисты по корпоративному обучению должны активно участвовать в процессе. Они должны высказывать точку зрения и рекомендовать программы к закрытию для освобождения ресурсов на новые и более многообещающие программы.

Важно отметить здесь, что ответственная приоритезация инвестиций в обучение основывается на потенциале и вкладе в бизнес-результаты, а не на достижении педагогических результатов, рейтингах обратной связи или их соответствии модным трендам в среде корпоративного обучения. Обучение — это бизнес-функция, которая требует соответствующего управления. Первый шаг к управлению обучением как бизнесом — это четко определить бизнес-результаты («Д1: Диагностика»).

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ:

- Помните, что не все обучение одинаково ценно.
- Максимизируйте свой вклад, инвестируя в программы обучения с наивысшим потенциалом для отдачи от инвестиций.
- Используйте матрицу Потенциал/Состояние для определения как ваших программ-звезд, так и ваших программ-собак; принимайте стратегические решения о том, что развивать, а от чего избавляться.

Резюме

Первая, критично важная и часто недостаточно проработанная дисциплина для успешного обучения и развития — это определение желаемых бизнес-результатов в бизнес-терминах («Д1: Диагностика»). Успешные обучающие организации фокусируются на результативности и всегда начинают с вопроса «зачем». Совместно с ключевыми заинтересованными лицами, они определяют логическое обоснование для программы в терминах бизнес-результатов, которые будут достигнуты, а не в терминах достижения педагогических результатов. Они приоритезируют свои силы и ресурсы, концентрируясь на программах обучения, которые принесут наибольший вклад и с наибольшей вероятностью успеха. Вместе со спонсорами они заранее договариваются о критериях успеха, до погружения в разработку программы обучения.

Определение бизнес-результатов — это краеугольный камень успеха любой программы обучения. Когда специалисты по корпоративному обучению не прилагают достаточно усилий, чтобы четко сформулировать бизнес-результаты, они подвергают риску успех программы обучения, а возможно, и всей компании.

Приложение Д1.5 ЧЕК-ЛИСТ ДЛЯ «Д1: ДИАГНОСТИКА»

Используется приведенный ниже чек-лист для того, чтобы убедиться, что программа обучения является правильным решением и что цели программы обучения приводятся в бизнес-результатах.

Общее

- Предлагаемая программа обучения призвана решить проблему с результативностью, связанную с отсутствием знаний или навыков.
- Не касающиеся обучения решения были изучены или использованы и отклонены.
- Анализ бизнес-потребностей показал конкретные знания и навыки, которыми обучающиеся должны будут овладеть для повышения результативности.
- Факторы среды, которые будут способствовать успешной реализации программы (ответственность, последствия, коучинг и так далее) были определены и обсуждены.
- Высокоуровневая логическая карта была предварительно нарисована, чтобы проиллюстрировать предлагаемую связь между обучающими активностями и ожидаемыми результатами.
- Менеджмент понимает, какое влияние оказывает среда для переноса знаний на успех или провал программы обучения.
- Менеджмент принимает на себя ответственность и свою роль в создании позитивной среды для переноса знаний и навыков.
- «Условия удовлетворенности» спонсора или спонсоров были четко озвучены.

Каждая цель программы

- Четко связана с высокоприоритетной и ценной бизнес-потребностью или возможностью.
- Определяет действительный результат, который будет достигнут (в отличие от знаний, способностей и умений).
- Конкретизирует стандарт результативности, который следует достигнуть к определенному времени.
- Использует бизнес-термины, концепции и язык.
- Четко определено, как может быть измерен успех.

Рекомендации

Для лидеров функции обучения

- Прочтите и поймите бизнес-план. Будьте проактивны в определении тех областей, где обучение и развитие может внести вклад.
- Никогда не предлагайте программы просто потому, что вас попросили предложить программу
 - Всегда спрашивайте: «Зачем? Какая ожидаемая польза для компании?»
- Используйте Колесо планирования результатов для помощи в переговорах по созданию прозрачного «контракта» с руководством, где заранее определены бизнес-цели и то, как будет измеряться успех.
- Используйте вопрос «Что еще необходимо», чтобы помочь бизнес-лидерам понять, что программа обучения не будет успешна, если она не будет поддержана менеджерами, подкреплена стимулами и так далее.
- Пересмотрите все программы, за которые вы ответственны, чтобы убедиться, что у каждой есть цель, достоверно связанная с бизнес-требованиями.
- Будьте проактивны при управлении портфелем образовательных программ.
 - Используйте матрицу Потенциал/Состояние для отнесения программ обучения к категориями по стратегической важности и эффективности.
 - Предлагайте перераспределение ресурсов, необходимое для максимизации ценности.

Для бизнес-лидеров

- Поделитесь со специалистами по корпоративному обучению желаемыми результатами, а не просто решениями (например, обучающая сессия на один день). Это их работа — предложить наилучшее решение.
- Пересмотрите портфель программ обучения и развитие в бизнес-подразделениях, за которые вы несете ответственность.
 - Четко ли они связаны с ключевыми бизнес-потребностями?
 - Есть ли критично важные потребности, которые оставлены без внимания?
 - Не растрачиваются ли ресурсы на программы с низкой ценностью, когда они могли бы быть направлены на более ценные программы обучения?
- Если существующие программы обучения не связаны с бизнес-потребностями, совместно с лидером корпоративного обучения убедитесь в наличии этой связи.

- Пересмотрите портфель программ обучения и развития для перераспределения ресурсов на программы обучения с наибольшими потенциальными дивидендами для бизнеса.
- Определите бизнес-потребность, которую, по вашему мнению, должна закрыть программа обучения.
 - Убедитесь, что обучение — это целесообразная часть решения.
 - Пройдитесь по Колесу планирования результатов с партнерами по обучению и развитию.
 - Достигните согласия в изменениях поведения, которые требуются для достижения ваших целей, и убедитесь, что они могут быть подтверждены.
 - Ясно выражайте свои «критерии удовлетворенности» — необходимые показатели, по которым вы будете оценивать успех программы обучения.
- Попросите специалистов по обучению и развитию предложить план достижения этих результатов.
 - Подойдите критично к его оценке, используя Карту Применения 6Д (Приложение 1.2).

ГЛАВА 2

Д2: ДИЗАЙН

Дизайн полного опыта обучения

«Если вы не можете описать то, что вы делаете, как процесс, вы не знаете, что вы делаете».

— У. ЭДВАРТС ДЕМИНГ

ПРОЦЕСС — ЭТО «СЕРИЯ ЗАПЛАНИРОВАННЫХ ДЕЙСТВИЙ, которые превращают исходные ресурсы в ожидаемый результат»⁹⁰. Процессное мышление с момента, когда оно после Второй Мировой войны описано Демингом, Джуран и другими, трансформировало бизнес и позволило устойчиво создавать продукты и услуги более высокого качества с меньшими затратами. Процессное мышление также изменило природу конкуренции так, что теперь «конкуренция осуществляется не между людьми, продуктами или компаниями: она происходит между процессами.⁹¹» Организации с процессами, которые производят большую ценность, более надежно и при наименьших затратах, побеждают.

Спонсируемое корпорацией обучение попадает под определение процесса: это серия шагов, требуемых для трансформации исходных ресурсов в виде людей, времени и материалов в добавляющий ценность результат в виде роста результативности (рисунок Д2.1). Как в любом другом бизнес-процессе, качество результата настолько хорошо, насколько хорошо слабейшее звено в причинно-следственной цепочке. Таким образом, даже если сама по себе программа великолепная, обучение принесет минимальную ценность, если реализация будет слабой. Именно поэтому самые эффективные организации практикуют Вторую дисциплину: они **осуществляют «Д2. Дизайн: Дизайн полного опыта обучения»**, а не только того, что происходит во время «мероприятия» (занятия в классе, симуляции, электронного обучения и так далее).

Дизайн полного опыта обучения критично важен, так как люди учатся постоянно, включая уроки, которым учит организация без намерений научиться чему-то. Они обучаются на том, как программа обучения разработана

Рисунок Д2.1. ОБУЧЕНИЕ КАК ПРОЦЕСС.



и реализована, как их руководители реагируют, что другие участники программы говорят о ней и так далее. Например, сотрудники выучили, что они могут без последствий игнорировать предварительные задания, так как фасилитатор все равно расскажет тот же самый материал во время сессии. Они выучили, что чаще всего после программы обучения нет никаких последующих мероприятий, ответственности за использование навыков и знаний, а также последствий от их неиспользования. Если мы ставим цель улучшить эффективность корпоративного обучения, мы должны обращать внимание на все, чему обучает программа, как намеренно, так и не намеренно; нам необходима разработка и управление *полным* опытом обучения.

В этой главе мы изучим, что означает комплексно и систематично разработать процесс обучения и управлять им: активно планировать и влиять на то, что происходит как до, так и после традиционных границ корпоративного обучения, а также на выгоду, которая приобретается от того, чтобы так делать.

Темы включают:

- Обучение — это не мероприятие.
- Множество факторов влияет на результат.
- Четыре фазы превращения обучения в результаты.
- Новое определение финишной линии корпоративного обучения.
- Чек-лист для «Д2: Дизайн».
- Рекомендация для лидеров обучения и бизнес-лидеров.

Обучение — это не мероприятие

Все слышали выражение «обучение — это процесс, а не мероприятие», и большинство профессионалов в области корпоративного обучения согласны с ним. Тем не менее событийное восприятие так глубоко проникло в процесс нашего мышления, что мы подсознательно используем язык «событий» при обсуждении обучения. В результате, мы продолжаем укреплять парадигму «раз и сделал». Даже в последнюю книгу *Leaving ADDIE for SAM*⁹², например, включены такие темы, как «анатомия эффективных обучающих событий» или необходимость в «сжатых, эффективных обучающих событиях».

Когда мы рассматриваем программу обучения как мероприятие, мы оптимизируем только отдельные части процесса.

Сжатый, эффективный опыт является ключевой *частью* процесса обучение-к-результату. Тем не менее основная идея «Д2: Дизайн» заключается в том, что, когда обучающие организации полностью концентрируют внимание, ресурсы и энергию на «мероприятии», они оптимизируют только отдельные части процесса обучения, игнорируя другие, что приводит к браку в обучении. Как профессионалам, нам необходимо выйти за рамки парадигмы «обучение-как-мероприятие».

Теория парадигм (признанной «правды») и их влияние на развитие мысли стала популярной, благодаря Томасу Куну и его книге «Структура научных революций»⁹³. Несмотря на то, что парадигмы необходимы для развития того, что Кун называет «нормальными науками», и решения каждодневных задач, наступает момент, когда господствующие парадигмы мешают прогрессу и должны быть заменены. Это время пришло в сфере обучения и развития: реальный прогресс в эффективности обучения не может быть достигнут, пока профессионалы не откажутся от парадигмы «обучение-как-мероприятие».

Тереза Рош, руководитель функции обучения и развития в Agilent Technologies, в статье в *Journal of Organizational Excellence* объяснила: «В Agilent от каждого департамента ожидаются инновации, непрерывное обучение и оказывающие влияние на показатели прибыльности компании результаты. Департамент глобального обучения и развития лидерства знает, что его результаты не будут соответствовать ожиданиям, если они просто будут предоставлять традиционное обучение традиционными способами, какими бы высокими не были бы показатели в конце программы обучения. Чтобы извлечь все преимущества из инвестиций в корпоративное обучение, им необходимо расширить свое восприятие того, когда, где и как проходит обучение»⁹⁴.

Изолированные программы обучения редко являются решением бизнес-проблем, которые по своей природе систематичны⁹⁵. «На фундаментальном уровне каждая организация — система оценки работоспособности человеческого капитала. Она была основана людьми, управляется людьми, существует с единственной целью принесения ценности людям, являющимися владельцами акций... В основе целостного подхода к совершенствованию организации должна лежать эта идея»⁹⁶.

Занимающаяся увеличением результативности международная организация International Society for Performance Improvement (ISPI) с момента основания подчеркивала необходимость целостного и системного подхода при разработке решений для работы с человеческими ресурсами. Их стандарт

деятельности гласит: «Системный взгляд критично важен, так как организации — очень сложные открытые системы... Системный подход учитывает более широкую среду, которая влияет на процессы и другую работу. Среда включает не только вводные данные, но и, что более важно, давление, ожидания, преграды и последствия»⁹⁷.

Связанные с парадигмой мероприятий проблемы многочисленны, не самая маленькая заключается том, что она способствует тому, что сотрудники относятся к программе обучения как к футбольному матчу или театральному представлению, то есть как простые наблюдатели. Парадигма мероприятий предполагает, что сотрудники уже сделали свою часть работы, просто придя. Когда мероприятие заканчивается, все закончилось и ничего более не ожидается. Программы корпоративного обучения должны сильно от этого отличаться. Участники должны ожидать, что им будет нужно играть активную роль в их собственном обучении и продолжать процесс спустя долгое время после окончания программы. Именно это обычно приносит ценность, к чему мы вернемся ниже и при обсуждении «Д4. Достижение: Достижение переноса обучения на практику».

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ:

- Обращайте внимание на то, как глубоко внедрена парадигма «обучение-как-мероприятие» в том, как эксперты по корпоративному обучению и бизнес говорят об обучении.
- Избегайте преподносить программы обучения как «мероприятия».

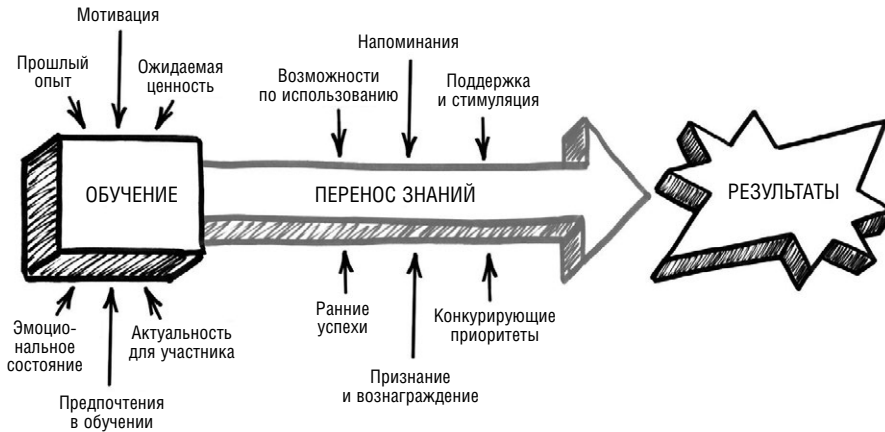
Многие факторы влияют на результат

То, что происходит до и после программы обучения,
так же важно, как непосредственно само обучение.

Переход от парадигмы мероприятий к системному подходу предполагает, что обучение не проходит в вакууме. То, что каждый участник выносит из опыта обучения, изменяется под воздействием многих факторов, включая ожидания, настрой, прошлый опыт, природные способности и эмоциональное состояние. Схожим образом многочисленные факторы влияют на то, в какой степени впоследствии участники переносят и применяют свои знания. Это включает возможности, поощрение, стимулирование, а также ранние успехи или провалы (рисунок Д2.2).

В действительности исследования показали, что то, что происходит до и после периода формального обучения, так же важно, если не более важно,

Рисунок Д2.2. МНОГИЕ ФАКТОРЫ ВЛИЯЮТ НА ОПЫТ УЧАСТНИКА, ПЕРЕНОС ЗНАНИЙ И РЕЗУЛЬТАТЫ



чем то, что происходит непосредственно во время программы обучения⁹⁸. Следовательно, обучающие организации нуждаются в новой парадигме о масштабе своей ответственности: той, что выйдет за пределы «предоставления мероприятий» к «предоставлению результатов». Повышение результативности требует обращения внимания на *все* факторы, которые влияют на результат, и на все четыре фазы процесса обучения-для-результатов (см. ниже).

Гроциер в книге *Engagement Manifesto* (2011) выразил это следующим образом:

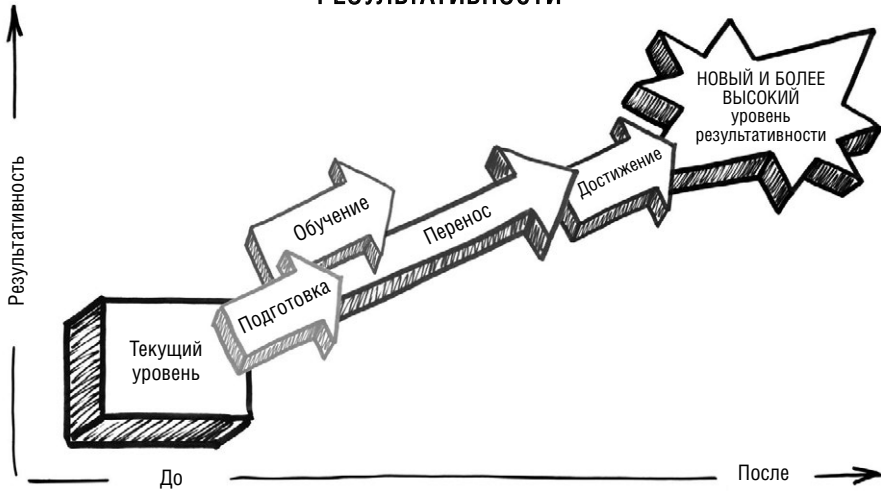
Чтобы программа была успешной, она должна поддерживаться повсюду в системе. Должна быть коммуникация о целях и задачах процесса, желаемых результатах и пользе для каждого. Лидеры должны сконцентрироваться на новом поведении и управленческой системе оценки результативности и того, как они будут оценены, вознаграждая сотрудников, которые успешно продемонстрировали желаемое поведение. Эти действия позволят убедиться, что изменение укрепилось и устойчиво (стр. 70).

Четырехфазный процесс

Процесс превращения обучения в бизнес-результаты включает четыре фазы: (рисунок Д2.3):

- I. **Подготовка** участника, плана и среды
- II. Направленное **обучение**
- III. **Перенос** и приложение
- IV. **Достижение** улучшений

Рисунок Д2.3. ЧЕТЫРЕ ФАЗЫ ПРЕВРАЩЕНИЯ ОБУЧЕНИЯ В ПОВЫШЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ



Каждая фаза вносит вклад в то, как участники отвечают на вопросы «Могу ли я?» и «Буду ли я?», а следовательно, на эффективность программы обучения. Все четыре фазы критично важны для повышения результативности, использования активов обучения и реализации стратегии организации (см. Кейс Д2.1).

Кейс Д2.1

Полный опыт обучения в UBC

Компания The United Brotherhood of Carpenters and Joiners of America (UBC) представляет более полумиллиона мужчин и женщин, которые предлагают строительной индустрии продуктивную, конкурентоспособную и профессиональную работу. Обучение находится в основе стратегии президента Дугласа Мак Каррона по обеспечению конкурентоспособности членов UBC и повышению рыночной доли.

Старшему руководителю по обучению, Рэнди Эппарду, было поручено убедиться в том, что обучение выполняет свое предназначение стать стратегическим активом UBC. Для максимизации пользы от тренингового центра площадью в 1,2 миллиона квадратных футов в Лас-Вегасе Рэнди сконцентрировал усилия команды на уходе от подхода к обучению как к мероприятию к идее обучения как бизнес-процесса. Он поставил им задачу предоставлять полный опыт обучения, который включал все необходимые для реализации рыночной стратегии UBC стратегии.

Рэнди начал с погружения команды в 6Д. Они выбрали свою новую флагманскую лидерскую программу в качестве приоритетной для реализа-

ции, так как она затрагивала сотрудников с самым высоким потенциалом по внедрению наибольших изменений для будущего UBC: квалифицированных рабочих. Цель программы — гарантировать, что сотрудники будут практиковать принципы трансформационного лидерства.

Рэнди и его команда разработали программу так, чтобы включить все четыре фазы обучения. Участникам было в прямой форме сказано, что они будут посещать шестимесячную программу обучения и что инструкции во время обучения — это только катализатор для реальной работы по возвращению в рабочую среду. Команда обучения UBC также развернула поддержку в рабочей среде, используя новую, целеориентированную систему управления обучением (LMS), коучинг и инструменты, способствующие переносу обучения и гарантии успеха.

До внедрения 6Д оценка показывала уровень переноса обучения на практику в 35%. После переориентирования программы с акцентом на четырех фазах обучения уровень переноса обучения вырос до 80%. Вдвое больше участников программы лидерства для квалифицированных рабочих сейчас применяют знания и навыки в работе, в соответствии с общей стратегией UBC.

Согласно Рэнди: «Обучение в центре обучения UBC теперь управляется процессным мышлением и сфокусировано на бизнес-результатах. Все новые программы разрабатываются с целью предоставления полного опыта обучения, который оптимизирован под применение и вносит вклад».

Фаза I. Подготовка

Первая фаза — это подготовка. Под подготовкой мы имеем в виду гораздо больше, чем традиционная предварительная работа. Подготовка в контексте «Д2: Дизайн» включает:

- Подготовку плана обучения
- Подготовку участника
- Подготовку среды

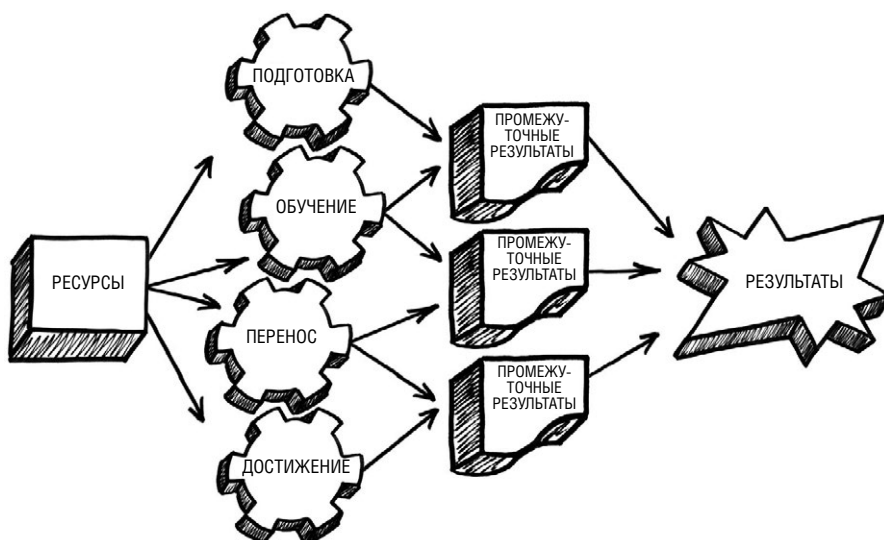
Подготовьте план обучения

План должен быть подготовлен для всех четырех фаз обучения.

Когда вы рассматриваете обучение как процесс, а не мероприятие, подготовка плана обучения включает больше, чем традиционный педагогический дизайн. План должен быть подготовлен для всех четырех фаз: что необ-

ходимо сделать *до* формальной обучающей деятельности и что необходимо сделать для поддержки непрерывного обучения и переноса *после*. Логическая карта программы обучения должна быть расширена, чтобы включить действия для каждой из четырех фаз процесса превращения обучения в повышение результативности (рисунок Д2.4). Пересмотрите педагогический дизайн до реализации программы, чтобы убедиться, что все четыре фазы учтены и для каждой из них имеется план.

Рисунок Д2.4. ЛОГИЧЕСКАЯ КАРТА ПРОГРАММЫ ОБУЧЕНИЯ ДОЛЖНА ВКЛЮЧАТЬ ДЕЙСТВИЯ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ КАЖДОЙ ИЗ ЧЕТЫРЕХ ФАЗ ПРОЦЕССА ОТ ОБУЧЕНИЯ К ПОВЫШЕНИЮ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ



Подготовьте участника

Большинство программ обучения предписывают какой-либо вид «предварительной работы», такой как чтение, прохождение электронной программы обучения, тестирования и так далее. Мы пытаемся (не в полной мере успешно) избегать использования термина «предварительная работа» для фазы I обучения, так как термин предполагает, что она менее важна, нежели «реальная» работа, которая за ней последует. На самом деле, фаза I такая же часть работы по обучению, как все, что за ней следует.

Самая частая цель заданий фазы I — создать общий понятийный ряд. Однако потенциальное применение гораздо шире и включает стимуляцию интереса, создание целенаправленности обучения и его результатов, сбор данных для адаптации обучения⁹⁹.

Создание общего понятийного ряда важно, потому что все обучение может быть определено, как процесс соединения идей и навыков с существующим интеллектуальным аппаратом¹⁰⁰. То, что все участники имеют соответствующую предварительную подготовку (образование и опыт), с которой они могут получить смысл от формального обучения, повышает как эффективность, так и результативность. Это позволяет избежать обучения, которое некоторые не смогут понять, без скуки для них.

С каждой группой, которую вы обучаете, вы должны начать с того места, где группа находится на время начала обучения. Когда вы предполагаете, что группа знакома со всеми основами, это предположение будет всплывать и ударять по вам каждый раз¹⁰¹.

Ожидания сильно влияют на решение сотрудников участвовать в обучении.

Еще более важная цель фазы I — обеспечить правильную настрой и ожидания участников. Сотрудники не приходят на корпоративные программы обучения как чистый лист бумаги. Большинство уже сформировало мнение о возможной ценности программы для них, а следовательно, приняли решение о том, будут ли они инвестировать время и энергию в обучение или просто «будут соблюдать формальности».

Тверски и Канеман продемонстрировали силу «эффекта предшествования» в выдающейся серии экспериментов, способствовавших получению ими Нобелевской премии в 2002-м году. Возможно, наиболее леденящий душу пример — эксперимент, показавший, что даже бросание игральные кубиков повлияло на последующие решения судей по вынесению приговоров¹⁰². Более забавный эксперимент был проведен Ариэли, который показал разницу в предпочтениях пива студентами, в зависимости от того, был ли им заранее раскрыт «секретный ингредиент», который он добавил¹⁰³ (рисунок Д2.5).

Классический эксперимент Келли в Массачусетском технологическом институте (MIT) предложил напрямую приложимый к обучению пример. Изменение *всего двух слов* в описании инструктора до сессии существенно повлияло на то, как студенты оценили опыт¹⁰⁴.

Интересно, что полковник Барнард Бэнкс из Военной академии США получил схожие результаты о силе влияния всего нескольких слов на ожидания:

«Осенью 2011-го года мы переформулировали одну из двух основных целей PL 300 [Военного лидерства] на: «Кадеты будут применять соответствующие схемы, идеи и теорию в текущем военном управлении» (вместо «смогут применять»). Несмотря на то, что мы изменили всего

Рисунок Д2.5. ОДИНАКОВЫЕ СТИМУЛЫ ПРИВОДЯТ К РАЗНЫМ РЕЗУЛЬТАТАМ, В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ОЖИДАНИЙ

«Это пиво содержит секретный ингредиент»

«Это пиво содержит бальзамический уксус»



два слова в цели, «смогут применять» на «будут применять», и добавили, «в текущем» при описании управления, это изменило то, как и инструкторы, и участники подошли к обучению¹⁰⁵».

Если всего два слова могут повлиять на опыт обучения, очевидно, что настрой участников, которые придут на программу корпоративного обучения, будет влиять на их опыт и конечные результаты. Тарену показал, что ожидания, особенно касательно практической пользы программы обучения, сильно влияют на решение сотрудника участвовать и вовлекаться¹⁰⁶. Эффект предшествования настолько силен, что планирующие обучение и развитие игнорируют его на свой риск.

Что определяет настрой участников, с которым они приходят в класс? Многие вещи, важнейшие из которых:

- Их прошлый опыт обучения (в школе и на работе);
- Сигналы, которые посылает руководство, намеренно и нет;
- То, как программа описана;
- Что они слышали от коллег о программе.

Прошлый опыт. Если предыдущий опыт обучения был отличным, участники придут в класс с более положительным настроем, чем при наличии негативного опыта, как в школе, так и в прошлый корпоративных программах. К сожалению, негативный опыт оказывает большее и более длительное влияние, чем положительный¹⁰⁷. Это означает, что обучающие организации не могут позволить себе *когда-либо* предоставлять плохо спланированные или некачественно реализованные программы обучения. Негативный эффект от скучного электронного обучения, плохо спланированной сессии или программы обучения, которая не сосредоточена на реальной проблеме, будет оказывать влияние долго после окончания конкретного опыта. Это «отравляет колодец» будущих программ обучения и отрицательно влияет на их ценность и эффективность.

Также, обучавшимся в университете педагогам и фасилитаторам сложно помнить, что не все наслаждались школой. Глава департамента обучения одной из энергетических компаний Канады рассказал нам: «Наши работники на линии электропередач — это очень квалифицированные сотрудники, которые знают много о том, как делать работу безопасно и хорошо. Однако многие имели негативный опыт взаимодействия с образовательной системой, и им не особенно нравилась школа. Помещение их обратно в атмосферу типичного класса пробуждает массу негативных эмоций и защитных реакций. Поэтому мы избегаем обучения в аудитории для этих работников. Мы концентрируемся на практическом подходе к обучению в этой области и других, нетипичных для школы, подходах.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ:

- Обращайте внимание на прошлый опыт участников: обучайте теми способами, которыми они предпочитают обучаться;
- Убедитесь, что каждая программа обучения релевантна и полезна; негативный опыт создает трудности для создания ценности будущими программами.

Сигналы от руководителей. Сотрудники ориентируются на то, что важно для их менеджеров. Если руководитель пренебрежительно отзывается о предстоящей возможности обучения («Тебе нужно будет отлучиться от работы снова?»), это подрывает ценность программы. Сотрудник будет менее готов вовлекаться. Когда менеджер ничего не говорит о программе обучения, сотрудник подразумевает низкий для нее или него приоритет, и поэтому для сотрудника приоритет также может быть низким. «Соккрытие информации, неспособность вступить в диалог, недостаток проактивности посылает сигнал — уже определенно неверный»¹⁰⁸. Напротив, если менеджер транслирует сигналы о важности программы обучения («Я на самом деле желаю, чтобы вы обращали внимание, и хочу слышать, как вы планируете использовать это по возвращении»), тогда сотрудники с большей вероятностью придут с намерением учиться и применять знания.

Сотрудники ориентируются на то, что важно для их менеджеров.

Бринкерхофф и Монтесино, к примеру, обнаружили, что сотрудники, которые обсуждали программу обучения до и после тренинга с менеджерами показали существенно более высокий уровень применения знаний¹⁰⁹. Фелдштейн и Буфман показали, что более половины факторов, характеризующих высокорезультативных участников, были связаны с влиянием их менеджеров¹¹⁰. 75% высокорезультативных участников заявили о том, что их

прямое руководство высказало ожидания по повышению результативности, в то время как среди участников, показавших низкую результативность, — только 25%. Когда процесс был организован таким образом, чтобы увеличить предварительное и пост-программное взаимодействие с менеджерами, сами обучающиеся и их менеджеры сообщили о более высоком уровне переноса обучения. Позднее Ньютон обнаружил устойчивую корреляцию между обсуждением перед началом программы обучения и мнением менеджеров о влиянии программы три месяца спустя¹¹¹.

Конечная ответственность за обучение, конечно, остается за сотрудником. Как Питер Друкер превосходно отметил: «Развитие — это всегда саморазвитие. Для предприятия предполагать ответственность... — это холостой ход. Ответственность лежит на человеке»¹¹². В то же время неразумно и несправедливо ожидать от сотрудников того, что они будут вкладывать усилия в обучение, когда менеджеры посылают недвусмысленные сигналы о том, что это неважно. Учитывая влияние менеджеров на формирование настроения участников, наиболее эффективные организации способствуют осуществлению предварительного обсуждения менеджеров с их прямыми подчиненными. Некоторые даже выставляют это как обязательное требование для посещения программы обучения.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ:

- Вдохновите менеджеров участников провести короткие, сфокусированные и поддерживающие обсуждения с их прямыми подчиненными до начала тренинга;
- Проведите разъяснительную работу с менеджерами о ценности этого действия и предложите простые инструкции и сценарии для фасилитации процесса.

Как описана программа. На то, как участники воспринимают возможность обучения, влияет описание и позиционирование программы. Департаменты маркетинга тратят огромное количество времени и денег, управляя *позиционированием и обещанием бренда*: что они хотят, чтобы клиенты думали, когда слышат о продукте. Цель состоит в том, чтобы создать позитивную ассоциацию между брендом и желанием клиента и укрепить ее глубоко в сознании потребителя.

Но что сотрудники хотят от программы обучения? Принципы обучения взрослых Ноулза, а также исследования причин посещения программ обучения сотрудниками показывают, что взрослые заинтересованы изучить то, что, как они полагают, принесет им пользу в их жизни или карьере¹¹³. Поэтому в «Д1. Диагностика: Диагностика ожидаемых бизнес-результатов» мы подчеркивали важность разъяснения *пользы* программы: как она поможет участникам и организации. Чтобы гарантировать заинтересованность в участии и получить поддержку для программ обучения, вам необходимо четко обозначить ответ на

вопрос «зачем»: какие преимущества получают участники, — путем описания *выгод* (чем программа будет полезна им), а не только характеристик или качеств программы. Как любит говорить наш коллега Рей Фун из PowerUpSuccess: «Качества описывают, выгоды продают». Тем не менее, «слишком многие декларируют качество своего предложения и ожидают, что покупатель сам проведет все связи и определит ценности или выгоду»¹⁴. Многие не могут и не будут искать эти связи, и в результате, недооценят возможность.

Качества описывают; выгоды продают.

Важность объяснения выгод — это часть любой программы обучения по продажам. Несмотря на это, большинство описаний концентрируется почти полностью на *характеристиках* (длительность, фасилитатор, цели обучения) и мало или вообще не упоминают выгоды для участника или организации. Ниже мы приводим пример из каталога онлайн-курсов:

Стратегическое управление затратами — это двухдневный курс, который соединяет в себе методические и практические педагогические технологии путем использования метода кейсов. В программе вы:

- Научитесь определять источники данных для построения моделей учета затрат;
- Поймете структуру затрат приобретенных услуг и товаров;
- Будете различать управление ценой и затратами;
- Поймете и сможете применять ряд методов управления затратами;
- Научитесь эффективно применять модели учета затрат во время переговоров;
- Научитесь практиковать дисциплину установления цен при переговорах о долгосрочных контрактах.

За читателем остается необходимость перевести эти характеристики в выгоды. Для сравнения ниже мы приводим пример, где авторы гораздо лучше выполнили работу по описанию причин посещения программы в терминах WIIFM (Что в этом для меня?):

Избавьтесь от напряжения при составлении любого типа документов! Интересен ли вам быстрый и простой метод составления документов: писем, записок, отчетов, предложений и оценки деятельности сотрудников, — в организованном формате? Этот семинар предоставит вам эти простые форматы и формулы для овладения любой задачей по написанию — и коммуникации читателями того, что им необходимо знать. Вы существенно упростите ваш процесс написания и сэкономите время, концентрируясь на содержании, а не на том, как писать. Приходите к текущим проектам и получите индивидуальную обратную связь.

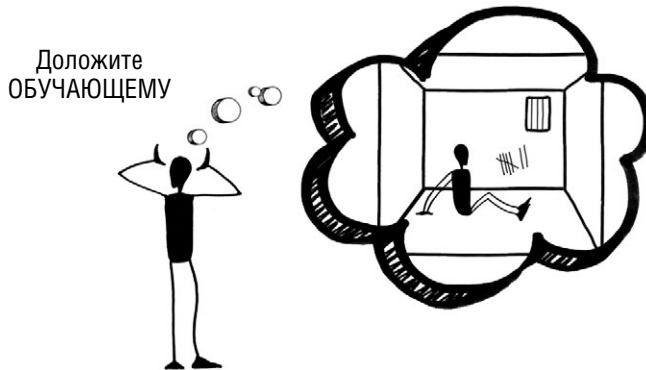
Заметьте, как четко обозначены выгоды и как используются вопросы для побуждения вас к согласию с тем, что вы получите пользу от посещения такой программы. Сила концентрации на пользе была продемонстрирована одним из участников семинара, который мы проводили в Азии. После нашего обсуждения она переписала все описания программ в ее подразделении, чтобы подчеркнуть выгоды для участников и бизнеса (результаты), вместо перечисления характеристик (активностей, промежуточных результатов). Интерес к программам со стороны потенциальных участников и их руководителей значительно вырос... хотя сами программы не изменились совсем — изменился только способ позиционирования и описания.

Большинство «приглашений» на обучение звучат как приговор о тюремном заключении.

Хотя мы здесь концентрируемся на описании программ, то же относится и к приглашениям посетить программу обучения. Большинство «приглашений» на корпоративные программы обучения, которые мы видели, особенно те, которые автоматически рассылаются системами управления обучением, звучат больше как приговор о тюремном заключении, чем возможность получить ценный опыт (рисунок Д2.6). Первое впечатление имеет значение. Убедитесь, что первое впечатление от вашей программы обучения — позитивное.

Рассмотрите более увлекающий способ коммуникации приглашений, особенно для стратегически важных программ. Некоторые компании используют персональное приглашение от высшего руководства. Другие применяют более креативные методы: банк UBS переделал промо-видео, про-

Рисунок Д2.6. УБЕДИТЕСЬ, ЧТО «ПРИГЛАШЕНИЕ» НА ПРОГРАММУ ОБУЧЕНИЯ НЕ ЗВУЧИТ КАК ПРИГОВОР О ТЮРЕМНОМ ЗАКЛЮЧЕНИИ



дублировав в нем очень энергичное приглашение на ключевую программу для лидеров. Ванда Хейз, руководитель обучения и развития организаций в Университете Эмори, использует видео с участниками прошлых сессий для эффективной коммуникации выгод, а также необходимости инвестирования времени и ожиданий программы университета «Успех через лидерство»¹¹⁵. Если вы не хотите, чтобы ваша программа выглядела как еще одна скучная задача, не рекламируйте ее как такую.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ:

- Пересмотрите описание ваших программ и приглашений;
- Убедитесь, что они подчеркивают выгоду для участника, а не просто характеризуют педагогический дизайн.

Что говорят другие. Мы все подвержены влиянию мнений других. Если коллеги или друзья положительно отзываются о фильме, мы, скорее всего, приложим усилия, чтобы его посмотреть; если несколько человек сильно раскритиковали новый ресторан в городе, мы с наименьшей вероятностью его попробуем. Онлайн-отзывы на продукты и услуги все больше влияют на наше покупательское поведение. Отношение обучающихся к корпоративным программам обучения устроено схожим образом.

В эпоху социальных сетей сотрудники более соединены, чем когда-либо, и идут в большей степени в ногу с «шумихой». В то время как в прошлом влияние между сотрудниками было ограничено только коллегами, с которыми у участника мог состояться разговор, сейчас мнения «распространяются вирусно» и могут облететь всю организацию за часы.

То, что люди слышат о программе, влияет на их ожидания. Ожидания, в свою очередь, оказывают влияние на их мотивацию обучаться и применять навыки («Буду ли я?»). Как профессионалам в области корпоративного обучения, нам необходимо обращать внимание на то, какие «ходят слухи». Если определенные программы начинают приобретать плохую репутацию, как «бесполезные», «скучные» или «потеря времени», критично важно понять ключевую причину и исправить ее. Игнорирование таких проблем вредит бренду обучения и будущим возможностям так же, как игнорирование дефектов продукта вредит компании больше, чем отзыв продукта или исправление.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ:

- Обращайте внимание на то, какие «ходят слухи» о программах обучения — это влияет на их эффективность;
- Примите меры для понимания и исправления проблемы, если о программе говорят плохо.

Единственная информация, которая когда-либо собиралась, касалась того, как я оценил преподавателя.

Перезагрузка ожиданий. Профессионалы обучения были приучены думать о программе как о «мероприятии», так же стали думать и обучающиеся. Программы корпоративного обучения, которые посещали сотрудники, редко предъявляли какие-либо требования к слушателям, кроме посещения и, возможно, прохождения тестирования. Участники редко, или никогда, были ответственны за применение, даже если эти программы включали «планирование действий». Питер Жильсон, бывший президент Swiss Army Brands, описывал типичную практику: «Как молодой корпоративный менеджер, я посетил десятки программ развития, но ни одна ни разу не вернулась ко мне с вопросом о том, что я сделал со своими знаниями и как я их использовал. Единственная информация, которая когда-либо собиралась, касалась того, как я оценил преподавателя».

Кейс Д2.2

Перезагрузка финишной линии

Компания Home Depot провела серию крупномасштабных мероприятий по обучению для оказания содействия менеджерам магазинов в более эффективном и результативном ведении деятельности. В конце трехдневного форума участникам подарили великолепную кристальную награду. Тогдашний президент Home Depot в Канаде, Аннетт Вершурен, поняла, что этот жест посылает полностью неверное сообщение. Награда должна быть за *применение* идей, которые в самом деле повысили результативность операционной деятельности магазинов, а не просто за посещение. Поэтому, по крайней мере в ее подразделении, руководители магазинов получили награду только тогда, когда они смогли задокументировать хотя бы одно действие, которое они совершили в результате посещения форума для руководителей магазинов, которое показало повышение результативности операционной деятельности. Это хороший пример пересмотра того, что значит пройти курс обучения.

Важная часть подхода 6Д — подготовка обучающихся к перезагрузке их ожиданий путем пересмотра определения «финишной линии» финансируемого компанией обучения, как успешного применения в работе (рисунок Д2.7), а не просто окончания модуля, игры, симуляции или семинара¹⁶. Зачетные единицы, сертификаты, безделушки и другие индикаторы «заверше-

ния» должны раздаваться, только если есть ясные свидетельства применения новшеств в работе для усиления сообщения о том, что конечная цель — повышение результативности (Кейс Д2.2).

Существует много способов того, как определить и оценить новую финишную линию: подходящий временной интервал и критерии зависят от природы и целей программы. В таблице Д2.1 приводятся некоторые примеры того, как компании могут переопределить финишную линию их программ обучения.

Рисунок Д2.7. НАСТОЯЩАЯ ФИНИШНАЯ ЛИНИЯ ОБУЧЕНИЯ — УЛУЧШЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ



Таблица Д2.1. ПРИМЕРЫ ПЕРЕОЦЕНКИ ФИНИШНОЙ ЛИНИИ

Цель программы	Новая финишная линия	Организация и ссылки
Совершенствование навыков создания слайдов в PowerPoint	Представьте три слайда с улучшенным дизайном в течение 90 дней после окончания программы. Только если слайды пройдут «обзорный тест» (стандартизированная схема оценки), участники получают свои сертификаты.	KLA-Tencor (Hughes, 2014)
Совершенствование навыков коучинга для роста эффективности лидерства	Пройдите обучающий модуль на компьютере, который укрепит ключевые идеи и протестирует знание принципов коучинга, а также участвуйте в дискуссии на SharePoint о целях применения и прогрессе среди участников программы обучения.	Methodist-Bonheur Healthcare (Keeton, 2014)
Улучшение качества и снижение издержек путем применения принципов бережливого производства	Завершите, оцените и отчитайтесь о совершенствовании проекта, который требует применения принципов бережливого производства.	Hypertherm, Inc. (Jaccasi & Hackett, 2014)

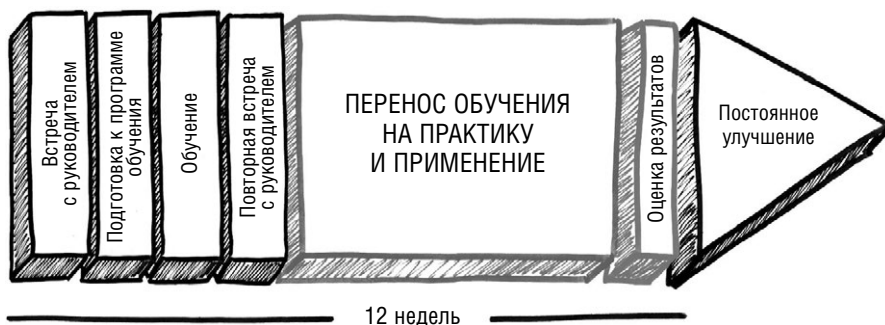
Цель программы	Новая финишная линия	Организация и ссылки
Более эффективное лидерство	Расскажите историю достижений о своем развитии лидерства, включая применение действий и достижение результатов, которыми вы гордитесь.	Военная Академия США Вест-Пойнт (Banks, 2014)

Описание программы и коммуникация должны четко отражать ожидания по отношению к участникам. Обучающиеся должны прийти с четким пониманием, что это *привилегия* — посетить образовательную программу, и на них лежит *ответственность* за применение знаний для улучшения результативности, а обучение будет завершено, когда они применят то, чему они научились, к работе. Расписание каждой программы должно включать время, необходимое для применения обучения на практике (рисунок Д2.8). Программа должна быть описана таким образом, чтобы она включала в себя полный опыт обучения, а не только мероприятие с преподавателем.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ:

- Перезагрузите ожидания участников о том, что значит завершить курс обучения;
- Убедитесь, что все материалы и коммуникация подчеркивают применение обучения, и избегайте формулировок, которые подразумевают отдельное «мероприятие».

Рисунок Д2.8. РАСПИСАНИЕ ПРОГРАММЫ, КОТОРОЕ ДЕМОНИСТРИРУЕТ ПОЛНЫЙ ОПЫТ ОБУЧЕНИЯ

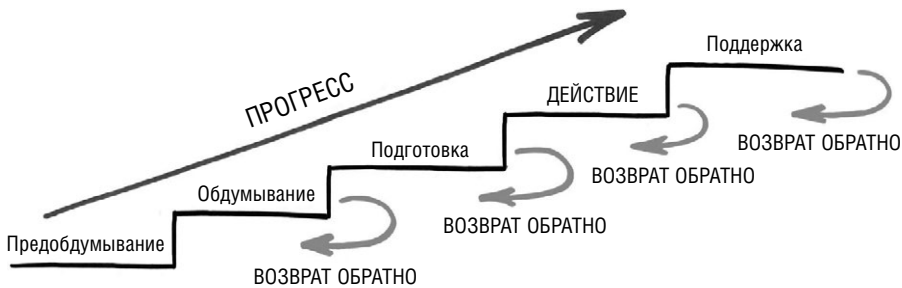


Готовность к изменениям. Прохазка и Диклементе предложили модель стадий изменений, которая стала одной из самых влиятельных концепций в области модификации поведения. Они предположили, что изменение в по-

ведении происходит в пять этапов: предобдумывание, обдумывание, подготовка, действие, поддержка¹¹⁷. При этом возврат обратно может случиться на любом этапе (рисунок Д2.9).

Усилия по внедрению изменений оказываются неэффективными, когда они стремятся проскочить этап: например, когда побуждают людей, которые еще пока даже не думают об изменении (предобдумывание), перейти к действиям. Также они проваливаются, когда игнорируют необходимость механизмов поддержки («Д5: Дополнительная поддержка») для помощи в поддержке изменения и предотвращения возврата обратно. Эта модель актуальна для программ корпоративного обучения, так как все они, на каком-то уровне, стремятся помочь сотрудникам поменять поведение. Таким образом, важный аспект фазы I — переместить сотрудников с этапа предобдумывания на этап обдумывания и подготовки.

Рисунок Д2.9. МОДЕЛЬ СТАДИЙ ИЗМЕНЕНИЙ ПРОЗАХКИ И ДИКЛЕМЕНТЕ

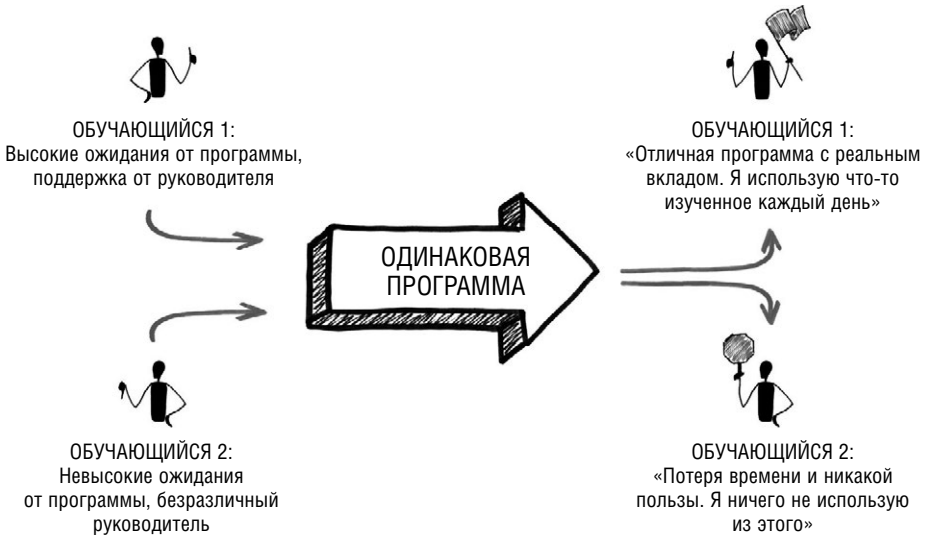


Выводы. Компании могут усилить влияние своих программ обучения путем приложения больших усилий и внимания на формирование настроения на активное участие, потому что это предвестник результатов. Участники получают от программы то, что они ожидают от нее получить. Если они ожидают, что программа станет ценным опытом обучения, наиболее вероятно, это то, что они испытают. Если они ожидают, что она станет потерей времени, наиболее вероятно, так и будет, по крайней мере для них (рисунок Д2.10).

Подготовьте среду

Как мы более детально обсудим в «Д4: Достижение», климат переноса обучения, который является рабочей средой сотрудника, оказывает мощное влияние на то, каким будет ответ на вопрос «Буду ли я?», а следовательно, на то, создаст ли обучение ценность или окажется браком. Как отметил Гэри Раммлер в знаменитой фразе: «Поместите результативного работника в плохую систему, и система будет побеждать почти каждый раз»¹¹⁸.

Рисунок Д2.10. ОЖИДАНИЯ ВЛИЯЮТ НА ТО, КАКУЮ ПОЛЬЗУ ПОЛУЧАТ УЧАСТНИКИ ОТ ОДНОГО И ТО ЖЕ ОПЫТА ОБУЧЕНИЯ



Климат переноса оказывает сильное влияние.

Самое подходящее время начать думать и подготавливать климат переноса — фаза анализа и разработки. Это цель вопроса: «Что еще необходимо» в рамках обсуждения Колеса планирования «Д1: Диагностика». Пока среда — мотивация, язык, вознаграждения, последствия, действия руководства и культура, которая окружает программу обучения, не будет в согласии с желаемым поведением, программа не будет успешной.

Ключевые вопросы, которые стоит задать, следующие:

- Поддерживает ли высшее руководство программу обучения заметно, на словах и действиями?
- Знают ли прямые руководители участников программы о своей роли в поддержке применения полученных знаний и навыков?
- Обладают ли руководители навыками и инструментами для эффективного коучинга?
- Несут ли они за это ответственность?
- Вознаграждает ли система оценки персонала желаемое поведение?
- Есть ли стимулы для совершения действий, которым обучает программа?
- Присутствуют ли негативные последствия за отсутствие изменений в поведении?

Если на один из вопросов ответ — нет, то это поставит под сомнение — или в большинстве случаев полностью сведет к нулю — эффективность программы. Профессионалы в области обучения должны провести детальную оценку среды, а затем провести работу с менеджментом для снижения преград на пути прогресса. Такие проблемы требуют времени для исправления. Поэтому подготовку среды следует начинать в фазе I.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ:

- В рамках фазы анализа и разработки критично оценить рабочий климат, в который вернуться участники программы;
- Проведите с менеджментом работу по подготовке среды, которая будет способствовать переносу обучения.

Фаза II: Формальное обучение

Мы будем обсуждать фазу II, период формального обучения, в деталях в следующей главе («Д3. Действенность: Действенность процесса обучения»). Независимо от метода или средств — занятий с преподавателем, онлайн-обучения, обучения действием, обучения на рабочем месте, обучения путем открытий или любой их комбинации — критично важным остается следующее:

- Обеспечьте согласованность между опытом формального обучения и ожидаемыми конечными бизнес-результатами.
- Основывайтесь на заданиях фазы I.
- Используйте подходы к обучению, которые подходят под требуемое поведение и навыки.
- Уважайте принципы обучения взрослой аудитории.
- Убедитесь, что участники могут применить изученное в своей работе («Могу ли я?»).
- Убедите их в пользе применения («Буду ли я?»).
- Обеспечьте устойчивый и бесперебойный переход между фазами II и III (Перенос и применение).

Фаза II является наиболее изученной в корпоративном обучении. Доступно множество книг, курсов и научных статей по педагогическому дизайну. Даже при этом обучение в этой фазе может быть усилено путем большей концентрации на бизнес-целях, выборе методов обучения в соответствии с требуемым поведением, выделением достаточного времени на практику, а также с убеждением, что участники понимают актуальность и полезность того, что их просят изучить. Последнее важно. Взрослые обучающиеся более мотивированы учиться и делают это более эффективно, когда им понятна актуальность того, чему они обучаются¹¹⁹.

Взрослые мотивированы учиться, когда понятна актуальность.

Расширенная логическая модель — цепочка создания ценности в обучении (страница 140) может помочь убедиться, что содержание и педагогическая методология логично согласуются с ожидаемыми результатами. Используйте бизнес-цели в качестве критериев для принятия решений о том, что включить в программу, а что оставить за ее пределами. Используйте требуемое поведение при принятии решений о структуре обучения. Когда программы обучения построены таким образом — всегда держа во внимании бизнес-результаты — участникам намного проще увидеть актуальность и ответить «Да» на вопрос «Буду ли я?».

Фаза III: Перенос и приложение

Фаза III — перенос обучения— это место, где «шины встречаются с дорогой» и где большинство программ терпит неудачу. Что происходит (или не происходит) на этом этапе процесса является решающим в том, принесет ли программа ценность или окажется браком. Независимо от того, какое количество обучения происходит в фазе II, оно остается затратами для организации, пока не используется как способ повышения результативности (рисунок Д1.2, страница 41). Общая польза от обучения, а значит и от обучающей организации, зависит от эффективности переноса обучения. Вследствие чего, мы настоятельно рекомендуем профессионалам корпоративного обучения взять ответственность за фазу III и влиять на среду после формального обучения.

На сегодняшний день перенос обучения и его применение — третья фаза процесса превращения обучения в результат — самое слабое звено корпоративных программ обучения (рисунок Д2.11). Поэтому усиление переноса представляет самую большую возможность для увеличения общей эффективности корпоративного обучения.

В усилении переноса обучения заинтересованы все: обучающийся, организация обучения и развития, руководитель обучающегося и компания в целом. Эта фаза заслуживает гораздо большего внимания, чем ей уделялось в прошлом.

Если перенос настолько важен, почему обучающие организации не сделали больше для управления этой критичной фазой? Мы полагаем, что на этом пути есть три основных препятствия:

1. Доминирующая парадигма относится к обучению как к мероприятию, относит разработчиков программ к чуть более высокой категории, чем организаторы мероприятий.
2. Период после формального обучения — это «земля, которая никому не принадлежит», между обучающей организацией и оперативным управлением; никто не принимает ответственность за перенос обучения и результаты.
3. Историческая нехватка систем управления процессами.

Рисунок Д2.11. ФАЗА III, ПЕРЕНОС ОБУЧЕНИЯ, — САМОЕ СЛАБОЕ ЗВЕНО БОЛЬШИНСТВА ПРОГРАММ ОБУЧЕНИЯ



© Grantland Enterprises, www.grantland.net, использовано с разрешения автора.

Мы обсудим эти проблемы более детально в главах «Д4. Достижение: Достижение переноса обучения на практику» и «Д5. Дополнительная поддержка: Дополнительная поддержка результативности». Основная мысль здесь заключается в том, что планирование фазы III — перенос обучения и его применение — это решающая практика дисциплины «Д2. Дизайн: Дизайн *полного* опыта обучения». В самом деле, успех всей программы держится на ней. Развитые обучающие организации выделяют ресурсы, чтобы оказать влияние на этот важнейший, но часто игнорируемый, аспект превращения обучения в результаты.

Фаза IV: Достижение

Фаза IV является финишной линией обучения. Она завершает цикл обучения, признавая достигнутый участниками программ результат. Существует три веские причины включения признания достижений в полный опыт обучения:

1. Это сильно мотивирует.
2. Это устанавливает четкую финишную линию.
3. Сама оценка также является опытом обучения.

Признание и «Буду ли я?»

Чувство достижения прогресса увеличивает продуктивность, креативность и приверженность.

Оказывается, что признание чьих-либо усилий является мощной мотивацией. Чтобы участники отвечали: «Да, я буду прилагать усилия ради изменений» и сохраняли свои усилия со временем, они должны чувствовать, что достигают прогресса, и видеть этому подтверждение. Когда Амабиле и Кремер (2011) проанализировали тысячи ежедневных производственных журналов, они обнаружили, что чувство достижения прогресса в значимой работе связано с большей продуктивностью, креативностью и приверженностью работе.

Наоборот, когда сотрудники чувствовали, что они не достигают прогресса, или когда их работа не имела смысла, они были менее мотивированны, менее креативны и менее продуктивны. К сожалению, Амабиле и Кремер также обнаружили, что «слишком много руководителей не осведомлены о важности прогресса, и поэтому не беспокоятся и не предпринимают меры по его поддержанию»¹²⁰.

Рисунок Д2.12. ЧУВСТВО ДОСТИЖЕНИЯ ПРОГРЕССА КРИТИЧНО ДЛЯ ПОДДЕРЖАНИЯ ИЗМЕНЕНИЯ В ПОВЕДЕНИИ



Чувство достижения прогресса важно для поддержки любого изменения в поведении (рисунок Д2.12). Исследования Государственного реестра контроля за соблюдением установленных норм массы тела, например, показали, что люди, которые регулярно себя взвешивали, были более успешны в потере веса и его удержании, чем те, кто этого не делал. «Маленькая победа в потере даже половины фунта может предоставить заряд импульса, необходимого, чтобы придерживаться диеты. Нам нужно видеть маленькие победы, чтобы верить, что большая битва будет выиграна»¹²¹.

Если мы хотим мотивировать сотрудников продолжить обучение на работе, тогда нам необходимо найти способы подключиться к их внутренней мотивации, дав им чувство, что они достигают прогресса и что их работа по применению обучения имеет смысл. Дэниел Пинк изучил литературу по мотивации в *Драйв: удивительная правда о том, что нас мотивирует* (2008) и пришел к выводу, что для большинства людей внутренняя мотивация достичь веры в собственные силы и самоудовлетворения более сильна, чем внешние вознаграждения, такие как деньги или должность.

Дэн Эрили предоставил доказательства, что работает и обратное: игнорирование ваших усилий является мощным демотиватором¹²². Он сравнил три группы: тех, чьи достижения были признаны, тех, чья работа игнорировалась, и тех, чья работа была помещена в шредер сразу после завершения. Удивительное открытие заключалось в том, что группа, работа которой игнорировалась, отказалась от работы почти так же быстро, как те, чья работа сразу уничтожалась. Другими словами, недостаток признания уничтожает внутреннюю мотивацию почти так же, как превращение работы в мусор.

Если вы хотите, чтобы люди применяли то, чему они научились, вам необходимо признать их усилия.

Ключевой урок для профессионалов обучения заключается в том, что, если вы хотите, чтобы люди прилагали усилия для применения того, чему они научились, тогда вам необходимо убедиться, что присутствует признание их усилий и одобрение достижений. Это может быть выражено просто, как самооценка или награждение баллами или сертификатом завершения обучения на основе демонстрации применения в работе. Или это может включать и более сильнодействующие стимулы, такие как необходимость отчитаться о своих усилиях и достижениях старшим руководителям (Кейс Д2.3).

Исторически департаменты обучения не делали достаточно для использования внутренней мотивации: участники не получали признания, когда прилагали усилия для применения обучения в работе. Именно поэтому мы считаем фазу IV — признание достижений — неотъемлемой частью полного опыта обучения.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ:

- Создайте процесс, который гарантирует, что сотрудники чувствуют, как они достигают прогресса, когда стремятся применять новые навыки, даже если это просто самоконтроль.

Кейс Д2.3

Повышение эффективности с помощью обучения в DuPont

В течение более 200 лет компания DuPont привнесла на глобальный рынок науку мирового класса через инновационные продукты, материалы и услуги. DuPont выпускает тысячи новых продуктов каждый год на различных рынках: сельскохозяйственный сектор, пищевая промышленность, коммуникации, строительство, транспорт и безопасность.

DuPont применяет стратегический подход к маркетингу — DuPont Marketing Excellence (DMX) — чтобы гарантировать успешный выход на рынок и глобальный охват рынка. Рэнд Мендес, директор DMX, ответственен за то, чтобы основополагающие принципы DMX вели к применению обучения и бизнес-результату.

Программа DMX для проектных команд — программа повышения квалификации, которая использует практический и проектный методы обучения. В программе используются четыре высокоприоритетных проекта, каждый из которых нуждается в стратегическом плане маркетинга для успеха. Реальная работа над этими проектами становится основой обучения во время курса DMX для управления проектами.

Для разработки процесса использовались принципы 6Д. Команда DMX сначала создала устойчивый фундамент «Д1: Диагностика», чтобы убедиться в прозрачности ожидаемых результатов. Они также использовали процесс «Д1: Диагностика» для определения и разработки каждого из проектных документов. Каждый проект прошел строгий процесс бизнес-анализа до того, как он стал объектом опыта обучения действием.

Учебные модули и задания между сессиями были разработаны, чтобы поддержать перенос и приложение изученного. Участники из различных бизнес-функций совместно работали в течение трех трехдневных программ, которые распределены по полугодию, во время которых они изучают основы стратегического маркетинга и применяют знания в высокоприоритетных проектах, которые являются частью их текущей работы. «Достижение переноса обучения было сильно проще, когда обучение участников и их приоритетные задачи были неразделимы», — рассказал нам Рэнд. Чтобы и дальше гарантировать перенос, команда DMX применяет коучинг и лидерскую поддержку во время всего процесса. «Финишная линия» программы — презентация стратегического маркетингового плана команде руководителей и его внедрение в цепочку создания ценности в процесс продаж DuPont.

«Исключительный индикатор успеха программы заключается в том, что бизнес не старается запросить данные по отдаче от инвестиций. Они уже видели созданную ценность от успешного внедрения планов, разработанных в программе».

Рэнд причисляет успех программы к тщательности команды при обеспечении того, что все шесть дисциплин и ключевые факторы успеха были рассмотрены и запланированы при создании программы, а также к приверженности команды к постоянному совершенствованию.

Прикрепите себя к обучающемуся

Наконец, вам следует убедиться, что опыт участника во время всех четырех фаз обучения последовательный и согласованный. Мы считаем идею «прикрепления себя к обучающемуся» (рисунок Д2.13) полезным упражнением.

Идея зародилась на базе статьи Шапиро, Рангана и Свекла в *Harvard Business Review*¹²³. Они утверждали, что единственный способ действительно понять клиентский опыт (и то, как его улучшить) — это, в переносном смысле, «прикрепить себя к заказу». В их случае это означало — следить за заказом на всех стадиях в их компании, чтобы увидеть сколько раз он был передан, как часто он откладывался в сторону, как сложно было узнать его статус, где происходили ошибки и так далее.

Рисунок Д2.13. ПРОВЕРЬТЕ ДИЗАЙН ПРОГРАММЫ, ПРЕДСТАВИВ СЕБЯ ПРИКРЕПЛЕННЫМ К ОБУЧАЮЩЕМУСЯ НА ВСЕХ СТАДИЯХ



Применение этой идеи в обучении и развитии — представить себя прикрепленным к обучающемуся в течение всех четырех фаз от того момента, когда участник услышал о программе до применения на работе в последующие дни и месяцы, чтобы достигнуть лучшей результативности. На каждой стадии представьте себя обучающимися и задайте вопросы:

- Пойму ли я, что от меня ожидается?
- Является ли ожидаемый бизнес-результат понятным и адекватным?
- Пойму ли я, как программа обучения соотносится с другими системами, слоганами и корпоративными программами?
- Понятно ли то, как программа обучения относится к моей работе?
- Позволит ли программа мне сказать: «Да, я могу работать новым способом»?
- Куда я обращался бы за помощью, если необходимо?
- Могу ли я увидеть пользу для меня лично?
- Ответил бы я: «Да, я буду?» и приложил бы для этого усилия?

- Узнает ли кто-то и будет ли это важно, применяю ли я это или нет?
- Что думает мой руководитель? Поддерживает ли руководитель программу? Как я узнаю?
- Будет ли способ оценки моей работы усиливать мною изученное или будет этому противостоять?

Каждый раз, когда мы проделывали это упражнение с клиентами, мы обнаруживали возможности для улучшения, которые усиливали общий опыт и вклад. Чек-лист в приложении Д2.1 поможет вам убедиться, что педагогический дизайн охватывает полный опыт.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ:

- Пересмотрите *полный* опыт обучения, чтобы убедиться, что все элементы работают вместе для гарантии «да, я могу» и «да, я буду».

Резюме

Вторая дисциплина, которую практикуют самые эффективные обучающие организация, — это «Д2. Дизайн: Дизайн полного опыта обучения»: от того, как программа позиционируется в приглашении, к подготовке, ожидаемой в фазе I, к педагогическому дизайну фазы II, к ответственности и поддержке в фазе III, до того, как оценивается и признается прогресс в фазе IV.

Планы эффективных организаций также включают то, как элементы климата переноса будут усилены и скоординированы.

Полный опыт значительно выходит за рамки
корпоративного обучения.

Разработка полного опыта значительно выходит за рамки традиционного корпоративного обучения. Это потребует новых навыков и избавления от давно устоявшихся парадигм. Это, по нашему опыту, единственный путь достичь настоящего прорыва.

Применение комплексного подхода к обучению и переносу знаний значительно увеличивает кажущуюся и реальную пользу от обучающих действий. Переопределение финишной линии как повышения результативности, вместо последнего дня сессии, является серьезным вызовом, который предлагает значительные вознаграждения.

**Приложение Д2.1
ЧЕК-ЛИСТ ДЛЯ «Д2: ДИЗАЙН»**

Используется приведенный ниже чек-лист для того, чтобы убедиться, что дизайн программы обучения включает в себя «полный опыт».

ФАЗА I — Подготовка		
	Элемент	Критерий
<input type="checkbox"/>	Набор	Набор или процесс зачисления позволяет убедиться, что «в автобусе правильные люди» — то есть те, у кого есть опыт и задачи, чтобы получить пользу от программы.
<input type="checkbox"/>	Приглашение	Приглашение четкое и привлекательное. Оно объясняет выгоду от участия и формирует ожидания для применения в работе.
<input type="checkbox"/>	Подготовка (участников)	Означает имеющую смысл работу по подготовке — чтение, обучение через опыт, симуляция, обратная связь и т. д., которая помогает максимизировать пользу от проведенного на программе времени.
<input type="checkbox"/>	Подготовка	Предварительная встреча между участником и ее/его руководителем настоятельно рекомендуется (в идеале, является обязательным требованием). Предложены инструкции и рабочие листы.
<input type="checkbox"/>	Подготовка (руководителей)	Руководители получили обзор программы, ее цели и бизнес-потребности, которые она закрывает, а также инструкции по максимизации ее ценности.
ФАЗА II — Формальное обучение (см. «Д3: Действенность»)		
	Элемент	Критерий
<input type="checkbox"/>	Использование предварительного задания	Подготовительная работа полностью используется в программе: настолько, что не выполнившие ее участники находятся в невыгодном положении (или, в идеале, не допускаются к посещению сессии).
<input type="checkbox"/>	Логическая карта	Присутствует четкое понимание среди разработчиков и фасилитаторов о том, как каждая активность соотносится с ожидаемым поведением, возможностями и ожидаемыми бизнес-результатами. Об этих связях рассказано участникам.
<input type="checkbox"/>	Актуальность	Актуальные примеры, история, симуляция, обсуждения и так далее включены в программы, чтобы помочь обучающимся видеть, как содержание программы применить к работе. Уже практикующие выпускники прошлых сессий приглашаются, чтобы подчеркнуть полезность навыков.

	Элемент	Критерий
<input type="checkbox"/>	Практика	Расписание предоставляет достаточное время обучающимся для практики навыков и ожидаемого поведения под наблюдением и с обратной связью.
<input type="checkbox"/>	Проверка процесса	Оценка по завершении сессии включает вопросы о том, восприняли ли обучающие полезность и актуальность программы и чувствуют ли они себя подготовленными для получения преимуществ от использования навыков в работе.
ФАЗА III — Перенос и применение (См. «Д4: Достижение» и «Д5: Дополнительная поддержка»)		
	Элемент	Критерий
<input type="checkbox"/>	Поддержка результативности	Помощь в работе, материал и системы включены в план программы, чтобы убедиться, что обучающиеся могут получить необходимую поддержку.
<input type="checkbox"/>	Вовлеченность руководства	После курса участникам настоятельно рекомендуется провести встречу с руководителем. Инструкции ко встрече предоставлены. Оказывается содействие постоянной вовлеченности менеджера.
<input type="checkbox"/>	Ответственность	Имеются процессы, которые периодически напоминают участникам об их обязанностях, которые делают их ответственными за прогресс, а также поощряют сверхусилия и достижения.
<input type="checkbox"/>	Управление процессами	Имеются процессы и системы, позволяющие профессионалам корпоративного обучения отслеживать, поддерживать и управлять процессом переноса обучения.
ФАЗА IV — Признание достижений		
	Элемент	Критерий
<input type="checkbox"/>	Завершение	«Финишная линия» программы обучения определяется применением навыков в работе. Имеется план оценки, о чем осведомлены участники.
<input type="checkbox"/>	Прогресс	План включает процесс, помогающий участникам почувствовать достижение прогресса.
<input type="checkbox"/>	Признание	Имеется процесс, поощряющий сверхусилия и достижения.

Рекомендации

Для лидеров функции обучения

- Пересмотрите программы, за которые ответственна ваша группа, чтобы убедиться, что дизайн действительно включает полный опыт с точки зрения обучающегося.
- Нарисуйте логическую карту, которая включает действия во всех четырех фазах обучения.
- Проявляйте бдительность и не допускайте двусмысленных сообщений, когда то, чему обучают на программе, не соответствует бизнес-практике.
 - Такие несоответствия лишают участников желания пробовать применять знания, и если бросаются в глаза, то ведут к циничному отношению.
- Пересмотрите описание курса и приглашения, чтобы убедиться, что в них подчеркнута выгода, а не просто перечисляются характеристики.
- Обратите внимание бизнес-менеджеров на важность их поддержки на всех четырех фазах программы для достижения максимальной отдачи от инвестиций.
- Перенесите финишную линию: награждайте баллами, сертификатами и так далее только после того, как навыки и знания применены.
- Убедитесь, что описания, расписание и другая коммуникация не усиливают парадигму «обучение-как-мероприятие».
- Убедитесь, что есть механизм, который дает участникам чувство достижения прогресса по время фазы применения и поощряет их за повышение результативности.
- Вернитесь для обратной связи к участникам: как они ответили на вопрос «могу ли я» и «буду ли я» в работе, почему?

Для бизнес-лидеров

- Попросите профессионалов обучения нарисовать логическую карту стратегически важных программ.
 - Проверьте ее на предмет наличия плана на все четыре фазы обучения.
 - Четко ли обозначены бизнес-цели? Имеют ли смысл данные действия?
- Прислушайтесь к тому, как вы и другие менеджеры говорите об обучении. Какие сообщения вы посылаете? Не усиливаете ли вы ненароком взгляд на обучение как на мероприятие?
- Спросите ваших руководителей о том, что они делают, чтобы убедиться, что ожидаемое развитие «приживается».

- Создайте системы, которые предусматривают ответственность бизнес-менеджеров за достижение результатов в итоге обучения и развития.
 - Измеряйте и награждайте активное вовлечение менеджеров в процесс.
 - Убедитесь, что «видеоряд совпадает со звуком», то есть то, что менеджеры говорят, что менеджеры делают, и то, что поощряет система, находится в согласии. Если нет, то вы теряете время и деньги на обучении.
- Убедитесь, что имеется процесс по оценке, поощрению и вознаграждению достижений.
 - Помните, что надо охватить всех; признавайте вклад менеджеров и участников, а также профессионалов корпоративного обучения в успешные программы.

ДЗ: ДЕЙСТВЕННОСТЬ

Действенность процесса обучения

«Если участники не применяют то, чему они научились, программа была провалом, даже если произошло обучение».

— ДОН И ДЖИМ КИРКПАТРИК

ОСНОВНОЙ СМЫСЛ любой корпоративной программы обучения — улучшить бизнес-результаты, оказав сотрудникам помощь в более эффективном выполнении их работы (рисунок ДЗ.1). Насколько они успешно усвоят, а затем будут применять новые методы, определит конечную ценность программы обучения. Для получения отдачи от инвестиций требуется как эффективное, так и результативное обучение.

В корпоративной среде *эффективность* обучения приравнивается к его *применимости*. Программы обучения и развития должны не только передавать новые знания и навыки, они должны делать это таким образом, чтобы способствовать их применению для достижения целей организации.

То, как проходит обучение — последовательность, методы, структура, расписание, обратная связь, среда и т. д., — влияет на то, как участники отвечают на вопросы «Могу ли я» и «Буду ли я», а следовательно на то, принесет ли обучение ценность или окажется браком. «Каждое педагогическое решение должно основываться на том, как обучающийся воспринимает информацию, или оно просто не будет работать»¹²⁴.

Так как обучение приносит ценность только тогда, когда оно применяется, Третья дисциплина прорывного обучения — **«ДЗ. Действенность: Действенность процесса обучения»**, или то, как использовать педагогические стратегии для максимизации применимости (переносимости) обучения на работу сотрудника и деятельность компании.

В этой главе мы детально рассмотрим те аспекты педагогического дизайна, которые помогут сотрудникам усвоить новый материал и затем применить его по мере накопления опыта. Мы подчеркнули наиболее часто

**Рисунок Д3.1. ФУНДАМЕНТАЛЬНАЯ ЛОГИКА ОБУЧЕНИЯ:
РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ УЛУЧШАЕТСЯ, КОГДА СОТРУДНИКИ УСВАИВАЮТ,
А ЗАТЕМ ПРИМЕНЯЮТ НОВЫЕ ЗНАНИЯ И НАВЫКИ**



встречаемые в корпоративном обучении проблемы и предложили решения. Темы включают:

- Обучение — это средство достижения заданных целей
- Как люди учатся
- Узкие места и критические точки в процессе обучения
- Гарантировать «Да, я могу»
- Способствовать «Да, я буду»
- Чек-лист для «Д3: Действенность»
- Рекомендации для лидеров обучения и бизнес-лидеров

Обучение как средство

Центральная тема Шести дисциплин, и особенно «Д3: Действенность», состоит в том, что обучение — это средство достижения цели — повышения результативности. В то время, как обучение — необходимый шаг в процессе повышения результативности, оно не является его конечной целью (рисунок Д3.2). В этом отношении корпоративное обучение отличается, например, от обучения в университете. Финансируемое организацией обучение должно максимизировать *применение*, а не просто теоретическую подготовку и понимание.

Фокус на применении требует прагматичного подхода к процессу обучения, которое должно быть направлено на развитие навыков и их практическое применение. Также это требует того, чтобы в процессе аттестации оценивалась способность обучающегося применить новые навыки и знания в рабочей среде, а не просто способность воспроизвести факты или теорию.

Эффективное применение новых знаний и навыков — это процесс, состоящий из трех шагов (рисунок Д3.3). Первый шаг — это распознавание актуальной возможности. Ситуации, с которыми сталкивается сотрудник

Рисунок Д3.2. ОБУЧЕНИЕ — ЭТО НЕОБХОДИМЫЙ ШАГ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ, НО ОНО ЯВЛЯЕТСЯ ТОЛЬКО СРЕДСТВОМ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛИ



в работе редко, если когда-либо вообще, точно совпадают с представленными в процессе обучения. В связи с этим сотрудники должны быть способны идентифицировать отличительные черты (сигналы) текущей ситуации, сопоставить их с соответствующей информацией и навыками, и наконец, адаптировать навыки под новую ситуацию, таким образом совершив процесс, который теоретики обучения называют «далеким переносом»¹²⁵.

Способ усвоения знаний и навыков влияет на способность сотрудников сделать каждый из этих трех шагов, а следовательно, на то, будут ли они успешно применены. Оптимизация эффективности обучения требует выбора педагогических методов и стратегий на основе научных исследований о том, как люди учатся, запоминают и работают. Многие применяемые в настоящее время в корпоративном обучении практики следуют лишь части или вовсе противоречат знаниям о том, как лучше всего обучаются люди. Для подтверждения этого заявления требуется краткое изложение основ когнитивных нейронаук.

Рисунок Д3.3. ТРИ ШАГА ЭФФЕКТИВНОГО ПРИМЕНЕНИЯ НОВЫХ ЗНАНИЙ И НАВЫКОВ



Как люди учатся

Прогресс не стоит на месте в области понимания того, как люди учатся и какие подходы к обучению самые эффективные. Доступен ряд отличных книг, содержащих основные выводы последних исследований и их последствий: книга Созы «How the Brain Learns» (2011), работа Брауна, Редигера и Макдэниела «Make It Stick: The Science of Successful Learning» (2014), книга Андерсона «Cognitive Psychology and Its Implications» (2010), «Evidence-Based Teaching» Петти (2009) и «Evidence-Based Training Methods» Кларка (2015). К сожалению, многие из сделанных на основе исследований выводов еще не применяются в корпоративных программах обучения.

В увлекательной книге «Brain Rules», содержащей обзор литературы на тему обучения и работы мозга, Медина пришел к выводу: «Что показывает исследование в этой книге в целом? Главным образом следующее: если вы хотите создать среду для обучения, которая полностью противоречит той, в которой мозг хорошо работает, вы, вероятнее всего, создадите что-то вроде учебной аудитории»¹²⁶.

Скучное обучение разорительно, вредно,
неэффективно и бесполезно.

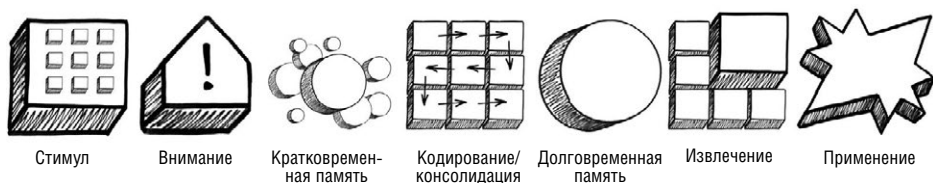
Это не говорит о том, что электронное обучение, особенно в том виде, в каком оно обычно реализуется, является решением. Согласно Майклу Аллену, «даже электронное обучение... в большинстве случаев обременено перегруженными текстами, презентациями, предложенными в формате перелистывания страниц. К сожалению, это еще не худшая часть. Скучное обучение разорительно, вредно, неэффективно и бесполезно»¹²⁷. Почему скучное обучение (очное, цифровое или виртуальное) настолько вредно? Потому что мы не можем учиться, когда мы невнимательны (см. Узкое место 1 ниже), а мы не обращаем внимание на скучные вещи.

Понимание того, как люди учатся, запоминают, переносят и применяют знания позволит вам проводить обучение так, чтобы сотрудники были готовы применять обучение к работе и приносить большую ценность. Поэтому в следующей части предлагается краткий обзор процессов обучения и их применение в корпоративном обучении и развитии.

Краткий обзор

Упрощенная модель того, как учатся люди, представлена на рисунке Д3.4. Процесс начинается тогда, когда какой-либо входной стимул (1) привлекает внимание мозга. Стимул может быть внешним, привлекающим лю-

Рисунок Д3.4. МОДЕЛЬ КЛЮЧЕВЫХ ШАГОВ В ОБУЧЕНИИ И ПРИМЕНЕНИИ



бой из пяти чувств, или внутренним, как голод, боль, желание или даже воображение, стимулируемое другими участками мозга.

Стимул, на который мы решили обратить внимание (2), передается в кратковременную, оперативную память (3), которая удерживает информацию, пока мозг пытается распознать ее смысл. Если информация достаточно значимая и интересная, она затем вычленяется для консолидации в долговременную память (5). Затем, при наличии правильного возбудителя, мозг извлекает (6) актуальную информацию (которая часто содержит процедурные и декларативные знания и даже эмоции), адаптирует и применяет их (7).

Для того, чтобы обучение принесло ценность, необходимо, чтобы последовательность была полностью завершена, включая извлечение соответствующих знаний и их применение. К сожалению, в процессе есть несколько узких мест и множество критических точек. Эффективная практика Третьей дисциплины — «Д3. Действенность: Действенность процесса обучения» — требует того, чтобы педагогические дизайнеры и преподаватели были осведомлены о наиболее распространенных критических точках и методах их обхода.

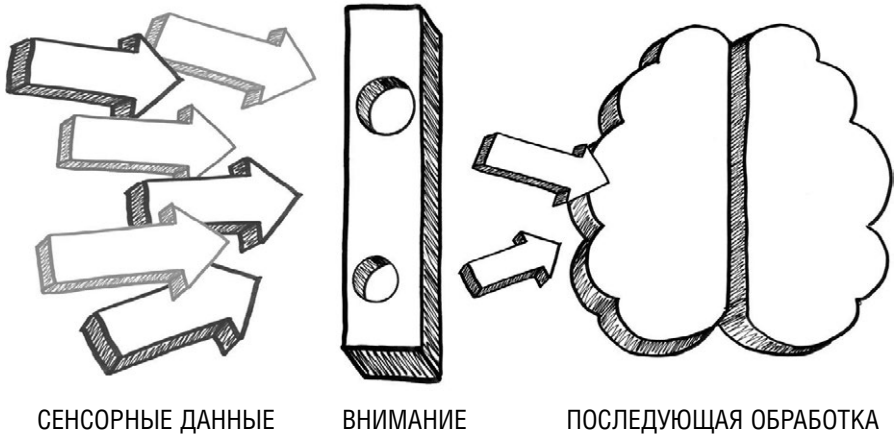
Критические аспекты каждого шага процесса представлены ниже, вместе с практическим применением результатов исследований в области корпоративного обучения и развития.

Узкое место 1: Внимание

Внимание — это самое серьезное узкое место процесса обучения.

Концентрация нашего внимания, как по глубине, так и по длительности, строго ограничена. В любой момент времени наш мозг получает намного больше входных данных, чем он способен обработать (рисунок Д3.5). Большинство входных данных, если они не сигнализируют угрозу или не представляют особый интерес, просто игнорируется и никогда не подвергается дальнейшей обработке. Приведем простой пример: ваш мозг получает непрерывный поток, 24/7, информации от сенсорных нейронов ваших ног.

Рисунок Д3.5. МОЗГ ПОЛУЧАЕТ БОЛЬШЕ ВХОДНЫХ ДАННЫХ, ЧЕМ МОЖЕТ ОБРАБОТАТЬ; БОЛЬШИНСТВО ДАННЫХ ОТФИЛЬТРОВЫВАЕТСЯ И ИГНОРИРУЕТСЯ



Однако, пока вы не наденете неудобную обувь, ваши ноги не замерзнут, или вы не растяните лодыжку, входные данные, поступающие от ваших ног, редко доходят до уровня осознанной мысли (хотя это дошло прямо сейчас, когда мы привлекли ваше внимание к этому).

Даже большинство из того, что вы видите и слышите, игнорируется, пока вы осознанно не выберете обратить на это внимание или ваше подсознание не расценит информацию как угрозу, что впоследствии приведет к обострению внимания. Биологически мы запрограммированы обращать внимание на конкретные звуки, например плач ребенка, хотим мы этого или нет. Это объясняет, почему нахождение рядом с плачущим ребенком в самолете является настолько большим стрессом.

Внимание — это самое серьезное узкое место всего процесса обучения. Педагогический процесс должен захватить, а также удержать внимание обучающегося. В противном случае информация не будет обработана и не многое будет усвоено. Именно поэтому Ганье сделал шаг по «привлечению внимания» — первым среди девяти шагов обучения¹²⁸ (см. таблицу Д3.1).

Таблица Д3.1 ДЕВЯТЬ ШАГОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ГАНЬЕ, АДАПТИРОВАННЫЕ ПОД КОРПОРАТИВНОЕ ОБУЧЕНИЕ

1. Завладейте вниманием	Первый и важнейший шаг обучения — привлечь внимание аудитории. Техники включают постановку вопроса, упоминание удивительного факта, демонстрацию, показ видео, проведение опроса и так далее.
--------------------------------	---

2. Объясните цели	Взрослые обучающиеся, в особенности, хотели бы знать, почему им следует изучить что-то до того, как они начнут добровольно вовлекаться. Поясните цели программы таким образом, чтобы был понятен ответ на вопрос аудитории «Что в этом для меня лично?»
3. Активизируйте извлечение предыдущих знаний	Все обучение строится на предшествующем обучении. Чем лучше аудитория сможет соединить новый материал с имеющимися знаниями, тем легче им будет учиться и тем более прочными будут усвоенные знания. Начните, предложив обучающимся восстановить что-то, что они уже знают, и обогатите известную им концепцию или личный опыт новыми знаниями. Особо ценной в этом отношении является техника проведения аналогий.
4. Представьте новую информацию	Представьте новую информацию или подходы на основе предыдущих знаний и опыта аудитории. Соедините новые термины и концепции с теми, что уже известны аудитории. Разделите материал на усваиваемые части и избегайте когнитивной перегрузки из-за слишком большого количества информации за короткое время.
5. Предложите управление обучением	Помогите обучающимся перенести материал в долговременную память, предложив инструкции в виде примеров, мнемонических схем, аналогий, когнитивных моделей и возможностей для обсуждения и вопросов.
6. Практикуйте/ Добейтесь применения	Предоставьте обучающимся время для практического применения новых знаний и навыков и потребуйте этого. Практика необходима для достижения мастерства. Повторение увеличивает усваиваемость материала. Начните с простых сценариев и продолжайте работать над более сложными и комплексными. Возможности для практики включают вопросы для самопроверки, ролевые игры, задачи, симуляцию и многое другое.
7. Обеспечьте обратную связь	Обратная связь необходима для улучшения результативности как в процессе обучения, так и в работе. Убедитесь, что у обучающихся достаточно времени и способов получить обратную связь по своим вопросам или достижениям во время аудиторных занятий. Используйте критерии для оценки и чек-листы, чтобы гарантировать систематичность.
8. Оцените исполнение	Используйте одну из форм оценки, чтобы убедиться, что участники достигли целей обучения. Убедитесь, что вопросы или упражнения удовлетворяют принципу синхронизации, то есть покрывают цели обучения и реальные бизнес-потребности. Избегайте вопросов, на которые можно ответить, механически заучив материал.
9. Усиьте усвоение и перенос	Предоставьте памятки по выполнению задач, методы, шаблоны и другие формы поддержки результативности, которые бы помогли участникам перенести усвоенный материал в работу. Предоставьте менеджерам конкретные планы и действия для усиления усвоения и переноса на практику.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ:

- Разрабатывайте программы так, чтобы немедленно завладеть вниманием обучающихся. Не теряйте время на длинные, скучные вступления; вы их потеряете.
- Привлеките их внимание объяснением (а лучше демонстрацией) пользы для них; ответьте на вопрос: «Что в этом для меня лично?».

Специфические проблемы корпоративного обучения. Два аспекта внимания представляют специфические проблемы для корпоративного обучения. Во-первых, люди способны обращать внимание на очень ограниченное количество входной информации в любой отдельно взятый момент времени. Во-вторых, концентрация внимания — это тяжелая работа, которая не может продолжаться бесконечно.

Многозадачность — это миф. Первая проблема — это ограниченная пропускная способность внимания. Несмотря на распространенность среди молодых людей заблуждения о том, что они могут эффективно выполнять сразу несколько задач, многозадачность — это миф. Люди могут быстро переключаться между задачами, однако каждый раз при этом наступает не мгновение, а все же заметный период, когда они не обращают внимание ни на одну из задач¹²⁹. Это объясняет, почему попытки писать сообщения во время вождения или даже просто разговор по мобильному телефону увеличивают шансы на попадание в аварию в разы¹³⁰. «Многозадачность — это всего лишь возможность провалить более одной задачи за раз»¹³¹.

Для корпоративного обучения это означает, что участники не могут в действительности концентрировать свое внимание на программе, если в это же время они читают электронную почту или пишут сообщения. Соблазн выполнить несколько дел одновременно во время вебинаров («Я только быстро проверю почту») снижает их эффективность. Часто цитируемое исследование Стэнфордского университета показало, что студенты, которые сообщили, что занимаются несколькими делами одновременно, хуже справляются с прохождением различных тестов. Один из авторов исследования, Клиффорд Насс, отметил в интервью *New York Times*: «Выполняющие сразу много задач просто плохи во всем»¹³². К сожалению, несмотря на очевидно негативное влияние, миф все еще жив в бизнес-среде, а многозадачность широко практикуется и даже поощряется.

Многозадачность — это всего лишь возможность
провалить более одной задачи за раз

Существует множество доказательств того, что люди действительно не могут концентрироваться на более чем одном-двух потоках информации одновременно. Проблема заключается в узком месте при обработке информации, а не в самих органах восприятия¹³³. Например, если вы вовлечены в интересную дискуссию, вы способны не замечать голоса в многолюдном и шумном помещении. Несмотря на то, что другие разговоры отчетливо различимы, вы почти не замечаете их, пока полностью сконцентрированы на вашей беседе, до тех пор, пока что-то, например упоминание вашего имени или повышенный агрессивный тон, не завладеет вашим вниманием. Конечно же, как только это произойдет, вы потеряете нить изначальной дискуссии.

Другой пример «внимания как проводника», широко известный среди специалистов по корпоративному обучению, — это классическая работа Саймонса и Шабри¹³⁴. Они продемонстрировали, что, если попросить людей обращать пристальное внимание на отдельные действия в видео, половина аудитории не замечает мужчину в костюме гориллы, который появляется в центре экрана и бьет себя в грудь! Суть в том, что когда мы концентрируемся на одном, мы обязательно игнорируем все остальное.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ:

- Не поощряйте многозадачность во время обучения, особенно использование смартфонов и электронной почты;
- Продемонстрируйте негативный эффект от многозадачности с помощью видео «Невидимая Горилла» или другого видео для его подтверждения;
- Обратите внимание, что быть оффлайн для многих — это источник стресса; предоставьте достаточно времени и перерывов, чтобы участники могли проверить почту и т. д.

Концентрация внимания — это тяжелая работа. Внимание не только узко ориентированно, но также недолговечно и легко теряется. Одно отвлечение на звонок мобильного телефона, например, существенно снижает усвоение материала¹³⁵. Примечательно, что прочтение новой информации имеет преимущество перед прослушиванием, потому что, «когда мы прослушиваем новую информацию, посторонние звуки могут захватить внимание мозга, в то время как чтение требует большей концентрации, что снижает эффект отвлекающих факторов»¹³⁶.

Когда люди сильно мотивированы и растворяются в задаче, они могут провести часы, обдумывая ее и работая над ней, что отражено в концепции потока Чиксентмихайи¹³⁷, однако для большинства задач концентрация внимания — это тяжелая работа. Она требует силы воли: контрольного управления со стороны префронтальной коры.

Специалисты корпоративного обучения ожидают
от людей большей концентрации внимания, чем это
возможно.

Многочисленные эксперименты показали, что в краткосрочной перспективе применение силы воли может быть изнуряющим, например необходимость есть редис, когда на столе свежее испеченное шоколадное печенье¹³⁸. «С тех пор было проведено более 200 исследований этой идеи, которые сошлись в выводах. Сила воли — это не просто навык. Это также мышца, а как любая мышца в ногах или руках, она устает в напряжении, и в ней остается меньше силы для других вещей»¹³⁹.

Вне зависимости от методов обучения, мозгу время
от времени нужен перерыв.

Чем менее увлекательна презентация, тем сложнее обучающимся концентрировать внимание. «Как вы, несомненно, заметили, если вы когда-либо высидели типичную презентацию в PowerPoint, люди не обращают внимание на скучные вещи»¹⁴⁰. Значительное количество работ по обобщению результатов исследований, посвященных изучению техники безопасности, показало, что, «когда методы обучения становятся более вовлекающими (к примеру, требуют активного участия обучающихся), работники демонстрируют более высокий уровень усвоения материала, наблюдается снижение количества инцидентов, заболеваний и травм»¹⁴¹. Зрелая аудитория также склонна к прагматичности: она не обращает внимание на то, что не кажется ей актуальным или применимым в работе.

Большинство специалистов по спонсируемому корпорацией обучению ожидают от участников большей концентрации внимания, чем человек способен уделить. Ограничения устойчивости внимания — это движущая сила интереса к переходу к обучению «кусками», когда сессия дробится на 90-минутные или более короткие части. Коммерческие исследования показывают, что подход к обучению короткими сегментами, как минимум, так же эффективен, если не больше, чем однодневные и многодневные программы¹⁴².

Вне зависимости от общей длительности, Медина рекомендует разбивать всю сессию на 10-минутные сегменты, потому что примерно через каждые 10 минут внимание большинства обучающихся начинает блуждать, а также использовать «приемы» для восстановления концентрации внимания¹⁴³. Эффективные «приемы» должны соответствовать теме и пробуждать некоторую эмоцию, такую как смех, беспокойство, недоверие, удивление и так далее. Отобранные истории и анекдоты могут быть особенно действенны в этом отношении.

Важнейшим выводом является то, что люди должны сконцентрироваться для усвоения знаний, поэтому ключевая задача программы обучения — захватить, удерживать и периодически восстанавливать внимание. «Для обучения человек должен быть вовлечен»¹⁴⁴. Часть секрета популярности обучающих игр Thiagi¹⁴⁵, а с недавнего времени и игрового подхода к обучению в более широком смысле, состоит в том, что элементы игры помогают удерживать внимание, вовлечение и интерес, которые являются необходимыми условиями успешного обучения.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ:

- Давайте аудитории отдохнуть от потока информации примерно каждые десять минут; используйте какой-либо прием для восстановления внимания;
- Используйте игровые элементы осмысленно для вовлечения обучающихся.

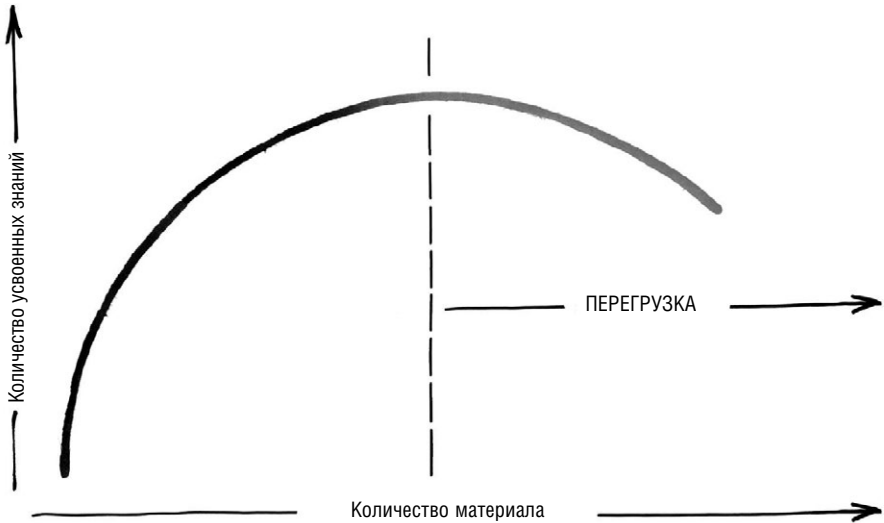
Узкое место 2: Оперативная память

Информация, на которую обратили внимание, передается в оперативную (кратковременную) память, которая обладает весьма ограниченными возможностями. Когда очень много контента поступает быстро, это перегружает возможности оперативной памяти соответствующим образом ее обработать и найти в ней смысл. Каждый когда-либо чувствовал себя, как студент из мультфильма Гэри Ларсона «Far Side» («По ту сторону»), который просит разрешения покинуть класс, так как его «мозг полон». Это когнитивная перегрузка: слишком много информации поступает быстро, мозг перегружается и не может адекватно обработать ее. Согласно Джеффу Петти, «речь учителя может нести информацию в двадцать раз быстрее, чем она может быть усвоена. Если контент поступает слишком быстро, оперативная и краткосрочная память вскоре переполняются. Ключевые моменты, связи и принципы темы растворяются в тумане деталей»¹⁴⁶.

Ключевые моменты, связи и принципы темы могут
раствориться в тумане деталей

Другими словами, наступает момент, когда включение дополнительного материала на самом деле снижает количество усвоенных знаний (рисунок Д3.6). Это касается не только того, что обучающиеся не запомнят что-то, что неплохо было бы запомнить, — слишком быстрая подача материала мешает изучению основ. Это также приводит к поверхностному обучению: когда участникам не дается достаточно времени для усвоения материала, они не смогут подхватить стоящую за информацией структуру. Самая частая

Рисунок Д3.6. В ОПРЕДЕЛЕННЫЙ МОМЕНТ ДОБАВЛЕНИЕ МАТЕРИАЛА СНИЖАЕТ КОЛИЧЕСТВО УСВОЕННЫХ ЗНАНИЙ



ошибка, которую мы наблюдаем в корпоративном обучении, — это тенденция к перегрузке участников информацией без выделения достаточного времени для того, чтобы «составить полную картину». Заострение внимания на материале также снижает время для активного вовлечения и практики, которые являются необходимыми элементами процесса обучения.

Другая частая причина когнитивной перегрузки — это слишком большое количество одновременных потоков информации (иллюстрации, текст, аудио) в электронных программах обучения. Когнитивная нагрузка повышается, когда два потока информации обрабатываются схожим образом: например, чтение текста на слайдах и параллельное прослушивание преподавателя, так как в обоих случаях требуется обработка лингвистической информации. Напротив, иллюстрации и слова могут дополнять друг друга, так как они обрабатываются отдельно, когда иллюстрации соотносятся с текстом. Не относящиеся к теме картинки, добавленные «для поддержания интереса», на самом деле отвлекают внимание от существенных принципов¹⁴⁷.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ:

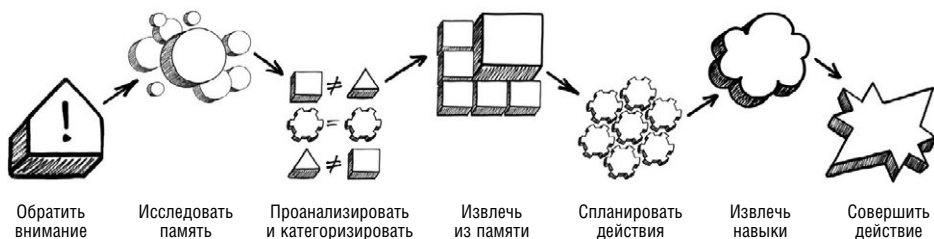
- Обращайте внимание на когнитивную нагрузку программ обучения;
- Избегайте соблазна использовать не относящиеся к теме аудио, иллюстрации и так далее; если что-то не помогает усвоить материал, удалите;
- Избегайте перегруженных текстом слайдов, «слайдоментов»; они конкурируют с преподавателем при обработке лингвистической информации.

Узкое место 3: Кодирование и консолидация

Кодирование — это процесс перевода информации и опыта в значимые следы в памяти. Консолидация состоит в присоединении временных связей к существующей структуре знаний, чтобы их можно было потом извлечь¹⁴⁸. Это главное в обучении. Чем крепче и тщательнее новая информация будет закодирована и подсоединена, тем проще будет к ней доступ позже. Так как жизненный опыт каждого человека уникален, способ кодирования и консолидации информации для каждого человека будет также уникальным. Это работа, которую каждый человек должен проделать самостоятельно, и преподаватель не может дать готового решения.

Глубокое преобразование и межнейронные связи важны, так как процесс отклика на стимулы требует извлечения из памяти в нескольких стадиях (рисунок ДЗ.7). Способность извлечь из памяти почерпнутые в процессе обучения связи, детали и навыки является необходимым условием для адаптации и применения. Поэтому важная часть практики действенности процесса обучения (ДЗ: Действенность) — это использование таких педагогических методов, которые способствуют глубокому кодированию, долгосрочному запоминанию и последующему извлечению. Темы необходимо осветить запоминающимся способом, чтобы они всплыли в памяти для направления действий в работе.

Рисунок ДЗ.7. ТРЕБУЕТСЯ НЕСКОЛЬКО РАЗЛИЧНЫХ ТИПОВ ПАМЯТИ ДЛЯ СООТВЕТСТВУЮЩЕГО ОТКЛИКА НА СТИМУЛ



Люди лучше всего запоминают информацию, когда она связана с идеями, закономерностями и знаниями, которые уже хранятся в долгосрочной памяти¹⁴⁹. Расширяющие и обогащающие существующие знания, идеи гораздо легче извлечь из памяти, а следовательно и использовать, спустя дни, недели и месяцы, после отсутствия какого-либо к ним обращения или связи с ними. Чем глубже и актуальнее связь между новыми и полученными ранее знаниями, тем проще будет их извлекать и использовать. Чем глубже обучающиеся кодируют и консолидируют знания, тем выше будет их способность к извлечению и использованию в работе.

Чем глубже проникает знание, тем легче его потом
извлечь.

Процесс кодирования и консолидации может быть усовершенствован с помощью «предварительных структур»¹⁵⁰, которые представляют из себя обзор основных моментов, предпочтительно в графической форме, которые показываются до перехода к конкретному контенту. Они предоставляют структуру, к которой уже можно прикрепить новую информацию и конкретные детали. Например, визуализация рабочих процессов может помочь сотрудникам создать эффективную модель мышления, на которую они могут опираться после приобретения конкретных навыков и ноу-хау¹⁵¹. Актуальный визуальный ряд помогает удерживать информацию, так как зрительная память нашего мозга имеет удивительную способность хранить в том числе детальную информацию¹⁵².

Также кодирование и консолидация могут быть ускорены, когда обучающиеся обсуждают друг с другом только что полученные знания или опыт, что является одной из причин того, что обучение друг друга или обмен опытом (обратное обучение) является эффективной педагогической техникой. Описание события или концепции усиливает нейронные связи и способность извлекать информацию в дальнейшем (Кейс Д3.1). Каждый раз при передаче информации другому человеку происходит процесс развивающего повторения, в результате которого усиливаются и обогащаются следы в памяти¹⁵³.

Те связи, которые каждый обучающийся устанавливает самостоятельно, значительно сильнее и эффективнее предоставленных преподавателем¹⁵⁴. Именно поэтому «создание» (в значении самостоятельного установления связей) является одним из четырех ключевых элементов мнемонической схемы AGES для удержания знаний (стр. 140). Поэтому генеративное обучение, путем постановки вопросов по теме и попыток на них ответить, является гораздо более эффективной стратегией обучения, чем обычное перечитывание текста¹⁵⁵.

Кейс Д3.1

Развивающее повторение

Гленн Хьюз занимает должность старшего директора департамента обучения и развития в KLA-Tencor, мирового лидера среди поставщиков решений по управлению доходами и контролю процессов для индустрии полупроводников и микроэлектроники. Когда мы спросили Гленна о том, какие стратегии обучения он считает самыми действенными, он сразу упомянул развивающее повторение.

«Я осознал, что это, возможно, мой самый любимый метод обучения. Люди часто отмечают мою способность запоминать и то, как я могу помнить имена японских храмов, которые посетил двадцать лет назад. Я запоминаю курсы, события и дискуссии схожим образом. Я никак не мог понять почему, пока я не прочел о развивающем повторении. Так я осознал, что первым делом после получения нового обучающего опыта я иду и объясняю его кому-то».

«Я прихожу домой и говорю своей жене: «Привет, сегодня я посетил такое-то занятие, вот что я узнал». И я объясняю материал. В этот выходной, во время разговора с отцом, я сказал: «Это было действительно интересное занятие», и далее я рассказал ему о книге slide: ology и практиках 6Д и все, что я изучил. Я прихожу на работу, беру маркер и рисую на доске схему, чтобы объяснить коллегам то, что я узнал».

«И люди бросают мне вызов, задавая мне вопросы; они заставляют меня прояснить все моменты в моей голове. Они добавляют свои примеры. И, конечно, спустя какое-то время, когда я упоминаю ту или иную информацию, я обращаюсь к совместному для нас опыту, то есть я говорю: «Привет, а ты помнишь, как три месяца назад мы обсуждали с этим лидером и он отметил... Так вот, у меня, возможно, есть ответ».

«Это своего рода сеть, которую я создаю в течение 48 часов после любого важного обучающего опыта. Я плету сеть, которая охватывает большое количество других людей и даже медиа и инструментов, и наблюдаю, как это идея соотносится с другими. И что интересно, из сети людей количество приложенный растет по экспоненте, потому что все они также видят свои пути использования. И так гораздо проще взять что-то и применить».

«Возможно, это важная вещь, которую я делаю, когда дело доходит до обучающего опыта. Я прохожу весь процесс развивающего повторения».

Развивающее кодирование, которое позволяет сильное и более легкое последующее извлечение знаний, требует активного вовлечения со стороны обучающихся; они должны обдумать значение материала и его связи с их собственным опытом и ранее полученными знаниями. Обучение должно быть устроено таким образом, чтобы убедиться, что у участников есть достаточно времени и мотивации активно проработать свой опыт. Консолидация памяти включает в себя формирование новых нейронных связей. Это требует времени и, что примечательно, достаточного количества сна¹⁵⁶.

Стоит также обратить внимание и на то, что процесс кодирования не избирательный. Кодировается большое количество информации, не вся из которой релевантна, однако вся она влияет на легкость последующего извлечения¹⁵⁷. Это объясняет, почему водолазы-аквалангисты, проходящие обучение под водой, справляются с задачами лучше, нежели те, кто проходил обучение на суше¹⁵⁸, а также почему студенты более успешно проходят тестирование, которое проводится в том же помещении, где проходило обучение.

В контексте корпоративного обучения, усвоение связанных с работой знаний усиливается, когда стимулы, с которыми обучающийся столкнется

в работе, закодированы вместе с новыми знаниями и навыками¹⁵⁹. Умение распознать и отнести к правильной категории ситуации является необходимым условием успешного применения. Согласно исследованию Индианского университета, курсы по менеджменту концентрируются на слишком большом количестве материала и развитии навыков, а не на обучении практикующих управленцев распознавать ситуации, в которых они могут их применить¹⁶⁰.

Ключевой вывод состоит из двух частей: (1) обучение на рабочем месте включает соответствующие среде стимулы в педагогический процесс и (2) тестирование в том же помещении, где проходило обучение, может показать завышенную оценку, в сравнении с действительными способностями участников¹⁶¹.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ:

- Стимулируйте глубокую и развивающую обработку информации, предлагая обучающимся самостоятельно привести примеры, связи и аналогии или объяснить идеи другим;
- Предоставьте достаточно времени для обдумывания; придание информации индивидуального смысла требует времени.

Долгосрочная память

Долгосрочная память иногда сравнивается с жестким диском компьютера, который хранит информацию для ее извлечения спустя дни, недели и даже годы. Однако данная аналогия не должна восприниматься слишком буквально. Воспоминания не хранятся в памяти отдельно, как текстовые файлы и изображения на жестком диске. Напротив, человеческая память состоит из взаимосвязанных сетей, распределенных по всему мозгу¹⁶². Это легко продемонстрировать, задумавшись о таких словах, как «автомобиль» или «менеджер». Сразу заметно, как всплывает огромное количество других ассоциаций. Например, кто-то может вспомнить свою первую машину или первую аварию, любимого или ненавистного руководителя. Ассоциации каждого человека для каждой идеи будут уникальными. Чем гуще и разветвленнее сеть ассоциаций (с большим количеством точек ввода информации), тем легче извлечь воспоминания из памяти впоследствии.

Воспоминания на самом деле «строятся». То есть они состоят из обрывков и кусочков в момент извлечения, а не просто проигрываются, как видео-запись, хотя так может показаться. Мозг заполняет пробелы памяти тем, что ему кажется, там должно быть, вне зависимости от того, было ли это в действительности или нет. Это одна из причин, почему часто нельзя полагаться на объективность показаний свидетелей. И именно поэтому непросто выучить длинный отрывок произведения или поэму наизусть; мозг стремится заполнить ее словами, которые он «ожидает», которые вовсе не обязательно

совпадают с оригиналом. В общем, люди гораздо лучше запоминают «суть вещей», а не конкретные детали, к чему мы вернемся в главе «Д5: Дополнительная поддержка».

Только то, что имеет смысл, записывается в долгосрочную память.

Запишутся ли знания и консолидируются ли они в долгосрочной памяти, зависит от ответов на два вопроса: «Есть ли в этом для меня *смысл*?» и «Имеет ли это *значение* для меня?»¹⁶³. Если мы хотим, чтобы люди запомнили то, чему мы их обучаем, мы должны убедиться, что мы преподносим материал понятным им образом, то есть так, что он имеет для них *смысл*. Параллельно мы должны убедиться, что материал актуален для обучающихся, то есть имеет для них *значение*. Смысл и значение независимы и усиливают друг друга (рисунок Д3.8). Это означает, что даже если что-то имеет для меня смысл, но лично для меня не актуально, я, скорее всего, не буду закреплять знание (Приложение Д3.1: Актуальные принципы обучения взрослых).

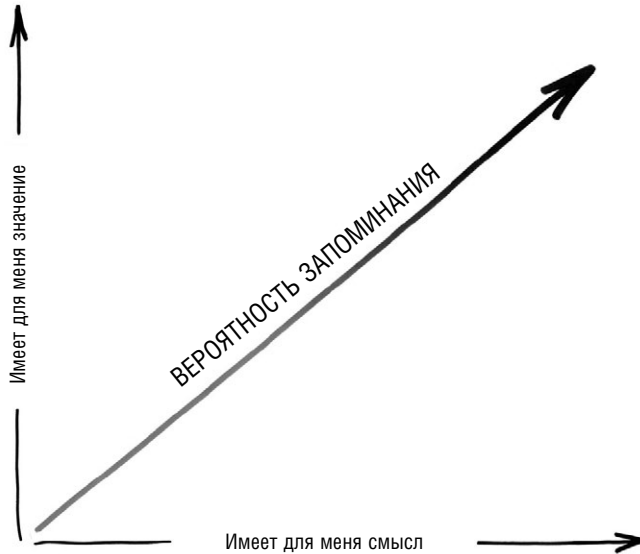
Извлечение

Способность запоминать и действовать на основе предыдущего опыта имеет огромное значение для выживания. Если вы съели какой-то тип фрукта и почти умерли, так как он оказался ядовитым, очень полезно помнить об этом опыте и иметь способность распознать растение снова, во избежание повторения ошибок в будущем. Все зависит от «вторичного распознавания» — способности извлечь соответствующие воспоминания в нужный момент. Не слишком много пользы от «знания» чего-либо, если вы не можете обратиться к знаниям, когда они нужны.

Таким образом, извлечение является еще одной критической точкой процесса обучения. То, как успешно люди могут извлечь информацию в нужный момент, определяет ее ценность. Конечно, требующая извлечения информации ситуация никогда не будет в точности повторять опыт обучения. В примере с ядовитым фруктом реальная ценность кроется в способности обобщить полученный опыт так, чтобы избегать все частные случаи, а не только конкретную ветку, с которой был сорван ядовитый фрукт. В то же время вы должны отличать ядовитые фрукты от съедобных; если обобщение будет слишком широким («все фрукты плохие»), вы умрете от голода. Способность различать требует изучения отличительных черт (как форма листа, растения или фрукта) и игнорирования неактуальных данных (например, местоположение или день недели).

Обучение в корпоративной среде имеет схожие черты. Люди должны иметь способность запомнить, что они делали или не делали в работе (пря-

Рисунок Д3.8. ЧЕМ БОЛЕЕ ЗНАЧИМО ДЛЯ ЧЕЛОВЕКА ЗНАНИЕ И ЧЕМ БОЛЬШЕ СМЫСЛА ОНО НЕСЕТ, ТЕМ ВЫШЕ ВЕРОЯТНОСТЬ ЗАПОМИНАНИЯ



мым или косвенным путем), а затем извлечь и перенести знания на схожую, но не идентичную ситуацию в будущем. Это означает, что в любую программу обучения следует включать тренировку способности различать на достаточном количестве примеров. Это также может объяснить, почему упражнения, которые включают вероятность совершения ошибки, приводят в более результативному обучению в сравнении с теми, в которых участники почти всегда преуспевают¹⁶⁴.

Чем чаще используется знание, тем проще его воспроизвести

Несколько важнейших свойств процесса извлечения знания широко известны и актуальны для корпоративного обучения. Первое уже упоминалось ранее: чем глубже было кодирование, тем легче и надежнее будет извлечение. Второе свойство отражено в общепринятом принципе, согласно которому извлечение происходит чаще, когда характеристики во время извлечения совпадают с представленными в процессе обучения¹⁶⁵. Третье свойство заключается в том, что чем чаще происходит извлечение, тем проще процесс протекает в дальнейшем. В самом деле, повторение практики извлече-

ния в несколько раз более эффективно, чем перечитывание материала или создание концептуальных карт¹⁶⁶. «Каждый раз, когда мы достаем знания из долгосрочной памяти в оперативную, мы заново обучаемся»¹⁶⁷.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ:

- Используйте истории, кейсы, симуляцию и ролевые игры, которые актуальны для организации и вашего бизнеса, чтобы участникам было проще извлекать знания в дальнейшем;
- Включите тренировку способности различать, попросив участников отличить актуальные примеры от неактуальных, так как важным является знание того, когда использовать и не использовать конкретный подход.

Применение

Финальный шаг в процессе использования обучения для направления деятельности — это применение полученных знаний и методов к конкретной сложившейся обстановке. Это требует от обучающегося адаптации подхода каким-то образом, процесса, которому очень способствует опыт на примере различных ситуаций и сценариев, и, что может удивить, чередования различных тем, а не изучения всего сразу¹⁶⁸.

Приложение — это та точка, где процесс переключается с вопроса «Могу ли я?» на вопрос «Буду ли я?». Даже если обучающийся успешно распознает характерные черты ситуации и извлекает соответствующий репертуар действий, он или она должны принять добровольное решение *действовать* в соответствии с информацией.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ:

- Предложите практику извлечения информации в различных контекстах, чтобы помочь обучающимся с переносом и адаптацией знаний;
- Включите «подходящие препятствия» (как вероятность совершения ошибки), чтобы обучение было сложнее, а следовательно — эффективнее.

Полезная мнемоническая схема

Давачи и его коллеги из института Neuroleadership Institute предложили схему AGES (Таблица Д3.2) в качестве полезной мнемонической схемы для запоминания 4 ключевых переменных: внимания, создания, эмоций и распределения, — которые влияют на обучение через их эффект на гипоталамус, область мозга, которая играет ключевую роль в запоминании¹⁶⁹.

Таблица Д3.2 КЛЮЧЕВЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ МОДЕЛИ AGES¹⁷⁰

<p>Внимание (Attention)</p>	<p>Люди могут обучаться только тому, на что они обращают внимание. Многозадачность (раздробленное внимание) снижает эффективность обучения. Продолжительность концентрации внимания ограничена; не ожидайте, что люди будут удерживать концентрацию на протяжении долгого времени без частой смены скорости.</p>
<p>Создание (Generation)</p>	<p>Обучение — это процесс нахождения связи новой информации с существующими знаниями. Каждый обучающийся должен придать знаниям свое собственное значение. Развивающее повторение способствует усвоению знаний. Те связи, которые обучающийся создает самостоятельно, более долговечны и значимы, чем предоставленные инструкторами.</p>
<p>Эмоции (Emotions)</p>	<p>Эмоции оказывают сильное прямое и косвенное влияние на обучение. Небольшой уровень стресса (волнения) усиливает обучение; сильный стресс вредит. Позитивные эмоции, такие как радость, смех и удовлетворение, способствуют обучению. Негативные эмоции, такие как страх или напряжение, подавляют креативное мышление, обработку информации и обучение в целом.</p>
<p>Распределение (Spacing)</p>	<p>Возвращение к теме через определенный временной интервал эффективнее, чем обучение по принципу «раз и навсегда». Повторяющаяся практика извлечения (попытки ответить на вопросы по материалу) эффективнее перечитывания. Распределение обучения по времени эффективно, если усвоение знаний в долгосрочной перспективе является целью.</p>

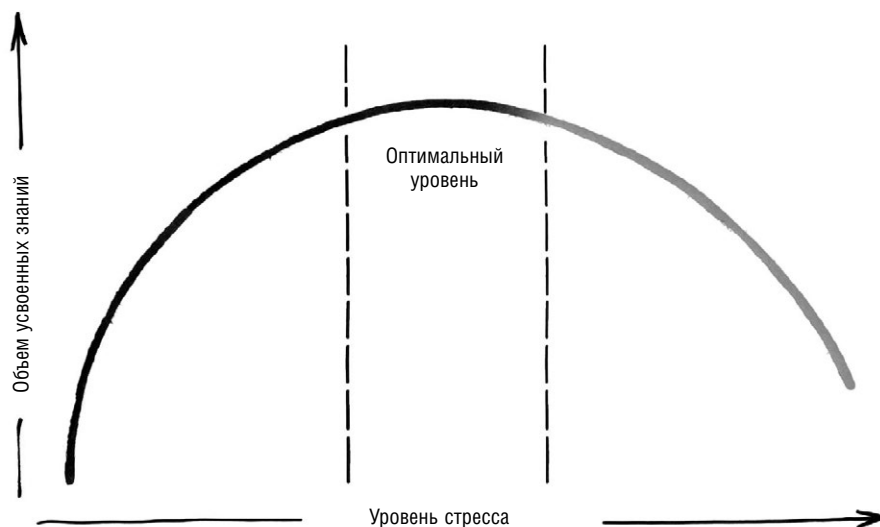
Мы уже обсудили важнейшую роль внимания (A в модели AGES) в общей педагогической модели выше. Создание (G в модели AGES) означает заставить обучающихся самостоятельно связать новую информацию с существующей структурой знаний, например, попросив участников «сформировать, организовать и добавить персональные примеры». Созданные самими участниками связи значимее и устойчивее, чем предложенные другими (преподавателями, электронным обучением и т. д.) ассоциации. Глубокое обучение «требует, чтобы обучающийся не только сознательно сконцентрировался, но также построил концептуальную схему, которая имеет для него смысл и значение, для последующей консолидации в сети для долгосрочного хранения»¹⁷¹.

Буква Е в аббревиатуре AGES служит для напоминания экспертам корпоративного обучения о значительном влиянии эмоций, негативных и позитивных, на обучение, прямым или косвенным путем. Например, то, что люди чувствуют во время обучения, влияет на объем внимания, который они ему посвящают¹⁷². Позитивные эмоции, такие как юмор или чувство принадлежности социуму, способствуют обучению¹⁷³. Негативные эмоции, например страх или ощущение угрозы, увеличивают внимание, но сужают его фокус, сдерживают креативность и новаторские идеи, а также подавляют необходимую для развития кодирования рефлексии¹⁷⁴. К сожалению, вызвать негативные эмоции проще, чем положительные, а эффект от них сильнее и устойчивее.

Стресс не так уж плох для обучения... до определенного уровня. Хантер предположил, что умеренный «уровень озабоченности» способствует достижению наилучших результатов в обучении¹⁷⁵. Если обучающиеся не испытывают никакого стресса, то они не прилагают усилий или прилагают недостаточно, чтобы овладеть материалом. С другой стороны, результативность обучения страдает при очень высоком уровне стресса (рисунок ДЗ.9). Испытывающие страх совершения ошибки посвящают существенную часть своей оперативной памяти самоконтролю, что вредит обучению и результативности¹⁷⁶.

Для корпоративного обучения это означает, что нам необходимо поднять уровень озабоченности сотрудников о том, как тема или их поведение критично влияют на успех или личную защищенность. В то же время мы не

Рисунок ДЗ.9. ЗАВИСИМОСТЬ ОБЪЕМА УСВОЕННОГО МАТЕРИАЛА ОТ УРОВНЯ СТРЕССА



можем допустить последствия провала в усвоении материала слишком негативными, так как это сделает людей слишком «напряженными», чтобы сконцентрироваться на обучении.

Буква S в мнемонической схеме AGES отвечает за обучение с интервалами и перерывами. Распределение обучения по времени уменьшает когнитивную нагрузку, способствует более глубокому усвоению и обеспечивает более устойчивое и широкое обучение, в отличие от безынтервального подхода, даже если *общее затраченное на обучение время одинаково*¹⁷⁷. Карпике, к примеру, обнаружил, что среди тех студентов, кто перечитывал и повторял материал с интервалами, результативность запоминания была в четыре раза выше в сравнении с теми, кто изучал весь материал за раз¹⁷⁸. Большинство корпоративных программ обучения продолжают выдавать материал в одном большом блоке, несмотря на доказательства неэффективности этого подхода. Одно из логических обоснований в пользу «микрообучения», то есть обучения небольшими отдельными частями, состоит в возможности воспользоваться преимуществами интервального подхода.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ:

- Используйте мнемоническую схему для проверки качества педагогического дизайна;
- Убедитесь, что участникам предоставлено достаточно времени и мотивации, которые им необходимы для формирования значимых для них связей;
- Обращайте внимание на уровень стресса. Умеренный стресс, такой как осведомленность о тестировании, способствует обучению; страх и принуждение контрпродуктивны;
- Разделите обучение на интервалы и возвращайтесь к пройденному материалу, чтобы способствовать его усвоению.

Дополнительные факторы успеха.

Три других фактора, критично важных в практике Дисциплины «Д3. Действенность: Действенность процесса обучения», часто недостаточно развиты в программах корпоративного обучения:

1. Предоставление ноу-хау
2. Обеспечение достаточной практики и обратной связи
3. Вовлечение сердца наравне с разумом

Предоставьте ноу-хау

Чтобы обучение усилило результативность, сотрудники должны ответить «да» на вопрос «Могу ли я?», что требует, чтобы они вынесли из обучения, не только информацию и теорию — они должны *знать, как* использовать

информацию и как *применить* свои новые навыки в работе. Обеспечить результативность обучения означает предоставить знания методик и техник практического применения усвоенного материала.

Корпоративные программы обучения часто обеспечены достаточным количеством фактов и концепций, но им недостает объяснения того, «как вы на самом деле будете выполнять эти задачи». Отчасти это может быть связано с тем, что они во многом основываются на данных, предоставленных специалистами в конкретной области. Экспертам часто сложно объяснить, как они подходят к решению проблем или выполняют работу, потому что она уже стала для них обыденным делом. С другой стороны, они могут долго и длинно приводить факты и рассуждать о теориях в их любимой области.

Никогда не спрашивайте специалистов в конкретной области о том, что они хотели бы, чтобы люди знали.

Джо Харлесс, заслуженный исследователь международного общества по повышению результативности International Society for Performance Improvement, признался: «В начале своей карьеры в решениях о выборе материала я полагался на вопрос «Что ты хочешь, чтобы люди знали?». Проблема в том, что, когда я задавал этот вопрос экспертам, они рассказывали мне все, что они знали»¹⁷⁹. А их знания включали такие вещи, как теория компьютерных интерфейсов, история интерфейсов, величайшие разработчики 18-го века и многое другое. «Как только я понял свою ошибку, я... начал настаивать, чтобы эксперты отвечали на вопрос: «Что вы хотите, чтобы люди выполняли на работе?»».

Концентрация программ обучения на *результативности*, а не на *знаниях*, служит защитой от «им, правда, неплохо было бы знать о...». Также это диктует выбор соответствующих педагогических методов. К примеру, вы не стали бы показывать ребенку презентацию в PowerPoint о том, как правильно плавать, и затем не бросили бы его на дальнюю сторону бассейна. Предоставление ноу-хау требует педагогических подходов, которые дают участникам возможность практиковать мышление и действия, которые они должны использовать в работе. Если цель в повышении способности разбираться с недовольством клиентов, тогда участникам необходима возможность практиковать навыки работы с негативом во время программы и получить обратную связь о своей результативности. Недостаточно, если преподаватель просто поговорит на эту тему.

Для результативности обучения участники должны освоить ноу-хау.

И все же, в сегодняшней бизнес-среде, где время не ждет, интерактивные упражнения и практика первыми выбрасываются за борт, потому что «они занимают слишком много времени». Марк Лаланд, президент Learning Andrago, глубоко убежден, что такая логика не оправдывает экономию. Совершение быстрых, но не результативных действий не экономит время. Когда он отвечал за обучение в фармацевтической компании и сталкивался с запросом сократить программы, он отвечал спонсорам: «Вы можете убрать из расписания все, кроме времени на практику и ролевые игры. Если вы уберете это, мы можем с тем же успехом отменить программу».

Обеспечение достаточной практики и обратной связи

После изучения двухсот исследовательских работ по обучению и развитию Салас и его коллеги пришли к выводу: «Мы заключили на основе целого ряда исследований, что обучение происходит через компоненты практики и обратной связи»¹⁸⁰. К примеру, коммуникативный тренинг по повышению уверенности в себе не показал никакой результативности с точки зрения изменения поведения, когда он включал только информацию и демонстрацию. При этом, когда в обучение была включена серия упражнений по ролям, где участники получали обратную связь о своих результатах, обучающиеся продемонстрировали гораздо больше соответствующей ситуации уверенности в поведении¹⁸¹.

Обратная связь оказывает самое мощное влияние на результативность

Хэтти, после анализа результатов 800 сравнительных исследовательских работ, пришел к выводу, что «единственное и самое мощное влияние на повышение результативности оказывает обратная связь»¹⁸². Релевантные практические задания требуются для предоставления возможностей для конструктивной обратной связи.

Необходимость посвящать больше ценных аудиторных часов практике и меньше теории является предпосылкой к развитию концепции «перевернутого класса», когда «элементы лекции и домашнего задания меняются местами»¹⁸³. Таким образом, вместо того, чтобы использовать аудиторное время на лекции и задавать домашнее задание, материал предоставляется до начала занятий через электронное обучение, запись лек-

ций и так далее, а аудиторное время полностью посвящается работе над решением задач и кейсов с помощью преподавателя или в совместной работе.

Эмпирических исследований ценности такого подхода пока немного, но результаты звучат многообещающе: большинство исследований показывает рост достижений среди обучаемых¹⁸⁴. Успех зависит от тщательной подготовки как преподавателя, так и обучающихся. Если обучающиеся привыкли тратить аудиторное время на пассивное прослушивание лекций, они могут не приложить достаточно усилий для ознакомления с предварительными материалами, необходимыми для получения преимуществ от подхода перевернутого класса. Это является особой проблемой для применения подхода в бизнес-среде, где уровень выполнения подготовительных заданий всегда был низким.

Некоторые отмечают, что в концепции перевернутого класса на самом деле нет ничего нового, а обучение всегда так и выглядело. Другие считают, что она является лишь развитием комбинированного обучения, пусть даже с упором на применение знаний в классе. Но если отложить дискуссии, движение в сторону перевернутого обучения подчеркивает растущее признание того, что эффективное обучение требует больше практики и меньше пассивного прослушивания.

Все обучаются лучше на реальном опыте.

Для развития навыков практика должна включать реальный опыт в среде, максимально близкой к рабочей. Энн Шварц, вице-президент по глобальному обучению и развитию в United Parcel Service, отметила: «Мы полагали, что более молодые поколения хотят изучать все за компьютером. Что мы на самом деле обнаружили — это то, что они предпочитают обучаться на реальном опыте»¹⁸⁵. Поэтому в UPS работает обучающее подразделение с реальными платформами грузовых автомобилей, чтобы водители могли обучаться на реальном опыте. Они обнаружили, что польза такого подхода не только для более молодых сотрудников, «все обучаются лучше на реальном опыте и затем демонстрируют его и возвращаются и применяют его»¹⁸⁶. Инвестиции в обучение на реальном опыте окупались для UPS увеличением результативности в работе.

Ключевая идея состоит в том, что люди все больше признают, что обучение на практике эффективнее. Для корпоративного обучения это означает снижение времени на теорию и его увеличение на практику ситуаций, максимально близких к происходящим в рабочей среде, с содержательной обратной связью о результатах обучающихся.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ:

- Сопоставьте время, отведенное на практику и применение, с временем на освоение материала;
- Посвятите две трети времени или больше на практику и обратную связь.

Вовлечение сердца

Обсуждение действенности процесса обучения (ДЗ: Действенность) до настоящего времени было в основном построено на том, как убедиться в положительном ответе на вопрос «Могу ли я?». Однако, как мы уже упоминали во введении (страница 13), участники должны ответить «да» на вопрос «Буду ли я?», чтобы обучение имело эффект. Повышение результативности требует изменения поведения и, как знает любой, у кого были дети в подростковом возрасте, просто разговоры оказывают небольшое влияние на поведение. «Если вы хотите, чтобы люди изменились... отбросьте словесные убеждения и придумайте инновационные пути для создания персонального опыта»¹⁸⁷. Другими словами, вовлекайте сердца обучающихся наравне с их разумом.

Беверли Кей, основательница Career Systems International и лидер мнений в сфере развития и удержания сотрудников, сформулировала это следующим образом:

«Чтобы убедиться, что люди получают максимум ценности от обучения и развития, нам необходимо вовлекать их сердца наряду с разумом. Мы разрабатываем и реализуем каждую программу так, чтобы, когда участники покидали комнату, они чувствовали бы себя вдохновленными и готовыми совершать действия с настроем «я могу». Мы целенаправленно работаем над повышением уровня адреналина участников. Мы вовлекаем их сердца, чтобы они могли учиться со страстью. Они покидают нас с пониманием, что никто не может быть ответственен за их развитие и удовлетворенность на работе, кроме них самих. Таким образом, обучение тому, как взять на себя ответственность за свое собственное развитие — это больше, чем когнитивное упражнение»¹⁸⁸.

Прайс Мок, старший консультант RONEI в Сингапуре, выразил схожую мысль: «Для устойчивых изменений мы должны создать практическую образовательную среду, которая бы вовлекала эмоции участников так же, как и их интеллект»¹⁸⁹.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ:

- Убедитесь, что обучение является большим, чем интеллектуальное упражнение, и включает вовлечение эмоций обучающихся наряду с разумом.

Мотивация обучения

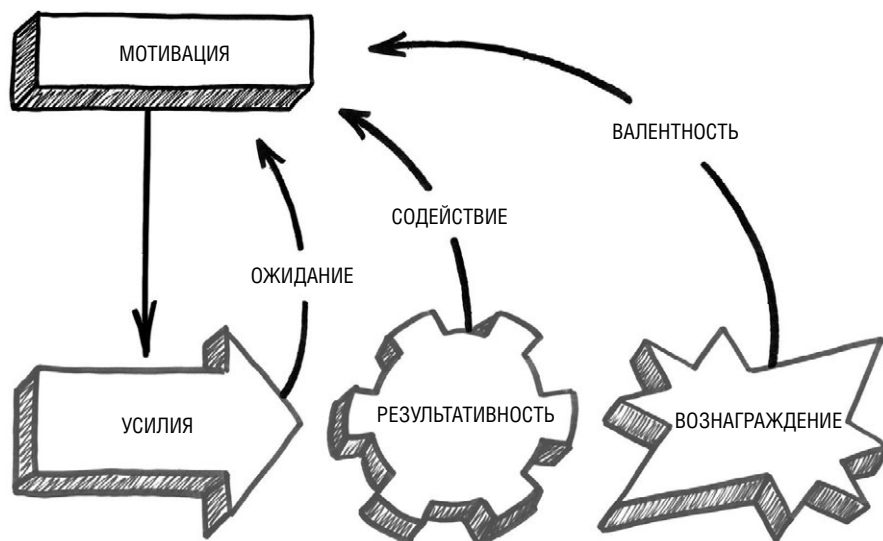
Для большинства людей усвоение идеи или навыка уже является наградой. Начиная с раннего возраста люди демонстрируют сильную внутреннюю мотивацию к обучению¹⁹⁰. Стремление к обучению сохраняется: взрослые продолжают стремиться к обучению всю жизнь; для обучения, кажется, нет возрастных ограничений. Однако взрослые склонны подходить к обучающим задачам с прагматической точки зрения (см. Приложение Д3.1). «Взрослым необходимо знать, почему им нужно что-то изучить до перехода к изучению»¹⁹¹.

Виктор Врум из Йельской школы менеджмента разработал теорию ожиданий для объяснения того, что мотивирует сотрудников¹⁹². Согласно Вруму, уровень затраченных усилий пропорционален мотивации (рисунок Д3.10), а мотивация является результатом трех факторов:

- *Ожидание*: представление человека о том, что новый подход улучшит результативность
- *Содействие*: ожидание вознаграждения за улучшение результативности
- *Валентность*: степень относительной ценности вознаграждения для сотрудника

Поэтому в действенный процесс обучения должен быть включен четкий ответ на вопрос: «Что в этом для меня?». Обучение должно «продать» подход, то есть создать ожидание того, что новый подход приведет к улучшению результативности.

Рисунок Д3.10. МОДЕЛЬ ОЖИДАНИЙ И МОТИВАЦИИ ВРУМА



Приложение Д3.1. АКТУАЛЬНЫЕ ПРИНЦИПЫ ОБУЧЕНИЯ ВЗРОСЛЫХ

Многие аспекты практики «Д3. Действенность: Действенность процесса обучения» отражают принципы обучения взрослых, или андрагогики, сформулированные Ноулзом, Холтоном и Свэнсоном в книге «Взрослый обучающийся»¹⁹³. Также мы рекомендуем ознакомиться с книгой Каффареллы и Даффрон «Планирование программ для взрослых обучающихся»¹⁹⁴. Принципы, особо актуальные для спонсируемого корпорацией обучения, включают:

- Взрослые прагматичны и придают высокую ценность релевантности.
 - Они охотно вовлекаются в обучение, когда оно имеет для них личное значение.
 - Они могут быть не заинтересованы в знаниях ради знаний, особенно в рабочей среде.
 - Они могут попросить аргументированно ответить на вопрос: «Что в этом для меня?».
 - Актуальность теорий, концепций, примеров и упражнений должна быть очевидна с самого начала, помогают конкретные примеры приложения знаний.
- Взрослые целенаправленны.
 - Они предпочитают проблемный подход теоретическому.
 - Они хотят знать, как обучение поможет им достичь личных целей.
- Взрослые учатся на опыте.
 - Включите возможности (симуляции, ролевые игры, решение задач) для применения новых знаний и практики в безопасной среде.
 - Предоставьте обратную связь, которая бы усилила правильные действия и предложила детальный разбор ошибок.
- Взрослые требуют уважения.
 - Взрослые приходят с заслуживающим уважения богатым опытом и знаниями, которые необходимо обновить.
 - Относитесь к обучающимся как к равным и поспособствуйте тому, чтобы они делились своей мудростью и мнениями в аудитории.
 - Никогда не высмеивайте обучающихся и не показывайте пренебрежения по отношению к участникам.
- Взрослые автономны и самостоятельны.
 - Они предпочитают быть активно вовлечены в процесс обучения, а не быть пассивными получателями знаний.
 - Преподаватели более эффективны, когда они выступают в роли фасилитаторов, направляя участников в усвоении знаний и формировании собственных выводов, а не предлагая им готовые решения и факты.

Проблема многих программ корпоративного обучения заключается в том, что они погружаются слишком глубоко в ответы на вопросы «что» и «как» без четкого объяснения «зачем», то есть объяснения пользы от обучения и использования нового подхода. Чтобы мотивировать сотрудников захотеть обучаться, мы должны предоставить убедительную и значимую для них причину вовлекаться (Кейс Д3.2). Точно так же, если мы хотим, чтобы руководители

мотивировали своих прямых подчиненных участвовать в программах обучения и поддерживали их после, тогда мы должны четко и лаконично сформулировать пользу для руководителей и их бизнес-подразделений.

Кейс Д3.2

Начните с «Почему»

Перед двумя участниками семинара, который мы проводили в Keurig Green Mountain, стояла непростая задача проведения программ по безопасности. Участие было невысоким, несмотря на очевидную важность темы.

Мы предположили, что проблема могла быть скрыта в маркетинге и ключевых сообщениях, а не в дизайне или содержании самой программы. Полушутя мы предложили ребрендинг программы: заменить название «практика безопасности на работе» на «возвращение домой к любимым такими же здоровыми, как при выходе на работу».

Директора программы приняли идею и реализовали ее. Они начали делать короткие видео сотрудников, занятых в производстве, где они рассказывали о своих семьях. Один показал фотографию жены и детей около рождественской елки, другой рассказал о семье и собаке, третий о своей матери, которая зависела от его поддержки. В каждом видео они могли искренне заявить: «Вот поэтому я хочу работать безопасно, чтобы я мог вернуться домой к любимым таким же здоровым, каким я уходил на работу».

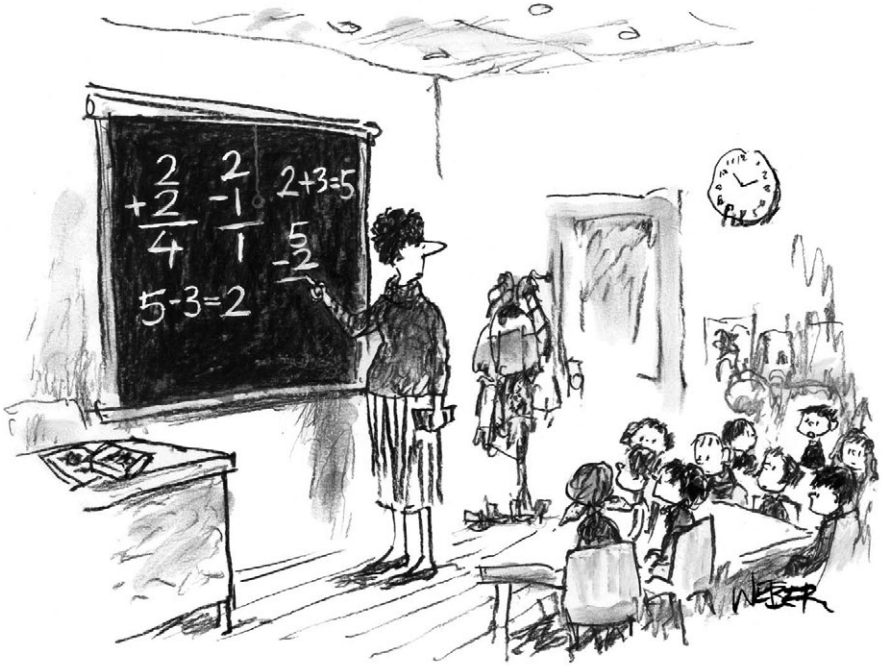
Видео были размещены на обучающем портале. Отклик был ошеломляющим. Вместо попыток заполнить аудитории программы были переполнены. Вместо групп, для которых программа была обязательной, фасилитаторы получили группы участников, мотивированных улучшить безопасность для себя и своих коллег.

Разница состояла в том, что они начали с ответа на вопрос «Зачем?». Они дали сотрудникам причину посетить то, что откликнулось в их сердцах, а не только в головах.

Необходимость понимания «зачем» не останавливается на уровне вовлечения в программу. Обучающиеся хотят знать рациональное объяснение для каждой темы и упражнения, особенно для тех, которые требуют затраты больших усилий (рисунок Д3.11). Марголис и Белл обнаружили, что связь между упражнениями и пользой не всегда очевидна для участников. И это проблема. Когда обучающиеся не видят релевантности (Что в этом для меня?) в практическом упражнении, они с меньшей вероятностью отнесутся к нему серьезно, будут активно вовлекаться и освоят материал с его помощью.

Существенный вклад в отсутствие связи, по мнению Марголиса и Белла, вносит то, как эти упражнения обычно представляются в аудитории или он-

**Рисунок Д3.11. ОБУЧАЮЩИЕСЯ ХОТЯТ ЗНАТЬ, ПОЧЕМУ ИХ ПОПРОСИЛИ
ОСВОИТЬ КОНКРЕТНУЮ ТЕМУ ИЛИ НАВЫК**



Прощу прощения, Мисс Суини, могу я спросить, а куда вы этим ведете?

© Robert Weber/Conde Nast Publications/www.cartoonbank.com. Использовано с разрешения авторов

лайн. Тенденция состоит в использовании «административного подхода», начиная с *как* и упуская объяснение *зачем*. Типичный пример звучит примерно так: «В следующие 10 минут я разобью вас на небольшие группы...» или «В каждом из предложенных сценариев выберите предпочтительный следующий шаг».

**Всегда представляйте упражнения, объясняя их пользу
для обучающегося.**

Проблема представления упражнений таким способом заключается в том, что участники мгновенно начинают думать о том, хватит ли им времени, нравится или не нравится им такая деятельность, а не о целях и возможной пользе от них; связь с целью потеряна, а с ней и участники.

Марголис и Бэлл рекомендуют представлять каждое упражнение, сначала изложив логическое обоснование и его связь с результативностью в работе. «Эта последовательность отвечает логике обучения и логике мотивации... Введение/обоснование — это утверждение, которое отвечает на фундаментальный вопрос обучающегося: «Почему я должен вовлечься в эту задачу или опыт?... Объяснение всегда должно быть с точки зрения обучающегося, а не с точки зрения преподавателя или организации»¹⁹⁵.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ:

- Всегда начинайте с ответа на вопрос «зачем», представляя программу обучения в целом или конкретную тему или упражнение;
- Предоставляйте рациональное обоснование и выгоду для участников до описания процесса.

Покажите связь

Четыре условия должны быть выполнены для оптимизации формального обучения:

1. Бизнес-результаты и ожидаемая польза четко определены.
2. Требуемая результативность (навыки и поведение) были обозначены.
3. Содержание программы сокращено до уровня, необходимого для выполнения работы.
4. Педагогические методы совпадают с требуемой результативностью.

Исполнение первого из условий зависит от успешного применения практики «Д1: Диагностика». Анализ результативности удовлетворяет второму. Третий требует критического подхода в определении того, какие знания требуются на самом деле и критично важны для удовлетворительного выполнения задачи (что может требовать вежливого ограничения энтузиазма специалистов в конкретной области). Исполнение четвертого критерия требует выбора эффективных педагогических методов, необходимых для достижения результативности.

Расширение логической карты (рисунок Д1.8) для образования цепочки создания ценности доказало свою эффективность в качестве метода, чтобы убедиться, что все четыре условия соблюдены и между ними имеется согласованность. Цепочка создания ценности для обучения строится на базе следующих трех концепций:

- Цепочка создания ценности Портера¹⁹⁶
- Карта влияния Бринкерхоффа¹⁹⁷
- Логическое моделирование¹⁹⁸

Цепочка создания ценности может быть рассмотрена, как логическая карта крупным планом, на которой отражена связь между детализированными обучающими действиями и желаемыми результатами (рисунок Д3.12). В то время, как логические карты обычно рисуются в виде временного ряда, слева направо — с действиями, которые создают промежуточные результаты и ведут к бизнес-результатам, — для целей планирования, по нашему мнению, лучше рисовать в обратном порядке: от желаемых результатов до запланированных действий.

В цепочке создания ценности для обучения ожидаемые результаты — это бизнес-цели программы обучения, первая четверть Колеса планирования (рисунок Д3.13). Ожидаемый выход — это приобретение новых навыков и знаний.

Активности включают конкретный опыт обучения и механизмы поддержки, созданные для совершенствования приобретенных навыков и их последующего применения. Как в цепочке создания ценности Портера, конкурентное преимущество максимально, когда все связи в цепочке сильны и каждая добавляет ценность.

Цепочка создания ценности обучения отвечает четырем требованиям:

1. Она четко обозначает логические связи между запланированными обучающими активностями и желаемыми результатами;
2. Она помогает преподавателям и участникам увидеть релевантность обучения на всем пути, вплоть до уровня конкретных тем и упражнений;
3. Она служит ограничением на пути расползания рамок, не давая добавить материал, «который интересно было бы знать», если он не необходим для результативности;
4. Она помогает создающей педагогический дизайн команде мыслить креативно и критически о том, «действительно ли это лучший педагогический подход для достижения этого конкретного результата?».

Для построения цепочки создания ценности:

1. Перечислите ключевые бизнес-цели программы обучения, которых требуется достигнуть.
2. Для каждой бизнес-цели перечислите ключевые действия сотрудников, которые они должны уметь совершать, чтобы достичь желаемого результата.
3. Для каждого ключевого результата определите, какая комбинация опыта обучения будет гарантировать, что сотрудники достигли нужного уровня результативности.

Результатом данного упражнения будет относительно большая древовидная структура, в которой каждый элемент обучения соединен с требуемым навыком и поведением, каждый из которых связан с бизнес-результатами (рисунок Д3.14).

Рисунок Д3.12. ЦЕПОЧКА СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ — ЭТО ЛОГИЧЕСКАЯ КАРТА КРУПНЫМ ПЛАНМ И ДЕТАЛЬНЫМ ИЗОБРАЖЕНИЕМ ДЕЙСТВИЙ ПО ПЕРЕНОСУ ОБУЧЕНИЯ НА ПРАКТИКУ

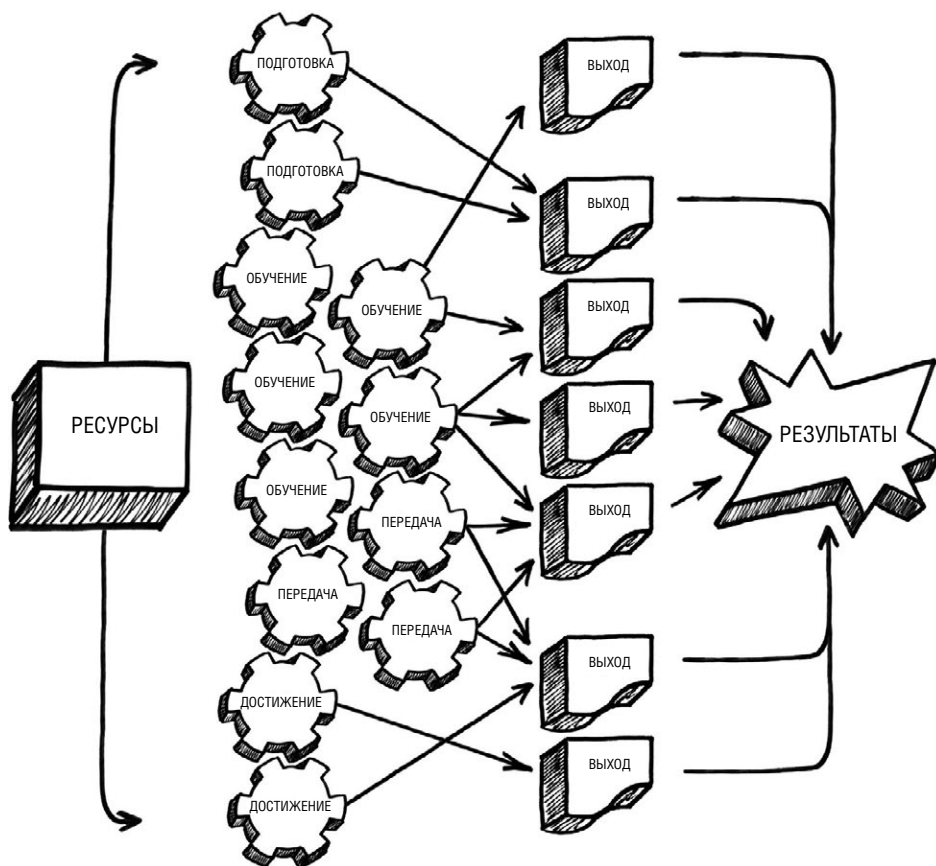


Рисунок Д3.13. ЦЕПОЧКА СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ ДЛЯ ОБУЧЕНИЯ ИЛЛЮСТРИРУЕТ СВЯЗЬ МЕЖДУ ОБУЧЕНИЕМ И БИЗНЕС-ЦЕЛЯМИ

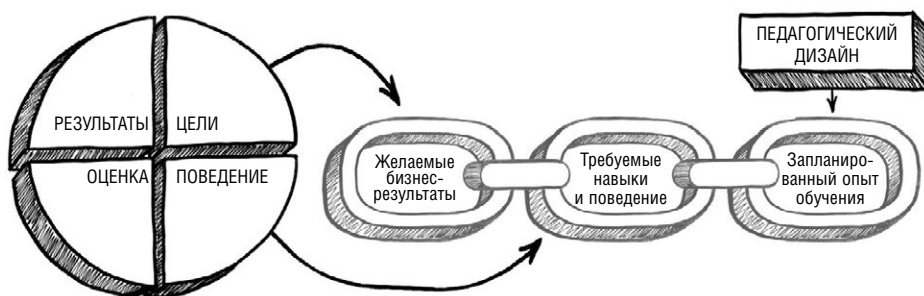
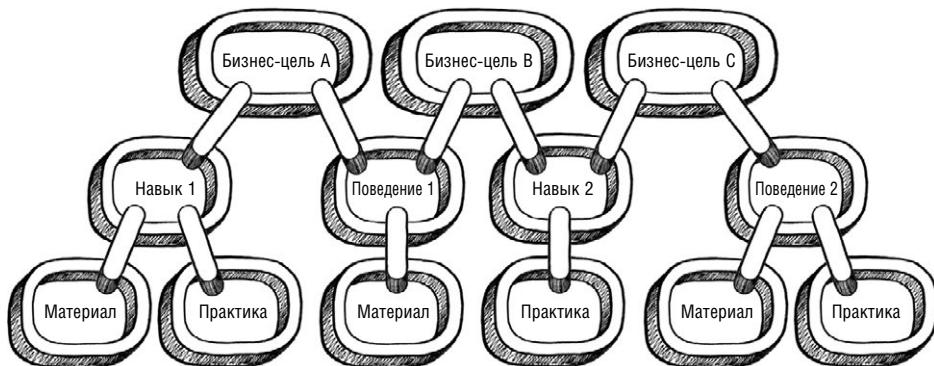


Рисунок Д3.14. ЗАПОЛНЕННАЯ ЦЕПОЧКА СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ ИМЕЕТ ДРЕВОВИДНУЮ СТРУКТУРУ



Для разработки третьего уровня (запланированного опыта обучения) убедитесь, что вы обращаете внимание на *полный* опыт обучения (подготовка, аудиторные занятия, социальное обучение, поддержка результативности, чувство достижения прогресса и так далее) в достаточной мере, чтобы участники достигли эффективности и самостоятельности. Ключевые вопросы для проверки включают:

- Действительно ли это лучший способ обучить этим навыкам?
- Действительно ли мы приняли во внимание весь путь до достижения мастерства?
- Действительно ли тема/материал необходима для результативности?
- Достигнут ли правильный баланс между теорией и практикой?
- Предоставили ли мы достаточно времени на обдумывание, создание, кодирование и консолидацию информации?
- Включили ли мы достаточно развивающего обучения и развивающих методик?
- Логична ли последовательность?
- Все ли связи четко обозначены и обоснованы?
- Воспользовались ли мы преимуществами обучения с перерывами?

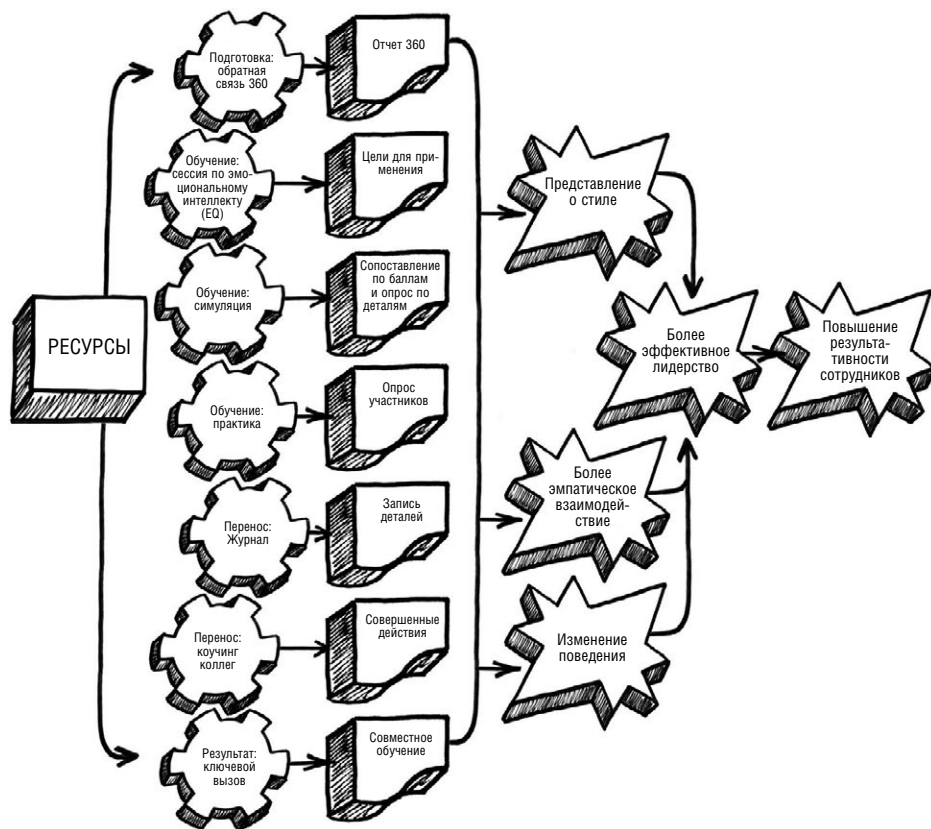
Мы считаем, что над цепочкой создания ценности полезно работать группой. Процесс обогащается при наличии разных точек зрения и опыта, обмена идеями и конструктивной критики. Также помогает использовать «стикеры», чтобы можно было легко переместить элементы, добавить новые, убрать, заменить и так далее. Эмерсон предложил также инновационное кодирование цветом элементов обучения, чтобы различать действия, требующие активного и пассивного обучения, которое позволяет мгновенно составить представление о балансе между ними.

Создание цепочки ценности позволяет убедиться, что вовлеченные лица, участники, их руководители, менторы и преподаватели понимают цель и логику каждого элемента программы. Также она не позволяет добавить излишние материалы, которые имеют склонность просачиваться; если тема или упражнения не связаны с требуемой результативностью, они должны быть исключены.

В теории, вся цепочка создания ценности должна быть включена в логическую карту программы обучения, но такой уровень детализации сделал бы ее громоздкой и дискредитировал бы ее ценность как инструмента коммуникации.

Мы рекомендуем разработку детализированной цепочки на этапе разработки педагогического дизайна и включение в логическую модель высокоуровневого резюме по ключевым компонентам, как показано на рисунке Д3.15.

РИСУНОК Д3.15 ПРИМЕР ЛОГИЧЕСКОЙ КАРТЫ С ДОБАВЛЕНИЕМ НЕКОТОРЫХ КЛЮЧЕВЫХ ЭЛЕМЕНТОВ ОБУЧЕНИЯ



ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ:

- Изобразите цепочку создания ценности на этапе дизайна программы, чтобы убедиться, что каждый элемент несет ценность и логически связан с бизнес-результатом;
- Пересмотрите существующие программы, попробовав построить для них цепочку создания ценности, чтобы убедиться, что каждый их элемент необходим и разработан оптимальным образом.

Проверьте процесс

Дисциплина «Д3. Действенность: Действенность процесса обучения» разработана, чтобы убедиться, что во время последующего формального обучения участники смогут ответить «да» на вопрос «Могу ли я?». Четкое обозначение связи с бизнесом помогает мотивировать обучающихся освоить материал и затем применить новые знания и навыки («Буду ли я?»).

Но как вы узнаете, что процесс работает?

Мы рекомендуем в ходе процесса внедрить проверки, по аналогии с проверками на предприятии, которые проводятся, чтобы убедиться, что все элементы работают как положено.

Учитывая важность релевантности при обучении взрослых (стр. 147), необходимо оценивать, *считают* ли участники обучение актуальным и полезным.

Если сотрудники не считают обучение релевантным,
они даже не *попробуют* его применить.

В конце обучения (фаза II: обучение) попросите участников оценить уровень своей мотивации использовать то, чему они научились, уровень своих способностей это применить и уровень релевантности обучения (Приложение Д3.2).

Как мы подробно опишем в «Д6. Документирование: Документирование результатов» (стр. 246), моментальная реакция после обучения имеет свои ограничения. Позитивный отклик, вне зависимости от того, насколько он блестящий, не является достаточным для предсказания того, что обучение будет перенесено на работу, а результативность вырастет.

С другой стороны, низкая оценка релевантности и полезности программы, как в приложении Д3.2, может служить ранним предупреждением, что что-то неладно.

Приложение Д 3.2
ПРЕДЛАГАЕМЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ОЦЕНКИ ВОСПРИЯТИЯ ПОЛЕЗНОСТИ
ПРОГРАММЫ УЧАСТНИКАМИ

Оцените, насколько вы согласны или не согласны со следующими утверждениями, отметив те ответы, которые лучше всего описывают то, что вы чувствуете:

1. Обучение напрямую актуально для моей работы.

Полностью не согласен Не согласен Нейтрален Согласен Полностью согласен

2. Я чувствую себя подготовленным использовать то, чему я научился.

Полностью не согласен Не согласен Нейтрален Согласен Полностью согласен

3. Использование того, чему я научился, увеличит мою результативность.

Полностью не согласен Не согласен Нейтрален Согласен Полностью согласен

4. Я чувствую себя мотивированным применить материал в работе.

Полностью не согласен Не согласен Нейтрален Согласен Полностью согласен

Почему? Потому что если сотрудники не *воспринимают* программу как полезную и актуальную, они с меньшей вероятностью приложат усилия для применения навыков и знаний («Я не буду»). Программа обучения станет провалом с точки зрения увеличения результативности. Мы выделяем слово *воспринимать* для того, чтобы подчеркнуть, что имеет значение именно восприятие, а не реальность. Люди действуют в соответствии со своим *восприятием* ситуации, которое может быть верным или нет.

Очевидно, что организации не стали бы инвестировать в ту программу, которую бы они не считали актуальной и полезной. Но если, по каким-либо причинам, участники не воспринимают ее релевантность, программа является браком. Когда оценка полезности программы среди участников низкая, необходимо предпринять шаги для решения ключевой причины проблемы процесса. Это может произойти по целому ряду причин: это может быть не та аудитория, или та аудитория, но не в то время, или та аудитория в то время, но релевантность не была коммуницирована четко, и так далее. Смысл в том, что на это стоит обратить внимание. Убедитесь, что вы применяете подход к решению проблемы, а не ищите виноватых.

Измерение восприятия полезности программы гораздо полезнее типичных опросов, где часто включаются вопросы о том, понравилось ли обучение участникам. На самом деле это не важно, получили ли участники «наслаждение» от программы. Важно, убеждены ли они в том, что обучение полезно, чтобы они были мотивированы использовать его в работе и чувствовали себя достаточно уверенными в своих знаниях и навыках для этого.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ:

- Если вы не включили вопросы о восприятии актуальности и полезности программы в опрос по результатам обучения, включите их;
- Регулярно просматривайте результаты, исследуйте причины низких оценок и предпримите меры для решения ключевых причин.

Резюме

В этой главе мы подчеркнули важность разработки и представления обучения таким образом, чтобы оно поддерживало применение новых знаний и навыков в работе сотрудника и организации.

Мы коснулись основ когнитивной нейронауки и подчеркнули ряд узких мест и точек процесса обучения, которые могут сбить его с пути. В частности, мы сделали акцент на приоритете внимания: насколько оно ограничено, легко теряется и быстро истощается. Мы поговорили об ограничениях оперативной памяти и о том, как большое количество материала ведет к когнитивной перегрузке и сокращению количества усвоенного материала. Мы обсудили важность того, как новые знания кодируются, а также необходимость предоставления обучающимся достаточного времени и поддержки для создания собственных связей.

Мы остановились на важности восприятия актуальности и полезности для обучения взрослых и на том, почему педагогические дизайнеры и преподаватели должны помочь участникам увидеть связь с их рабочими задачами и ответить на вопрос «Что в этом для меня?». Мы доказали, что каждый элемент обучения должен быть отобран и разработан таким образом, чтобы он поддерживал конечную цель: повышение результативности. Каждая тема и упражнение должны быть соединены в цепочке создания ценности, которая связывает обучение с требуемыми действиями и, в конечном счете, с результатами. Связь должны быть четкой и коммуницирована участникам и их руководителям. Педагогические методы должны отражать то, как обучение будет использоваться.

Используйте чек-лист в Приложении Д3.3 для оценки следования дисциплине ДЗ.

Приложение Д3.3 ЧЕК-ЛИСТ ДЛЯ «ДЗ: ДЕЙСТВЕННОСТЬ»

Используется приведенный ниже чек-лист для помощи в улучшении переноса обучения. Старайтесь включить как можно больше факторов, которые способствуют переносу обучения и его применению.

- Мотивируйте.* Материалы программы и инструкции отвечают на вопрос участников «Что в этом для меня?».

- ❑ *Связывайте.* Связи между обучающими активностями и бизнес-потребностями/должностными обязанностями четко прослеживаются. Они подтверждаются в каждой основной теме или упражнении.
- ❑ *Соединяйте.* Участникам предоставлено достаточно времени и мотивации для соединения новых знаний с их прошлым опытом.
- ❑ *Калибруйте.* Количество новой информации и навыков не настолько большое, чтобы привести к когнитивной перегрузке.
- ❑ *Демонстрируйте.* Во время обучения используются релевантные примеры приложения обучения, чтобы помочь участникам визуализировать использование.
- ❑ *Разделяйте.* Согласно принципам обучения взрослых, в программу включен обмен лучшими практиками и опытом обучающихся.
- ❑ *Практикуйте.* В обучении выделено достаточно времени на значимую практику с обратной связью.
- ❑ *Поддерживайте.* «Помощь в работе» представлена и используется во время обучения («Д5: Дополнительная поддержка»).
- ❑ *Отслеживайте.* Восприятие полезности и актуальности программы участниками запрашивается, отслеживается и принимается в расчет.

Рекомендации

Для лидеров функции обучения

- Создайте детальную цепочку создания ценности, которая отражает связи между каждым элементом обучения и желаемыми бизнес-результатами.
- Добавьте основные обучающие активности на логическую карту программы обучения.
- Опросите обучающихся в конце сессии для оценки их восприятия способности применить знания в работе («Могу ли я?»).
 - Определите и исправьте причины низкой оценки.
- Включите в опрос в конце обучающей сессии вопросы о восприятии участниками актуальности и полезности программы обучения («Буду ли я?»).
 - Если результаты невысокие, проведите анализ ключевых причин и предпримите меры для их исправления.
- Измерьте соотношение времени пассивного обучения к практике и решению задач.
 - Стремитесь выделять две трети времени или больше на активное обучение.

Для бизнес-лидеров

- Пересмотрите программы обучения, которые влияют на область вашей ответственности.
 - Структурированы ли они логичным для вас образом или кажутся схожими с обучением плаванию с помощью презентаций PowerPoint и без бассейна?

- Если вы не понимаете логики подхода к обучению, попросите разъяснений и предоставления логической карты.
- Запросите отчет о том, как участники воспринимают актуальность и полезность программы (а не того, понравилась ли она им!).
 - Если обучающая организация не собирает такие данные, попросите их начать сбор.
 - Если оценка низкая, запросите план действий для исправления проблемы.
- Попросите находящихся в вашем подчинении прямых руководителей участников программы поделиться мнением о том, были ли сотрудники достаточно подготовлены для применения навыков в работе по завершении программы обучения.
 - Если нет, сообщите об этом команде обучения и выработайте план действий по исправлению проблемы.

Д4: ДОСТИЖЕНИЕ

Достижение переноса обучения на практику

«Обучение может быть способом достижения результатов, но на этом все не заканчивается».

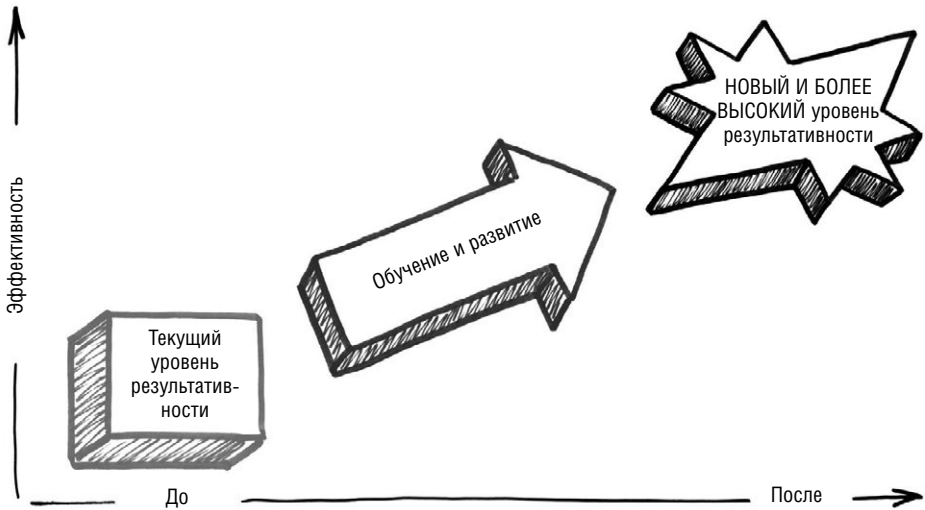
— ГАРОЛЬД СТОЛОВИЧ

ЧТОБЫ ПРОГРАММЫ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ принесли ценность, сотрудники должны переносить усвоенные знания на рабочую практику так, чтобы это повышало их результативность и результативность организации. Само по себе обучение, каким бы познавательным, стимулирующим и мотивирующим оно ни было, является браком, если оно не нашло применения в работе. Если сотрудники не ответят «Да, я могу» и «Да, я буду применять изученное в моей работе», то вложенные в обучение время, усилия и ресурсы будут потрачены зря.

Именно поэтому Четвертая дисциплина наиболее эффективных обучающих организаций — это «Д4: Достижение. Достижение переноса обучения на практику» (**Drive Learning Transfer**). Мы выбрали слово Drive, или стремиться, намеренно, чтобы провести параллель с тем, как спортсмены стремятся к финишной линии и компании стремятся достичь целей. Стремление предполагает вложение энергии для продвижения вперед, в отличие от политики невмешательства в перенос обучения, типичный для прошлого (Рисунок 1.8).

Программы обучения создаются, чтобы вызвать более эффективное и результативное поведение в работе для улучшения бизнес-результатов (рисунок Д4.1). Само по себе знание редко приводит к изменению поведения¹⁹⁹. «Чтобы изменить поведение и достигнуть желаемых результатов, вам нужна структура, поддержка и отслеживаемость»²⁰⁰. Самые эффективные в превращении обучения в результаты те организации, которые инвестируют в «структуру, поддержку и отслеживаемость», необходимые для переноса обучения и его применения в работе. Они признают, что то, как сотрудники ответят на вопросы «Могу ли я?» и «Буду ли я?», зависит в той же степени от

Рисунок Д4.1. ОТ ОБУЧЕНИЯ ОЖИДАЕТСЯ ВКЛАД В УЛУЧШЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ



рабочей среды («среды переноса»), как и от самого обучения. Поэтому они измеряют коэффициент переноса, отслеживают прогресс и стремятся к постоянному улучшению переноса с тем же вниманием и строгостью, которые они применяют к другим ключевым бизнес-процессам.

Темы этой главы включают:

- Определение переноса обучения
- Почему просто отличного обучения недостаточно
- Перенос обучения заслуживает большего внимания
- Кто владеет процессом переноса
- Что влияет на перенос
- Среда переноса и как ее улучшить
- Чек-лист для «Д4: Достижение»
- Рекомендации для лидеров обучения и бизнес-лидеров

Определение переноса обучения

Авторы определяют перенос обучения по-разному. Часто перенос обучения путают с переносом знаний, который определяется как передача знаний от преподавателя студенту или от более опытного работника к стажеру. Здесь мы имеем в виду не это. Перенос знаний через посредника к сотруднику не создает бизнес-ценность; но перенос обучения и его *применение к бизнес-задачам* — это, то что создает ценность.

В педагогической литературе перенос обучения означает способы, кото-

рыми «прошлое обучение может способствовать усвоению текущего материала», и то, как «полученные в процессе обучения знания и навыки могут использоваться для решения и улаживания проблем и событий в реальном мире»²⁰¹. Последнее является основной проблемой корпоративного обучения. Обучающиеся сотрудники должны достигнуть так называемого *дальнего переноса*, «когда изученная в процессе обучения информация переносится на реальные (вне обучающей среды) проблемы»²⁰².

Мы верим, что подходящим определением переноса обучения в корпоративной среде является «процесс, когда изученное задействовано в работе таким образом, что оно улучшает результативность»²⁰³. С этой позиции перенос обучения считается успешным только тогда, когда оно применено («задействовано в работе») таким образом, что приводит к стойкому и заметному улучшению результативности, что изначально и является причиной существования корпоративного обучения.

Перенос обучения — это процесс, когда изученное
задействовано в работе таким образом, что оно
улучшает результативность.

Иногда перенос обучения определяется как «процент обучения, который был перенесен в работу»²⁰⁴, но это не кажется нам подходящим показателем. Во-первых, его будет чрезвычайно сложно измерить с каким-либо уровнем точности. Во-вторых, учитывая то количество материала, которое обычно включено даже в относительно небольшие программы или программы электронного обучения, маловероятно, что даже самые эффективные обучающиеся будут активно применять больше, чем небольшую долю от общего количества представленного материала.

С нашей точки зрения, более подходящим и однозначным показателем эффективности переноса является *процент сотрудников*, которые достигли достаточного уровня повышения результативности после прохождения программы (которые отвечают критериям удовлетворенности). Таким образом, если четверо из пяти сотрудников достигли в работе поставленных и определенных в «Д1: Диагностика» бизнес-целей по окончании программы, эффективность переноса составит 80%. Если определить показатели успешности таким способом, большинство программ на сегодняшний день могут иметь эффективность переноса от 10 до 50%.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ:

- Определите и измерьте успешность переноса обучения в процентах сотрудников, которые достигли целей по улучшению результативности.

Отличного обучения недостаточно

Результативность программы обучения — это произведение количества изученного («Могу ли я?») на количество перенесенного («Буду ли я?»). Взаимоотношение выражается следующей формулой:

$$\text{Обучение} \times \text{Перенос} = \text{Результаты}$$

Сразу можно сделать два вывода. Во-первых, отличное обучение все еще является принципиально важным. Люди не могут перенести то, что они не изучили, и именно поэтому Третья дисциплина — «Д3. Действенность: Действенность процесса обучения» — настолько важна. Во-вторых, очевидно, что только отличного обучения недостаточно: даже если обучение выполнено на «10 из 10», если перенос будет равен 0, то влияние на результативность будет также равно 0 (рисунок Д4.2).

Не считаясь с этой очевидной истиной, большинство обучающих организаций полностью концентрируют усилия на обучающем мероприятии и по большей части игнорируют перенос обучения. Они надеются, что если они создадут достаточно мотивирующее и убедительное обучающее мероприятие, это окажет влияние в достаточной мере, чтобы участники сами провели сложнейшую работу по превращению обучения в результаты. Это как пробовать использовать пушку для попадания в объект в космосе, как это делал Жюль Верн в своем легендарном фантастическом романе 1865-го года «С Земли на Луну».

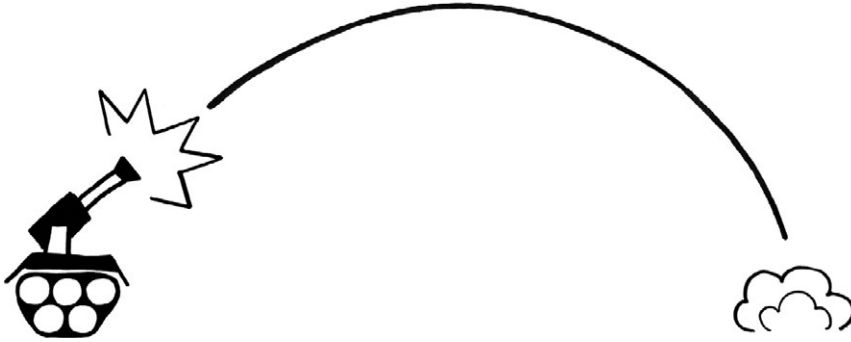
Сейчас для нас очевидно, что просто невозможно создать достаточный импульс в одном большом взрыве для того, чтобы объект достиг скорости, необходимой, чтобы освободиться от сил гравитации. Рано или поздно сопротивление воздуха и гравитация берут свое, снаряд теряет импульс и падает обратно на землю (рисунок Д4.3).

Проблема развития и обучения схожая. Каким бы ни был изначальный толчок от программы, сопротивление изменениям и вес старых добрых привычек приводит к тому, что участники теряют импульс и падают обратно в рутину, которой они следовали до программы (рисунок Д4.4) — «возврат»

Рисунок Д4.2. КАКИМ БЫ ОТЛИЧНЫМ НИ БЫЛО ОБУЧЕНИЕ, ЕСЛИ УРОВЕНЬ ПЕРЕНОСА НИЗКИЙ, РЕЗУЛЬТАТЫ ТАКЖЕ БУДУТ НИЗКИМИ



Рисунок Д4.3. СНАРЯДЫ САМЫХ МОЩНЫХ ПУШЕК, КОГДА-ЛИБО СОЗДАННЫХ НА ЗЕМЛЕ, ВСЕГДА ПАДАЮТ ОБРАТНО НА ЗЕМЛЮ

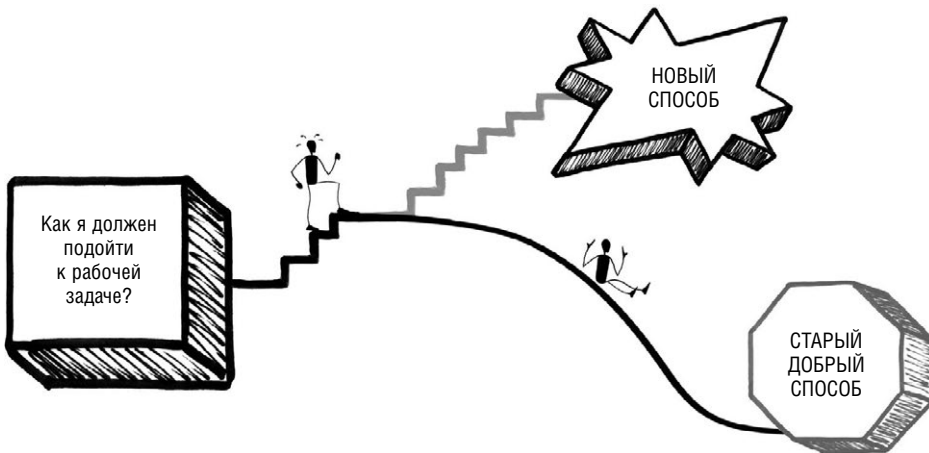


в стадию модели изменения (рисунок Д2.9, стр. 107). Как и для запуска ракеты, непрерывающийся вброс энергии необходим, чтобы помочь участникам достичь «скорости отрыва».

Только отличного обучения недостаточно
для устойчивых изменений

Почему для предотвращения рецидивов требуется так много энергии? Джон Иццо, консультант и автор книги-бестселлера, поделился своим объяснением этого феномена с нами:

Рисунок Д4.4. ЕСЛИ НЕ ПРИЛАГАТЬ ЭНЕРГИЮ К ПРИДАНИЮ ДВИЖЕНИЯ ПЕРЕНОСУ, ПОПЫТКИ ИЗМЕНЕНИЙ ТЕРЯЮТ ИМПУЛЬС



Обучение — это как съезжать на санках с горки по нетронутomu снегу. Первый раз вы можете выбрать любую дорогу. Но в следующий раз санки будут стремиться вернуться на уже накатанную колею. Чем больше раз вы прокатитесь, тем глубже вы войдете в колею и тем сложнее будет скатиться другим путем. Это очень схоже с работой мозга: чем чаще вы совершаете определенное действие, тем более автоматически оно выполняется и тем сложнее его изменить. Это залог выживания: мы бы не сдвинулись с места, если бы нам пришлось обдумывать каждый шаг все время. Но это означает, что изменение устоявшихся привычек, касающихся ли они конкретной задачи или реакции на конкретного человека, требует реальных усилий.

Ученые в области нейронаук подтвердили гипотезу Иццо. Частое использование приводит к физическим изменениям в мозгу: как мышцы, мозг становится крупнее и сильнее при выполнении упражнений²⁰⁵. После того, как привычки укоренились в структуре самого мозга, для их изменения требуется время и целенаправленные усилия. Поэтому гораздо проще освоить совершенно новый навык, чем изменить старую привычку²⁰⁶. Отличный опыт сам по себе может представить участникам лучший способ выполнения задач, но редко этого достаточно для устойчивого внедрения изменений.

Проще освоить новый навык, чем изменить старую привычку.

Формула «Обучение × Перенос = Результаты» также объясняет частое заблуждение в среде профессионалов корпоративного обучения и бизнес-лидеров. Профессионалы корпоративного обучения определяют успех программ по количеству усвоенного материала, а бизнес-лидеры — по тому, улучшилась ли результативность, что требует и обучения, и переноса обучения. Бизнес не проводит различий между обучением и переносом обучения. Если они инвестируют в обучение, но не видят повышения результативности, они считают «обучение провалом», даже если ключевая проблема возникла уже на этапе переноса. С точки зрения бизнеса, заявление о том, что обучение было успешным, но не привело к изменению результативности, схоже с заявлением о том, что «операция прошла успешно, но пациент скончался».

Не недооценивайте сложность изменения поведения. Угрожающее жизни заболевание, казалось бы, должно стать безусловной мотивацией для изменений. Тем не менее, среди переживших коронарное шунтирование пациентов только 10% преуспели в изменении образа жизни на тот, который бы снизил риск последующего и опасного для жизни сердечного приступа²⁰⁷. Даже когда выбор стоит как «изменись или умри», многие люди не способны измениться.

Существует огромная инерция на организационном и индивидуальном уровнях, которая сопротивляется изменениям (рисунок Д4.5). И, как постулирует Первый закон Ньютона, «если на объект не действуют силы или их действие скомпенсировано, то данный объект находится в состоянии покоя», то есть все будет идти привычным путем до тех пор, пока достаточная движущая сила не преодолеет инерцию. Проблема состоит в обеспечении достаточной мотивации и движущей силы для изменения поведения и приведения результативности на более высокий уровень.

Рисунок Д4.5. ЛЮДИ И ОРГАНИЗАЦИИ ОБЛАДАЮТ ВЫСОКОЙ ИНЕРЦИЕЙ СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ



ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ:

- Помните о формуле «Обучение × Перенос = Результаты», чтобы гарантировать, что план и его реализация приведут к оптимальным результатам;
- Не переоценивайте сложность изменения результативности; только обучения не будет достаточно.

Важность практики

Как упоминается в старой доброй шутке, когда турист спрашивает полицейского в Нью-Йорке, «как попасть в Карнеги-холл», а офицер полиции ему отвечает: «Практика, практика, практика». Оказывается, что полицейский прав. Последние научные исследования показывают, что в любой деятельности, от шахмат до бизнеса, спорта и сценического искусства, объем практики — это то, что отделяет лидеров мирового класса от всех остальных. Когда мы думаем о выдающихся лидерах, как Джек Уэлч в бизнесе, Винус и Серена Уильямс в теннисе, Моцарт в музыке, мы имеем тенденцию при-

писывать их успех «врожденному таланту». Подразумевается, что мы никогда не сможем преуспеть в чем-то, если не были рождены для этого.

Однако, согласно доказательствам, представленным в книге Джеффа Колвина «Талант ни при чем», это не так. Оказывается, что «врожденный талант» менее важен, чем люди привыкли думать. Когда ученые со всего света собрались на дискуссию, посвященную «приобретению экспертных навыков», они пришли к выводу, что то, что отделяет экспертов от менее успешных коллег в целом ряде областей, — это количество практики²⁰⁸. Чем больше практики, тем лучше. Моцарт стал Моцартом, работая с неистовым усердием, начиная с возраста трех лет, и больше, чем кто-либо еще. Гладвелл также отмечает, что «Битлз» стали выдающимися музыкантами только после того, как они играли по 8 часов каждую ночь, 7 дней в неделю в Гамбурге²⁰⁹. До исполнения своего первого хита в 1964-м году они уже отыграли вживую 1200 раз.

Выдающихся лидеров от всех остальных отделяет объем практики

Но не каждая практика приведет к выдающимся результатам. Исследование Андерса Эрикссона показало, что для этого требуется особый тип практики, который он обозначил термином «целенаправленная практика»²¹⁰. Целенаправленная практика — это повторение с концентрацией такого же пристального внимания на технике, как на результатах. Она требует интенсивной концентрации, обратной связи о результатах и времени на рефлекссию о том, что привело к положительному результату и что стоит усилить, а что отдалило от желаемого результата и должно быть уменьшено или убрано.

Колвин, в статье Fortune в 2006-м году, резюмировал исследования следующим образом: «Доказательства, как научные, так и анекдотические, выступают в подавляющем большинстве в пользу целенаправленной практики как источника выдающегося исполнения».

Исследования «талантливых пулов» Дэниела Койла, описанные в книге «Код таланта» в 2009-м году, привели к схожим выводам. Целенаправленная практика, которую он называет «глубокой практикой», является предпосылкой выдающейся результативности в любой области. «Глубокая практика построена на парадоксе: при столкновении с определенными трудностями в работе на грани своих возможностей, где вы совершаете ошибки, которые делают вас умнее». Это схоже с тем, как столкновение с «желаемыми трудностями» в обучении делает его глубже, более разносторонним и адаптивным²¹¹.

Поэтому, несмотря на то, что формальное, электронное или самостоятельное обучение может быть катализатором обучения, не существует короткой дороги на пути становления профессионалом в любом деле — это

требует практики и еще раз практики. Чтобы новое поведение стало автоматическим, требуется более одного-трех месяцев ежедневной практики²¹². Не удивительно, что успех программ обучения зависит от того, будут ли люди активно практиковать новый навык сразу после окончания формального обучения. Таким образом, фасилитация целенаправленной практики — один из наиболее эффективных способов достижения переноса обучения и повышения отдачи от инвестиций в обучение и развитие.

Перенос обучения заслуживает большего внимания

С точки зрения улучшения процесса, совершенствование переноса обучения предлагает гораздо больше возможностей для улучшения общей результативности, чем совершенствование непосредственно обучения, потому что в большинстве организаций огромное количество энергии, креативности и технологий направлено на совершенствование процесса обучения, в то время как в области переноса обучения дело предоставляется случаю (Рисунок I.8).

В большинстве организаций перенос обучения предоставляется случаю

Как следствие, большинство профессионалов в области обучения и развития весьма компетентны в создании и реализации качественного обучающего опыта, в то время как техники для улучшения переноса обучения часто остаются неправильно истолкованными или нереализованными. Хотя улучшение стратегии и педагогических техник, несомненно, возможно, влияние на результативность будет значительно меньше, чем от совершенствования практики переноса.

Например, Вебер описал трехкратное увеличение продаж у консультантов, которые участвовали в серии структурированных и направленных на действия коучинговых дискуссий после обучения, в сравнении с теми, кто принимал участие в той же программе обучения без поддержки переноса²¹³. Компания Pfizer обнаружила, что добавление конкретных мер поддержки переноса обучения увеличило отдачу от инвестиций в программу развития лидерских навыков более, чем на 40%, в сравнении с той же программой без поддержки²¹⁴. Изложенные Леймбахом и Эмде исследования продемонстрировали, что обращение внимания на готовность обучающихся, внедрение мер для переноса и организационная поддержка могут увеличить перенос на целых 70%.

Проводя аналогию

Представьте, что вы генеральный директор автомобильного завода, который сталкивается с высоким уровнем недовольства клиентов из-за того, что половина произведенных на заводе машин не заводятся после доставки в дилерские центры, несмотря на то что они сошли с конвейера в рабочем состоянии. СМИ освещают компанию с негативной точки зрения, а дилеры угрожают отказаться от ваших продуктов. Очевидно, что что-то идет не так между производством и доставкой. Перед вами стоит выбор:

- Вы можете попробовать удвоить количество произведенных автомобилей, чтобы достичь требуемого количества работающих машин.

-или-

- Вы можете разобраться, что идет не так при доставке, и предпринять меры для исправления ситуации, даже если формально это не в вашей компетенции.

При такой формулировке выбор увеличения производительности завода вместо решения ключевой проблемы выглядит неразумно. Тем не менее, это подобно повторению обучения или совершенствованию процесса обучения, когда наиболее частой причиной провала в достижении результативности является период сразу после проведения обучения.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ:

- Перенаправьте часть креативности, энергии, экспертного потенциала и ресурсов команды на совершенствование процесса переноса обучения.

В чем проблема?

Как мы уже упоминали во вступлении, совсем неудивительно, что существенная часть корпоративных программ обучения оказывается «браком». Это обсуждается в течение пятидесяти лет. Однако почему же это до сих пор остается проблемой. Проблема переноса обучения сохраняется по трем основным причинам:

- Никто не берет на себя ответственность за перенос обучения.
- Невыполнение опережающих мер.
- Ненадлежащая система управления процессом.

Никто не берет на себя ответственность

Менеджеры считают, что ответственность за обучение полностью лежит на подразделении обучения, и не признают свою важнейшую роль в способствовании применению обучения. Джим Тринка, руководитель подразделения обучения и развития министерства по делам ветеранов США, пояснил: «Рядовой руководитель верит, что тренинг или обучение, как ни назови, важен. Но они рассуждают так: «Да, это действительно важно. Однако очевидно, что у меня нет времени реализовать его самостоятельно, поэтому я делегирую эту задачу подразделению обучения. Теперь это их задача, и не обязательно моя ответственность».

Руководители бизнес-подразделений не считают перенос обучения на практику своей ответственностью, однако не берут за процесс ответственность и профессионалы в области корпоративного обучения. Как пишет Розмари Каффарелла в книге «Планирование программ для взрослых обучающихся», многие профессионалы корпоративного обучения «никогда на самом деле не слышали, что планирование переноса обучения является зоной их ответственности»²¹⁵. Напротив, они полагают: «Моя задача заключается в обеспечении того, чтобы участники получили актуальный контент наиболее эффективным способом. Я не контролирую то, что происходит после, это работа менеджера». В результате перенос обучения попадает на «бесхозную» территорию, за которую никто не несет ответственность и никто не отвечает за успех процесса.

Обучающая организация и руководители бизнес-подразделений разделяют ответственность за успех или провал обучения.

На самом деле, обучающая организация и руководители бизнес-подразделений разделяют ответственность за успех или провал обучения. Если они не будут совместно активно стремиться способствовать переносу обучения, он не произойдет и программа будет провалом.

Бизнес-лидеры и лидеры обучения станут подобны людям с затонувшей лодки, которые спорят о том, с чьей стороны лодка протекала больше (рисунок Д4.6). Когда процесс превращения обучения в повышение результативности поврежден, не имеет значения, где пробоина, лодка утонет.

После этого утверждения мы вынуждены отметить, что профессионалы в области обучения должны выступать инициаторами решения проблем переноса обучения, потому что для них выгода от этого больше. Вот почему, когда не происходит повышения результативности после программы обучения, наиболее вероятно, что программа будет сокращена или закрыта.

Рисунок Д4.6. КОГДА ОБУЧЕНИЕ НЕ ПРИНОСИТ РЕЗУЛЬТАТЫ, НЕВАЖНО, ЧЬЯ ЭТО ВИНА, ТЕРЯЮТ ВСЕ



Всем выгодно, когда обучающая организация работает в партнерстве с руководителями бизнес-подразделений над обеспечением того, чтобы обучение переносилось на практику и применялось. Так как перенос является самым слабым звеном в цепочке создания ценности обучения для большинства организаций, совместная работа представляет наибольшую возможность для совершенствования. В действительности, мы убеждены, что реально значимая польза от вклада обучения невозможна, если проблема переноса обучения не встречает скоординированных усилий со стороны бизнес-руководителей и специалистов в области обучения.

Невыполнение опережающих мер

То, что люди склонны возвращаться к старым привычкам, — не новость, как и не новость то, что перенос обучения является главной точкой провала в процессе преобразования обучения в повышение результативности. Несмотря на это, мы, специалисты по корпоративному обучению или бизнес-лидеры, не сделали достаточно, чтобы предотвратить провал до того, как он уже случился.

Нам следует позаимствовать концепцию у департамента безопасности

и проводить «расследования до наступления происшествий»²¹⁶. Вместо того, чтобы ждать, когда перенос обучения провалится, и затем проводить «разбор полетов» для выяснения причин провала, нам следует проводить «пред-разбор полетов».

«Проведение предварительного разбора полетов, встречи, где вы спрашиваете умных и опытных людей, что может пойти не так, до того, как что-то пойдет не так, предоставляет новый спектр данных о провале, которому только предстоит случиться. Знание этих новых сведений позволило исследователям избежать целого ряда проблем. Это было дешево, быстро, просто, легко реализуемо и, самое важное, 100% эффективно с точки зрения определения потенциальных точек провала»²¹⁷».

Применение этой концепции в обучении заключается в уточнении у заказчиков и разработчиков программы: «Что может привести к тому, что программа обучения не обеспечит устойчивого и значимого изменения в том, как люди выполняют рабочие задачи». Затем, вооруженные этими данными, вы можете выработать стратегию и тактику по предотвращению брака в обучении. Так как перенос обучения с высокой долей вероятности является слабым звеном процесса, эта область больше всего нуждается в превентивных мерах.

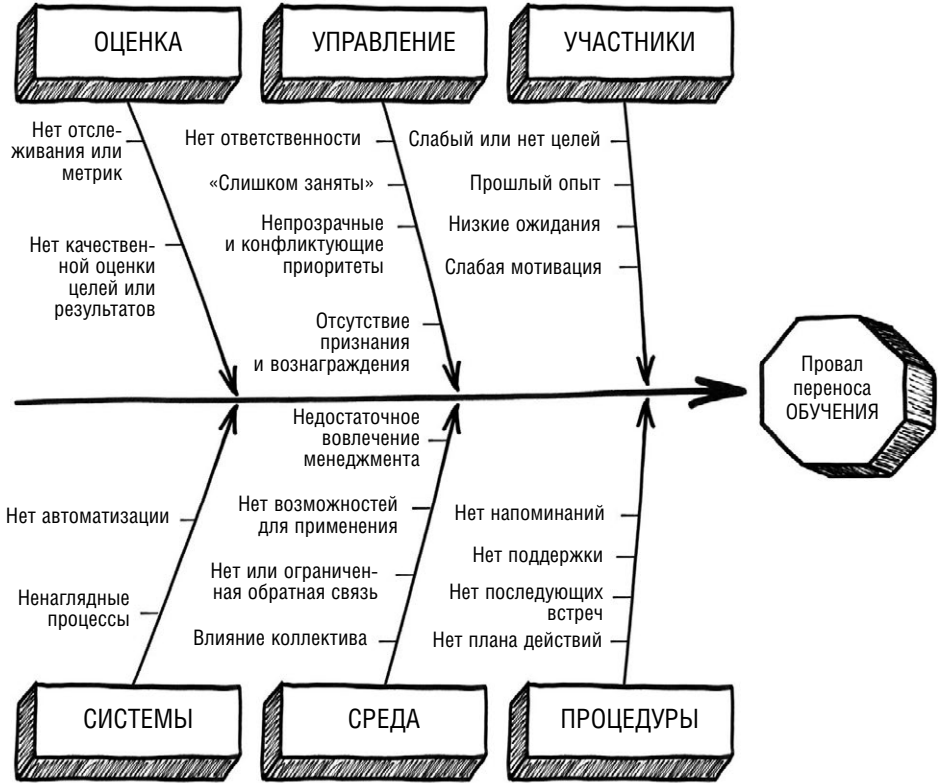
Ненадлежащая система управления процессом

Третья причина того, что проблема неэффективности переноса обучения на практику до сих пор не решена, заключается в отсутствии систем и процессов, которые могли бы эффективно применяться в широкомасштабных корпоративных программах обучения.

Этот барьер частично снижается благодаря появлению систем, специально разработанных для поддержки переноса обучения и удержания, как ResultsEngine®, Qstream®, Cameo®, TransferLogix™ и другие. Такие системы автоматизируют процесс напоминаний участникам, что способствует рефлексии по отношению к применению обучения.

Однако системы поддержки являются только частью решения, и они не принесут результат, если не будут развернуты в подходящей среде (климат переноса). Огромное число факторов влияет на благополучность климата переноса. Соответственно, не должно удивлять, что не существует «волшебной пилюли», которая бы полностью решила проблему переноса обучения. Так как на перенос влияет множество факторов (рисунок Д4.7), меры должны предприниматься сразу с нескольких фронтов.

Рисунок Д4.7. СХЕМА ПРИЧИННО-СЛЕДСТВЕННЫХ СВЯЗЕЙ МЕЖДУ ФАКТОРАМИ, КОТОРЫЕ МОГУТ ПРИВЕСТИ К ПРОВАЛУ ПЕРЕНОСА ОБУЧЕНИЯ



ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ:

- Возьмите на себя ответственность за фазу переноса обучения и планируйте процесс с той же тщательностью, как и само обучение.
- Расскажите бизнес-лидерам о совместной ответственности за обеспечение ценности от обучения.
- Начинать задавать вопрос «Что еще необходимо?» во время предварительной дискуссии с бизнес-лидерами.

Климат переноса

Влияние климата переноса было как нельзя лучше продемонстрировано в проведенном компанией American Express исследовании²¹⁸. Исходная цель исследования заключалась в сравнении трех типов обучения: очного, смешанного и электронного. Спустя три месяца участвующие в программе ме-

неджеры были разделены на две категории: лидеры, «показавшие высокий рост результативности», и лидеры, «показавшие низкий рост», — в соответствии с такими показателями, как оптимизация времени производственного цикла, коэффициент привлечения клиентов, влияние на прибыль, точность прогнозов, прибыль от продаж и уровень удовлетворенности клиентов.

Разница оказалась колоссальной. Прямые подчиненные «показавших высокий рост результативности лидеров» увеличили продуктивность в среднем на 42%, в то время как подчиненные другой категории — только на 16%. Удивительным результатом стало то, что способ доставки контента не был ключевым определяющим успеха: обе категории лидеров присутствовали во всех трех группах с разными форматами обучения.

Климат переноса решает судьбу любой программы обучения.

Ключевым фактором, определяющим различия, был климат переноса. Исследователи включили вопросы о климате переноса в опрос по окончании обучения. Они обнаружили, что лидеры, показавшие высокий рост результативности, были:

- С вероятностью в 4 раза больше встречались со своими руководителями для обсуждения применения обучения;
- С вероятностью в 2 раза больше замечали поддержку своих руководителей и их поощрение обучению;
- С вероятностью в 2 раза больше ожидали поощрения или признания за связанные с обучением изменения в поведении.

Авторы исследования сделали следующие выводы:

- «Действительный вклад от программ обучения точнее всего определяется рабочей средой участников, в которую они возвращаются после обучения»
- «Климат переноса с высоким уровнем поддержки требуется для устойчивого и долгосрочного переноса информации по возвращении на работу»
- «Эти факторы климата могут буквально решить судьбу любой инвестиции компании в обучение»
- «Важность понимания и создания климата переноса с высоким уровнем поддержки должно без промедления перейти на передовую любой программы обучения или стратегии»²¹⁹

Целый ряд других исследователей пришли к схожим выводам: климат переноса, в который сотрудники возвращаются после завершения обучения, оказывает значительное влияние²²⁰. В статье для *Harvard Business Review* профессор бизнес-школы INSEAD Эрминия Ибарра отметила, что «лич-

ностное обучение, катализированное программой мирового класса, может быть убийным... Проблема, как показывают мои исследования, заключается в том, что происходит, когда менеджер возвращается в каждодневную рутину в офис»²²¹. Если культура не поддерживает то, чему программа учит, обучение окажет минимальное влияние или не окажет вовсе (Кейс Д4.1).

Кейс Д4.1

Культура берет верх над обучением

Когда Рокси Бахар Хьюэрстоун занимала должность административного директора Корнельского университета, она усвоила важный урок: культура берет верх над всем остальным. «Что говорят лидеры и что преподается в программе обучения, не имеет никакого значения, если заявленные культурные нормы и ценности в самом деле не укладываются в то, как люди себя ведут и взаимодействуют каждый день. Все красивые речи, очаровательные декларации о ценностях, обучение (преследующее лучшие намерения) не окажут большого положительного эффекта и могут даже воздействовать негативно, если транслируемые сообщения не совпадают с реальными действиями», — поделилась с нами Рокси.

«Лидеры несут ответственность за культуру, точка», — заявила она. «Задача номер один лидера — создавать, служить примером и поддерживать такую среду на рабочем месте, в которой желаемая культура будет расцветать, а желаемые результаты достигаться».

«Ключевой является устойчивость. Существуют три столпа культурного изменения: (1) создание исключительных программ обучения и требование сотрудникам посещать их, (2) прозрачная коммуникация ожиданий, метрик, распределения обязанностей и (3) внедрение лучших практик, политик и процессов для поддержки новой культуры. Когда эти три столпа связываются, меняется культура, за чем и следует достижение желаемых результатов на рабочем месте».

Изменение организационной культуры гораздо сложнее, чем изменение ее структуры или стратегии. Это требует времени, но отдача громадная. Рокси более чем десятилетие строила культуру сплоченности со своими коллегами, четырьмя профсоюзами, экспертами и сотрудниками службы поддержки в почти 2000 человек. Каждый сотрудник, состоящий в профессиональном союзе или нет, работающий на полную ставку или частично, должен был участвовать в программах развития лидеров и сотрудников. От каждого требовалось стать образцом для подражания.

Потребовалась львиная доля настойчивости, чтобы поменять культуру всей компании, сверху вниз, с культуры, основанной на подходе «мой путь или неправильный», на культуру кооперации, основанную на ценностях. Но эти усилия оправдали себя сполна. Доверие было высоким, страх низким. Креативность и инновационность процветали. Продуктивность взлетела до небес. Обслуживание клиентов было безупречным и финансовые результаты стали намного устойчивее.

Сравнительные исследования в схожем университете не оставили сомнений, что инвестиция в развитие лидерства Корнельского университета была беспроектным вариантом с точки зрения отдачи от инвестиций. Тогда как в токсичной корпоративной культуре схожий университет столкнулся с десятками жалоб сотрудников и регулярными крупными и высокотратными судебными исками. В то же десятилетие Корнельский университет только единожды предстал перед судом, и то выиграл дело, и даже в среде с объединенными в профсоюзы сотрудниками столкнулся лишь с небольшим количеством конфликтов, все из которых разрешились в пользу университета.

Рокси резюмировала результаты программы в названии своей книги «Будьте лидером, будто это имеет значение... Потому что это имеет значение»²²².

Но из чего состоит климат переноса и что определяет, является ли он катализатором или препятствием переноса обучения? Холтон, Бейтс и Руона создали «Обобщенный перечень систем переноса обучения», чтобы помочь измерять состояние климата переноса и вероятности того, будет ли он способствовать или препятствовать обучению. Перечень доказал свою полезность как диагностический инструмент для направления усилий по совершенствованию климата переноса обучения²²³.

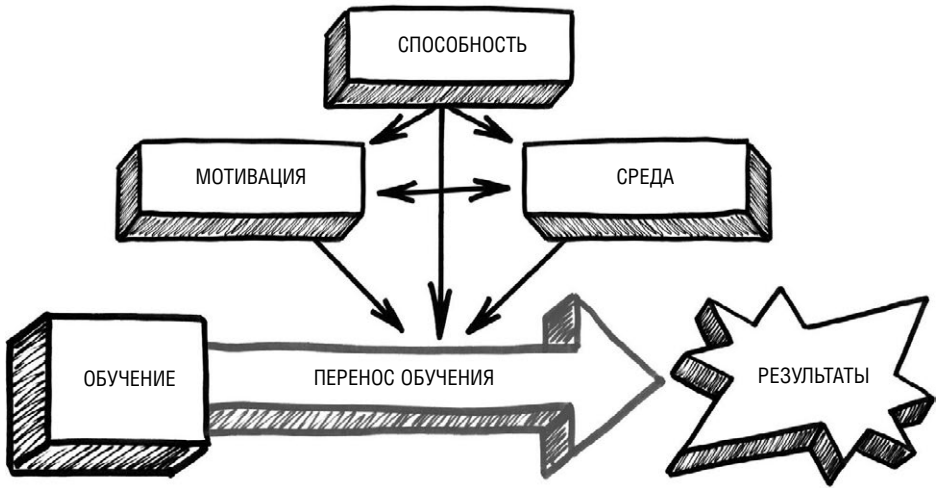
Как заметно из названия, Обобщенный перечень систем переноса обучения признает системную природу среды переноса обучения, то есть подвержен влиянию комплексного взаимодействия между большим количеством переменных. Три основные группы факторов влияют на вероятность переноса: возможность использовать, мотивация использовать, а также катализаторы и препятствия в рабочей среде. Все три группы факторов влияют на эффективность переноса напрямую, а также через их взаимодействие между собой (рисунок Д4.8).

Способность

Четыре фактора оказывают вклад в *способность* сотрудников применять новые знания и навыки в работе (рисунок Д4.8):

- У них должна быть личная возможность (время, энергия, ментальное пространство) для изменений.
- Их рабочая ситуация должна предоставлять им возможности применять новые знания и навыки.
- Они были обучены *как*, то есть педагогический дизайн и план программы был сконцентрирован на применении, а не на фактах и теории.
- Они должны воспринимать контент программы как релевантный, приемлемый и применимый.

Рисунок Д4.8. ТРИ ОСНОВНЫЕ ГРУППЫ ФАКТОРОВ, КОТОРЫЕ ВЛИЯЮТ НА ПЕРЕНОС ОБУЧЕНИЯ



Мотивация

В основном три фактора определяют, будут ли сотрудники *мотивированы* переносить и применять обучение:

- Степень веры сотрудника в то, что применение новых навыков увеличит их результативность.
- Степень веры в то, что улучшенная результативность будет признана и вознаграждена.
- Степень относительной для них ценности потенциальных вознаграждений и признания (см. Модель ожидания Врума)

Два дополнительных фактора вносят вклад в мотивацию. Первый — личная уверенность в собственных способностях адаптироваться и улучшить результаты (уверенность в собственных силах). Сотрудники со стойкой внутренней верой в свою способность к изменениям и росту, что Дуэк называет мышлением роста, более мотивированы и с большей вероятностью попробуют применить новые знания, чем те, кто чувствует себя жертвой среды, генома или еще чего-либо. Мотивация также подвержена влиянию той степени готовности, с которой сотрудники приступили к программе обучения.

Среда

Третья группа факторов, определяющая климат переноса, состоит из катализаторов и препятствий переноса в непосредственной *среде*, окружающей сотрудника. Факторы среды включают влияние руководства, коллег и си-

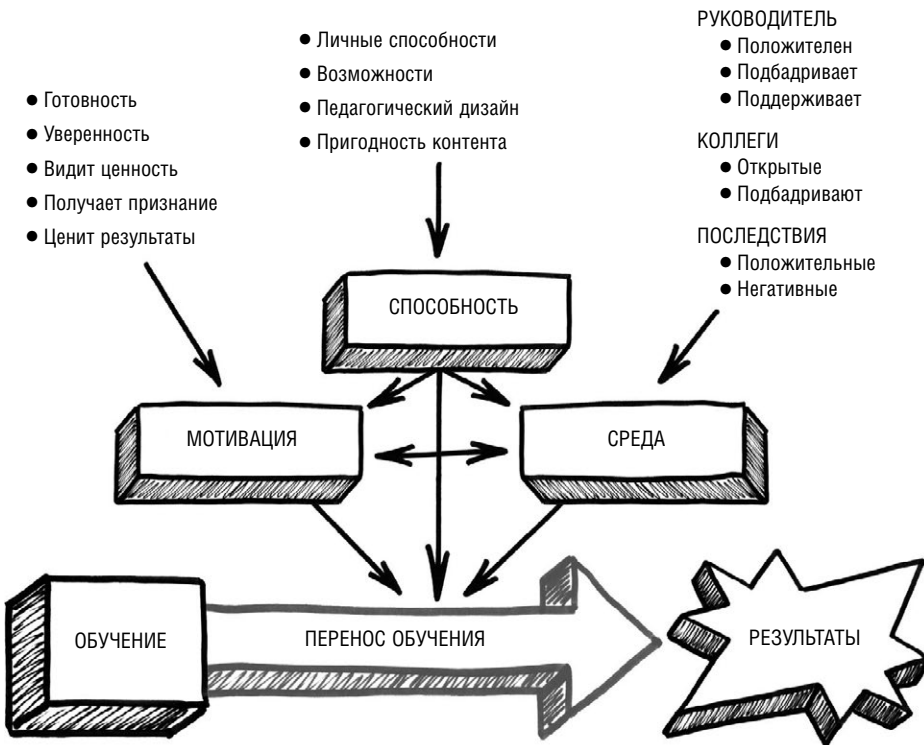
стем оценки и вознаграждения²²⁴. В перечне систем переноса влияние руководства в свою очередь делится на:

- Количество предоставляемой обратной связи и коучинга;
- В какой мере, по восприятию сотрудника, они поддерживают и усиливают использование обучения;
- Наоборот, в какой мере, по восприятию сотрудника, они негативно настроены к обучению и препятствуют его использованию.

Коллеги проявляют влияние через свою открытость или сопротивление изменениям и степень, с которой они поддерживают или препятствуют усилиям применить новые знания и навыки. Системы вознаграждения влияют на климат переноса посредством двух механизмов: (1) сталкиваются ли участники с положительными последствиями применения новых навыков или (2) приводит ли отсутствие применения навыков к негативным последствиям (рисунок Д4.9).

Важно отметить, что в предшествующих главах, например во время обсуждения релевантности и полезности в главе «Д3: Действенность», мы использовали такие слова, как «вера» и «восприятие», так как люди действуют

Рисунок Д4.9. ВСЕ 16 ФАКТОРОВ ОБОБЩЕННОГО ПЕРЕЧНЯ СИСТЕМ ПЕРЕНОСА ОБУЧЕНИЯ



в соответствии со своим восприятием и убеждениями, не обязательно в соответствии с объективной реальностью. Если сотрудник считает, что руководитель негативно настроен по отношению к новому подходу, он с наименьшей вероятностью попробует использовать его, даже если на самом деле руководитель поддерживает подход, но был слишком погружен в другие задачи, чтобы отчетливо показать свою позицию.

**Люди действуют в соответствии со своим восприятием
и убеждениями, не обязательно в соответствии
с объективной реальностью**

Таким образом, важной точкой старта усиления переноса обучения является оценка текущего климата переноса обучения, *по восприятию сотрудников*. Обобщенный перечень систем переноса обучения состоит из 99 систем. Холтон и Болдуин опубликовали короткую версию «аудита» в работе «Совершенствование климата переноса в организациях». Мы разработали перечень для самоконтроля в Приложении Д4.1 на основании этой версии аудита, чтобы помочь организациям оценить климат переноса и выявить лучшие возможности для его улучшения.

**Приложение Д4.1
САМОКОНТРОЛЬ КЛИМАТА ПЕРЕНОСА**

Для каждого из пунктов в предложенном ниже оценочном листе климата переноса оцените среду после обучения от очень неблагоприятной/нездоровой (–3) до очень благоприятной/здоровой (+3)

Фактор	Описание	Оценка
Воспринимаемая полезность	Возвращающиеся к работе участники верят, что они смогут применить обучение и повысят таким образом свою результативность.	
Возможность	Сотрудники имеют возможности применить обучение в работе вскоре после окончания обучения. Им предоставлены все ресурсы для этого (время, задачи, поддержка, материалы, сотрудники и так далее).	
Ожидания/ Вознаграждение	Участники верят, что от них ожидается использование обучения, и за это они получают положительное признание. Также они ожидают негативных последствий за провал в применении усвоенного материала. Организация отслеживает прогресс и вознаграждает за повышение результативности.	

Фактор	Описание	Оценка
Обратная связь/ Коучинг	Когда сотрудники предпринимают попытки использовать то, чему их обучали, они получают конструктивную обратную связь, поддержку и коучинг от руководства, коллег и других лиц.	
Вовлечение руководства	Руководство активно поддерживает применение обучения. Они озвучивают ожидания результативности до и после обучения, помогают обнаружить возможности для применения новых навыков, поставить актуальные цели, предлагают обратную связь и помогают справиться с трудностями.	
Влияние группы коллег	Коллеги сотрудников воодушевляют на применение обучения. Они демонстрируют терпение в случае трудностей, возникающих при опробовании новых подходов. Они готовы принять новые подходы и не навязывают совместимость с устоявшимися нормами.	
Личный опыт	Сотрудники сталкиваются с приятными последствиями использования того, чему их обучили, например, в виде улучшения результативности, повышения уровня удовлетворенности работой, дополнительного уважения, признания, продвижения или вознаграждения. Также отсутствуют негативные последствия попыток использования того, на что было направлено обучение.	

В целом, чем больше факторов благоприятно сказывается на перенос обучения и чем сильнее их влияние, тем выше вероятность переноса²²⁵. Но не все факторы влияют в одинаковой мере. Некоторые, например вовлечение руководства, оказывают гораздо большее воздействие, чем другие. Относительный вклад зависит от компании и типа обучения.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ:

- Понимание и позитивное влияние на рабочую среду является критичным для обеспечения переноса обучения и результативности обучения.
- Используйте оценочный лист климата переноса или перечень систем переноса для оценки благоприятности климата переноса в вашей организации.
- Сконцентрируйтесь на областях с наименьшей оценкой.

Особая роль руководства

Руководство оказывает несоразмерное влияние на перенос обучения и климат переноса (рисунок Д4.10). Оно представляет наиболее влиятельный и неиспользованный ресурс, доступный для обеспечения результативности программ обучения. Недавнее сравнительное исследование более сотни научных работ поддерживает этот тезис о влиянии руководства на трансфер обучения²²⁶. Ланкастер, Ди Милия и Кэмерон пришли к выводу, что «действия прямого руководства до, во время и после посещения обучения сотрудниками оказывает критическое влияние на перенос обучения»²²⁷. Компания American Express пошла дальше, отметив, что «непосредственный лидер может решить судьбу любой программы обучения»²²⁸. Бринкерхофф выразил это лаконично: «Когда руководство поддерживает обучение и обучающихся, обучение работает. Когда не поддерживает, не работает»²²⁹.

Тем не менее, убедить менеджеров активно и значимо поддерживать перенос обучения остается проблемой в большинстве организаций. В своей книге 1992-го года, *Перенос обучения*, Броуд и Ньюстром заключили: «Менеджеры не оказывают устойчивой и мощной поддержки переносу обучения в рабочей среде. Мы считаем это фундаментальной проблемой, а также исключительной возможностью для улучшения»²³⁰. Это утверждение кажется столь же актуальным сейчас, как и 20 лет назад.

Руководство оказывает несоразмерное влияние на перенос обучения.

Почему руководство оказывает столь большое влияние на эффективность обучения? Потому что вне зависимости от того, что сотрудники могут думать о своем прямом руководителе, они признают, что он или она

Рисунок Д4.10. ПРИОРИТЕТЫ РУКОВОДСТВА ВЛИЯЮТ НА ТО, БУДЕТ ЛИ ОБУЧЕНИЕ ПРИМЕНЕНО ИЛИ НЕТ



Copyright © Grantland Enterprises, www.grantland.net. Использовано с разрешения

имеют власть над увеличением зарплаты, повышениями и продвижениями. Поэтому они обращают внимание на исходящие от своего руководства сигналы, умышленные и неумышленные. Когда руководитель показывает к чему-то интерес, сотрудники выделяют этому более высокий приоритет, чем тому, что руководство игнорирует или считает неважным. Это относится и к обучению, а также применению обучения в работе.

Руководство является неотъемлемой и ключевой частью общей системы помощи сотрудникам в превращении обучения в бизнес-результаты. Именно поэтому генеральный директор Agilent Билл Салливан предпочел донести идею сфокусированного на бизнес-результатах и применяемого обучения, обратившись к менеджерам организации: «Давайте обеспечим благодатную почву, чтобы, когда люди возвращались после обучения, их окружали бы руководитель и коллеги, которые понимают, о чем они говорят, и помогут лучше перенести обучение и применить его»²³¹.

Спектр вовлечения руководства

Дон Киркпатрик предложил распределять реакцию менеджеров на обучение в диапазоне от препятствования до требования²³² (рисунок Д4.11). На самом деструктивном конце спектра располагаются руководители, которые активно *препятствуют* применению сотрудниками того, чему они обучились: «Возможно, это то, чему тебя учили *там*, но *здесь* мы делаем это иначе». Самый шокирующий пример мы слышали от одного из топ-менеджеров канадской нефтяной компании. Компания послала его на годовую программу для руководителей в Гарвард, вложив значительную сумму, не только оплатив курс обучения, но и заработную плату, транспортные расходы, размещение и так далее. В день возвращения на работу его непосредственный руководитель пригласил его в свой кабинет и заявил: «Добро пожаловать обратно. Не хочу слышать ничего из этой *****, которой ты научился в Гарварде».

Рисунок Д4.11. СПЕКТР РЕАКЦИИ МЕНЕДЖЕРОВ НА ИСПОЛЬЗОВАНИЕ НОВЫХ НАВЫКОВ И ЗНАНИЙ СОТРУДНИКАМИ



Конечно, это чрезвычайный пример, но почти в каждой компании есть руководители, которые активно блокируют применение новых знаний. Подобное отсутствие связи между руководством подразделений и функцией обучения дает основание предположить провал в определении актуальных бизнес-потребностей и получении поддержки руководства до начала обучения.

Руководители, которые *не одобряют* использование новых методов и подходов также растрачивают ресурсы, оставляя сотрудников в недоумении и раздражении: «Если я не должен все это использовать, зачем тратить мое время на обучение этому?».

Безразличие оказывает негативный эффект

Киркпатрик поместил «нейтральное» отношение или «безразличие» в середину спектра, будто оно не оказывает никакого эффекта. Мы с этим не согласны. Безразличие оказывает негативный эффект. Если сотрудники посещают программу обучения и с нетерпением ждут применения новых знаний в работе, но их непосредственный руководитель ничего об этом не говорит, большинство интерпретируют реакцию руководителя, как: «Не теряй свое время».

«Если вы руководитель, который действительно хочет демотивировать сотрудников, необходимо разрушить результаты их работы прямо на их глазах. Или, если вы хотите быть немного изощреннее, просто игнорируйте их и их усилия»²³³.

Роски Хьюэрстоун рассказала нам: «Безразличие в рабочей среде — это грубейшая форма обесценивания людей и их работы; оно на самом деле хуже критики, которая по крайней мере показывает человеку, что он достоин быть замеченным». Поэтому безразличие оказывает негативный эффект. Если руководитель не преуспевает в том, чтобы показать активный интерес к обучению и его применению, он убивает внутреннюю мотивацию и упускает возможность.

В положительной части спектра располагаются руководители, которые *воодушевляют* своих прямых подчиненных на применение полученных знаний. Такое активное одобрение оказывает существенный вклад в положительный климат переноса (рисунок Д4.9) и является ключевым фактором того, получит ли организация отдачу от инвестиций в обучение и развитие или нет. Как минимум, от менеджеров должнождаться поощрение использования новых знаний; в идеале, они должны *требовать* этого, как «способ того, как мы здесь строим бизнес». Последняя реакция является невероятно мощной для влияния на организационные изменения (Кейс Д4.2).

Кейс Д4.2

Максимизация ценности от обучения маркетингу

Когда Хорхе Вальс согласился на роль управляющего в SmithKline Beecham Animal Health, он сразу обнаружил срочную потребность в улучшении качества маркетинга. Он заключил договор с Impact Planning Group для проведения интенсивной программы обучения маркетингу. Он обязал участвовать в программе всех менеджеров, а не только подразделение маркетинга, чтобы подчеркнуть свою уверенность в том, что маркетинг — это ответственность каждого; каждое подразделение позитивно или негативно влияет на восприятие компании и бренда клиентом.

Обучение было выдающимся, но что сделало его *эффективным* — это речь Вальса в конце обучения о *не подлежащем обсуждению требовании*: все будущие маркетинговые планы должны быть подготовлены в соответствии с принципами, представленными в программе. Он *потребовал*, чтобы обучение было использовано, а также подтвердил свои слова действиями. Вся последующая оценка проводилась в соответствии с согласованными принципами. Он с ходу отвергал любое предложение, не соответствующее инструкциям, даже не читая их.

В результате все стали использовать новые методы и инструменты. Качество планов проведения мероприятий улучшилось мгновенно, как и качество обсуждений между руководителями, подразделениями и внутри команды управленцев, потому что все разделяли общепринятые концепции и терминологию. В течение нескольких месяцев улучшенное качество планирования и маркетинга стало очевидным в росте общего объема продаж и прибыли, даже при отсутствии запуска новых продуктов.

Если бы Вальс только *одобрял* использование новой методологии, предоставляя сотрудникам право самим принимать решение, некоторые подразделения приняли бы новые подходы, а другие уцепились бы за старые способы ведения дел. Улучшение шло бы намного медленнее, и результаты были бы менее впечатляющими. Настойчиво потребовав использовать полученные знания, Вальс обеспечил отдачу компании от инвестиций в обучение.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ:

- Обращайте внимание на то, что непосредственное руководство может «определить судьбу» любой программы обучения; включите необходимость заручиться поддержкой руководства в качестве неотъемлемой части плана.
- Не примиряйтесь с безразличием руководства («они хотя бы не негативно настроены»); это имеет леденящий эффект на ответы сотрудников на вопрос «Буду ли я?» и перенос обучения.
- Покажите руководителям доказательства положительного эффекта активного вовлечения и негативного эффекта безразличия.

Почему менеджеры не вовлекаются больше в коучинг

Долгое время мы были озабочены вопросом того, почему менеджеры не делают больше, чтобы воодушевить своих прямых подчиненных применять обучение. Очевидно, что это в их лучших интересах. Их работа становится проще, а шансы на повышение увеличиваются, когда их сотрудники становятся эффективнее и результативнее. Более того, их сотрудники уже потратили время на обучение. Почему не сделать небольшое дополнительное вложение, чтобы получить существенную отдачу в виде улучшенной результативности?

Менеджеры должны быть убеждены, что
инвестирование их времени окупится.

Самое частое оправдание, которое менеджеры упоминают при провале в проведении встречи по результатам обучения, является то, что у них «нет времени». Ни один руководитель в современном бурлящем бизнес-климате не успевает сделать все, что мог бы. Поэтому они вынуждены выбирать, во что инвестировать время, а что игнорировать. Таким образом, когда руководители говорят, что у них «нет времени» на проведение встречи по результатам обучения и коучинг сотрудников, они имеют в виду, что это для них сейчас не приоритет.

Почему это не приоритет? Мы видим в этом две ключевые причины:

1. Руководитель не видит в этом *достаточной ценности* (отдачи).
2. Руководитель не *уверен* в своих способностях в этой области.

Увидеть достаточно ценности. Столкнувшись с дилеммой большого количества задач в сжатые сроки, с точки зрения менеджера логично тратить время на те действия, которые приносят наибольшую отдачу от инвестиций. Действия, при невыполнении которых негативные последствия минимальны, остаются не сделанными.

Если мы хотим, чтобы менеджеры активно закрепляли обучение на рабочем месте, они должны быть убеждены, что потраченное на коучинг прямых подчиненных время в конечном счете окупится в долгосрочной перспективе. Их необходимо убедить, что они могут увеличить дивиденды от обучения *в их подразделении*. Как минимум, мы должны поделиться с менеджерами доказательствами их влияния. Когда компания Pfizer распространила результаты внутреннего исследования ценности вовлечения руководства, коучинг после обучения увеличился, так как менеджеры могли увидеть в нем ценность²³⁴.

Одновременно с этим мы должны донести до руководителей высшего звена информацию о потерях в результативности обучения, которые воз-

никают, когда менеджеры не поддерживают применение обучения в работе. Призывайте руководителей высшего звена включить поддержку развития сотрудников в ежегодную оценку эффективности руководителей. Компании с самым эффективным менеджментом возлагают на своих менеджеров ответственность за развитие прямых подчиненных и рассматривают доказанную способность развивать людей необходимым условием для последующего продвижения.

Программы обучения более успешны при наличии активного контроля и вовлечения руководителей участников программы. Например, в Прорывной программе коучинга компании AstraZeneca обучающая организация использовала электронную систему поддержки переноса обучения (ResultsEngine®), чтобы помочь менеджерам по продажам определить, какие из региональных руководителей преуспевают (или неэффективны) в коучинге. Положительная оценка усилий коучинга признавалась во время обсуждений на уровне региональных менеджеров, что помогло укрепить желаемое поведение. Активная поддержка высшим руководством вовлечения менеджеров сделало вовлечение более приоритетным, что оказало существенный вклад в успех программы.

Отсутствие уверенности. Недостаток уверенности менеджеров в способности к эффективному коучингу может оказывать влияние на формирование убеждения, что у них «нет времени». Ни один менеджер не хочет ставить себя в неловкое положение, показавшись не знающим или не обладающим навыкам. Менеджеры, которые не уверены в том, как лучше проводить коучинг-сессии в общем, или которые не точно знают содержание отдельных программ обучения, могут избегать проблемы, просто заявляя, что слишком заняты, чтобы обсуждать содержание программы и ее применение с прямыми подчиненными.

Чтобы менеджеры были уверены, что они могут предоставить значимое менторство после обучения, они должны:

- Понимать, что было рассмотрено в программе;
- Чувствовать, что у них есть необходимые для коучинга навыки;
- Получить описание конкретного процесса, которому можно следовать.

Идеальное решение убедиться в том, что менеджеры понимают, что покрывает программа обучения, это заставить их пройти эту программу до своих подчиненных или лучше одновременно с ними. К сожалению, часто это невозможно. Как минимум, вышлите менеджеру краткое изложение бизнес-потребностей, на которые направлена программа обучения, список конкретных тем, некоторые советы по коучингу и желаемые результаты. Короткое вводное письмо со ссылками для более глубокого изучения имеет больше шансов быть прочитанным, нежели длинное описание программы.

Джефф Рип, генеральный директор консалтинговой компании по переносу обучения ChangeLever International, настолько серьезно настроен по от-

ношению к поддержке от руководства, что он проводит специальный курс для менеджеров *до* обучения их подчиненных. Программа для менеджеров направлена на развитие общих навыков коучинга и, в частности, помогает менеджерам максимизировать выгоды от предстоящего переноса.

В компании Centocor Inc. проводится сессия для руководителей по максимизации ценности от обратной связи 360 в то время, когда их прямые подчиненные получают результаты этой обратной связи. Индивидуальные встречи между участниками программы и их руководителями назначаются сразу после, пока знания свежи для обоих участников встречи.

Предоставьте простые для использования формы,
пошаговое описание процессов и примеры.

Лиза Белл, менеджер в обучающем центре North American Learning Center для Holcim, проводит однодневную сессию для руководителей участников программы лидерства для «стимулирования вклада». «Изначально одной из крупнейших проблем было то, что менеджеры никогда не выделяли свое ценнейшее время на участие в «дополнительных» действиях, которые мы рекомендовали им проводить. А сейчас, подумать только, они сами попросили меня о большем»²³⁵. Она глубоко убеждена, что эти сессии были ключевым фактором успеха программы.

Помните, что влияние руководителей на результативность их прямых подчиненных сильнее всего *до* программы обучения. Посоветуйте менеджерам провести встречу с прямыми подчиненными до начала программы. Предоставьте им описание простого и эффективного процесса, чтобы они могли ему следовать. Билл Амаксопулос, менеджер программы для лидеров в Chubb Group of Insurance Companies, назначает предварительные онлайн-встречи с участниками и их руководителями и структурирует встречу таким образом, чтобы способствовать развитию диалога между руководителями и их подчиненными²³⁶.

Также посоветуйте участникам и их руководителям провести встречу сразу *после* программы обучения, чтобы обсудить ключевые итоги и планы по применению обучения. В программах, где участники создают личные цели или планы действий, соберите их и разошлите прямым руководителям участников, или же разместите в онлайн-системе поддержки переноса обучения. Предоставьте менеджерам короткие и конкретные инструкции для действий после окончания обучения для максимизации ценности инвестиции.

В заключение убедитесь, что менеджеры осведомлены о том, что их подчиненные достигли (или не достигли) в результате обучения. Это может быть сделано несколькими способами, например, как подключение менеджеров к заключительной сессии (лично или онлайн), в которой каждый участник

озвучивает свои цели, достижения и выводы или менеджеры оценивают изменения в результативности. Компания Cox Media Group, к примеру, просит руководителей участников подтвердить наличие наблюдаемых улучшений в результативности²³⁷. Электронные системы поддержки переноса обучения могут быть запрограммированы на автоматическую рассылку каждому менеджеру резюме достижений участника программы. Некоторые из систем стимулирования для интервального обучения предлагают дэшборды, которые позволяют менеджерам оценить результативность команды²³⁸, как Lever—Transfer of Learning²³⁹.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ:

- Убедитесь, что высшее руководство сделало поддержку переноса частью работы каждого менеджера: отслеживаемой, признаваемой и вознаграждаемой;
- Предоставьте менеджерам информацию и поддержку, необходимую им для коучинга *до и после* каждой программы обучения.

Важнейшие элементы

В литературе по переносу обучения и в нашей работе за последние 15 лет мы обнаружили, что процесс поддержки переноса обучения состоит из шести важнейших элементов:

- Расписание мероприятий
- Напоминания
- Ответственность
- Обратная связь и коучинг
- Поддержка результативности
- Финишная линия

Расписание мероприятий. Первым обязательным условием для более эффективного подхода к способствованию переносу обучения является четкое расписание мероприятий по окончании программы. Наличие определенных активностей, таких как задания, отчеты, конференции и другие точки соприкосновения, назначенных во время фазы III (перенос обучения), помогают сдвинуть парадигму с «окончание занятий означает окончание обучения». Как мы рассказали в «Д2: Дизайн», расписание мероприятий после формального обучения должно стать частью общего дизайна программы и должно быть включено как неотъемлемая часть расписания программы обучения (рисунок Д2.8, стр. 106).

Распределение мероприятий на несколько недель после обучения позволяет получить выгоды от мощного эффекта разнесенности мероприятий (стр. 140), что приводит к более устойчивому и доступному для извлечения обучению (рисунок Д4.12). Запланируйте мероприятия, которые будут тре-

Рисунок Д4.12. БЕЗ ЗАКРЕПЛЕНИЯ ВОСПОМИНАНИЯ ВЫВЕТРИВАЮТСЯ ПО ЭКСПОНЕНТЕ



бовать того, чтобы участники вспомнили и повторили то, чему они обучались. Что-то простое, как письмо с советом по применению обучения, резюме статьи по теме или пример успешного применения коллегами, может помочь участникам вспомнить некоторые аспекты обучения.

Задания, требующие активного вовлечения и обдумывания участниками, более эффективны, чем продвижение дополнительной информации. Ряд исследований, проведенных медицинским факультетом Гарвардского университета, продемонстрировал ценность совмещения интервального обучения с геймификацией. Студенты, получающие периодически вопросы для ответа, удержали гораздо больше соответствующей информации, что показало тестирование спустя месяцы²⁴⁰. Но, что важнее, использование такого подхода привело к устойчивым поведенческим изменениям рабочих привычек²⁴¹, что является конечной целью корпоративных программ обучения. Игровые элементы, как и использование шкал оценки или рейтинговых таблиц, повысили мотивацию участников. Вне зависимости от правильности или неправильности ответов, обучающимся предоставлялась обратная связь с объяснениями, что, как показывали исследования, для эффективности обучения лучше, чем только корректирующая обратная связь.

«Обратное обучение» является простым и эффективным методом закрепления обучения. Некоторые компании требуют в качестве предварительного условия для участия в программе или конференции, чтобы участники поделились с коллегами краткой выжимкой программы по возвращении.

Преимущества такого подхода включают более широкое распространение обучения и, что важно, закрепление знаний у человека, от которого требуется подготовиться и обучить. Подразделение McKinley Solutions совмещает некоторые из этих элементов в процессе, который они называют «петли обучения», чтобы помочь устойчивости обучения и обеспечить перенос обучения (Кейс Д4.3).

Кейс Д4.3

Закрепление воспоминаний

Перед McKinley Solutions, располагающейся в Торонто обучающей организацией, была поставлена задача предоставить программу развития лидерских навыков для команды высшего руководства в крупном правительственном ведомстве. В соответствии с приверженностью McKinley к основанному на предварительной оценке обучению, процесс начался с оценки на 360 градусов с четырех ракурсов: самооценка, оценка коллег, руководителя и прямых подчиненных. Три дня по полдня было посвящено разбору результатов, чтобы убедиться, что у команды было достаточно времени, чтобы глубоко изучить и пропустить полученные оценки через себя, понять себя, свои команды и командную динамику.

Обучение контенту и теории было проведено только после создания прочного основания, после того, как участники поняли, что они должны изучить и почему. Чтобы убедиться, что обучение не остановилось на окончании занятий, чтобы оно было живым, и убедиться в том, что оно применяется на практике, McKinley создала «петли обучения», короткие задания, которые выполняются после программы и которые используют возможности интервального и обратного обучения для закрепления основных концепций, и, что важнее, включают ответственность за развитие и внедрение плана действий.

Марк Томпсон, президент и руководитель по вовлеченности в McKinley Solutions, объяснил процесс: «Одним из основных фокусов нашего внимания является необходимость помочь сотрудникам соединиться с «Зачем?». Петля обучения создается, если, к примеру, попросить участников: (1) посмотреть TED Саймона Синека «Как выдающиеся лидеры вдохновляют действовать»; (2) обратиться к личному «Зачем»: Зачем они поднимаются утром и отправляются на работу?; (3) Поделиться с коллегой; (4) Получить обратную связь от коллеги и (5) Быть готовым поделиться результатом на следующей встрече менеджеров в группе».

«Другой пример может быть: (1) повторить материалы по конкретной теме курса, например по тенденции к избеганию; (2) перечислить от трех до пяти примеров того, как это относится к вашему подразделению; (3) поделиться теорией и своим пониманием ее с непосредственным руководителем; (4) вернуться с тремя идеями, над которыми вы будете работать, чтобы изменить ситуацию в вашем подразделении».

«Красота петель обучения заключается в том, что они заставляют учащегося вернуться к представленному во время занятия содержанию, к поддерживающим документам, заставляют их выучить теории, что является мощнейшим инструментом обучения, и требуют от них развития и представления плана действий, за который они несут ответственность».

«Вы закрепляете материал с активностью, которая не требует более 20 минут, и заставляете их перевести это в формат, который позволяет команде руководителей возложить друг на друга ответственность за применение. Мы стараемся реализовать от пяти до семи петель обучения в течение 45 дней, так как мы боремся с кривой забывания. Большая часть забывания, как вы знаете, приходится на первые 30—90 дней».

«Что действительно было вдохновляющим, это то, что клиент нашел в процессе петель обучения столько ценности, что они продолжили и расширили процесс. Генеральный директор был решительно настроен удержать начатый McKinley импульс. Поэтому каждый месяц он поручает одному из членов команды высших руководителей разработать задание с петлей обучения для следующей встречи руководства, основываясь на материалах программы развития лидерских навыков. Команда получает две недели на разработку петли, а затем обсуждает предложение на ежемесячной встрече руководства. Чтобы подать пример, он создал первую сам».

«Консультант получает огромное внутреннее удовлетворение, когда предоставил процесс, который клиент принял и совершенствует, потому что мы знаем, что реальную ценность в развитии лидерства имеет доведение обучения до конца и применение. Процесс петель обучения — это простой, эффективный и результативный способ убедиться, что инвестиции в обучение приведут к значимым изменениям и бизнес-результатам».

Требование участникам предоставлять периодический отчет о прогрессе усилий по применению того, чему они обучились, является другой мощной стратегией переноса. Это аналогично отчетам о прогрессе, ожидаемом по другим бизнес-направлениям. Система управления переносом обучения, ResultsEngine©, была разработана, чтобы автоматизировать этот процесс. Также она создает элемент «конкуренции», позволяя участникам отслеживать прогресс коллег²⁴², в схожей манере как рейтинги, используемые в геймификации. Требование отчетов о прогрессе подчеркивает то, что от сотрудников ожидается применение обучения и продвижение на пути к определенным в процессе программы обучения целям. На самом деле часто встречающаяся практика запрашивания составления целей и отсутствие требований отчитаться о каком-либо прогрессе является насмешкой над общим процессом определения целей и планирования действий.

Повторный созыв группы может быть мощным стимулом повторить и применить обучение

Повторный созыв группы может быть мощным стимулом повторить и применить программу изначального обучения, особенно если начать сессию, попросив участников отчитаться о прогрессе, о препятствиях, с которыми они столкнулись, извлеченных уроках после их преодоления и о планах следующих действий. Когда физический созыв группы не возможен, онлайн-конференция или встреча могут быть использованы с пользой, как мы практикуем в программе бД.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ:

- Запланируйте и поделитесь расписанием мероприятий по закреплению обучения и поддержке его применения. Откажитесь от планов обучения, которые не включают такие мероприятия.
- Стремитесь включить мероприятия, требующие активного вовлечения: повторения, обработки или рефлексии.

Напоминания. Фундаментальное препятствие переноса обучения — это проблема «с глаз долой, из сердца вон». Сотрудникам постоянно напоминают о других рабочих обязанностях, но редко о необходимости применять то, чему они научились. После большинства программ обучения участники больше не слышат о подразделении обучения, пока не получают приглашение записаться на следующую программу.

McDonald's не один раз вам сообщил о том, что они продают гамбургеры.

Проблема относится к тому, что маркетологи называют «долей завоеванного внимания». Консультант и коллега Джанет Рехтман подчеркнула, что «McDonald's не один раз вам сообщил о том, что они продают гамбургеры». McDonald's, без сомнений, является одним из известнейших и узнаваемых брендов во всем мире, тем не менее они продолжают ежегодно тратить сотни миллионов долларов на рекламу²⁴³. Почему? Потому что они знают, что, если они перестанут рекламировать продукт, они быстро уступят долю завоеванного внимания конкурентам, сообщения от которых будут доноситься до потребителей чаще. Поэтому McDonald's инвестирует огромное количество креативной энергии и ресурсов, чтобы оставаться первым приходящим на ум брендом и сохранять рыночную долю.

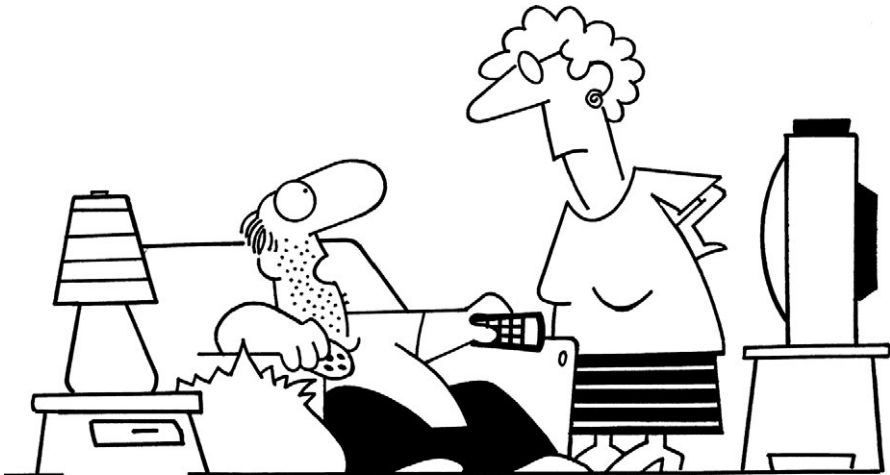
В ставшей классикой книге по маркетингу «Позиционирование: борьба за ваше внимание» Рис и Траут подчеркивают, что одно и то же сообщение должно повторяться множество раз, чтобы пройти через кластер конкурирующих идей²⁴⁴. В мешанине конкурирующих приоритетов, с которыми сотрудники ежедневно сталкиваются, сообщение о важности переноса и при-

менения обучения потеряется, если коммуникации закончатся с окончанием программы. Обучающие организации должны поучиться у McDonald's и продолжать напоминать обучающимся, чтобы обеспечить достаточную долю завоеванного внимания и время для переноса обучения и запуска необходимых действий. В отсутствие своевременных напоминаний, благие намерения быстро забываются (рисунок Д4.13).

Некоторые программы просят участников написать письмо о своих целях по применению обучения, которое им высылается в течение нескольких недель. По нашему опыту, этого не достаточно и это слишком поздно. Напоминания и мероприятия по закреплению должны начинаться сразу, потому что кривая забывания круче всего вначале. Далее напоминания должны продолжаться достаточно долго, чтобы помочь усвоению нового поведения и привычек.

Напоминания после программы обучения могут принимать различные формы: письма, звонки, автоматические напоминания в календаре или комбинация различных форм. Самое важное — это *наличие напоминаний*, чтобы цель не забывалась. Как подчеркивает Уилл Тальхаммер в заключение, наше поведение обусловлено триггерами среды в гораздо большей степени, чем мы отдаем себе в этом отчет. В результате, любое напоминание является ценным. Например, Левинсон и Грейдер разработали простое устройство под названием MotivAider©, которое просто вибрирует согласно установ-

Рисунок Д4.13. В ОТСУТСТВИИ СВОЕВРЕМЕННЫХ НАПОМИНАНИЙ, ЛЕГКО ПОЗАБЫТЬ БЛАГИЕ НАМЕРЕНИЯ



«Я сказал, что сделаю. И не надо мне напоминать об этом каждые полгода».

ленному расписанию²⁴⁵. Тем не менее, это простое периодическое напоминание показало чрезвычайную эффективность в помощи людям достигать своих целей. Левинсон и Грейдер определили две ключевые характеристики эффективной системы напоминаний следующим образом: (1) она должна надежно привлекать внимание и (2) она должна срабатывать достаточно часто, чтобы служить полезной подсказкой²⁴⁶.

Самое важное — это наличие напоминаний.

Электронное письмо — это очевидный выбор, учитывая универсальность и низкие затраты. Роб Бартлетт, к примеру, описал, как подразделение обучения, состоящее из одного сотрудника, смогло использовать письма как низкозатратную и не требующую больших усилий систему напоминаний²⁴⁷. Удивительно, но, несмотря на перегруженную почту, напоминания по почте все еще работают. В исследовании 2000 сотрудников в 5 офисах Канады, Плотников и его коллеги тестировали эффективность email-напоминаний с точки зрения помощи в изменении поведения, связанного с физическими упражнениями и питанием²⁴⁸. В сравнении с контрольной группой, получающие еженедельные напоминания по email сотрудники показали улучшения в области физической активности и здорового питания. Схожее исследование в Kaiser Permanente, спонсируемое Центрами по контролю и профилактике заболеваний США, показало, что сотрудники, получающие небольшие практические рекомендации, улучшили свой образ жизни значительно больше, нежели те, кто получал просто сообщения²⁴⁹, что является еще одним доказательством силы периодических напоминаний по электронной почте.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ:

- Включите в расписание ряд напоминаний после программы обучения для сохранения доли завоеванного внимания.
- Изучите ряд возможностей, включая использование коммерческих систем, разработанных специально для этих целей.

Ответственность. В успешно управляемых компаниях системы распределения ответственности присутствуют для обеспечения достижения бизнес-целей, прогресс отслеживается, а достижения вознаграждаются. Схожие системы требуются для обеспечения внедрения, мониторинга и вознаграждения переноса обучения.

Сами напоминания способствуют переносу, но они гораздо эффективнее, когда подкреплены четкой ответственностью за действия. Участники выделяют больше усилий для применения того, что они изучили, если на

них будет возложена ответственность за это, если за использование обучения последует вознаграждение и если будут применены дисциплинарные меры за провал в переносе обучения (рисунок Д4.9). Ключевой фактор, влияющий на то, как участники ответят на вопрос «Буду ли я?», заключается в вопросе «А заметит ли кто-то?».

Возложение ответственности на участников — это выгодное дело.

Возложение ответственности за эффективное использование спонсируемого компанией обучения — это просто выгодная бизнес-практика; в успешно управляемых компаниях на сотрудников возложена ответственность за максимизацию ценности от своего времени и других ресурсов компании. Так как программы обучения и развития представляют собой инвестиции, они схожи с процессом получения кредита. Когда вы берете кредит в банке, за вами закрепляется ответственность по выплате кредита (с процентами). Имеется четкий график выплат, и банк не стесняется напомнить, если деньги не поступили по графику. Если вы не смогли выплатить одолженные вам деньги, в дальнейшем вам будет сложнее занять средства.

Мы верим, что, когда сотрудникам предоставляется возможность участвовать в программе обучения, они должны быть проинформированы, что они, по существу, заключают контракт и на них будет возложена ответственность за платежи от вложенных средств в виде использования того, что они изучат. (Кейс I.2). Те, кто не готов применять обучение (несмотря на то, что это в их же интересах), должны быть в конце списка кандидатов на дальнейшие инвестиции в их обучение. Возможно, они также будут последними в списке на повышение, так как динамическая обучаемость, то есть «способность и готовность учиться, и впоследствии применять обучение для успешной результативности в новых условиях»²⁵⁰, является ключевой характеристикой успешных лидеров.

К сожалению, большинство систем управления обучением с этим не справляется. Они были созданы для регистрации участия в образовательных мероприятиях, а не для учета того, применяют ли люди что-либо из изученного. Для удовлетворения этой потребности были разработаны онлайн-системы поддержки переноса обучения. Как и системы управления оценкой результативности, они позволяют участникам создавать цели по применению обучения, сообщать о прогрессе в их достижении и вовлекать своих менеджеров и наставников.

Обратная связь и коучинг. Исследования на тему человеческого опыта показали важность обратной связи и коучинга. Невозможно совершенствоваться в каком-либо навыке без какой-либо формы обратной связи. Представьте попытки обучиться стрельбе из лука с повязкой на глазах. Если вы не

можете видеть, куда попала стрела, и никто вам об этом не говорит, вы можете сделать тысячи попыток, но в отсутствие необходимой обратной связи вы никогда не улучшите навык стрельбы. Обратная связь необходима для закрепления положительных действий и корректировки неправильных и неэффективных. Без обратной связи сотрудники не могут максимизировать свои силы или изменить контрпродуктивное и даже деструктивное поведение.

По этим причинам важнейшим аспектом улучшения климата переноса является нахождение путей улучшения качества обратной связи и коучинга. Мы обсудим способы достижения этого в деталях в главе «Д5. Дополнительная поддержка: Дополнительная поддержка результативности». Не вдаваясь в подробности, обучающие организации могут придать ускорение совершенствованию новых навыков и поведения, предпринимая меры по обеспечению обратной связи и доступности инструментов.

Поддержка результативности. Дополнительная поддержка результативности («Д5: Дополнительная поддержка») также вносит вклад в обеспечение переноса обучения. Вспомните, что мотивация к переносу обучения зависит от уверенности участников в своих силах. Предоставление обучения таким способом, чтобы способствовать применению («Д3: Действенность»), помогает обеспечить эту уверенность. Продолжающаяся поддержка результативности обогащает ее.

Как запустить эффективную поддержку, результативности будет рассказано в дисциплине «Д5: Дополнительная поддержка». Здесь важно то, что она является важнейшим элементом процесса переноса обучения и дополняет «Д4: Достижение».

Финишная линия. В дисциплине «Д2. Дизайн: Дизайн полного опыта обучения» мы предложили, что четвертой и финальной фазой обучения должна быть оценка результативности: резюме того, что было достигнуто в результате участия в программе и применения обучения, — линией ворот для стремления. Это потому, что большинство людей, особенно те, кто подходит к делам как к карьере, имеет мощную внутреннюю мотивацию преуспеть. Мы отмечали, что обучающие организации не могут преуспеть, если не будут знать «условия удовлетворенности» заранее. Это же относится и к участникам. Они должны знать, где финишная линия и как определяется успех.

Большинство людей имеет мощную внутреннюю
мотивацию преуспеть.

Наличие конкретной точки, в которой достижение будет замечено и признано оказывает положительный эффект на климат переноса. Поэтому многие прогрессивные компании обновляют свои программы, чтобы включить

период переноса обучения от нескольких недель до нескольких месяцев, после которого следует оценка достижений.

Обучающий опыт руководителей сотрудников, работающих с клиентами, в НР, к примеру, включает участие в совместных группах, которые встречаются 5 раз в течение десяти недель, чтобы помочь друг другу решить общие стоящие перед руководством трудности. Программа завершается онлайн-конференцией, в которой каждая группа делится извлеченными уроками, предпринятыми мерами и достигнутыми на протяжении 10 недель результатами²⁵¹.

В компании Honeywell участники программы по стратегическому маркетингу делятся на проектные команды с четко обозначенными требованиями отчетности. Род Меги, бывший глава функции обучения, объяснил процесс следующим образом: «В конце программы каждая команда должна определить результаты и план действий на следующие 90 дней. Вместо того, чтобы отпустить их, предполагая, что они достигнут результатов, мы возлагаем ответственность за статус-встречи по расписанию. Команды знают, что после окончания программы, в течение 30, 60 и 90 дней они должны будут отчитываться руководству. Через 90 дней каждая команда должна отчитаться об общем достижении поставленных целей. На каждом звонке к команде присоединяется и поддерживает коуч, который им помогал в процессе обучения».

Связующей нитью таких подходов является то, что участники знают заранее о существовании точного времени собрания, на котором они должны будут отчитаться о своих достижениях. Самые эффективные собрания включают лидеров мнений, чтобы создать для участников подходящий уровень стресса и максимизировать мотивационные факторы, связанные с признанием и выходом. Наличие четких ожиданий и точной даты оценки результативности способствует переносу обучения.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ:

- Опишите и сообщите с самого начала о критериях завершения цикла обучения, включая перенос обучения.

Резюме

Как минимум последние 50 лет совершенствование переноса обучения признается ключом к превращению большего числа программ обучения в бизнес-результаты. Не важно, насколько выдающимися являются инструкции, модели электронного обучения, симуляция и другой опыт обучения, они представляют собой лишь дорогой брак обучения, если новые знания и навыки не переносятся и не используются в работе. В сегод-

няшной высококонкурентной среде ни одна компания не может позволить себе производить брак в бизнес-процессе, и особенно в обучении. Стоимость отсутствия действий по улучшению переноса обучения очень высока.

Ключевые причины брака в обучении многочисленны и расположены как внутри, так и вне обучающей организации. Поэтому решение требует последовательного подхода и сотрудничества между обучающей организацией и руководителями подразделений. Улучшение переноса обучения (снижение брака обучения) начинается с определения бизнес-целей, проходит через педагогический дизайн и реализацию и, что самое важное, включает системы и процессы для поддержки намеренного применения на рабочем месте.

Лучшие практики обучающих организаций включают способствование улучшению переноса обучения путем активного управления процессом после обучения. Они используют системы и процедуры, чтобы убедиться, что участники применили изученное в работе, путем определения ожиданий, выпуска напоминаний, обеспечения ответственности и предоставления поддержки. Компании, внедрившие мероприятия для поддержки переноса обучения, испытывают более высокие уровни усилий, достижений и отдачи от инвестиций²⁵². Развитие эффективных и результативных применяемых систем поддержки переноса знаменует прорыв в корпоративном обучении и потенциальную возможность увеличить его ценность.

Используйте чек-лист в Приложении Д4.2 для проверки плана переноса.

Приложение Д4.2 ЧЕК-ЛИСТ ДЛЯ «Д4: ДОСТИЖЕНИЕ»

Используется приведенный ниже чек-лист для формирования эффективного плана для обеспечения переноса обучения и применения для подкрепления ценности программы обучения.

	Элемент	Критерии
<input type="checkbox"/>	Цели	Участники составили, или им предложены, сильные гибкие цели, которые требуют переноса и обучения и применения знаний для их достижения.
<input type="checkbox"/>	Напоминания	Обучение постоянно держится в памяти с помощью периодических напоминаний о содержании программы, индивидуальных целях и задачах участников и необходимости продолжить практиковать новые знания и навыки.
<input type="checkbox"/>	Ответственность/ Руководство	Руководители получают напоминания о целях программы и информируются о личных целях по применению обучения своих прямых подчиненных.

	Элемент	Критерии
<input type="checkbox"/>	Ответственность/ Участники	Цели и прогресс участников разделяется с другими, как минимум с одним руководителем и одним коллегой, как при отчетности о бизнес-целях и прогрессе.
<input type="checkbox"/>	Новая финишная линия	Механизм и предопределенная схема отчетности установлены, чтобы подчеркнуть необходимость действий и рефлексии. Это включает определение конечной точки и метода оценки достижений.
<input type="checkbox"/>	Обратная связь	Внедрен механизм для обеспечения получения участниками конструктивной обратной связи об их усилиях и прогрессе.
<input type="checkbox"/>	Признание	Соответствующее признание предоставлено тем, кто достиг большого прогресса и своих целей.

Рекомендации

Для лидеров функции обучения

- Ответьте на следующие вопросы для каждой ключевой программы, разрабатываемой вашей командой:
 - Активно ли вовлечена ваша организация в процесс совершенствования переноса обучения?
 - Активно ли вы планируете фазу переноса, как часть дизайна программы?
 - Знаете ли вы цели переноса обучения участников программ?
 - Активно ли вы напоминаете и поддерживаете участников?
 - Вовлечены ли активно руководители в поддержку переноса обучения?
 - Внедрены ли системы для управления последующими мероприятиями, переносом и применением?
- Если вы ответили «нет» на один из этих вопросов, разработайте план для исправления этого, так как ваша работа будет оценена в конечном счете в соответствии с бизнес-результатами.
- Опросите участников, чтобы узнать, в какой степени они получают поддержку от своих руководителей.
 - Поделитесь результатами с высшим руководством и объясните, как прямое руководство участников может способствовать ценности обучения или разрушать его.
- Поработайте с менеджментом, чтобы убедиться, что происходит перенос обучения. Это общая ответственность, которая требует командной работы.
 - Объясните менеджерам, как выразился Элдридж Клив, что они «являются либо частью решения, либо частью проблемы».

Для бизнес-лидеров

- Вспомните свой собственный опыт участия в программах развития и обучения.
 - Требовались ли от вас какие-либо последующие действия или отдача от инвестиций компании?
 - Или последний день программы походил на финишную линию?
- Опросите сотрудников вашей организации, которые недавно посещали программу обучения или чьи прямые подчиненные посещали программы обучения.
 - Всерьез ли принимаются цели развития в вашем подразделении или нет?
 - Присутствует культура эффективности или культура безразличия?
- Опросите руководителей участников недавних программ обучения.
 - Были ли они информированы о бизнес-целях программы?
 - Знали ли они о том, какие у их прямых подчиненных личные цели?
 - Возложили ли они ответственность на своих подчиненных за использование обучения и отдачу от инвестиций в обучение?
- Если вы обнаружите, что цели развития являются целями «второго сорта» и часто игнорируются участниками и их непосредственными руководителями, вы теряете время и деньги на обучение.
- Проявите лидерские качества для обеспечения того, чтобы участники чувствовали ответственность за последующие мероприятия и перенос обучения на практику и организацию способами, которые повышают личную результативность и бизнес-результаты.
 - Проработайте с обучающей организацией решение этой проблемы.
 - Возложите на менеджеров ответственность за коучинг для максимизации эффективности обучения.

Д5: ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПОДДЕРЖКА

Дополнительная поддержка результативности

«Где совершенствование результативности в работе становится основной целью, там и масштаб задач, над которыми мы работаем, как профессионалы в области обучения, существенно расширяется».

— ДЭВИД КЕЛЛИ

КАК ТОЛЬКО МЫ ПОМЕНЯЛИ ОБРАЗ МЫШЛЕНИЯ с предоставления обучения на предоставление взрослой результативности, важность Пятой дисциплины — **«Д5. Дополнительная поддержка: Дополнительная поддержка результативности»** — становится очевидной. Поддержка результативности расширяет, усиливает и гарантирует применение, а в некоторых случаях заменяет другие формы обучения. Она помогает участникам ответить «Да» на вопрос «Могу ли я?».

В предисловии к своей книге «Первые 90 дней: решающие стратегии успеха для новых лидеров на всех уровнях» Майкл Уоткинс объясняет, что привлекло его внимание к этой теме: «Я был поражен тем, насколько малое число компаний инвестирует в помощь своим ценным управленческим активам во время переходного периода, который небезосновательно считается самым критичным поворотным моментом их карьеры. Почему компании оставляют людей тонуть или выплывать? Насколько для компаний было бы ценно, если бы менеджеры в новых должностях быстрее адаптировались к изменениям?»²⁵³.

Тот же вопрос касается и корпоративных программ обучения. Почему большинство организаций оставляет людей тонуть или выплывать вместо того, чтобы инвестировать в оказание им помощи при наведении моста между обучением и рабочей средой? Насколько это было бы ценным для компаний, если бы сотрудники регулярно применяли новые знания и навыки в работе? Уже инвестировав время, усилия и деньги в обучение, почему компании не делают еще скромную дополнительную инвестицию для гарантии применения?

Готтфредсон и Мошер предложили ответ: «Кажется, мы не способны вытрясти из коллективного сознания парадигму обучение-как-событие... мы не в состоянии адекватно спланировать, разработать и реализовать инфраструктурную поддержку, которая требуется обучающимся, чтобы достичь и удержать успешное применение в работе»²⁵⁴. Исследования подтверждают наш личный опыт: поддержка, особенно в первые решающие несколько недель фазы переноса, существенно увеличивает отдачу от инвестиций в обучение, улучшая результативность, одновременно сокращая необходимое для выполнения сложных задач время²⁵⁵.

Новые технологии и почти всеобщий доступ к интернет-ресурсам существенно расширил возможности для предоставления поддержки, которая усиливает, развивает и расширяет обучение по возвращению на рабочее место. Темы этой главы включают:

- Сила поддержки результативности
- Что такое поддержка результативности?
- Как это работает?
- Когда она наиболее ценна?
- Что приводит к отличной поддержке?
- Почему поддержка должна быть неотъемлемой частью полного опыта обучения
- Чек-лист для «Д5: Дополнительная поддержка»
- Рекомендации для лидеров обучения и бизнес-лидеров

Важность поддержки результативности

Хирургические команды являются, возможно, самыми хорошо подготовленными специалистами на земле. Требуются годы специального образования, тренировок и практики, чтобы стать хирургом, анестезиологом, операционной медсестрой или медбратом, частью оперирующей команды. Также они обладают большим опытом, оперируя сотни раз в год. Тем не менее, они допускают ошибки, из-за которых страдают или умирают люди. Хотя такие ошибки относительно редки, ежегодные издержки измеряются миллионами долларов, а эмоциональные потрясения пациентов и их семей и вовсе не оценить деньгами. Таким образом, существует мощнейший повод улучшить результативность, но дополнительное обучение не является решением.

Всемирная организация здравоохранения обратилась к Атулу Гаванде, хирургу в Brigham and Women's Hospital, и предложила ему возглавить команду, которая должна была заниматься снижением числа осложнений и смертей после хирургических вмешательств. Он был скептически настроен, но тем не менее согласился попробовать и затем досконально протестировал результаты. Полное описание истории можно найти в его подробном отчете «*The Checklist Manifesto (2008)*». Мы упоминаем это здесь в качестве примера силы поддержки результативности. Решение, которое Гаванде и его команда при-

думали, — это простой чек-лист из 19-ти пунктов и трех частей (до, во время и после операции), он позволил снизить количество серьезных осложнений на треть и количество смертей почти вдвое. Как писал Гаванде: «Чек-листы, кажется, способны защитить любых, даже опытных, от просчетов в гораздо большем числе задач, чем мы представляли себе»²⁵⁶.

Если поддержка результативности может оказать столь выраженный эффект на повышение результативности в хорошо подготовленных и опытных командах, представьте, насколько большим будет эффект на относительно неопытных работников или сотрудников в новой роли. Вывод очевиден: поддержка результативности должна быть неотъемлемой частью любого обучения и программы повышения результативности.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ:

- Признайте, что правильная поддержка может улучшить результативность даже самых хорошо подготовленных и опытных сотрудников.
- Сделайте ее неотъемлемой частью любой программы обучения.

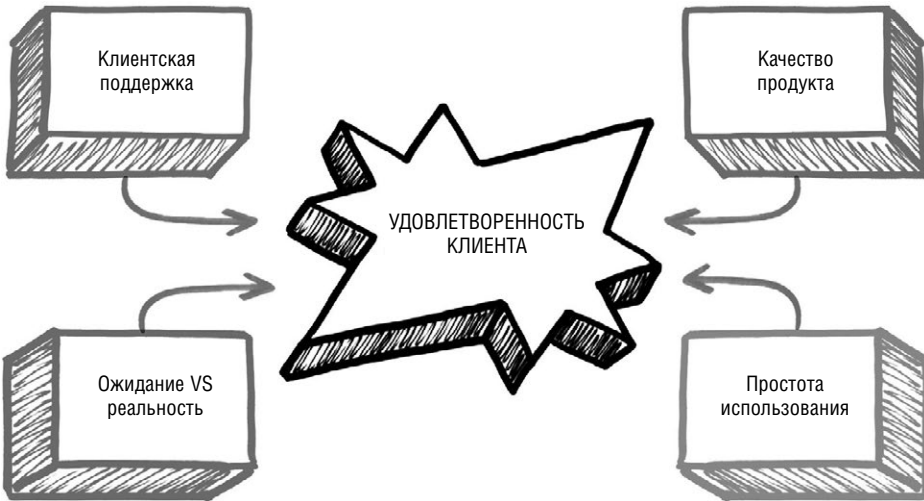
Аналогия с клиентской и продуктовой поддержкой

В настоящее время компании инвестируют значительные ресурсы в клиентскую поддержку: от инструкций по использованию до онлайн-поддержки, бесплатных линий для продуктовой поддержки и онлайн-чатов со специалистами, а также настойчиво просят обратную связь о качестве этой поддержки. Почему? Потому что они знают, что удовлетворенность клиента зависит от «полного продуктового» опыта, который включает качество поддержки наравне с характеристиками самого продукта (рисунок Д5.1). Не важно, насколько хорош продукт; если клиенты не могут понять, как его использовать или не могут получить четкого и своевременного ответа при возникновении проблем, они не будут удовлетворены.

Таким образом, продуктовая поддержка важна, потому что довольный клиент с большей вероятностью приобретет дополнительные товары и услуги или порекомендует бренд членам семьи и друзьям. Недовольный клиент, напротив, откажется от покупки дополнительных товаров и услуг, но поделится со всеми, кто его выслушает, своим недовольством.

Параллели с корпоративным обучением очевидны. Удовлетворенность участников программами обучения и развития зависит от *полного опыта обучения*, который включает то, стали ли они использовать обучение так, что это привело к повышению результативности и достижению личных целей или нет. Своевременная и полезная поддержка улучшает способность людей использовать изученное, а значит, и увеличивает их удовлетворенность от опыта обучения.

Рисунок Д5.1. УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ КЛИЕНТОВ ЗАВИСИТ ОТ ПОЛНОГО ПРОДУКТОВОГО ОПЫТА, КОТОРЫЙ ВКЛЮЧАЕТ ДОСТУПНОСТЬ И КАЧЕСТВО ПОДДЕРЖКИ



Как и потребитель товаров, довольный обучившийся и его или ее прямой руководитель будут настроены попробовать больше возможностей для обучения и рекомендовать программу другим. Недовольный обучившийся, а особенно недовольный руководитель, которые не смогли заметить никакого улучшения, скорее всего будут высказывать свое недовольство повсеместно и громко.

Такая негативная публичность отрицательно сказывается на поддержке обучения и усложняет организациям задачу по выполнению собственной миссии в будущем.

Таким образом, в интересах всех: обучающихся, компании и обучающей организации — предложить эффективную поддержку результативности, особенно во время важнейшей фазы переноса обучения. Совершенствование поддержки результативности представляет собой существенный нераскрытый потенциал улучшения эффективности обучения.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ:

- Отслеживайте удовлетворенность обучающихся их уровнем готовности применять обучение и качеством полученной ими поддержки.
- Предлагайте поддержку внутренним клиентам как минимум на том же уровне, какую компания предоставляет внешним клиентам.

Что такое поддержка результативности?

Поддержка результативности — это все, что помогает сотрудникам делать правильные вещи в правильное время, каждый раз. Она может быть простой, как чек-лист на бумаге, или сложно устроенной, как внедренная электронная система оценки результативности. Поддержка результативности включает все: от автоматической проверки ошибок (подумайте о программе проверки правописания) до дизайна инструментов — таким образом, что они могут использоваться только корректным способом. Она включает материалы, системы и людей, от коллег до менеджеров и экспертов.

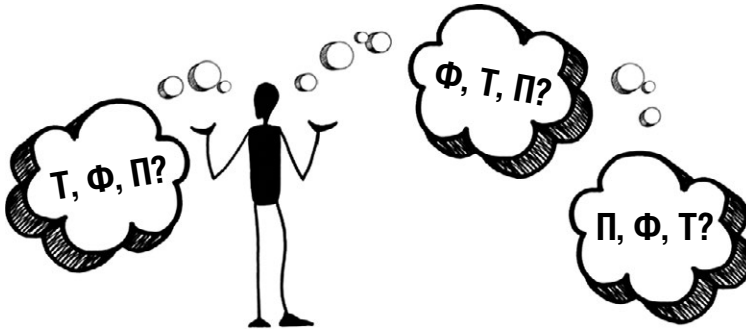
Оптимальный способ поддержки результативности зависит от природы задачи, от того, где будут сотрудники, что они будут делать в это время. Стремиться нужно к самому простому и экономически эффективному решению: избегайте соблазна усложнить. Если достаточно разместить простой документ, сделайте это.

Почему это работает?

Почему правильно подобранная поддержка результативности оказывает настолько значительное влияние? Потому что «существует огромный пробел между овладением материалом во время обучающего события и способностью применить материал эффективным и продуктивным способом в работе»²⁵⁷. Поддержка результативности снижает зависимость от откровенно обманчивой человеческой памяти. Люди гораздо лучше запоминают «сущность» вещей, чем детали. То есть в то время как люди обычно успешно вспоминают в целом, как выполнить задачу, они испытывают трудности в удержании в голове всех шагов в правильной последовательности, если только они не постоянно выполняют задачу (рисунок Д5.2). Предоставление чек-листа, пошаговое описание процесса или схожая поддержка памяти усиливает результативность, гарантируя, что задача выполняется в полной мере и в правильной последовательности.

Во-вторых, даже если задача выполняется часто, а значит зафиксирована в памяти, ее результативность может быть под угрозой внешних факторов, иногда с трагическими последствиями. Хотя заслуженный пилот Якоб ван Зантен поднимал в воздух и сажал самолеты сотни раз и знал наизусть все шаги, в один день он был сбит с толку необходимостью взлететь как можно скорее, во избежание нарушения рабочего графика. Он проигнорировал лишь один шаг — получение разрешения на взлет до начала движения по взлетной полосе на Тенерифе. Его самолет Boeing 747 столкнулся с другим пассажирским самолетом, что унесло жизни 584 пассажиров²⁵⁸. Чем выше цена ошибки, тем более ценной становится поддержка результативности.

**Рисунок Д5.2. ЛЮДИ ИСПЫТЫВАЮТ ЗАТРУДНЕНИЯ В УДЕРЖАНИИ
В ПАМЯТИ ВСЕХ ДЕТАЛЕЙ ПРОЦЕДУРЫ**



В-третьих, как мы обсудили в «Д3: Действенность», оперативная память имеет ограниченный ресурс. При освоении нового навыка наличие поддержки результативности снижает когнитивную нагрузку, позволяя направить всю кратковременную (оперативную) память на достижение результата.

Педагогические дизайнеры должны направить оперативную память обучающихся на обработку информации, а не на ее хранение. Например, когда обучающиеся впервые приступают к новой процедуре, предоставьте им доступ к понятному, записанному резюме шагов в качестве базы, чтобы вся их оперативная память была направлена на совершение процедуры. Использование поддержки в работе в виде таблицы с описанием процедур... может быть особенно мощным инструментом для этой цели.

Кларк²⁵⁹

По схожим причинам поддержка результативности имеет ценность для задач, которые включают большое число факторов, шагов и критериев. Освобождение сотрудников от необходимости вспомнить все необходимые факторы и удерживать их в памяти, пытаясь параллельно выполнить процесс, позволяет им направить все свои когнитивные способности на выполнение самой задачи.

Появление легкодоступных видео на планшетах, смартфонах и подобных устройствах сделало возможным переход от предоставления инструкций о том, что делать, к иллюстрированию того, как это делать. Применение возможно везде, от того, как обнаружить и заменить неисправную деталь, до того, как провести эффективное и грамотное собеседование. Более молодые сотрудники уже приспособлены сразу обращаться к таким устройствам за инструкциями. Мишель Бейкер убедилась в этом, когда у нее спустилось колесо. Пока она остановилась, чтобы взглянуть на спущенное колесо, ее 13-летний ребенок уже искал на смартфоне в интернете руководство по замене колеса с пошаговой инструкцией²⁶⁰.

Наконец, сложно выполнять задачи новым и незнакомым способом, когда другой способ успел стать привычкой. Результативность временно падает при попытках применить новый подход, будь то изменение движения удара клюшкой в гольфе или манеры выступать с презентацией, даже если в конечном счете новый подход приводит к лучшим результатам. Поддержка результативности помогает устойчивости переноса обучения, увеличивая вероятность того, что сотрудник преуспеет при первой попытке применения обучения. Достижшие ранних успехов сотрудники с большей вероятностью продолжают прилагать усилия к изменению (ответят «Да» на вопрос «Буду ли я?»), в сравнении с теми, у кого первые попытки закончились провалом (рисунок Д5.3). «Большое число исследований показало, что маленькие победы обладают чрезвычайной силой, влиянием, несоразмерным с достижением непосредственно победы»²⁶¹.

Рисунок Д5.3. ПОДДЕРЖКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ УВЕЛИЧИВАЕТ ВЕРОЯТНОСТЬ «РАННИХ ПОБЕД» И УСТОЙЧИВОСТИ УСИЛИЙ ПО ПРИМЕНЕНИЮ НОВЫХ ЗНАНИЙ И НАВЫКОВ



Когда поддержка результативности наиболее ценна?

Ситуации, в которых поддержка особенно ценна, были указаны такими авторами, как Бойд (2005), Готтфредсон и Мошер (2011), Россетт и Шафер (2006) и Уиллмор (2006). Они включают:

- Попытки освоить новую процедуру или навык;
- Совершение редко используемый процесс;
- Совершение сложного процесса с большим количеством шагов и факторов;

- Смена частоты процессов;
- Задача простейшая и нет времени или необходимости в обучении; и/или
- Ошибка приведет к серьезным последствиям или затратам.

В каждой ситуации поддержка в работе или другие формы поддержки результативности напоминают участникам, как применять обучение, выполнить процесс или подойти к решению проблемы. Поддержка является важным дополнением к другим формам обучения; то, что кажется понятным при выполнении упражнений при обучении, является зачастую гораздо менее понятным в полной суеты каждодневной работе. «Если они могут сделать это в классе, это вовсе не означает, что они смогут сделать это в рабочих условиях»²⁶².

Поддержка результативности также может снизить необходимость в обучении, а в некоторых случаях — полностью его заменить. Например, ни одна из компаний не тратит время на обучение сотрудников тому, как справиться с зажеванной бумагой в принтере, потому что инструкции внедрены в программное обеспечение и сами устройства, что является примером внедренной поддержки результативности. Схожим образом, учитывая высокую текучку кадров, рестораны быстрого питания минимизируют необходимость в обучении, упрощая задачи, и на видном месте каждого рабочего места размещают памятки для выполнения важнейших операций.

По данным службы береговой охраны США:

- Памятки по выполнению операций могут быть разработаны в три-четыре раза быстрее, чем обучающие материалы для тех же операций.
- Обучение тому, как использовать инструкцию по выполнению операций, проходит в три-четыре раза быстрее, чем обучение самому процессу и ожидание того, что информация будет храниться в человеческой памяти.
- Более того, памятки по выполнению операций могут быть проверены гораздо быстрее и дешевле, чем материалы для обучения²⁶³.

Поддержка результативности сама по себе является действенной формой обучения, потому что предоставляет актуальную информацию в «благоприятный для обучения момент» — в то самое время, когда информация нужна и востребована. Впервые в истории информация доступна почти везде и в любое время. Вы можете найти точно то, что вы хотите узнать, ровно в тот момент, когда вы хотите это знать, что является идеальной ситуацией для обучения.

Например, мы ужинали с друзьями на задней площадке фермы. Каким-то образом разговор зашел о том, какой частью говядины является «hanger steak». Доктор Орсини достал свой смартфон, и через пару минут у нас был ответ: это центральная часть диафрагмы. Эта информация была нами усвоена, потому что она была актуальным ответом на вопрос, когда нам это было нужно, в отличие от большинства видов обучения, которые предоставляют людям ответы на вопросы, которые они не задавали и которые они, в частности, не хотели знать.

Многообразие поддержки результативности

Типы поддержки, которые улучшат результативность, и способы ее предоставления практически бесконечны и ограничены лишь фантазией и готовностью признать поддержку неотъемлемой частью обучения. Самые распространенные типы поддержки включают:

- Напоминания
- Пошаговые инструкции
- Карты производственного процесса и дерево принятия решений
- Шаблоны
- Чек-листы
- Видео или иллюстрации
- Коучинг
- Доступ к информации
- Помощь экспертов

Этот перечень далеко не исчерпывающий. В таблице Д5.1 показаны примеры некоторых самых распространенных форм поддержки результативности. Заметьте, они включают не только материалы, такие как бумажные и электронные формы, шаблоны и так далее, но и поддержку человеком, например коучинг, менторство и помощь экспертов.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ:	
<ul style="list-style-type: none"> • Существует множество способов предоставить поддержку результативности. Мыслите широко и креативно. • Обратите внимание на индустрию потребительских товаров во время поиска эффективных и инновационных способов предоставления поддержки. 	

Таблица Д5.1. РАСПРОСТРАНЕННЫЕ ВИДЫ ПОДДЕРЖКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ И ИХ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ

Вид	Особенно хорош для того, чтобы
Напоминание	Убедиться, что выполнены все зависимые от времени задачи, такие как посещение встречи, оплата счета и так далее. Напоминания являются самой простой формой поддержки результативности и самой распространенной. Сейчас почти все полагаются на напоминания в электронных календарях. Важность напоминаний для переноса обучения описана в «Д4: Достижение» (стр. 193).
Особо важная информация	Предоставить ключевую информацию в том месте и в то время, когда она необходима, как, например, чеканка максимального давления накачки на боковой стороне шины.

Д5: ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПОДДЕРЖКА

Вид	Особенно хорош для того, чтобы
Встраиваемые системы	Гарантировать правильное использование устройств, деталей и программного обеспечения. Устройство или программа настроены таким образом, что могут использоваться только корректно, как различные установки для топливных баков, чтобы невозможно было залить неверный тип топлива или газа. Встраиваемые системы особо важны, когда ошибка может обернуться высокими затратами или опасна.
Чек-лист	Убедиться, что ключевые шаги рабочих операций включены и выполнены. Особенно ценны, когда требуется совершение большого числа действий или когда пропуск определенного действия может привести к серьезным последствиям.
Пошаговая инструкция	Убедиться, что операции совершаются в правильной последовательности. Особенно ценны для сложных и редко выполняемых операций, когда кто-то только обучается новым процедурам и где выполнение действий в неправильной последовательности может привести к провалу или ущербу. Кулинарный рецепт — это самый распространенный пример такой поддержки.
Рабочий бланк	Совершить операции, требующие подсчетов на различных этапах. Хотя и не популярным, но примером является бланк налоговой декларации.
Карта производственного процесса/ диаграмма деятельности	Направлять при принятии решений и устранении неполадок для четко формулируемых проблем, которые могут быть разбиты на серию отдельных вариантов выбора. Способствует применению логического, пошагового подхода к решению задач.
Фото или диаграмма	Показать, где разместить конкретную деталь или предмет.
Видеоинструкции	Продемонстрировать, как точно выполнить определенную процедуру или последовательность действий.
Сценарий	Обеспечить систематичность, например для обеспечения получения всеми клиентами одинакового маркетингового сообщения или описания оборудования систем безопасности в самолете. Помогает новым сотрудникам изучить принятые в компании процедуры.
База данных с функцией поиска	Предложить быстрый доступ к большому объему информации. Онлайн-базы данных продуктов, моделей и деталей являются хорошими примерами.
Коуч среди коллег или экспертов	Предоставление советов от профессионалов в конкретной области, качественной оценки результативности, коучинга и поощрения.
Служба поддержки/ доступ к экспертам	Предложить поддержку при решении сложных проблем, с которыми более простые системы поддержки результативности и руководства по решению проблем не справляются.

Определите возможности для поддержки

В книге «*Практическое руководство по применению БД*»²⁶⁴ мы предложили следующие рекомендации для определения, когда и где поддержка результативности будет самой ценной:

- Поговорите с теми, кто выполняет те задачи, которым вы обучаете. Попросите их вспомнить, когда они первый раз пробовали выполнить эти задачи. Что вызывало у них трудности? Какие проблемы им запомнились? Что бы им помогло овладеть процедурами быстрее?
- Если обучение проходило недавно, опросите его участников. Что им было труднее всего применить и почему? Что помогло бы им применить новые знания с большей легкостью?
- Спросите сотрудников, возможно, они уже создали собственные варианты поддержки результативности: стикеры, сводные таблицы, напоминания и так далее. Сотрудники часто создают простые, но эффективные инструменты, которыми они рады поделиться. Как учил Стив Розенбаум: если кто-то разработал эффективную поддержку результативности, почему бы нам не сделать ее доступной для всех?
- Опросите непосредственных руководителей сотрудников, которые выполняют эти задачи. По их опыту, где сотрудники, столкнувшись с этими задачами впервые, чаще всего испытывают трудности? Есть ли критичные точки провала, которые очень затратны для компании, карьеры сотрудника или удовлетворенности клиентов? Сконцентрируйте поддержку на этих областях.
- Обратитесь к экспертным знаниям профессионалов в области обучения. С точки зрения опыта в педагогическом дизайне и знаний в области человеческой производительности, где они ожидают, что обучающиеся будут испытывать трудности в запоминании «что делать» и «как делать» одновременно? Сверьтесь с преподавателями: где обучающиеся чаще всего испытывают трудности во время обучения, ролевых игр и других форм практики?

Характеристики отличной поддержки результативности

Эффективной поддержке результативности свойственны следующие характерные черты:

- *Готова к использованию в то время и в том месте, когда и где это необходимо.* Так как цель состоит в поддержке результативности в работе, поддержка должна быть быстро и легко доступной в то время и в том месте, где выполняется задача, где бы это ни было. Это определяет оптимальный формат и механизмы предоставления. Мобильное приложение, на-

пример, не принесет пользы там, где использование смартфона опасно или запрещено. Онлайн-поддержка для решения связанных с подключением к интернету проблем — не самая лучшая идея. Встраивайте системы поддержки везде, где это возможно. Прикрепленные к проводам вспомогательного запуска инструкции будут использоваться гораздо чаще тех, которые покоятся в середине руководства по пользованию автомобилем.

- *Конкретна.* Отличная поддержка результативности конкретно решает поставленную задачу. Она должна служить поддержкой памяти, а не быть справочником всего известного о проблеме, объекте информации и теории. «Хорошие чек-листы... конкретны. В них не пытаются все объяснить — чек-лист не поднимет самолет в небо. Напротив, они предлагают напоминания только о самых критичных и важных шагах...»²⁶⁵.
- *Практична.* Поддержка результативности разработана для того, чтобы помочь людям выполнять работу быстро и продуктивно. Она должна быть разработана и протестирована так, чтобы убедиться, что она может быть выполнена целевой аудиторией, с доступными ей временными и материальными ресурсами.
- *Понятна.* Инструкции по выполнению задач и другие формы поддержки результативности должны быть быстро и однозначно поняты целевой аудиторией. К примеру, инструкции по выполнению задач в отелях, где часто работают иностранцы, в основном полностью состоят из иллюстраций.
- *Экономична.* Поддержка результативности должна быть экономичной в двух смыслах этого слова: незатратная и скупая в выборе слов. Она должна предоставлять только то, что нужно для выполнения задачи: не больше, не меньше. Если требуется слишком много времени для нахождения информации или просеивания важнейшей информации, то она не будет использоваться.
- *Эффективна.* Разработанная вами поддержка, чего бы она ни касалась, должна работать в конкретных рабочих условиях и представлять из себя пример лучшей практики. Единственный способ убедиться, что разработанное решение эффективно — это протестировать его. «В процессе начального тестирования и использования черновиков инструкций по выполнению операций всегда обнаруживаются непредусмотренные факторы»²⁶⁶. Самая лучшая поддержка результативности тестируется и пересматривается до широкого распространения, а затем снова пересматривается с учетом накопленного опыта и полученных рекомендаций по ее улучшению.
- *Актуальна.* Так же, как компании и сотрудники должны учиться и адаптироваться, чтобы оставаться конкурентоспособными, системы поддержки результативности должны развиваться и улучшаться со временем, так как меняются условия и появляются лучшие практики. Одно из преимуществ электронных систем поддержки состоит в относительной легкости, с которой они могут актуализироваться.

Учитывая данные критерии, очевидно, почему обучающие материалы не являются формой поддержки результативности. Они разработаны для поддержки обучения, а не для поддержки результативности при переносе и применении. Обучающие материалы часто объемные и громоздкие: конкретные темы и рекомендации не просто и не быстро отыскать. Возможно, именно поэтому опрошенные нами участники программ отметили, что часто обучающие материалы просто покрываются пылью после завершения обучения. Обучающие материалы должны быть переделаны, чтобы быть приспособленными к тому, чтобы стать эффективной формой поддержки результативности. «Чем более встроенной, интуитивно понятной и адаптированной является поддержка, тем выше вероятность того, что выполняющие задачи сотрудники будут видеть в ней ценность и будут использовать ее повторно в другое время»²⁶⁷.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ:

- Разрабатывайте поддержку под конкретные задачи. Используйте те же концепции и иллюстрации, что и во время обучения, но помните, что обучающие материалы не являются поддержкой результативности.
- Тщательно тестируйте системы поддержки результативности в реальных условиях, чтобы убедиться, что они понятны и работают, как запланировано.
- Безжалостно избавьтесь от всех ненужных слов, шагов и информации, сократив инструкции до минимума.
- Опросите участников на предмет влияния и полезности поддержки; в случае необходимости внесите правки.

Встройте ее

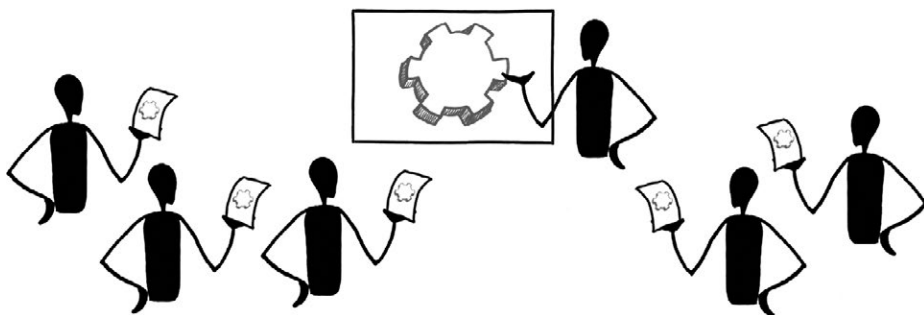
С нашей точки зрения, поддержка результативности должна быть частью каждой программы обучения. В редких случаях, когда она признается ненужной, выбор внедрения или отсутствия поддержки должен быть обдуманным и обоснованным решением, а не просто недосмотром. Лучшей практикой является включение поддержки результативности в чек-лист для одобрения педагогического дизайна. Поддержка наиболее эффективна, когда она разрабатывается и реализуется как действительно неотъемлемая часть обучения, а не просто «придельвается» задним числом. Действительно интегрированный подход имеет следующие характеристики:

- Она заранее предусматривается в процессе обучения.
- Она представлена и используется в процессе обучения.
- Она использует те концепции, термины и иллюстрации, что были предложены в процессе обучения.
- Она действительно предлагает лучшие практики.

Представляйте во время обучения

До сих пор зачастую поддержка в работе представляется в конце процесса формального обучения: «И да, кстати, это может быть полезным». Это ошибка. Инструкции по выполнению операций и другие формы поддержки результативности должны быть представлены и использоваться в течение формального обучения для усиления сообщения, что их использование в работе поощряется и ожидается (рисунок Д5.4). В самом деле, Терренс Донахью, руководитель функции обучения в Emerson, уверен, что сначала должна создаваться инструкция по выполнению операций, а уже затем педагогический дизайн, чтобы научить сотрудников ей эффективно пользоваться. Боб Мошер, главный специалист по обучению в Apply Synergies, придерживается такой же точки зрения. Перенос контента из обучения в систему поддержки результативности, как он подчеркивает, снижает когнитивную нагрузку и освобождает время для практики во время обучения²⁶⁸. Опыт обучения должен быть разработан так, чтобы по мере обучения ответственность за нахождение ответов и решений перенеслась с преподавателя на обучающихся, чтобы сделать их самостоятельными к концу обучения. Этого можно достигнуть только при внедрении хорошо отлаженной системы поддержки результативности.

Рисунок Д5.4. ПРЕДСТАВЬТЕ И ИСПОЛЬЗУЙТЕ СИСТЕМЫ ПОДДЕРЖКИ В РАБОТЕ ВО ВРЕМЯ ОБУЧЕНИЯ



Для некоторых навыков может иметь смысл представить поддержку в работе *до* начала обучения, чтобы дать участникам возможность ознакомиться с ними (особенно, если они насыщены технической информацией) и предоставить время для формулирования вопросов о том, как ее использовать. Один из наших клиентов поступил таким образом с формой поддержки на планшетах и обнаружил, что это не только экономит время во время процесса обучения, которое в противном случае было бы потрачено на знакомство с системой, но также делает обучение гораздо более эффективным.

Будьте последовательны

Для максимального эффекта поддержка результативности должна быть согласованной и использовать методы, подходы и процессы, применяемые в процессе обучения. Сотрудники могут быть дезориентированы, если предложенные формы поддержки в работе используют отличную от представленных во время обучения терминологию для идей или процессов. Мешанина из противоречивых терминов и концепций подрывает эффективность поддержки. Для максимизации пользы стремитесь к тому, чтобы обеспечить согласованность всех обучающих материалов, включая инструкции по выполнению операций, используя единый набор терминов, концепций и иллюстраций. Схожим образом процессы, описанные в инструментах поддержки результативности, должны совпадать с теми, по которым проходило обучения и которые в самом деле используются в работе. Такая последовательность, очевидно, легче достигается, если обучающие материалы и поддержка результативности разрабатывались параллельно, как две различные, но взаимноусиливающие формы обучения.

Обеспечьте лучшие практики

Третьим критерием для отличной поддержки результативности является то, что она действительно предлагает «лучшие практики». Один из подходов для профессионалов в области обучения — это исследовать лучшие практики для конкретных задач и навыков, а затем встраивать их как в педагогический дизайн, так и в системы поддержки результативности. Другой подход — это привлечь тех, кто выполняет задачи для внесения вклада в разработку программы.

В качестве примера можно привести онлайн-инструмент GlobeSmart компании Arqian Global, который предлагает информацию о наиболее эффективной коммуникации, управлении человеческими ресурсами, технологиями переноса и улучшения взаимоотношений с клиентами и поставщиками по всему миру²⁶⁹. Система продолжает развиваться благодаря привлечению руководителей с кросс-культурным опытом и публикации их идей и наблюдений. Информация проверяется, корректируется и добавляется в базу данных, поэтому система становится все более емкой, конкретной и глубокой. Компании могут извлечь пользу от применения такого подхода для построения схожих систем с привлечением экспертов в различных областях для уточнения навыков управления, консультирования и продаж.

Другой пример — это краудсорсинг-инструмент для различных целей Waggi®, который компании могут использовать для получения и распространения лучших практик в ряде программ обучения и изменений. Пользователей просят внести свои самые эффективные действия и оценить идеи

других пользователей попарно. Те идеи, которые выигрывают самое большое количество поединков, помещаются в верхнюю часть списка и становятся видны всем участникам.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ:

- Представьте поддержку результативности во время обучения.
- Убедитесь, что она действительно предлагает лучшие практики и применение.

Новые технологии, новые возможности

Функциональность, предложенная новыми технологиями и повсеместным доступом к интернету, расширяет существующие возможности, предоставляя более ценные, более мобильные, более конкретизированные и индивидуализированные системы поддержки результативности в реальном времени. Они размывают границы между обучением и работой. О’Дрисколл предсказал это схождение, когда написал следующие слова:

С увеличением скорости технологических изменений... различия между обучением и работой исчезнут. Тенденция к интеграции обучения в деятельность, без отрыва от рабочего процесса, станет результатом этого. Тенденция будет развиваться до того момента, когда обучение, как отдельная функция, перестанет быть основным механизмом обучения для многих типов работы. Вместо этого работники будут использовать доступные на рабочем месте информационные системы²⁷⁰.

Вызов для профессионалов в области обучения, как часть смены парадигмы с предоставления обучения на предоставление повышения результативности, состоит в необходимости креативно подойти к тому, как использовать новые технологии и возможности, чтобы избежать обучения там, где оно не требуется, и усилить его, где это необходимо.

Рассмотрите пример произошедшей в навигации революции, когда необходимо построить маршрут между двумя локациями. До недавнего времени необходимо было приобрести карты и построить собственный маршрут. Также можно было обратиться к местному населению за помощью и записать рекомендации по маршруту. Это работало вполне слаженно до момента совершения ошибки в одном из поворотов, когда необходимо было вернуться, или до изменений на дорогах. Тогда попытки вернуться на правильную трассу могли обернуться кошмаром.

Сейчас, в результате внедрения GPS и приложений для навигации, вам предоставляется пошаговая инструкция для достижения желаемой точки. Если вы отклоняетесь от предложенного маршрута, намеренно или случайно, система быстро адаптируется и сообщает, что необходимо сделать, чтобы вернуться на оптимальный маршрут.

Используя метафору, что личное развитие — это путь, мы должны стремиться внедрить инструменты поддержки результативности, которые обладают схожей функциональностью. Мы должны позволить участникам обозначить точку, которую они хотят достигнуть, и затем направлять их, предоставляя наиболее оптимальные пути, включая альтернативные дороги и возврат на трассу, если кто-то сошел с маршрута.

Возможность использовать технологии для *информирования и направления планирования и действий* особенно подходит для ситуаций, в которых:

- Результативность зависит от доступа к большому объему информации (например, знания о каждой дороге в стране);
- Информация или процедуры часто меняются (обработка обращений по страховым выплатам или проверка лекарственных взаимодействий);
- Информация должна быть персонифицирована (например, для того чтобы соответствовать персональным финансовым целям или целям по развитию)

Помогайте людям сотрудничать

Технологии также способствуют социальному обучению, помогая людям сотрудничать и использовать больше формально не зафиксированных знаний внутри организации. Или, как заметил бывший генеральный директор компании Hewlett-Packard Льюис Платт: «Если бы только HR знал, что знает HR, мы были бы трижды более продуктивны». Инструмент социальных сетей дополняет и расширяет формальное образовательное поле, помогая участникам оставаться на связи и содействовать друг другу при применении обучения (см. также Обучающие Сообщества ниже).

Две тенденции в организациях делают способствование сотрудничеству электронными методами как более достижимым, так и более важным. Первая тенденция — это растущее число молодых сотрудников из «цифрового поколения», которые выросли, используя социальные сети, и привыкли общаться и взаимодействовать онлайн. Вторая тенденция — это увеличение количества удаленных работников, которые работают из дома хотя бы часть своего времени, что делает традиционные формы взаимодействия и общения с коллегами затруднительными. Эти тенденции обеспечивают продолжение укрепления роли социальных сетей в обучении и переносе обучения.

Конечно, социальное обучение всегда присутствовало в организациях, но оно обычно было ограничено ближайшими коллегами в непосредственной близости задач или пространства. Цифровые социальные технологии существенно расширили потенциал для непрерывного обучения, убрав временные и пространственные барьеры²⁷¹. Сейчас работники могут связаться с работниками других подразделений, стран и даже компаний. Разработ-

чики программного обеспечения часто обращаются за помощью друг к другу и получают решения от людей, которых никогда не встречали, из компаний, о которых никогда не слышали. Люди свободно делятся решениями, потому что они надеются на взаимность и потому что сеть обучается в результате открытого обмена.

Педагогические дизайнеры должны искать пути использовать силу социальных сетей для усиления других типов обучения. Однако не обязательно, «если вы ее построите, все придут»; сеть выживет и будет расти, только если имеет реальную ценность для участников.

Люди

Несмотря на то, что обсуждение «Д5: Дополнительная поддержка» до этого момента было сконцентрировано в основном на материалах и системах для поддержки, некоторые виды поддержки могут быть оказаны и людьми. Коллеги, менторы, коучи и другие могут предложить то, что может только человек: сочувствие, мудрость, обратную связь, подбадривание, совместное решение проблем и мотивацию, то, что ни одна, даже очень сложная система, не сможет заменить. «В то время как обучение фокусируется на пересказе и обмене материалами, настоящий коучинг — это непосредственно сотрудничество, которое позволяет владеть процессом изменений»²⁷².

Следовательно, посвящение времени, энергии и планирование для создания систем человеческой поддержки — важная часть практики Пятой дисциплины и создания полного опыта обучения. В поддержке переноса обучения могут сыграть роль многие: от менеджеров до друзей и других участников. Особый эффект оказывают четыре категории людей: менеджеры, преподаватели, коллеги и коучи, — их влияние мы и обсудим детальнее ниже.

Менеджеры

Мы уже подчеркнули в «Д4: Достижение», что роль менеджеров в фасилитации переноса обучения решающая. Ключевая мысль в отношении «Д5: Дополнительная поддержка» состоит в том, что менеджеры также нуждаются в поддержке результативности, чтобы преуспеть в своей роли. Просто потому что кого-то повысили до должности руководителя, еще не означает, что он знает, как быть коучем и делать это эффективно (рисунок Д5.5).

Предоставьте интуитивно понятные формы, пошаговые инструкции и примеры.

**Рисунок Д5.5. МЕНЕДЖЕРАМ НУЖНА ПОДДЕРЖКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ
ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОГО КОУЧИНГА**



«Продолжайте в том же духе, что бы это ни было, кем бы вы ни были».

© James Stevenson/The New Yorker Collection/www.cartoonbank.com.
Использовано с разрешения правообладателя

В идеальном мире менеджеры должны пройти обучение по тому, как быть коучем, в частности, как добиться максимального результата от конкретной программы обучения. К сожалению, это часто невозможно или непрактично. Учитывая это, многие наши клиенты обнаружили, что могут существенно увеличить частоту и эффективность поддержки менеджерами, предоставив им простые практические руководства по максимизации пользы от обучения среди своих прямых подчиненных.

Эффективная поддержка результативности для помощи менеджерам реализовать роль в переносе обучения обладает следующими характеристиками:

- **Лаконична.** Учитывая, под каким давлением находятся менеджеры с точки зрения экономии времени, важнейшая характеристика поддержки коучинга для менеджеров — это краткость. Большинство не будет тратить время на прочтение длинных писем и многостраничных документов. Сократите инструкцию до самого необходимого.

- *Действена.* По тем же причинам, почему инструкция должна быть лаконичной, рекомендуемый вами процесс должен быть действенным. Рекомендуйте действия, которые оказывает наибольший эффект при наименьших затратах по времени, например пятиминутный звонок до начала обучения.
- *Конкретна и ориентирована на действия.* Точно определите, что менеджеру требуется сделать и когда. Не стоит их просто наставлять уделять больше времени коучингу. Предложите процесс, которому они могут следовать, включая конкретные вопросы для использования или сценарии для структурирования дискуссии.
- *Структурирована.* Структурируйте поддержку, как высокоуровневое резюме с простым доступом к детализированным примерам и пояснениям для тех, кто захочет ими воспользоваться.
- *Доступна.* Как с любой поддержкой результативности, убедитесь, что инструкция легко доступна в то время и в том месте, где она необходима, как в печатной, так и в электронной версиях.

По запросу наших клиентов мы разработали практическое руководство для фасилитации взаимодействий между менеджером и участником в поддержке обучения под названием *Getting Your Money's Worth from Training and Development* (Получите отдачу от своих инвестиций в обучение и развитие)²⁷³. Пример приведен на рисунке Д5.6. Мы убедили нашего издателя напечатать две книги в одной: одна сторона для менеджеров и обратная сторона для участников, чтобы убедиться, что каждый видит рекомендации, данные другому.

Важнее всего, что менеджмент на всех уровнях должен выступать в роли примера, последовательно действуя в согласии с принципами, представленными участникам в программе обучения. Если они не будут этого делать, тогда программа не сможет предоставить реальные изменения и может, в реальности, сделать хуже, чем могло бы быть при ее отсутствии (Кейс Д5.1).

Кейс Д5.1

Когда видеоряд идет вразрез с аудиорядом

Биотехнологическая компания устойчиво росла в течение 10 лет. Менеджеры были подхвачены инерцией и быстро получали повышение с ростом бизнеса, однако не получали формального обучения навыкам управления, и из-за высокого темпа роста их опыт в работе и менторстве был ограничен.

В результате, большинство менеджеров среднего звена полагались только на собственную интуицию и опыт, на удачу, подражая предпринимательскому стилю основателя. Затем компания столкнулась с экономической неустойчивостью рынка, в значительной степени пропустив прогнозы турбулентности. Акции компании резко обвалились. Высшее руководство осоз-

**Рисунок Д5.6. ПОЛНЫЙ ПРИМЕР ФОРМЫ ДЛЯ ФАСИЛИТАЦИИ ДИАЛОГА
МЕЖДУ УЧАСТНИКОМ И МЕНЕДЖЕРОМ**

Ваше имя: Лэт О'Брайен

Название программы: Высокоэффективный маркетинг

Дата программы: 4/1/15

	Важнейшие показатели результативности моего бизнес-подразделения/ организационного подразделения	Важнейшие результаты, за которые лично я несу ответственность	Какие новые знания и навыки или их более глубокое усвоение помогут мне стать результативнее	Темы, покрываемые программой обучения или развития	Таким образом, я хотел бы закончить программу с ... (способность действовать лучше или иначе)
Заполнено вами	— <i>рост оборота</i> — <i>устойчивая прибыль</i>	— <i>эффективная программа маркетинга</i> — <i>сильный брендинг</i> — <i>ощущаемая ценность</i>	— <i>улучшение сегментирования и таргетинга</i> — <i>более эффективное управление проектами</i>	— <i>позиционирование</i> — <i>сегментирование/таргетинг</i> — <i>управление жизненным циклом продукта</i> — <i>выбор розничных продавцов</i>	— <i>улучшить способ сегментирования и таргетирования для увеличения эффекта</i>
Согласование с вашими менеджерами	<input type="checkbox"/> Согласен с написанным <input type="checkbox"/> Посмотрите комментарии <input type="checkbox"/> Давайте обсудим	<input type="checkbox"/> Согласен с написанным <input type="checkbox"/> Посмотрите комментарии <input type="checkbox"/> Давайте обсудим	<input type="checkbox"/> Согласен с написанным <input type="checkbox"/> Посмотрите комментарии <input type="checkbox"/> Давайте обсудим	<input type="checkbox"/> Согласен с написанным <input type="checkbox"/> Посмотрите комментарии <input type="checkbox"/> Давайте обсудим	<input type="checkbox"/> Согласен с написанным <input type="checkbox"/> Посмотрите комментарии <input type="checkbox"/> Давайте обсудим
	Комментарии:	Комментарии:	Комментарии:	Комментарии:	Комментарии:

Из Jefferson, Pollock, Wick, 2009. Использовано с разрешения правообладателей.

нало, что отсутствие профессионализма среди управленцев является серьезным препятствием продолжения экономического процветания. Поэтому они совместно с провайдером разработали и реализовали пятидневную программу, чтобы помочь менеджерам увеличить эффективность командной работы, способствовать инновациями, увеличить результативность и повысить ответственность за результаты через делегирование.

Высшее руководство интенсивно поддерживало программу и выступало с мотивирующими речами о ее важности для будущего компании. Тем не менее, когда пришло время принять участие в программе, руководители высшего звена сослались на «высокий уровень занятости» и запросили укороченную версию программы на полдня для высшего руководства.

Результат был полностью предсказуем. Высшее руководство так и не овладело материалами и не смогло внедрить процессы и терминологию

в свой собственный стиль управления. Например, менеджеры среднего звена получили рекомендации способствовать развитию инновационного мышления путем проведения сессий мозгового штурма определенным образом, но их собственные руководители не смогли этого сделать. Действия высшего руководства были противоположны тому, чему обучался средний менеджмент.

Очевидно, что программа была провальной с точки зрения реализации желаемых изменений или отдачи от инвестиций. На самом деле, подход высшего руководства «делай, как я говорю, а не как я делаю» не только подорвал результативность программы, но и породил скептическое отношение менеджеров среднего звена по отношению к искренности высшего руководства и ценности программ обучения и развития.

Выводы из такого опыта ясны: чтобы повлиять на результативность, программы обучения требуют поддержки менеджмента не только на словах, но и на деле.

Преподаватели и фасилитаторы

Другой важный источник поддержки переноса обучения — это само подразделение обучения и развития. Участники часто высказывают пожелания в непрерывающемся контакте с обучающей организацией. Когда мы опрашивали участников спустя три месяца после программы, которая включала непрерывную поддержку преподавателя, участники оценили доступ к преподавателю во время переноса обучения как особо ценный.

Это логично, как пояснила Тереза Рош: «Преподаватели выбраны за их выдающиеся знания и педагогические способности. Во время программы участники начинают ценить знания, мнения и советы преподавателя. Тем не менее, исторически обучение заканчивалось с окончанием аудиторных занятий; коммуникации отрезались. В результате не было поддержки в переносе обучения от преподавателей — тех самых людей с самыми подробными знаниями материала и чье мнение участники ценят выше всего»²⁷⁴. Так как преподаватели уже заручились доверием участников, нахождение эффективных способов обеспечения их доступности для поддержки обучения, как, например, предоставление им времени и ответственности за это, будет вкладом в здоровую среду переноса обучения.

Однако, чтобы дать возможность преподавателям предложить непрерывную поддержку результативности, необходимо формирование более широкого концептуального представления о роли преподавателя и перераспределение ресурсов. Преподавателям необходимо дать время, ответственность и возможность учета передачи знаний во всех четырех фазах процесса обучения, а не только во время аудиторных занятий или виртуальных сессий. Так же как и менеджеры, преподаватели должны быть примером, демонстрируя в своей работе те ценности и поведение, которые они транслируют во время обучения (Кейс Д5.2).

Кейс Д 5.2.

Быть примером в YMCA

Организация YMCA (Юношеская христианская организация) является лидирующей в США некоммерческой организацией, стремящейся помочь людям и компания учиться, расти и процветать, с присутствием в более чем 10000 сообществах. В этой организации понимают, что им нужны вдохновленные лидеры на каждом уровне организации и что они должны создать такую рабочую среду, которая бы отражала их ценности и стремления, для тех сообществ, которым они служат.

Джим Кауфман занимает должность старшего менеджера подразделения развития лидеров и волонтеров в США. Они и его команда создают программы развития лидерских навыков и материалы, доступные для местных организаций. Впрочем, они знают, что, чтобы программы развития были эффективными, их принципы должны применяться в каждодневной работе менеджеров и стать частью культуры.

«Наша организация работает над реализацией миссии», — рассказал нам Джим. «И эта миссия — строить сообщества, укреплять и воспитывать детей и помогать людям делиться с нуждающимися и поддерживать своих соседей. Мы не можем этого делать, если наши собственные сотрудники будут в среде с авторитарным стилем управления. Это будет получаться, только если наши менеджеры и руководители групп понимают, что у каждого человека есть дар и их задача в том, чтобы задавать вопросы и помогать людям раскрыть все лучшее, что у них есть».

«Это возложенная на нас ответственность, как на преподавателей — служить примером того поведения, которому мы предлагаем следовать. Мы должны отказаться от подхода «Я эксперт, я главный, я вам расскажу, что вы *должны* делать». Наши курсы гораздо больше об обучающихся. Вместо того, чтобы вести лекции, мы задаем вопросы: «Что вы увидели в этом упражнении?», «Как вы будете применять это в работе?», «Что является для вашей жизни подарком в том, что вы только что изучили?».

«Когда мы проводили обучение наших вожатых перед летним лагерем, мы сказали: «Если вы будете следовать тому, чему мы вас здесь обучили, дети в вашей группе захотят хорошо себя вести в школе и питаться здоровой едой». Они посмотрели на нас и сказали: «Но я думал, что я здесь для того, чтобы научить их плавать». И мы сказали им: «Да, это так, но ваше влияние гораздо шире этого. Если вы правильно подойдете к своей работе, дети захотят достигать больших успехов в школе, вдохновятся какой-то профессией, они обретут в себе больше уверенности и захотят преуспевать больше».

«Далее следовал взгляд, говорящий: «Ух ты, я могу оказать такое влияние?». И они думали: «Да, это та самая причина, по которой я здесь!»

«И это то, на что мы вдохновляем всех наших представителей. Пере-стать рассуждать о количестве активностей, детей, долларов, партнеров и начать говорить о результатах — изменениях, которых удалось достичь для отдельных лиц и сообщества. Помочь людям понять, как их работа влияет на эти результаты, понять их ценности, оценить собственную результативность и привнести изменения на пути к достижению миссии».

Такая смена определения роли преподавателя поддерживает утверждение Броуд и Ньюстрона, что профессионалы в области обучения должны превратиться из «преподавателей/тренеров в узком смысле в *фасилитаторов поведенческих изменений на работе*»²⁷⁵, и концепцию Робинсон о профессионалах в области корпоративного обучения как «консультантов по результативности»²⁷⁶. Рош и Уик выразили это следующим образом: «Преподаватели должны переместиться с позиции «мудреца на сцене» на роль «наставника под боком», от фасилитации обучения до фасилитации результатов»²⁷⁷.

Перейти с позиции «мудреца на сцене» на «наставника под боком».

Боб Сакс, вице-президент по обучению и развитию в Kaiser Permanente, согласился: «Это не только о том, сколько у нас программ. Мы продолжаем развивать идею, что реализация большого количества программ менее важна, чем небольшое количество с высоким вкладом. Чтобы этого достичь, необходимо изменить роль преподавателей, чтобы они были ответственны не только за предоставление обучения в аудиторное время, но и сопровождали группу в доведении обучения до конца. Это означает, что преподаватели будут реализовывать меньше программ, но с большим влиянием».

Признавая, что время преподавателей ценно и ограничено, используйте технологии, чтобы сделать процесс эффективным и результативным, как электронные системы поддержки переноса, которые позволяют фасилитаторам взаимодействовать с группой синхронно и эффективно и предоставляют им информационную панель, где отображен прогресс группы.

Коллеги: обучающиеся сообщества

Третий потенциальный, но редко используемый до конца источник непрерывной поддержки — другие участники программы обучения. Использование коучей среди коллег и «коллег по обучению» часто ограничено периодом интеграции новых сотрудников и обучением базовым навыкам, оно имеет ценность в целом ряде программ, даже в программах для самого высокого руководства. Например, когда Линда Шарки была директором по развитию лидеров в General Electric, она отметила ценность коучинга между коллегами в обновленных программах по развитию лидерских навыков: «Когда команды лидеров делятся своими целями по развитию друг с другом и используют модели коучинга, они часто обнаруживают три вещи: (1) они сталкиваются со схожими проблемами, (2) они получают отличные рекомендации по улучшению друг от друга, и (3) они получают друг от друга поддержку для улучшений»²⁷⁸. Обе стороны обучающейся пары получают пользу,

так как помощь другому в обдумывании проблемы или вызова само по себе является отличным обучающим опытом.

Программы обучения должны пользоваться преимуществами коллективного знания и опыта группы, поощряя совместное обучение во время всего процесса обучения. Этьен Венгер, занимающийся изучением профессиональных сообществ, объяснил, почему они настолько высокоэффективны: «Что-то есть в том, чтобы услышать слова от своего коллеги, что сразу делает непосредственной актуальность получаемых знаний. Поэтому для меня это основное ценностное предложение сетевого взаимодействия между коллегами»²⁷⁹.

Действия участников не всегда совпадают с их благими намерениями.

Гэри Юзела, руководивший обучением в Boeing, Cisco Systems и Home Depot, заявил: «Я очень люблю собирать людей вместе, чтобы они проанализировали свой опыт в маленьких группах и затем также поделились некоторым опытом совместно в группах побольше. Люди часто обнаруживают, что они не одиноки и не такие уж странные. Все сталкиваются со схожими проблемами, они могут научиться друг у друга и получить рекомендации о том, как преодолеть некоторые из самых трудных препятствий».

Подразделения обучения и развития могут помочь построить и сохранить обучающиеся сообщества, продолжая организовывать встречи, очные или онлайн. Мы вновь собираем участников на онлайн-конференцию спустя 2 месяца после окончания обучения 6Д и просим их поделиться своим опытом, успехами и провалами, усвоенными уроками. Это переносит финишную линию за пределы самой программы обучения, и участники продолжают обучаться друг у друга. Кирван рекомендует обучающимся организациям создавать обучающие сообщества до завершения аудиторных занятий, а не предоставлять обмен опытом случаю, отмечая, что «действия участников не всегда совпадают с их благими намерениями»²⁸⁰.

Критическая масса. Как коллеги реагируют на усилия сотрудника в применении новых навыков — это ключевой влияющий фактор на среду переноса обучения (рисунок Д4.9). Когда группа сотрудников, особенно если они являются целостной командой, получает одновременно возможность для обучения, это создает критическую массу. Взаимоподдержка, созданная совместным опытом, создает среду, где обучающиеся могут поддерживать друг друга и усиливать использование другой терминологии, концепций и поведения²⁸¹. Это положительно влияет на ответ на вопрос «Буду ли я?». Например, мы обнаружили, что обучающиеся команды более успешны в применении *Шести Дисциплин*, если все члены команды участвовали в обучении одновременно.

Большое количество людей должны обучаться схожим вещам, в одно и то же время.

Формальное обучение конкретных подразделений, бизнес-подразделений и рабочих групп, а также обучение значительной доли сотрудников, в максимально сжатые сроки имеет больше шансов на успех, нежели точечный подход в обучении по одному в разных подразделениях. Когда лишь небольшая часть сотрудников проходит обучение одновременно, новоявленные «сторонники» нового подхода сталкиваются при возвращении на рабочее место с невероятным давлением вернуться к старым способам ведения дел. «Если вы стремитесь к значительному росту результативности компании, большое количество людей должно обучаться схожим вещам, в одно и то же время»²⁸². Когда компания Hewlett-Packard поставила целью преобразовать внутренние коммуникации через программу *динамического лидерства*, они обучили тысячи сотрудников всего за несколько месяцев, чтобы набрать критическую массу; усилила много раз окупилась, увеличив эффективность²⁸³.

Назначенные коучи

Назначенные коучи — это еще один возможный источник активной поддержки. Например, более опытные сотрудники могут помогать менее опытным «освоить азы» выполнения работы в реальном времени на реальных проблемах. Однако получение максимальной пользы от такой поддержки требует заботы и подготовки как коуча, так и обучаемого (Кейс Д5.3).

Кейс Д5.3

Не оставляйте поддержку воле случая

«Иди и работай вместе с Джо, наблюдай за его работой». Шедуинг²⁸⁴ как метод наблюдения за работой более опытного специалиста менее опытным *может быть* ценным обучающим опытом и важнейшей частью адаптации новых сотрудников.

«Может быть, но обычно не становится», — считает Стив Розенбаум, президент Learning Paths International. Так происходит потому, что большинство компаний не прорабатывает тщательно то, как сделать этот опыт неотъемлемой и дополняющей частью пути к приобретению профессионализма. Они оставляют это на волю случая и индивидуальных инициатив, что означает, что опыт каждого различен и редко близок к оптимальному.

Более того, совместные сессии обычно назначаются тогда, когда это удобно. «У Мэри есть время сегодня во второй половине дня, почему бы тебе не поработать с ней». Но позже Мэри будет свободна еще через две не-

дела, а не когда сотруднику действительно нужна будет поддержка с новым навыком».

«Для максимизации пользы от шедоунга, — считает Розенбаум, — необходимо это тщательно планировать и назначать на то время, когда оно принесет больше пользы, а не когда это наиболее удобно. Необходимо предоставить опытным работникам подробное руководство по планируемому взаимодействию, с целями, темами и методами, в противном случае слепой будет вести слепого».

Розенбаум помогает своим клиентам определить, как поместить шедоунг в общий путь к профессионализму сотрудников. Они тщательно определяют, что именно менее опытный сотрудник должен вынести на каждом этапе взаимодействия. Далее они готовят детальные руководства, которые включают рекомендации по тому:

- Как убедиться, что менее опытный сотрудник наблюдает во время сессий;
- Какие вопросы следует задавать для проверки усвоения ключевых моментов обучения.

«Так как мы начали помогать нашим клиентам быть более организованными в их подходе к неформальному обучению, они смогли привести сотрудников к более высокому уровню профессионализма гораздо быстрее, чем просто при составлении пар и в надежде не лучшее. Это экономит время ментора и стажера, и затем польза отражается в реальных долларах для организации».

Менторы могут помочь сотрудникам совершенствовать свои навыки схожим с профессиональными коучами способами, которые используются для тренировки музыкантов, артистов, спортсменов и других. Когда Дэниел Койл изучал «талантливые пулы», места с непропорциональным количеством людей с выдающимися достижениями, он всегда находил «мастеров коучинга», женщин и мужчин с талантом и любовью помогать другим достигать высот потенциала.

Эмма Вебер, основательница Level — Transfer for Learning, верит, что использование профессиональных коучей и определенного процесса имеет существенные преимущества над опорой на менеджеров, потому что менеджерам часто не хватает навыков, уверенности в себе и знаний специальных техник для максимизации переноса обучения²⁸⁵. В ее подходе, названном Turning Learning into Action® (Превращение обучения в действия), используются профессиональные коучи для вовлечения участников в серию структурированных вокруг действий обсуждений АСТИОН в течение периода в 12 недель²⁸⁶. Результаты впечатляют, сопровождаясь существенным увеличением результатов в группах с коучингом, в сравнении с группами без специальной поддержки после обучения.

Профессиональные коучи могут оказать неоценимую поддержку в помощи сотрудникам получить максимум от формального обучения, обратной связи 360 градусов и опыта обучения на рабочем месте. Наличие коуча — уже

само по себе мотивация доводить обучение до конца, практиковать и рефлексировать. Согласно Мэри Джейн Кнудсон, вице-президенту по человеческим ресурсам в Fidelity Investments, «почти каждая крупная корпорация, а также небольшие и прогрессивные компании, определяют коучинг высшего руководства как одну из важнейших активностей для развития лидерских навыков для высшего руководства»²⁸⁷.

Использование коучей для уровня высшего руководства непомерно дорого для большинства программ обучения и развития и не всегда необходимо. Голдсмит, Морган и Эффрон сравнили результаты программ развития в пяти компаниях. Некоторые использовали привлеченных консультантов, а другие — внутренние ресурсы. И внешние, и внутренние коучи принесли ценность. Они пришли к выводу, что «коучинг может быть прекрасным дополнением к обучению» и «лидеры могут точно получить пользу от коучинга, но это не обязательно должен быть внешний коучинг»²⁸⁸. Некоторые программы, с которыми мы работали, использовали недавних выпускников программ обучения в качестве менторов, что обогащало и углубляло знания как обучающего, так и обучаемого.

Джефф Рип, директор по исследованиям в австралийском институте Institute of Learning Practitioners, рекомендует использовать процесс, который он называет «коучинг по действенности», потому что он может быть реализован совершенно разными группами, включая других участников, выпускников программы, фасилитаторов и менеджеров²⁸⁹. Процесс состоит из четырех фаз:

- *Фаза 1: Подготовка.* Для поднятия восприятия актуальности и важности обучения.
- *Фаза 2: Курс/Рабочая сессия (разогрев).* Любая комбинация очных курсов, электронных модулей, виртуальных сессий и обучения на практике.
- *Фаза 3: Развитие результативности (тренировки).* Минимум три сессии с коучем по развитию результативности.
- *Фаза 4: История достижения результативности.* Участники завершают обучение только тогда, когда сдают историю достижения результативности.

Поддержка переноса обучения и техники виртуального коучинга открывают возможности для применения новых форм коучинга, которые способствуют росту качества взаимодействия и в то же время сокращают временные затраты для провайдеров. Для начала исчезает необходимость тратить время на телефонные «кошки-мышки». Во-вторых, когда коучинг является частью системы поддержки переноса, коучи могут просмотреть цели участников, их последние активности, успехи, проблемы и детали до начала взаимодействия. Это не только более эффективно и точно, чем устный пересказ, но также дает коучу больше времени на обдумывание и формулирование наиболее полезных рекомендаций и вопросов, вместо необходимости импровизировать в реальном времени.

Особенно интересно и инновационно используются технологии в системе Allego, которая позволяет торговым представителям записывать на видео, как они презентуют товар, и высылать видео руководителям для получения обратной связи. Руководитель может просмотреть видеозапись в любое удобное время, прерываясь, когда необходимо, и предоставить обратную связь о сильных сторонах и областях для совершенствования. Система использовалась компанией Vertex Pharmaceuticals для подготовки торговых представителей к запуску нового продукта²⁹⁰. Результаты были выдающимися: все сотрудники отдела продаж прошли квалификацию всего за 24 часа, то есть лишь за долю времени и затрат, которые уходили на квалификацию раньше. Что особо важно, многие из записей сопровождалось комментариями «бери 10», «бери 16» или даже «бери 35». Другими словами, существенной и неожиданной пользой оказалось, что представители проделали огромную работу по самокоучингу: они записывали, просматривали и записывали видео вновь, пока им не казалось, что они достигли уровня, достойного того, чтобы показать руководителю.

Обратная связь подкрепляет перенос знаний

Обратная связь важна для поддержки переноса знаний, а также для укрепления приверженности и энтузиазма сотрудника в целом. Кен Бланшард пожаловался, что большинство сотрудников понимают, что выполняют работу хорошо, когда замечают «что на них в последнее время никто не орет»²⁹¹. Простое признание усилий участников в переносе и применении обучения, особенно от руководителей — это мощная мотивация к продолжению приложения этих усилий.

Простое признание усилий — мощная мотивация.

Непрерывная обратная связь особенно важна при попытках изменить привычки²⁹². Все, кто водил машину с постоянно включенным датчиком уровня топлива или носил один из измерителей шагов нового поколения, например Fitbit®, знает не понаслышке, какое сильное влияние оказывает обратная связь на изменение поведения. Непосредственное доказательство того, как обратная связь влияет на перенос обучения, демонстрируется в проделанной нами работе в международной технологической компании. Мы просмотрели записи системы поддержки переноса обучения более 5000 сотрудников, которые участвовали в общей программе по совершенствованию навыков, и сравнили поведение тех, кто запросил и *получил* обратную связь, с теми, кто запросил, но не получил ее.

Разница была кардинальной: группа, получившая обратную связь в ответ на собственных запрос, в среднем, завершила вдвое больше обновлений

Рисунок Д5.7. ПОЛУЧИВШИЕ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ УЧАСТНИКИ ЗАВЕРШИЛИ ВДВОЕ БОЛЬШЕ УРОВНЕЙ ПРОГРЕССА, В СРАВНЕНИИ С НЕ ПОЛУЧИВШИМИ



по прогрессу, в сравнении с теми, кто, запросив, обратную связь не получил (рисунок Д5.7).

Это логично и поддерживает выводы Эрилы, Амабиле и Крамера, которые мы обсудили в «Д3: Действенность» (стр. 112). Если сотрудники просят своих менеджеров о поддержке во время переноса обучения и получают ее, это посылает отчетливый сигнал, что то, что они делают, важно руководству и стоит временных затрат. В противном случае, если их запрос на обратную связь игнорируется, это посылает не менее отчетливый сигнал (намеренно или нет), что их менеджер не ценит их усилия и они не должны тратить свое время на такие вещи.

Вывод состоит в том, что профессионалы в области обучения, которые хотят увидеть, как все больше их усилий создает реальные бизнес-результаты, должны обращать внимание и находить способы фасилитации времени и качества коучинга и обратной связи после окончания формального обучения.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ:

- Существуют случаи, когда эффективная поддержка результативности может быть оказана только человеком.
- Привлекайте коллег, участников и выпускников программы, на роли коучей; они могут быть очень эффективным источником поддержки результативности.

Резюме

Пятая дисциплина прорывных программ обучения и развития заключается во внедрении активной, непрерывной поддержки результативности после окончания формального обучения. Поддержка увеличивает вероятность успеха участников, продлевает период обучения, укрепляет мотивацию и ускоряет перенос обучения, приводя к улучшению результативности.

Лучшие программы корпоративного обучения предлагают поддержку результативности на том же уровне, как клиентская поддержка предоставляется клиентам лучших компаний с брендами потребительских товаров. Они понимают, что высококачественная и своевременная поддержка результативности усиливает перенос обучения и ценность программы обучения.

Высокоэффективные программы обеспечивают соответствующие инструкции по выполнению операций для работы, приложения на смартфоне, доступ к экспертам и другие формы поддержки сотрудникам в применении обучения и достижении успеха. Они готовят и вовлекают руководителей, чтобы они оказывали поддержку на протяжении всего процесса обучения, привлекая профессионалов в области обучения или коучинга при необходимости. Они способствуют совместному обучению через социальные сети и программное обеспечение.

Компании, которые эффективно управляют полным опытом обучения, инвестируя часть ресурсов в поддержку результативности, достигают большей отдачи от инвестиций в обучение, в сравнении с теми компаниями, которые ограничивают свое мышление и инвестиции формальным обучением (подход «обучение-как-мероприятие»). Чек-лист в приложении Д5.1 поможет создать тщательно проработанный план для поддержки результативности после формального обучения.

Приложение Д5.1

ЧЕК-ЛИСТ ДЛЯ «Д5: ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПОДДЕРЖКА»

Используйте приведенный ниже чек-лист, чтобы убедиться, что у вас есть тщательно проработанный план по предоставлению коучинга и других форм поддержки результативности по окончании формального обучения по необходимости для максимизации пользы от обучающего опыта.

	Элемент	Критерии
<input type="checkbox"/>	Интеграция	Поддержка результативности является неотъемлемой частью педагогического дизайна; трудности и провалы в памяти, с которыми обучающиеся могут столкнуться, заранее определены и учтены.

	Элемент	Критерии
<input type="checkbox"/>	Интеграция	Инструкции по выполнению операций и другие формы поддержки представлены и используются в процессе обучения, а не оставлены на конец сессий.
<input type="checkbox"/>	Инструменты	Обучающимся предоставлены инструкции по выполнению операций, онлайн-материалы, примеры работ и другие инструменты для подкрепления обучения и поддержки применения.
<input type="checkbox"/>	Коллаборация	Непрекращающееся обучение и обмен между коллегами после формального обучения поощряется и организуется.
<input type="checkbox"/>	Обратная связь	Присутствуют механизмы для обеспечения получения обучающимися обратной связи по результативности, для того чтобы помочь им укрепить новые привычки.
<input type="checkbox"/>	Коучинг	Обучающимся предоставлены простые и действенные способы для вовлечения своих руководителей, экспертов в конкретной области, преподавателей, коллег и других советников, во время процесса переноса и применения.
<input type="checkbox"/>	Поддержка непосредственного руководителя	Руководителям рекомендуется проводить коучинг-сессии, им предоставлены простые, действенные и емкие инструкции по коучингу для максимизации вероятности успеха.
<input type="checkbox"/>	Непрерывное совершенствование	Прошедшие обучение участники опрашиваются для выяснения дополнительных источников поддержки; поддержка, разработанная ими самими, с разрешения включается в будущие программы.

Рекомендации

Для лидеров обучения

- Потребуйте обсуждения поддержки результативности при обсуждении любого плана обучения.
 - Почти любая программа будет полезнее с одной из форм поддержки.
 - Включите все три формы поддержки: материалы, системы и люди.
 - Если принято решение не предоставлять поддержку, оно должно быть обдуманное решение, а не недосмотром.

- Сконцентрируйтесь на результативности, а не на обучении.
 - Если простой инструкции по выполнению операций или другого инструмента будет достаточно, используйте его.
- Опросите выборку участников спустя 3 месяца или позже после окончания программы обучения, чтобы обнаружить, получали ли они необходимую им поддержку.
 - Если они разработали собственные инструменты поддержки результативности, рассмотрите возможность их адаптации и распространения всем участникам.
- Протестируйте инструкции по выполнению операций и другие типы поддержки результативности. Используйте собранные замечания для пересмотра и постоянного улучшения.
- Не забудьте оказать поддержку менеджерам и коучам, чтобы максимизировать их эффективность.

Для бизнес-лидеров

- Просмотрите планы программ обучения в вашей компании и убедитесь, что в них включены системы и ресурсы поддержки результативности надлежащего уровня.
 - Помогите команде обучения сфокусироваться на результативности, а не на самом обучении, отвергая любые предложения без поддержки результативности.
 - Поставьте команде задачу по использованию более креативных и инновационных способов использования поддержки результативности.
- В то же время проанализируйте свои действия и действия своей команды.
 - Возлагаете ли вы ответственность на менеджеров за оказание поддержки результативности для максимизации отдачи от инвестиций в образование?
 - Поощряют ли системы оценки сотрудников и вознаграждение правильное поведение?
 - Если нет, наведите порядок. В противном случае сотрудники почувствуют разрыв между вашими словами и действиями.

ГЛАВА 6

Д6: ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ

Документирование и оценка эффективности обучения

«Вас, ваших лидеров и ваших инвесторов интересует обучение, только пока оно повышает результативность и создает очевидный бизнес-результат».

— МАЙКЛ КЕЛЛИ ДАЛВОРТ И ФРАНК БОРДОНАРО

В КОНЕЧНОМ СЧЕТЕ, после проведения любой программы обучения необходимо ответить на следующие вопросы:

- Сработала ли она?
- Стоила ли она того?
- Если программа сработала, есть ли способы сделать ее еще эффективнее?
- Если программа не сработала и не принесла достаточно ценности, чтобы окупить вложения, что послужило тому причиной и что с этим будет сделано?

Практика Шестой дисциплины — «Д6. Документирование: Документирование и оценка эффективности обучения» — необходима для принятия обоснованных решений о будущих действиях: Стоит ли программу обучения продолжить без изменений, пересмотреть или отменить? Для ответа на этот вопрос требуются соответствующие надежные доказательства влияния программы обучения на результативность. Анализ факторов, повлиявших на успех или провал программы, является обязательным условием для продолжения реализации и дальнейшего совершенствования программы обучения.

Самые эффективные обучающие организации документируют результаты программ обучения так, чтобы способствовать принятию обоснованных решений и непрерывному совершенствованию. Вопрос заключается в том, что, когда и как измерять, а затем, как и когда информировать о результатах, чтобы это приводило к обоснованным действиям.

В этой главе мы обсудим:

- Для чего документировать результаты
- основополагающие принципы эффективной оценки обучения
- Что измерять
- Когда измерять
- Процесс шести шагов
- Управление брендом обучения
- Чек-лист для «Дб: Документирование»
- Рекомендации для лидеров обучения и бизнес-лидеров

Для чего документировать результаты?

Документирование результатов и оценка эффективности обучения необходимы для того, чтобы *доказать* ценность проведенной программы и *улучшить* будущие программы обучения и развития. Доказать, что программа дала результаты обязательно, так как на лидеров возложена фидуциарная ответственность использовать активы организации надлежащим способом, то есть максимально повышая их способность исполнить миссию и достичь целей. Это требует принятия решений о распределении ресурсов:

- Какую часть доступных ресурсов (времени, денег, оборудования и персонала) стоит выделить на маркетинг, какую на продажи, исследования, производство, инфраструктуру и так далее?
- Какое распределение ресурсов лучше всего обеспечивает баланс между краткосрочными реалиями и долгосрочными возможностями?
- Какой набор инвестиций создаст наибольшую устойчивую ценность для владельцев акций, сотрудников и клиентов?

Правильное распределение ресурсов или неправильное оказывает решающее влияние на будущее организации и ее сотрудников.

Нельзя избежать необходимости принимать подобные решения. Даже в лучшие из времен хороших идей, на которые можно потратить время и деньги, всегда больше, чем самих денег и времени. При замедлении экономики решения по распределению ресурсов становятся еще сложнее. Профессионалы в области корпоративного обучения должны предоставить бизнес-лидерам актуальные и надежные данные о ценности, принесенной обучением, чтобы они могли принимать обоснованные решения о распределении ресурсов.

Для принятия взвешенных решений бизнес-лидерам
требуется актуальная и надежная информация.

Таким образом, первая и важнейшая цель оценки эффективности — это предоставить *убедительные доказательства* для поддержки *обоснованных решений*, которые принимаются *в интересах* организации. Каждая оценка эффективности должна включать четкие рекомендации для последующих действий, основанные на результатах программы. По нашему мнению, оценка не является эффективной, если она не убедительна, если она не предусматривает конкретные меры, если она не оказывает влияния и если она приводит к ошибочным и убыточным решениям.

Обучение конкурирует за ресурсы

Программы обучения и развития требуют выделения времени и денег. Поэтому, нравится вам это или нет, они конкурируют с другими подразделениями, потребностями и инвестиционными возможностями за корпоративные ресурсы. Бизнес-лидеры принимают непростые решения, выбирая, например, между многообещающей идеей нового продукта, который может способствовать росту в будущем, расширением штата продавцов для немедленного укрепления передовой, инвестированием в технологии для сокращения издержек или финансированием программы обучения для повышения эффективности управления.

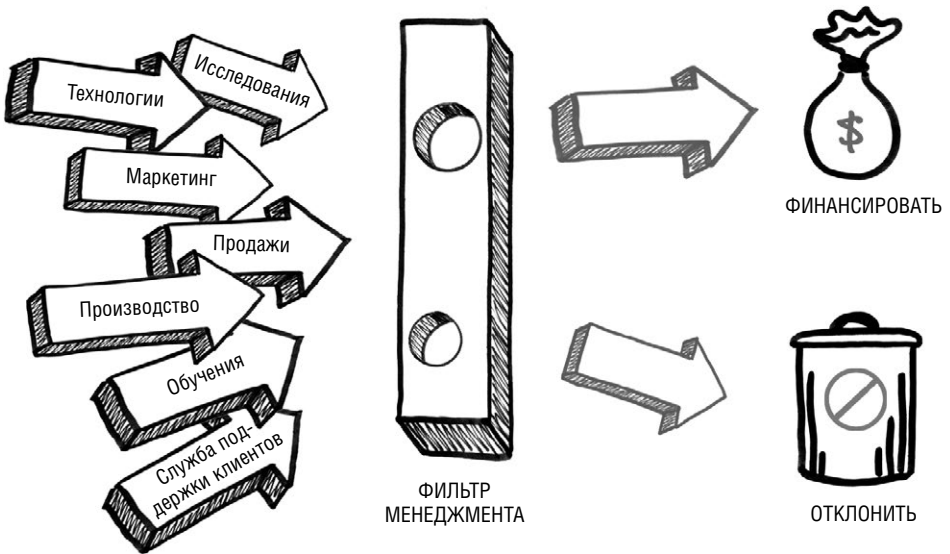
Обучение конкурирует с другими подразделениями, потребностями и возможностями.

Все эти возможности достойны внимания, однако это большая редкость, когда есть возможность инвестировать во все достойные инициативы в текущем году. Даже если достаточно денег, может быть недостаточно времени или кадров для их реализации. Поэтому требуется выбирать; лидеры должны взвесить стратегическую важность, относительный вклад и вероятность успеха для всех этих несравнимых возможностей, отсеивая те, которые будут профинансированы, сокращены или отклонены (рисунок Д6.1). Бизнес-лидеры также знают, что они будут вынуждены защищать свой выбор; что бы они ни решили, выбранное ими распределение будет критично оцениваться менеджерами среднего звена, а в конечном итоге акционерами. Например, если они выбирают инвестиции в обучение вместо рекламной кампании, то хорошо бы, если это было бы обосновано, особенно если продажи регулярно не достигают поставленных целей.

Некоторые профессионалы по обучению и развитию находят идею необходимости конкурировать за ресурсы в некотором роде оскорбительной. В кейсе Идалин Кеснер для *Harvard Business Review* «Развитие лидерства: Привилегия или Приоритет?» руководитель подразделения обучения жалу-

ется: «Ненавижу, когда люди делают такого рода сравнения. Во-первых, мы говорим о людях в моем случае. Это не то, что подсчет отдачи от инвестиций в оборудовании»²⁹³. Мы согласны, что демонстрация ценности от обучения кардинально отличается от подсчета отдачи от инвестиций в оборудование. На самом деле, мы полагаем, что применение одной и той же методологии без критической оценки для обеих категорий является ошибкой. Однако это не освобождает от необходимости доказать *ценность*. Программы обучения требуют ресурсов, которые могли бы быть помещены еще куда-то; лучше бы для обоснования ожидаемой ценности имелся убедительный бизнес-кейс.

Рисунок Д6.1. МЕНЕДЖМЕНТ ДОЛЖЕН РЕШИТЬ, В КАКИЕ ИНИЦИАТИВЫ ВКЛАДЫВАТЬ, А КАКИЕ СОКРАТИТЬ, ОТКЛОНИТЬ ИЛИ ОТЛОЖИТЬ



Лидеры хотели бы получать более убедительные доказательства, в сравнении с теми, которые большинство обучающих организаций предоставляет сегодня.

Лидеры хотели бы получать более убедительные доказательства, в сравнении с теми, которые большинство обучающих организаций предоставляет сегодня. «В свете тенденции на увеличение подотчетности во всех сферах деятельности организаций, генеральные директора хотят получать информа-

цию о том, что организация получает отдачу от своих инвестиций и предпринимает меры по повышению результативности»²⁹⁴. Генеральные директора компаний Fortune 500 отмечают, что важнейшая информация из той, что они желают получать, — это доказательства влияния на бизнес-результат²⁹⁵, однако именно это реже всего измеряется и документируется²⁹⁶.

Хотя руководство некоторых компаний все еще удовлетворено получением стандартных опросников по окончании обучения и отчетами о количестве участников, было бы большой ошибкой ожидать, пока менеджмент потребует документировать результаты. «Если вы дождетесь, что CEO попросит исследование отдачи от инвестиций... для демонстрации того, как ваша обучающая группа приносит ценность компании, станет слишком поздно: CEO уже решил существенно сократить ваш бюджет или вовсе упразднить ваше подразделение по обучению и развитию...»²⁹⁷.

Солидная история успеха принесения дополнительной ценности компании — лучшая защита бюджета на обучение и развитие в условиях экономических ограничений (кейс Д6.1). Начните документировать результаты сейчас для формирования неопровержимого доказательства вклада обучения, до того как ценность обучения будет поставлена под сомнение.

Кейс Д6.1

Обоснование бизнес-пользы

Когда Росс Тартелл был руководителем команды LEAD (Лидерство, Обучение и Развитие) в обучающем центре Pfizer, он знал, что группа должна документировать свой вклад в успех бизнеса. Он использовал свой опыт в исследовательской деятельности для разработки партнерства, которое свело вместе педагогических дизайнеров и группу по метрикам и стратегическим оценкам. Объединенная команда создала и внедрила стратегию оценки эффективности, связанную с ключевыми бизнес-целями для поддержки стратегии Pfizer. Исследования и эксперименты в процессе обучения, проведенные на протяжении нескольких лет, продемонстрировали как материальный, так и нематериальный вклад образовательных программ, разработанных и проведенных командой LEAD, в поддержку результативности сотрудников и организации.

Когда изменения на фармацевтическом рынке и портфолио компании привели к существенному сокращению затрат в Pfizer, бюджет группы LEAD, как и любой другой в компании, был урезан, но значительно меньше, чем бюджет подразделений обучения и развития других компаний, у которых не было четкой истории успеха и задокументированных результатов.

«Нет лучшего времени, чем сейчас, чтобы начать строить свой бренд и демонстрировать свою ценность», — заявил Тартелл, который сейчас является доцентом практики Педагогического колледжа в Колумбийском университете. «Это дает время для создания правильного впечатления, что

ваша функция вносит свой вклад и демонстрирует свою ценность бизнесу. В конечном итоге, когда организация будет вынуждена пережить сложные времена, у вас будет мощный фундамент и вы будете отнесены к ключевым подразделениям, создающим успех в будущем».

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ:

- Начните документировать ценность от обучения до того, как вас об этом попросили.
- Помните, что вы всегда конкурируете за время и ресурсы; убедитесь, что существует убедительное обоснование бизнес-пользы для инвестиций в обучение.

Непрерывное совершенствование

В современной высококонкурентной и быстро изменяющейся глобальной экономической среде ни одна организация не может себе позволить стоять на месте. Если вы не растете, когда растут ваши конкуренты, значит вы остаетесь позади. Для сохранения конкурентоспособности каждая функция каждой компании должна улучшать свою результативность из года в год. Оценка результативности является основой непрерывного совершенствования: «Цель оценки любого бизнес-процесса состоит в получении информации о действиях по совершенствованию»²⁹⁸. «Мы считаем оценку основным инструментом, которым лидеры обучения могут пользоваться для достижения этой миссии: построения и укрепления способности к обучению, чтобы организация могла получать непрерывно улучшающиеся результаты от инвестиций в обучение»²⁹⁹.

Оценка — это основной инструмент укрепления способностей.

Инструменты и практики непрерывного совершенствования были изначально разработаны в сфере производства, где они и показали выдающиеся результаты по росту качества и параллельному снижению затрат. Методы были впоследствии применены к другим бизнес-процессам и показали похожую успешность: Джек Уэлч отнес успех GE в том числе и к применению агрессивной программы улучшения по внедрению концепции 6 сигм (six sigma)³⁰⁰. Подход к обучению как к бизнес-процессу требует внедрения методов по совершенствованию процессов к обучению и развитию. Профессионалы в области корпоративного обучения должны стать ролевыми моделями по следованию непрерывному циклу планирования, действий, оценки и совершенствования своих подходов.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ:

- Изучите, как применять ключевые концепции непрерывного совершенствования по отношению к обучающим решениям.
- Будьте готовы к тому, что вас спросят, как вы улучшили процесс превращения обучения в результаты, и подготовьте доказательства улучшения.

Модель совершенствования. Ленгли и его коллеги предложили три фундаментальных вопроса³⁰¹ как основу для совершенствования процесса:

- Какого результата мы стремимся достичь?
- Как мы узнаем, что изменение — это улучшение?
- Что мы можем изменить так, чтобы это привело к улучшению?

Первый вопрос, «Какого результата мы стремимся достичь?», является важнейшим. Вы не можете оценить и улучшить процесс, пока не знаете, какой от него ожидается результат. Несмотря на то, что это выглядит очевидным, самой частой ошибкой, задокументированной Фрехлингом, было «отсутствие общих определений того, что означает достичь успеха»³⁰². Создание более эффективного и результативного обучения начинается с определения того, что именно бизнес стремится достичь в качестве результата («Д1: Диагностика»).

Второй вопрос, «Как мы узнаем?», лежит в сердце дисциплины «Д6: Документирование». Единственный способ узнать, является ли применяемый подход эффективным и несет ли он положительные, негативные или излишние изменения, — это оценить результаты.

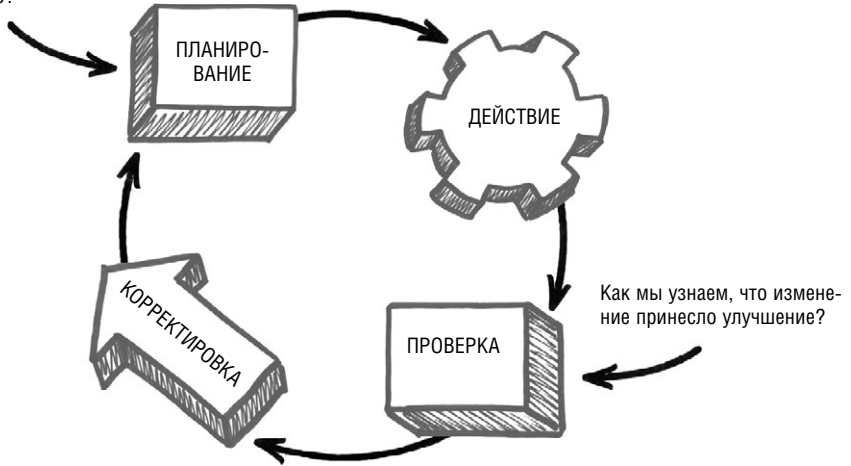
Третий вопрос, «Какие у нас есть варианты», отражает фундаментальный тезис непрерывного совершенствования: вне зависимости от того, насколько хорош применяемый сегодня, всегда есть что-то, что можно было бы выполнять еще лучше. В контексте корпоративного обучения это ставит перед профессионалами в области обучения вызов непрерывного поиска пути совершенствования обучающих решений.

Цикл PDCA. Цикл Планирование-Действие-Проверка-Корректировка (Plan-Do-Check-Act), также известный как Цикл Деминга, — это один из важнейших ранних вкладов в формирование концепции непрерывного совершенствования. Цикл PDCA, вместе с тремя фундаментальными вопросами, упомянутыми выше, представляет из себя Модель совершенствования (рисунок Д6.2). Четыре элемента цикла PDCA:

1. **Планирование** — создание обучающего решения и изменение существующего процесса
2. **Действие** — выполнение запланированных работ
3. **Проверка** — оценка полученных результатов по отношению к установленным целям
4. **Корректировка** — принятие мер в результате полученных данных и инициация следующего цикла

Рисунок Д6.2. МОДЕЛЬ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ. КАКОГО РЕЗУЛЬТАТА ВЫ СТРЕМИТЕСЬ ДОСТИЧЬ?

Что мы можем изменить, чтобы это привело к улучшению?



Источник³⁰⁵

Цикл PDCA, который также иногда упоминается как PDSA, где вместо проверки (Check) употребляется Обучение (Study) — это простой и мощный инструмент, который может быть применен к любому процессу, включая обучение. Программы повышения качества 6 сигм также используют схожий цикл DMAIC (Определение-Измерение-Анализ-Совершенствование-Контроль)³⁰³. Важность шага проверки (измерения) должна быть очевидна. Пока вы не оцените результаты в сравнении с ожиданиями, вы и понятия не имеете, принесли ли внедренные вами изменения, такие как переход на дистанционные курсы, симуляции или геймификацию, — положительные результаты, отрицательные, либо не имели эффекта вовсе. «Вы можете усовершенствовать процесс без оценки, например благодаря интуиции и опыту или заметив какую-то закономерность, но вы не можете делать это надежно и постоянно...»³⁰⁴.

Во втором издании «Шести Дисциплин»* мы привели аналогию с попаданием в цель:

Совершенствование процесса можно сравнить с попаданием в цель из оружия. Первые несколько патронов применяются для «пристрелочных выстрелов». После каждого выстрела производится сравнение того, где была цель и куда на самом деле попала пуля. Результаты сравнения берутся в расчет перед следующим выстрелом. С каждым циклом прицелься-выстрели-измерить-оценить точность растет. В конце концов пуля попадает точно в цель, но цикл проверки и корректировки

* Речь об издании на английском. — Прим. ред.

должен продолжаться, чтобы убедиться в устойчивости результата при постоянных изменениях.

Теперь представьте результаты команды стрелков, которых обеспечили самым лучшим оборудованием, самыми качественными патронами и мощной поддержкой руководства, но они были настолько заняты стрельбой, что так и не нашли время проанализировать, куда попадают их пули. Они тщательно следят за количеством выстрелов, расходами за один выстрел, выстрелами в час и так далее, но не получают обратной связи о том, попали ли они в цель или в милю от цели. С каждым выстрелом они прицеливаются так, как им кажется будет эффективнее, но так как у них нет надежной информации о том, улучшается ли их результативность, они лишь случайно время от времени попадают в цель. Когда они попадают в цель, то не могут повторить выстрел таким же образом, так как они не знают, какие факторы привели к успеху. При отсутствии надежных данных о результатах они не могут улучшить свою результативность³⁰⁶.

К сожалению, многие профессионалы в области корпоративного обучения схожи с описанной выше командой стрелков. Они знают, где цель, в их распоряжении ресурсы, и они могут корректировать действия, но они либо не оценивают соответствующие результаты или, что хуже, полагаются на вводящую в заблуждение «удобную оценку» (как опрос реакции участников сразу после обучения), которая мало связана или вообще не связана с попаданием в цель.

Уилл Тальгеймер считает, что отсутствие достоверной оценки результативности остановило развитие профессии: «Факт в том, что мы получаем очень мало достоверной обратной связи о результативности профессионалов в области обучения. Наша истощенная цепь обратной связи оставляет нас в темноте. Мы просто не получаем достаточно качественной обратной связи для повышения нашей результативности»³⁰⁷.

Компания United Parcel Service признает важность оценки того, попадают ли в цель обучающие решения: «Мы должны быть способны создать программы обучения и развития, которые способствуют реализации стратегии, и даже после того, как мы разработали такие программы, мы должны измерить их вклад в бизнес»³⁰⁸.

Вы можете улучшить результативность без оценки,
но вы не можете быть уверены в достоверности.

Достижение непрерывного совершенствования требует оценки *полного* опыта обучения, а не просто эффективности формального акта обучения. Оценка должна включать *все* факторы, которые влияют на то, как участники отвечают на вопросы «Могу ли я?» и «Буду ли я?». Например:

- Правильно ли была выбрана аудитория для обучения?
- Была ли аудитория подготовлена должным образом к обучению?
- Была ли обеспечена поддержка применения полученных знаний и навыков непосредственным руководителем?
- Были ли им предоставлены инструменты, время и поддержка, необходимые для применения обучения?
- Было ли обучение предоставлено в правильное время?

Сложности могут возникнуть на любом этапе процесса превращения обучения в результаты. Оценка должна быть направлена на определение самых слабых звеньев с тем, чтобы в дальнейшем на них можно было повлиять. Одна из сильных сторон метода Success Case³⁰⁹ состоит в том, что метод документирует не только успехи, но ограничения (рисунок Дб.13).

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ:

- Задайте три вопроса о каждой программе обучения: «Какого результата мы стремимся достичь?», «Как мы узнаем, что изменение — это улучшение?» и «Что мы можем изменить так, чтобы это привело к улучшению?»
- Применяйте цикл PDCA для каждого обучающего решения или существенного изменения, обращая особое внимание на шаг корректировки.

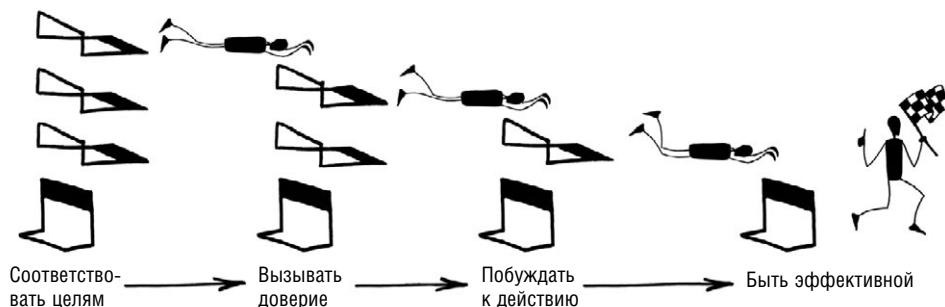
Основополагающие принципы

Известно, что Г. Л. Менкен заметил: «Для каждой сложной задачи существует решение, которое является быстрым, простым и *неправильным*». Учитывая весь спектр организационных целей и разнообразие обучающих решений, призванных их достичь, использование единой методики оценки для каждой программы обучения несомненно покажет себя «быстрым, простым и *неправильным*» решением. Как заметил Ридж: «Не существует готовых формул для оценки программ обучения, единых инструментов оценки. Огромное количество переменных делает большинство программ уникальными, и поэтому они не могут быть оценены тем же методом, которым были оценены другие программы»³¹⁰.

С другой стороны, можно определить небольшой ряд универсальных принципов, которые могут быть использованы для определения общего направления дизайна и оценки любого обучающего решения. Для того, чтобы доказать или опровергнуть эффективность обучения, оценка должна удовлетворять следующим четырем критериям:

- Соответствовать целям
- Вызывать доверие
- Побуждать к действию
- Быть эффективной

Рисунок Д6.3. ОЦЕНКА ДОЛЖНА ПРЕОДОЛЕТЬ ЧЕТЫРЕ ПРЕГРАДЫ, ЧТОБЫ СТАТЬ УСПЕШНОЙ



Ваша стратегия оценки должна преодолеть все четыре преграды (рисунок Д6.3), чтобы поддерживать обоснованные решения. Так, например, не имеет значения, насколько актуальны данные, представленные в оценке, или настолько эффективно проходил ее сбор, если она не вызывает доверия у целевой аудитории.

Соответствие целям. Первая характеристика эффективной оценки — это то, что она соответствует целям, то есть напрямую и однозначно связана с бизнес-целями («Д1: Диагностика») и логической картой программы. В литературе по оценке эта характеристика известна как *внешняя валидность*³¹¹. Соответствие оценки бизнес-целям кажется настолько очевидным, что мы постеснялись бы ее упоминать, если бы этот принцип не нарушался настолько часто.

То, что измеряется, должно отражать цели программы.

Самое частое нарушение принципа соответствия целям встречается по отношению к позитивным результатам оценки по первому уровню так, будто бы она является доказательством эффективности программы. Информация о мгновенной реакции релевантна только тогда, когда цель состоит только в том, чтобы мотивировать участников вернуться на другие программы, например для развлечений, вроде кино, тематических парков или футбольного матча. Корпоративные программы обучения не оплачиваются организацией с развлекательными целями; они создаются для решения проблем с результативностью, поиска новых возможностей в бизнесе, улучшения сервиса, повышения эффективности или других способов совершенствования результативности бизнеса. Измерение того, нравятся ли они людям и считают ли они программы ценными, не отвечает на животрепещущий вопрос руководства: достигла программа или нет поставленных бизнес-целей? (Кейс Д6.2).

Кейс Д6.2.

Настоящий сигнал тревоги

Когда Крис Койнс был исполнительным директором по развитию руководителей и обучению отдела продаж в компании Wueth, он получил настоящий сигнал тревоги о важности документирования результатов. Однажды руководитель пригласил его на совещание и сказал: «Крис, что бы ты сказал, если бы я объявил, что планирую передать функцию вашего подразделения на аутсорс?»

Сначала Крис не знал, что ответить. Затем, запинаясь, он попытался привести доводы, почему организация работы через внешних подрядчиков была бы плохой идеей: «Людям нравится наше обучение», «У нас много хороших ребят, много отличных талантов», «Посмотрите, сколько программ мы провели» и так далее. Чем больше он пытался объяснить, что функция обучения не должна передаваться внешним подрядчикам, тем более осознавал, что у него нет аргументированных доказательств.

Его руководитель выждал паузу, позволяющую пережить состояние неопределенности, прежде чем заявил: «Крис, расслабься. На самом деле я не планирую передавать реализацию вашей функции на аутсорс. Но ко мне обращаются подрядчики и убеждают меня сделать это. И они приходят ко мне с фактами, данными и аргументами в поддержку своих предложений».

«Помни, что я не всегда буду оставаться на этой позиции, и твой следующий руководитель может придерживаться другой точки зрения. Поэтому в следующий раз было бы хорошо, если бы ты был готов ответить лучше, чем в этот раз. На твоём месте я бы убедился, что у меня есть данные для обоснования бизнес-кейса об обучении, помимо того, что «мы им нравимся».

Оценка реакции не соответствует целям. Несмотря на почти повсеместное использование, оценка реакции (первый уровень по Киркпатрику) не имеет по сути связи ни с изменениями в поведении, ни с бизнес-вкладом. Диксон, к примеру, не обнаружил существенной корреляции между результатами опросов после обучения и восприятием участниками релевантности программы, их оценкой объема обучения, удовлетворенностью и навыками преподавателя³¹². Аллигер с коллегами проанализировали тридцать четыре исследования и обнаружили слабую корреляцию между данными по реакции и объективными показателями обучения и переносом обучения на рабочее место³¹³. Руона и коллеги изучили связь между реакцией обучающихся и переносом обучения и пришли к следующему выводу: «Результаты данного исследования продолжают ставить вопрос о роли и ценности оценки реакции»³¹⁴. Это не должно удивлять, учитывая огромное количество факторов, влияющих на перенос обучения.

Гендиректора отдали опросам по завершении программ обучения последнее место в рейтинге по эффективности.

Среди восьми возможных оценок эффективности обучения генеральные директора отметили оценку реакции первого уровня самой последней среди тех, которые они хотели бы видеть³¹⁵. Почему тогда функции обучения и развития настойчиво продолжают собирать, анализировать и документировать данные по оценке реакции? Во-первых, потому что они *кажутся* важными. Кажется логичным, что люди усвоили обучение лучше, если оно им понравилось. Это предположение не только неверное, но и потенциально опасное, потому что максимизация результатов оценки реакции может на самом деле привести к снижению результативности обучения (Кейс Д6.3).

Конечно, очень низкая или негативная оценка реакции может подчеркивать проблему. Как нам сказал один руководитель обучающей организации, «Если люди ненавидят пилот, я не стану запускать программу». Но обратное не является правдой: если людям понравился пилотный проект, это не обязательно значит, что программа должна быть запущена. Полагаться только на реакции — это тенденция к предпочтению развлечения содержанию.

Кейс Д6.3

Улучшение реакции участников не обязательно означает улучшение результативности

У одной европейской технологической компании были серьезные проблемы с одним из преподавателей. Преподаватель постоянно получал негативный рейтинг в опросах по окончании обучения, где у участников спрашивали «Оцените свою удовлетворенность работой преподавателя» и «Как вы считаете, был ли он эффективным»? Тогда они обратились за рекомендацией к Нилу Рэхему, автору бестселлера *SPIN Selling*. Когда он проанализировал проблему с точки зрения эффективности, а не реакции, результаты были поразительные.

Когда все преподаватели были оценены по вкладу в обучение, непопулярный преподаватель оказался в команде лучших. Рэхем отметил: «В конечном счете, оценка эмоциональной реакции обучающихся по первому уровню давала менеджменту неправильное представление»³¹⁶.

История Рэкхема была дополнена работой Роберта Шевалье в Century 21 Real Estate. Шевалье и его команда оценивали выпускников программы, основываясь на *бизнес-результатах* (количестве размещений, продаж и комиссий после обучения). Они обнаружили, что преподаватель, занимающий место в последней трети по результатам опроса уровня удовлетворенности студентов, был одним из самых эффективных в том, как обучающиеся *достигали результатов* в первые три месяца после окончания программы. По данным Шевалье, «оказалось, что существует очень небольшая корреляция между оценкой первого уровня и тем, что участники действительно достигли в своей области»³¹⁷.

Откуда берется такое расхождение? Дело в том, что те самые вещи, которые делают преподавателя, внутреннего тренера, эффективным (требование участия в ролевых играх, создание условий для высокой умственной нагрузки, предоставление честной обратной связи) не обязательно делает его или ее популярным.

С другой стороны, преподаватели и педагогические дизайнеры могут стараться угодить участникам для повышения рейтинга оценки после обучения, включая чрезмерное количество шуток, отпуская участников пораньше с занятий, не требуя много при оценке участников, включая не создающие ценности развлекательные элементы и так далее, что на самом деле может негативно сказываться на усвоении материала и применении знаний. Выплата бонусов преподавателям и подрядчикам на основании высокой оценки реакции участников может на самом деле привести к снижению результативности обучения.³¹⁸

Суть в том, что вы «получаете то, что вы измеряете». Достижение наивысших из возможных рейтингов по реакции не равно предоставлению самого результативного обучения.

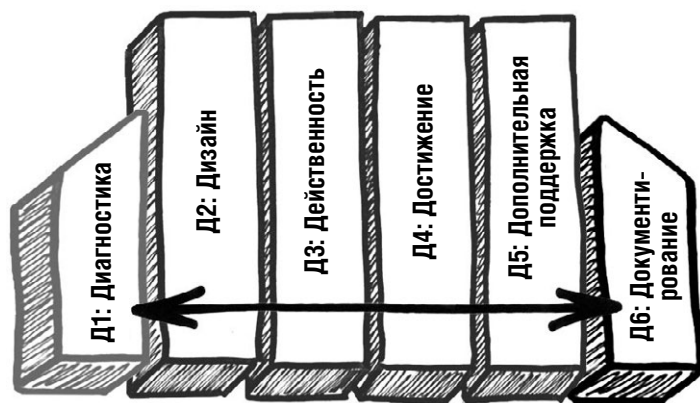
Возможно, основная причина того, что оценка реакции первого уровня используется настолько часто, состоит в том, что сбор информации прост и не затратен настолько, что Стив Линдиа из подразделения организационного развития и аналитики в Bank of America называет его «удобной оценкой» (Кейс Дб.4). Автоматизированные системы сделали оценку первого уровня еще проще и еще более широко распространенной. Большинство организаций считают, что «реакции первого уровня — это все, что они могут получить, и это лучше, чем ничего». Как демонстрируется в кейсе Дб.3, они тем не менее не всегда лучше, чем ничего. В любом случае, мы можем и должны добиваться большего.

Что соответствует целям? Если оценка эмоциональной реакции не соответствует целям оценки обучающихся решений, то что же соответствует? Релевантной оценкой является та, которая напрямую связана с бизнес-целями, и та, которую *спонсор считает релевантной*. Последнее является важным, учитывая субъективную природу оценки ценности. Именно поэтому обсуждение критериев успеха со спонсором является частью дисциплины «Д1: Диа-

гностика». Решение о том, какие результаты документировать, всегда должны приниматься совместно с бизнес-спонсорами. Профессионалы в области обучения не должны полагать, что они знают, что их клиент хочет и ценит.

Принцип согласованности в педагогическом дизайне требует того, чтобы цели обучения были связаны с оценкой результативности программы³¹⁹. Принцип согласованности в равной мере применяется к оценке программ обучения в целом. Должна присутствовать полная согласованность между бизнес-целями и тем, что измеряется; дисциплины «Д1: Диагностика» и «Д6: Документирование» должны замыкать с обеих сторон любую программу обучения (рисунок Д6.4).

Рисунок Д6.4. ДИСЦИПЛИНЫ «Д1: ДИАГНОСТИКА» И «Д6: ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ» ДОЛЖНЫ ЗАМЫКАТЬ С ОБЕИХ СТОРОН И ПОДДЕРЖИВАТЬ ЛЮБУЮ ПРОГРАММУ ОБУЧЕНИЯ



В зависимости от целей программы, ожидаемые результаты могут включать наблюдения, мнения, бизнес-метрики, примеры, оценки или их комбинацию (Таблица Д6.1). Например, если ожидаемым результатом является улучшение удовлетворенности клиентов, вам следует каким-то способом измерить разницу в уровне удовлетворенности клиентов и их мнение о качестве полученного сервиса. Если цель состоит в повышении соблюдения производственных инструкций, вы должны измерять соблюдение инструкций и так далее. Нет необходимости оценивать каждое обучающее решение до уровня влияния на финансовые показатели и рассчитывать отдачу от инвестиций; это зависит от того, ценят или нет ваши спонсоры такие оценки (Кейс Д6.6, стр. 264). Исследование бизнес-школы Ashridge, например, показало, что профессионалы в области обучения часто переоценивают интерес бизнес-лидеров к финансовому расчету отдачи от инвестиций при оценке результативности обучения³²⁰.

Таблица Дб.1. ТИПЫ ДОКАЗАТЕЛЬСТВ И МЕТОДЫ СБОРА ДАННЫХ

Тип данных	Примеры	Методы сбора
Бизнес-метрики	Продажи Производственные показатели Индекс качества Потерянное время Оборот	Извлечение из бизнес-систем
Наблюдения	Применение соответствующих процедур Деловой этикет Техники продаж Техники коучинга Самооценка	Опрос наблюдателей Непосредственное наблюдение (скрытое или открытое) Записи Демонстрации/ролевые игры Симуляции
Оценки	Сэкономленное время Частота использования или применения Финансовая польза	Опросы Интервью
Мнения	Качество услуг Рейтинги Эффективность лидерства Качество презентаций Размер улучшений Ценность программ	Опросы Интернет-рейтинги Рейтинговые услуги Интервью Фокус-группы Системы поддержки переноса обучения на практику
Инциденты	Цитирования и упоминания Судебные иски Жалобы	Регуляторы Юридическое подразделение Интернет
Примеры	Истории успеха Критичные инциденты Достижения	Опросы Интервью Системы поддержки переноса обучения на практику
Результаты работы	Бизнес-планы Программный код Работа с документацией	Аудит Экспертная оценка Оценка по критериям

Соответствующие целям параметры для измерения и соответствующие методы сбора данных различаются для разных программ обучения, но принцип остается один; вы должны прийти к определению критериев успеха (например, что означает улучшение клиентского опыта), а затем найти (и применить) методы для оценки этого настолько надежно, тщательно и результативно, насколько это возможно.

Вывод. Соответствие целям — это то, без чего невозможна эффективная оценка результативности. Если спонсор не считает вашу метрику релевантной для ответа на вопрос: «Сработала ли программа», не важно, сколько у вас данных и насколько впечатляющие результаты, ваша оценка результативности провалилась.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ:

- Тщательно следуйте дисциплине «D1: Диагностика»; от этого зависит релевантность оценки.
- Используйте здравый смысл. Согласится ли рассудительный человек с тем, что предложенные вами критерии оценки напрямую отвечают на вопрос «Сработало ли?».
- Сверьтесь с заинтересованными лицами, чтобы убедиться, что предложенные критерии оценки для них релевантны и являются тем, что они хотят видеть в виде доказательства.

Кейс Д6.4

Соединяя потоки

Когда Стивен Линдиа был главой подразделения по оценке персонала в компании, предоставляющей финансовые услуги, глава подразделения обучения прозвал его «водопроводчиком» за его настойчивость в соединении всех метрик, касающихся оценки персонала, так как необходимо убедиться, что оценка, используемая в одном подразделении HR, например в обучении, связана с оценкой, используемой где-то еще, например с оценкой по модели компетенций в рамках оценки результативности, или организационной диагностикой, или опросами по культуре. Он всегда хотел знать наверняка, «каким образом та или иная оценка вписывается в больший организационный контекст и жизненный цикл сотрудников?». Он утверждал, что поражен тем, что до сих пор различные функции внутри HR не говорят друг с другом и не согласуют друг с другом усилия и критерии оценки.

Стив, который сейчас является руководителем высшего звена в Bank of America и отвечает за функцию организационного развития и аналитики, делится с нами некоторыми наблюдениями, полученными в результате более чем пятнадцатилетнего опыта оценки усилий по развитию талантов.

Он сказал: «Вы должны сделать шаг назад и подумать о поведении, которое вы на самом деле хотите изменить, и измерять его в течение некоторого времени, чтобы убедиться, что предложенный вами опыт имеет эффект. Вы должны подумать о том, «какие ключевые индикаторы результативности», «как они влияют на бизнес и клиентский опыт». Вы не можете просто полагаться на «удобную оценку», легко получаемую, как оценка эмоциональной реакции после проведения обучения, которая не связана напрямую с содержанием или целями программы и конкретными целями организации».

«Вы должны также подумать о том, что может быть валидным. Заманчиво сравнить результаты участников программы со «всеми остальными», но участвовавших в программе сотрудников нельзя сравнивать со «всеми остальными», и подобный подход точно завуалирует реальный вклад программы. Вам необходимо сравнивать результаты участников со схожими с ними по уровню, опыту, проживанию в регионе и так далее, чтобы обнаружить, присутствуют ли какие-либо изменения».

«Когда я думаю об оценке, я думаю о том, «какую проблему мы стремимся здесь решить». Когда вы сможете четко сформулировать желаемые изменения поведения в простых и четких терминах, оценка станет на порядок проще».

«Мы также должны предоставлять информацию таким образом, чтобы она позволяла руководству действовать. Самое большое внутреннее удовлетворение мне принес случай во время ревью результатов оценки новых руководителей в рамках общего процесса планирования кадрового резерва. Я проанализировал результаты всех оцениваемых, попавших в группу 10% из нижней части рейтинга, и выделил время для разговора с руководителями о том, что их прямые подчиненные испытывают трудности. Я подчеркнул те области, которые требовали внимания и предложил рекомендации по развитию и специфичным программам обучения для их прямых подчиненных».

«Несколько руководителей высшего звена даже позвонили мне и поблагодарили за то, что я обратил их внимание на это. Они, конечно же, видели результаты рейтинга, но на их рабочем столе столько данных, которые требуют немедленного внимания и действий. Важно, что они поддержали развитие молодых руководителей, которые испытывали трудности. Я этому поспособствовал, переведя данные в полезную информацию. Я полагаю, что это как раз то место, где мы можем принести максимальную пользу».

Вызывать доверие. Вторым критерий для эффективной оценки — это то, что данные, их анализ и выводы должны *вызывать доверие* целевой аудитории, то есть быть достоверными и правдоподобными. Даже если оценка соответствует целям, а результаты впечатляют, оценка не сможет послужить цели принимать обоснованные решения, если принимающие решения лица ставят под сомнение корректность данных, анализа и выводов.

Вы, возможно, благодаря опыту знакомы с тем, что такое кредит доверия. Каждый день вас засыпают сообщениями от людей, которые хотят вам что-то продать, получить ваш голос или предпринять рекомендуемое ими действие. Некоторым вы верите, к некоторым настроены скептически, а некоторые сразу отвергаете. Критерии, которые вы используете, скорее всего будут схожи с теми, которые будут использовать стейкхолдеры при оценке *ваших* рекомендаций.

Хотя вас может это удивить, но одним из ключевых факторов при оценке того, заслуживает ли что-то доверия, является то, насколько результат соответствует устоявшимся убеждениям. Люди с большей готовностью при-

мают данные, которые поддерживают их точку зрения, чем те, которые противоречат устоявшимся у них убеждениям³²¹. Для профессионалов в области обучения это означает, что те, кто уже скептически настроен по отношению к ценности обучения, будут более критично смотреть на ваши результаты, чем те, которые уже поддерживают обучающее решение. Возможно, это частично объясняет наблюдение Берсина о том, что чем больше бизнес убежден в том, что вы создаете условия для реализации их потребностей, тем меньше данных они запрашивают³²².

Помните, что любая оценка политическая, так как деньги, власть, репутация и авторитет всегда поставлены на карту³²³. Если ценность инициативы горячо обсуждалась на уровне предложения, вы можете быть уверены, что результаты будут критически изучены, а достоверность оценки поставлена под сомнение.

Любая оценка политическая.

Дополнительные факторы, которые влияют на то, будет ли оценка заслуживать доверие, включают количество данных, правдоподобность результатов, когнитивные искажения, доступность к пониманию и репутацию оценщика.

Количество данных. В целом, чем больше сотрудников будет включено в исследование, тем больше доверия заслуживают результаты. Рекомендации, основанные на изучении сотни участников будут внушать больше доверия, нежели исследования пяти сотрудников. На это есть две причины: (1) чем крупнее сравниваемые группы, тем вероятнее они будут действительно сравнимы, и (2) чем крупнее группы, тем более уверены вы можете быть, что любая замеченная разница является чем-то большим, чем волей случая.

Существует и точка снижения эффекта, где стоимость сбора дополнительных данных будет выше их вклада в понимание проблемы и надежность исследования. Роб Бринкерхофф предложил применять нормы права: «вне всяких сомнений»³²⁴. Другими словами, нет необходимости доказывать результативность обучения так, чтобы не возникало никаких сомнений, а только до того уровня строгости, чтобы предоставить менеджменту уверенность в результатах. Нет необходимости в абсолютной обоснованности, что, впрочем, и недостижимо.

Достоверность результатов. Второй фактор, влияющий на доверительное отношение к результатам, — это правдоподобность. Как гласит народная мудрость, известная также как «тест на чутье», «Если что-то кажется слишком хорошим, чтобы быть правдой, скорее всего, так и есть». Это ведет к интересному парадоксу: чем лучше будут ваши результаты, тем с меньшей

вероятностью они будут казаться правдоподобными. Исследование отдачи от инвестиций часто ставится под сомнение руководством, потому что в них отдача может превышать их ожидания, и поэтому они кажутся руководителям подозрительными.

Также если все ваши результаты указывают на выдающийся успех, достоверность будет также поставлена под сомнение. В бизнесе не все срывается, особенно с первого раза. Вы сможете заслужить доверие, если будете документировать провалы и ошибки наряду с успехами.

Когнитивные искажения. Доверие к результатам снижается, когда целевая аудитория считает, что в методах сбора, оценки и документирования данных присутствуют искажения. Позаботьтесь об этом и обратитесь за экспертным советом, выбирая объекты исследования и данные, чтобы избежать часто встречаемых искажений:

- *Ошибка выборки* — включение в выборку только положительных отзывов. Например, опрос только тех, кто высоко оценил программу, или обучение участников «с высоким потенциалом» и последующее сравнение со средними сотрудниками, не прошедшими обучение.
- *Эффект интервьюера и анкеты* — организация сбора данных и форм на основе «задавания наводящих вопросов», на которые с высокой долей вероятности можно получить положительный ответ.
- *Искажение ответа* — частая проблема в опросах, особенно когда количество респондентов невысоко. Когда только малая часть группы ответила на вопросы, это всегда ставит под сомнение репрезентативность выборки для выводов на всю группу.
- *Предвзятое отношение к проводящему опрос* — если сотрудники полагают, что опрос не анонимный, а негативные ответы могут привести к карательным мерам (даже если это не так), они стремятся «подсластить» свои ответы и выбирать «политкорректные» варианты. Например, исследования показали, что участники программ оценивают их лучше в присутствии фасилитатора, чтобы не задеть его/ее чувства.

Если программа на острие жгучего политического вопроса, рассмотрите вариант независимой оценки или оценщика для повышения доверия к результатам.

Доступность для понимания. Доверие также зависит от доступности результатов для понимания. В частности, если кто-то чувствует, будто его/ее «заносит снегом». Если люди не понимают, как проходила оценка результативности, или используемых в отчете терминов, они будут склонны сомневаться. Избегайте слишком сложного дизайна и заумных аналитических методов, насколько это возможно, используйте термины и концепции, известные бизнес-лидерам, исключите профессиональный жаргон и термины.

Репутация. Наконец, будут ли доверять результатам или нет, зависит от уровня вашей репутации и репутации обучающей организации, частью которой вы являетесь. Как звучит в первом законе лидерства Кузеса-Познера: «Если вы не верите вестнику, то не поверите и в его вести»³²⁵. При прочих равных отчет автора, заслужившего доверие в прошлом, будет казаться более достоверным, нежели отчет от неизвестного или ранее потерявшего доверие автора.

Если вы не верите вестнику, то не поверите и в его вести.

Построение репутации требует времени. Сохранение репутации требует активного внимания: «Заработать доверие — одна из самых сложных задач. И репутация — одно из самых хрупких человеческих качеств. Она нарабатывается от минуты к минуте, от часа к часу, от месяца к месяцу, из года в год. Но теряется практически в один момент...»³²⁶. Чтобы заработать право занимать место за столом переговоров, высказывать свою точку зрения в стратегически важных обсуждениях, получить ресурсы, необходимые для реализации своей миссии, функция обучения должна показывать устойчивый результат, доказывая свой вклад.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ:

- Убедитесь, что заинтересованные лица считают ваш подход достаточно тщательным, доступным к пониманию и не подверженным когнитивным искажениям.
- Зарабатывайте и сохраняйте свою репутацию, демонстрируя непредвзятость при документировании результатов, успешных или нет.

Побуждать к действию. Третья характеристика эффективной оценки — это то, что она должна служить побуждением (убедить в необходимости) к конкретным действиям, например, продолжить, расширить, пересмотреть или отказаться от обучающего решения. Даже если оценка отвечает первым двум критериям (соответствует целям и вызывает доверие), она будет провалена, если недостаточно повлияет на мотивацию к действию.

Что делает оценку убедительной? Как минимум, она должна быть непротиворечивая, запоминающаяся, действенная и краткая.

Однозначность. По нашему мнению, оценка должна включать однозначные рекомендации для действий. Если это ваша программа, вы являетесь экспертом. Вы должны предоставить руководству однозначные выводы по полученным данным и связанные с ними рекомендации для будущих действий. Это концепция «завершенной штабной работы», разработанная во

время Второй Мировой войны для гарантии быстрых и эффективных решений. Фрэнсис Буайе старший, руководитель Smith, Kline & French, резюмировал идею концепции, обращаясь к исполнительному комитету, следующим образом: «Ваша задача — изучать, описывать, снова изучать и снова описывать, пока вы не выработаете рекомендацию по конкретному действию — лучшему, среди вами рассмотренных».

Вне зависимости от того, будут ли ваши рекомендации в конечном счете приняты, вы заслуживаете уважения в качестве стратегического мыслителя и человека действия, предлагая конкретные шаги и имея в своем распоряжении доказательства для подкрепления своей рекомендации. Сразу начните со своих рекомендаций в резюме доклада. Озвучьте их четко и смело и покажите аргументы в их поддержку. Не откладывайте их в конец презентации или отчета; немногие зайдут так далеко. И не принижайте себя, используя нерешительные формулировки, как «это может быть рекомендовано к рассмотрению». Выскажите свое мнение; именно в этом заключается ваша работа.

Запоминаемость. Менеджеры, даже больше чем все мы, постоянно подвергаются бомбардировке сообщениями, часто противоречивыми. Большинство из них сразу забываются; только некоторые остаются в памяти. Вы должны убедиться, что ваше сообщение будет выделяться из фонового шума и запомнится.

В своей книге-бестселлере *Made to Stick* («Создано запоминающимся») Чип и Дэн Хит стремились ответить на вопрос: «Почему некоторые сообщения запоминаются, когда другие умирают?». После анализа уймы «прилипших» сообщений, от городских легенд до басен Эзопа, они пришли к выводу, что запоминающиеся сообщения обладают шестью характеристиками³²⁷:

- Простота
- Неожиданность
- Конкретность
- Достоверность
- Эмоциональность
- Подача в формате истории

Большинство отчетов о программах развития слишком
длинные, слишком скучные и просто неинтересные.

Эти характеристики резко отличаются от типичных корпоративных презентаций и отчетов, которые часто слишком сложные, предсказуемые, абстрактные, скучные и описывают только сухие факты. Салливан выразился предельно прямо: «Большинство отчетов о программах развития слишком длинные, слишком скучные и просто неинтересные»³²⁸.

Для создания убедительной оценки:

1. *Упрощайте.* Убедитесь, что вы предлагаете простые, ясные и однозначные рекомендации на основе анализа данных.
2. *Удивляйте.* Найдите неожиданные данные или ракурс, если это возможно, или презентуйте данные неожиданным способом. Используйте последнюю рекомендацию с осторожностью; существует тонкая грань между более интересной и неожиданной манерой, которую воспримут как находчивость, и слишком заумной для того, чтобы принимать всерьез.
3. *Подавайте в формате истории, чтобы сделать результаты конкретными, эмоционально наполненными и запоминающимися.* Даже если у вас просто количественные данные, дополните их парой историй, чтобы сделать более запоминающимися (Кейс Д6.5)

Кейс Д6.5

Слишком много данных, слишком мало историй

Мы совершили ошибку, став слишком формализованными и слишком научными в одном из наших ранних проектов, где мы оказывали консультационные услуги. К нам обратились с просьбой помочь оценить влияние масштабного проекта по управлению изменениями в организации. Чтобы оценить вклад программы, мы попросили участников предоставить примеры достигнутых результатов, если таковые были, на основе использования изученного материала.

Мы собрали сотни богатых, детализированных, подробных и конкретных примеров того, как обучение помогло ускорить процессы, сократить потери, порадовать клиентов и так далее. С помощью финансового подразделения мы привели ценность в долларах от данных результатов и сравнили с расходами на программу. Результаты анализа отдачи от инвестиций были впечатляющие.

Мы подготовили, как мы полагали, мощный ряд графиков, таблиц и слайдов. *Но мы не включили никаких историй.*

Презентация в конечном счете была представлена совету директоров компании Fortune 500. Совет директоров был положительно удивлен. Но очень маловероятно, что кто-то из них помнил хотя бы один график и приведенную статистику уже на следующий день. Хотя, если бы мы включили несколько историй успеха, результаты могли бы до сих пор оставаться на устах, спустя годы. Это сила формата историй.

Из этого кейса можно вынести то, что хотя истории сами по себе не заменяют количественный анализ, они являются тем разрыхлителем, который трансформирует ничем не примечательную презентацию в запоминающуюся.

Часто в бизнесе наблюдается тенденция игнорировать рассказывание историй как действие, не имеющее ценности или недостаточно серьезное для того, чтобы включать его в отчеты или презентации руководству³²⁹. Это очень серьезная ошибка. Это полностью противоречит тому, что делает информацию запоминающейся. Определение, сбор, обоснование и использование историй, «стоящих того, чтобы ими поделиться» — это ядро метода Успешного Кейса (Success Case) для документирования результатов и «рассказа истории обучения» запоминающимся и побуждающим способом³³⁰. Дэниел Пинк в книге *A Whole New Mind* поделился своими наблюдениями: «Истории легче запоминать, потому что во многом они построены так, как мы запоминаем»³³¹.

Вне зависимости от других методов сбора данных и аналитики, ищите возможности включить наглядные истории, отчитываясь о результатах. Это сделает ваше сообщение запоминающимся. Намного лучше, если в истории будет эмоциональный элемент.

Действенность. Влияние — это следствие и содержания, и стиля. Содержание — это необходимое условие; вы должны показать, что следование (или неследование) рекомендованным вами действиям будет иметь существенное влияние на лиц, принимающих решение.

Трагично, когда отличные результаты не транслированы
эффективно.

Стиль — это то, как вы несете свое сообщение. Это означает трансляцию результатов на языке своей аудитории, с подчеркиванием важных для них моментов. Не принижайте свои выводы. Трагично иметь отличные результаты и не суметь их транслировать эффективно и действенно.

Краткость. Наконец, побуждающая оценка кратка и всегда в точку. Люди склонны принимать короткий, сжатый анализ, а не длинный и всеобъемлющий. Убедитесь, что за цепочкой вашей аргументации легко проследить, и включайте только те детали, которые необходимы для обоснования. Все остальное поместите в приложения или на вспомогательные слайды.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ:

- Убедитесь, что ваш отчет однозначный, запоминающийся, действенный и краткий.
- Используйте истории, чтобы оживить результаты.
- Оценка только тогда полезна, когда она побуждает к действиям. Включите конкретные рекомендации, основанные на ваших выводах.

Быть эффективной. Действенность важна для любого бизнес-процесса, но она всегда должна рассматриваться как один из последних критериев. Эффективность оценки имеет смысл только тогда, когда соблюдены первые три критерия. Другими словами, измерение не того никогда не является эффективным, как бы недорого и быстро это не было бы реализовано. Как выразился Дрюкер: «Ничего нет настолько бесполезного, как эффективное выполнение того, что не стоило делать вовсе».

Ничего нет настолько бесполезного, как эффективное выполнение того, что не стоило делать вовсе.

Эффективность имеет значение, потому что оценка сама по себе требует ресурсов и времени. основополагающий принцип — никогда не инвестировать больше, чем ценность, которую дает информация³³². Оценка должна быть проведена только до того уровня, который необходим для поддержки соответствующих бизнес-решений и для удовлетворения целевой аудитории. Цель состоит в предоставлении целесообразной, достоверной и побуждающей к действию информации настолько недорогой, насколько это возможно.

Эффективность важна также и потому, что результаты имеют ограниченное время действия. «Часть успеха любых усилий по оценке — это своевременность полученных на ее основании выводов... Иногда они [ограничения во времени] связаны с циклом формирования бюджета, сроками подачи заявок на инвестирование, датами запуска производства и доставки, или являются «необходимыми знаниями» только до принятия определенных мер. Когда оценка пропускает эти временные сроки, сделанные на ее основе выводы будут иметь ограниченную пользу»³³³.

Эффективность может быть получена путем использования уже собранных данных в рамках регулярных бизнес-процессов, индивидуальных оценок или систем управления переносом обучения на практику. Если требуется оценка дополнительных аспектов результативности, ищите автоматизированные пути сбора данных. Для крупных программ используйте случайную выборку из участников программы; попытки включить каждого участника существенно увеличивают бюджет оценки, а после определенного момента не несут дополнительной ценности. Обратитесь к эксперту, если вы не знакомы с нюансами и подводными камнями формирования выборок.

Опросы. Появление простых и недорогих онлайн-инструментов для проведения опросов существенно увеличило эффективность сбора информации от большого числа респондентов. К сожалению, эти инструменты также внесли вклад в снижение достоверности и доверия к результатам, потому что

такие опросы часто используются неверно, непрофессионально разработаны и плохо организованы.

Например, просьба к участникам отметить, сколько, как они считают, они изучили, — это *не* то же самое, что измерение количества усвоенных знаний (оценка второго уровня), и это не должно позиционироваться в этом ключе (тем не менее, мы знаем одного поставщика, практикующего это). Также вопрос о том, насколько ценным, по ожиданиям респондентов, будет обучение, — это не то же самое, что оценка ценности действительных результатов.

Структура опроса влияет на достоверность и надежность результатов.

Структура опроса — выбранные слова, количество вопросов, варианты шкал и так далее — оказывает огромное влияние на достоверность и надежность результатов, а также оказывает влияние и процент заполнивших опрос до конца³³⁴. Филлипс, Филлипс и Аарон предложили полезное руководство по дизайну опросов, их администрированию и анализу³³⁵. Если вы не разбираетесь хорошо в методах социологических исследований, попросите помощи у подразделения маркетинговых исследований или других экспертов по сбору и анализу данных в вашей компании.

Навстречу стандартизации

Center for Talent Reporting (CTR) — некоммерческая индустриальная организация, созданная для «улучшения и стандартизации оценки, документирования и управления человеческими ресурсами для предоставления существенной ценности для бизнеса»³³⁶. Цель центра — разработать набор общепринятых определений и принципов для управления талантами, наподобие общепринятых принципов бухгалтерского учета (GAAP), используемых для документации и анализа финансовых данных. Целесообразность обосновывается тем, что «обучающая организация получит огромную пользу от набора основополагающих принципов и стандартизации определений, расчетов, использования и документирования объемов и измеряемых коэффициентов»³³⁷.

С этой целью организация разработала стандартные определения и отчеты для шести ключевых процессов по управлению персоналом, включая программы обучения и развития. Центр предоставляет детальные руководства, примеры отчетов и шаблоны бесплатно на сайте: www.centerfortalentreporting.org. Ключевые принципы документирования результатов соответствуют принципам «Дб: Документирование», особенно необходимость управлять усилиями по обучению в более практичной манере, путем:

- Определения ключевых целей компании;
- Выстраивания обучения в соответствии с этими целями и формирование ожидаемого влияния программ на бизнес-результаты;
- Определения, документирования важнейших мер по увеличению эффективности и результативности и управления ими;
- Управления ключевыми программами в течение года для достижения запланированных результатов³³⁸.

Хотя логика этого подхода неоспорима и подход доказал свою эффективность в управлении корпоративным университетом компании Caterpillar³³⁹, станет ли он общепринятым стандартом пока не известно. Некоторые первопроходцы, применившие подход, нашли в нем ценность, особенно в области выстраивания обучения в соответствии с бизнес-потребностями, но другие считают, что предложенные меры выходят за пределы необходимых³⁴⁰.

В частности, проблематичны предлагаемые меры измерения результативности. Они основываются на опросах, проводимых в конце обучения. Авторы утверждают, что «хотя у респондентов пока не было времени применить обучение, они могут оценить намерение применять и с высокой долей вероятности оценить влияние и ценность. Ответы на опросы часто являются отличными индикаторами и коррелируются с действительными результатами от третьего до пятого уровней»³⁴¹. Нам не известны надлежащим образом проведенные исследования, которые бы поддерживали это заверение, также мы сомневаемся, что намерения участников и вероятное влияние и ценность будут приняты менеджментом в качестве достоверного показателя результативности, особенно для ключевых и стратегических программ.

Резюме основополагающих принципов

Не существует одного единственного подхода, который можно было бы использовать для оценки программ для различных целей, типов и вариантов. Однако в качестве основополагающих могут использоваться четыре принципа, представленные в таблице Д6.2.

Таблица Д6.2. ХАРАКТЕРИСТИКИ ЭФФЕКТИВНОЙ ОЦЕНКИ

Соответствует целям	Соответствует целям программы (ожидаемым бизнес-результатам) Соответствует целям клиента
Вызывает доверие	Достаточное количество данных Не содержит когнитивных искажений Правдоподобна Доступна для понимания Доставляется тем, к кому есть доверие

Побуждает к действию	Однозначна Запоминающаяся Действенная Краткая
Эффективна	Удовлетворяет первым трем критериям Использует времени и денег не больше необходимого для принесения ценности

Проблема оценки

Несмотря на десятки книг и бесчисленные семинары, посвященные тому, как измерять эффект от обучения, оценка остается источником беспокойства большинства функций обучения и развития. Более трети организаций не удовлетворены проводимой оценкой³⁴². В исследовании Уортонской школы бизнеса лидеры функций обучения отметили «измерение и коммуникация ценности» своей крупнейшей проблемой³⁴³.

Мы полагаем, что существует три основные причины затруднений:

- Беспокойство о том, как измерять, до четкого определения того, что измерять;
- Смешивание метрик процесса с бизнес-результатами;
- Утверждение подхода «сделай сам».

Что измерять

На рабочих семинарах по бД мы любим спрашивать: «Что является самым лучшим инструментом для измерения?»:

- Мерный цилиндр;
- Мерная рулетка;
- Электронные весы.

Ответ, конечно же, зависит от того, что вам необходимо измерить: длину веревки, объем жидкости или вес слона. Это очевидно, когда так представлено, удивительно, сколько обсуждений экспертов по корпоративному обучению вокруг оценки деградируют до дебатов об относительной пользе метода Бринкерхоффа Success Case Method, отдачи от инвестиций (ROI) Филиппа или модели Киркпатрика New World Model, без предварительного определения того, *что* должно быть измерено.

Не беспокойтесь о том, как измерять, до того, как
четко определитесь, что измерять.

На самом деле, самая частая ошибка, которую, по нашим наблюдениям, делают подразделения обучения и развития, связана со смешением *что* и *как*. Как только поднимается тема оценки, они заявляют: «Но мы не знаем, как это измерить», — еще до того, как определили, что такое «это». По нашему опыту, как только вы сможете четко определить, *что* вы хотели бы измерить, вы обычно сможете найти кого-то, кто может вам помочь, или метод, который можно адаптировать. Однако до того, как вы четко не определите, что именно требуется измерять, любое обсуждение того, *как* измерять результаты — это как запрягать телегу впереди лошади.

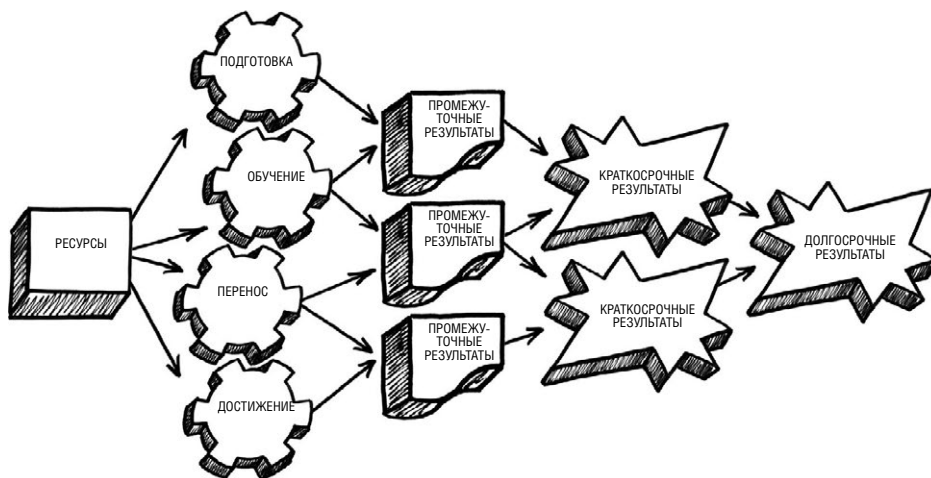
То, что должно измеряться, продиктовано логической картой программы обучения (рисунок Д6.5), которая показывает:

- Ожидаемые результаты и
- Предположительные взаимосвязи между активностями, промежуточными результатами и конечными результатами.

Ожидаемые результаты. Важность понимания ожидаемых результатов очевидна: вы не можете достоверно оценить, была ли программа успешна, пока вы не ответите на вопрос: «Что мы стремимся достичь?». Те результаты, которых вы стремитесь достигнуть, являются в конечном счете тем, что вам необходимо измерить.

Необходимые промежуточные результаты. Также вы захотите измерить ряд ключевых промежуточных результатов (метрик процесса), которые, как показывает логическая карта, необходимы для достижения желаемых резуль-

Рисунок Д6.5. ЛОГИЧЕСКАЯ КАРТА ПРОГРАММЫ ОБУЧЕНИЯ ЧЕТКО ПОКАЗЫВАЕТ ТЕ РЕЗУЛЬТАТЫ И КЛЮЧЕВЫЕ ПЕРЕМЕННЫЕ, КОТОРЫЕ НЕОБХОДИМО ИЗМЕРЯТЬ



татов. Например, если завершение модуля электронного обучения считается необходимым для подготовки к практическому обучению, тогда может быть важным отслеживать число участников, которые на самом деле прошли его, чтобы понять, работает ли эта часть процесса. Имейте в виду, что промежуточные результаты, такие как число участников, количество материалов, завершенных модулей, не то же самое, что результаты, как, например, изменение поведения, и результаты, которых ждет бизнес (см. ниже).

Один и тот же объект и величина имеют различную
ценность для разных людей.

Что ценят заинтересованные лица. В конечном счете, что измерять зависит от того, что ценят заинтересованные лица. Оценка, как подразумевает само слово, является определением *ценности* или значения. Однако ценность не имеет общепризнанных универсальных метрических мер, как килограмм или джоуль. Один и тот же объект имеет различную ценность для разных людей или даже для тех же людей в разное время. Например, *измерение* 10-метровой веревки постоянно, но *ценность* ситуативна: ценность будет высока, если нужно спуститься с высоты в 8 метров, или ценности не будет никакой, если надо спуститься на 20 метров. Аналогично, ценитель вин будет готов заплатить немного больше за винтажное бордо, но то же самое вино не будет иметь никакой ценности для не пьющего алкоголь коллеги, каким бы высоким рейтингом его не наградила *Wine Spectator* (рисунок Д6.6).

Вывод состоит в том, что вам надо обсудить с заинтересованными лицами то, как *они* определяют ценность, до того, как вы решите, что вам необходимо измерять. В одной компании команда руководителей может настаивать на финансовом анализе отдачи от инвестиций, а другие могут вовсе не оценить такой подход (Кейс Д6.6).

Рисунок Д6.6. ЦЕННОСТЬ КАК СУБЪЕКТИВНА, ТАК И СИТУАТИВНА



Кейс Д6.6

Сначала спросите

Крупная компания в автомобильной индустрии потратила более 100 000 долларов для оценки отдачи от инвестиции (ROI) от высоко приоритетной программы обучения. Результаты были впечатляющие, указывающие на многократную отдачу. Подразделение обучения было в восторге... пока не представило результаты команде руководителей. Финансовый директор компании взглянул на анализ и заявил: «Это не то, как я определяю отдачу от инвестиции. Эти результаты не имеют никакой ценности».

Смысл этой истории не в том, что какая-то конкретная методология была использована правильно или неправильно *теоретически*. Смысл в том, что это был неправильный подход *в конкретной ситуации*. До погружения в исследование профессионалы подразделения обучения должны были поинтересоваться у команды руководителей, считают ли они предложенные критерии оценки целесообразными, заслуживающими доверия и убедительными.

Мнение клиента всегда будет высказано, вопрос только времени. Намного лучше спросить заинтересованных лиц *до* того, как вы потратите время, силы и средства для проведения исследования, чем *после*, когда уже слишком поздно.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ:

- Всегда определяйте, *что* необходимо измерить, до траты времени на переживания о том, *как*.
- Убедитесь, что вы измеряете именно то, что важно и ценно для ваших стейкхолдеров, а не то, что ценно для вас.
- Включите оценку значимых факторов переноса обучения на рабочее место как часть общей оценки эффективности.

Промежуточные и конечные результаты

Эйнштейн, как известно, отмечал, что не все, что считается, можно посчитать. В отношении оценки программ обучения это означает, что то, что вы можете что-то посчитать, не означает, что подсчет будет ответом на вопрос, стоила ли программа обучения вложенных затрат или нет.

Существует две крупные категории того, что подразделение обучения может измерить: промежуточные результаты (процессные метрики) и конечные результаты (Таблица Д6.3). Процессные метрики, такие как количество участников программ, затраты на программу и реакция аудитории, важны для управления функцией обучения и определения возможностей для улучшения. Тем не менее, они не являются теми *результатами*, которые *интересуют бизнес* (рисунок Д6.7) и не должны быть представлены таким образом.

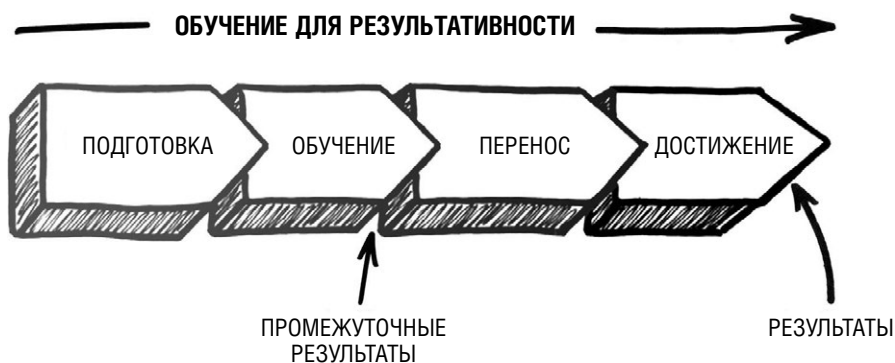
Документируйте результаты, которые интересуют бизнес.

Промежуточные результаты сами по себе недостаточны, так как с их помощью невозможно оценить *ценность* активностей, без знаний о том, принесли ли они вклад в достижение результатов (тех, которые отвечают бизнес-потребностям). Например, представьте, что сотрудники закончили вдвое больше модулей электронного обучения, чем в прошлом году (100%-ый рост промежуточного результата). Это хорошо *тогда, и только тогда*, когда завершение этих модулей способствовало увеличению результативности. Если, с другой стороны, не было никакого наблюдаемого результата (изменения в результативности), то в результате проведенного электронного обучения было потеряно вдвое больше времени, чем в прошлом году. Ван Адельсберг и Троллей отметили: «Если вы тратите даже 1\$ на обучение, но не получаете взамен никакой бизнес-ценности, вы тратите слишком много»³⁴⁴.

Таблица Дб.3. ПРИМЕРЫ ВНУТРЕННИХ ПРОЦЕССНЫХ МЕТРИК ОБУЧЕНИЯ (ПРОМЕЖУТОЧНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ) И БИЗНЕС-РЕЗУЛЬТАТОВ

Промежуточные результаты	Результаты
Количество участников	Подтвержденное положительное изменение поведения
Количество программ	Увеличение результативности
Количество разработанных программ обучения в электронном формате	Увеличение качества/ Снижение количества ошибок
Количество программ, пройденных до конца	Рост удовлетворенности клиентов
Педагогические часы	Рост вовлеченности персонала
Затраты на программу/участника/час	Уменьшение числа происшествий и простоев
Результаты тестирования по завершении обучения	Сокращение времени по выходу на продуктивность
Рейтинг удовлетворенности	Более эффективные презентации
Выравнивание знаний и навыков в организации / подразделении	Уменьшение операционных издержек
Количество проведенных оценок	Повышение эффективности продаж
Количество проведенных коуч-сессий	Ускорение вывода продуктов на рынок

Рисунок Д6.7. ПОКАЗАТЕЛИ ПРОМЕЖУТОЧНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ, ТАКИХ КАК РЕАКЦИЯ ИЛИ КОЛИЧЕСТВО ПРИОБРЕТЕННЫХ ЗНАНИЙ, НЕ ЯВЛЯЮТСЯ РЕЗУЛЬТАТАМИ, КОТОРЫЕ ИНТЕРЕСУЮТ БИЗНЕС



Схожим образом тест на усвоение знаний по окончании обучения может быть важен для соблюдения требований по регулированию или для гарантии того, что материал усвоен, однако само по себе обучение — и оценка второго уровня — не является бизнес-целью; это просто контрольный рубеж в логической карте на пути к увеличению результативности. Возможно, поэтому Центр обучения армии США Center for Lessons Learned даже не считает, что-либо изученным, *пока не задокументированы изменения в поведении*³⁴⁵. Даже если участники могут положительно ответить на вопрос «Могу ли я?», «знания о необходимых действиях часто не приводят к действиям или поведению в соответствии с этими знаниями»³⁴⁶.

Не важно, сколько вы потратили, как заняты вы были и даже сколько людей вы обучили. Важно только то, что программа предоставила ценный результат (превышающий затраты). Доказательство ценности программы требует оценки результатов, определенных в «Д1: Диагностика», а не просто оценки деятельности или промежуточных результатов.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ:

- Измеряйте и конечные результаты, и процессные метрики, но не путайте их между собой.
- Сообщайте бизнесу о конечных результатах программы.
- Используйте процессные метрики для управления обучающей организацией, повышения ее результативности и определения возможностей для совершенствования.

Утверждение подхода «Сделай сам»

Заключительное препятствие для эффективной оценки программ обучения — это тенденция профессионалов в области обучения все делать самостоятельно и «выплывать в одиночку». Оценка — это профессиональный навык. Существует огромное количество книг на эту тему (например, книга Русс-Эфта и Прескилла³⁴⁷), университетских дисциплин по оценке и даже профессиональным сертификациям для оценщиков³⁴⁸. Неразумно ожидать, что каждый профессионал в области обучения будет таким же экспертом в оценке, как в области обучения взрослых, педагогическом дизайне, фасилитации и многих других областях.

Если в вашем подразделении нет эксперта, обладающего этим конкретным навыком, обратитесь за помощью. «Если вы не прошли обучение или не обладаете навыками для проведения достоверной оценки, привлечите других специалистов из вашей организации, например тех, кто обучался оценке и статистике. Обычно вы можете найти таких специалистов в подразделении оценки качества»³⁴⁹. Вовлечение эксперта из области оценки не только усилит результаты вашей оценки, но и обогатит ваше понимание и навыки в рамках вашей совместной работы.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ:

- Не считайте, что вы должны быть экспертом во всем; попросите помощи у экспертов из подразделений исследований рынка или повышения эффективности процессов.
- Начните с простого и обучайтесь в процессе работы.

6 шагов процесса оценки

В практике «Д6. Документирование: Документирование и оценка эффективности обучения» всего 6 шагов (рисунок Д6.8):

1. Подтвердите результаты, которые действительно имеют значение.
2. Составьте план проекта.
3. Соберите и проанализируйте данные.
4. Отчитайтесь о результатах.
5. Продавайте ожидания.
6. Внедрите меры по совершенствованию.

1. Подтвердите значимость результатов

Решение о том, что измерять, является важнейшим решением в процессе оценки программ обучения. В идеале, обсуждение критериев успешности программы должно обсуждаться в рамках «Д1: Диагностика» со спонсором. Если

Рисунок Д6.8. ШЕСТЬ ШАГОВ ПРОЦЕССА ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ



вы использовали Колесо планирования результатов (рисунок Д6.9), тогда в рамках «Д6: Документирование» вам предстоит только просмотреть резюме обсуждения и при внесении изменения в программы снова подтвердить критерии. Если критерии успешности еще не были определены, используйте логическую карту³⁵⁰, методологию GAPS!³⁵¹ или инструмент шести сигм, как QFD³⁵², или любой другой метод для определения важнейших результатов. Ключ к успеху лежит в том, чтобы не начинать сбор данных до того, как вы совместно со спонсорами не определите критерии успеха и то, что нужно будет измерить.

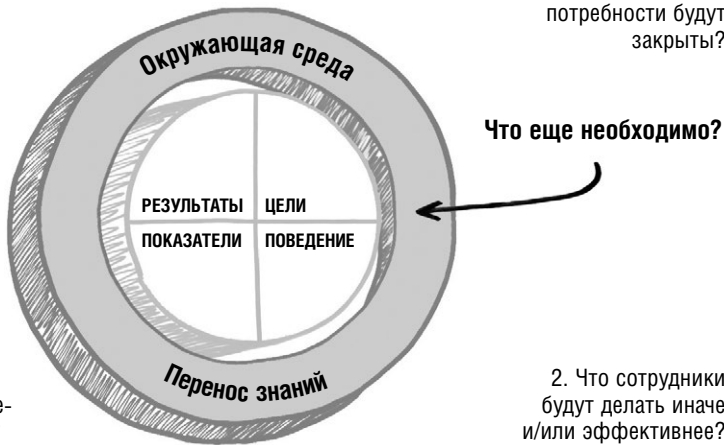
Больше не всегда лучше.

Конечно, для любой программы можно измерить большое количество критериев. Вызов состоит в том, чтобы уменьшить вселенную того, что *может быть* измерено, до «нескольких важнейших» показателей, которые и *будут* из-

Рисунок Д6.9. КОЛЕСО ПЛАНИРОВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ

4. Каковы все критерии успешности программы?

1. Какие бизнес-потребности будут закрыты?



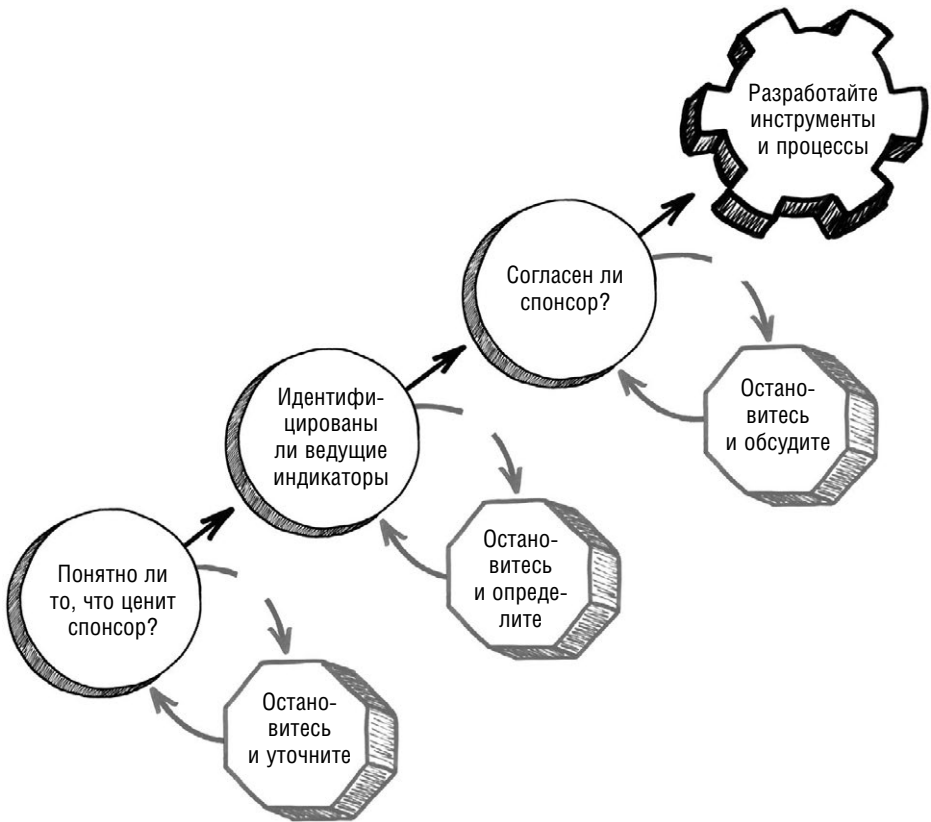
3. Как и кто сможет подтвердить достижение этих изменений?

2. Что сотрудники будут делать иначе и/или эффективнее?

мерены. Больше не всегда лучше. Чем больше параметров вы отслеживаете, тем выше стоимость оценки (как во времени, так и в денежном эквиваленте), тем больший массив параметров вам нужно будет увязать и интерпретировать и тем с большей вероятностью вам встретится то, что вы объяснить не сможете. По этим причинам мы не согласны с предложением Киркпатрика о необходимости последовательной оценки всех четырех уровней. Хотя это и строит «цепочку доказательств» и имеет смысл в теории, это затратно, затруднительно и не обязательно. Поэтому в модели Киркпатрика New World (Новый мир) уделяется гораздо меньше внимания показателям первого и второго уровней и больше — измерению «отдачи от ожиданий», показателям третьего и четвертого уровней. Если вы можете продемонстрировать, что соответствующие целям результаты были достигнуты, вам нет необходимости доказывать, что участники освоили материал: это становится очевидным.

С другой стороны, не стоит «класть все яйца в одну корзину» и измерять только один параметр. В любой программе обучения могут возникнуть

Рисунок Д6.10. СХЕМА ПРОЦЕССА ДЛЯ ПОМОЩИ В ВЫБОРЕ ТОГО, ЧТО ИЗМЕРЯТЬ



непредвиденные проблемы при сборе данных и анализе, убедитесь, что вы предусмотрели дополнительные и альтернативные показатели для измерения. Используйте схему процесса из рисунка Дб.10 для помощи в выборе.

Также вам необходимо определиться, что измерять, помимо количества участников программ, чтобы оценить результативность и найти возможности для совершенствования. Вернитесь к логической карте и цепочке создания ценности для выявления ключевых закономерностей, которые будут влиять на конечный результат.

Один из подходов, который мы используем с успехом — это написание сводных результатов для руководства *до проведения оценки*. Поделитесь черновиком со спонсорами для того, чтобы подтвердить, что планируемый анализ оценит результаты, которые они ценят больше всего. Мы, конечно же, оставляем секцию результатов пустой, но описываем методологию, типы данных и способ их сбора, а также примеры выводов, которые можно будет построить на основании данных. Возможность увидеть такое резюме помогает спонсорам решить, отвечает ли описанный подход их потребностям.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ:

- Выберите небольшое количество показателей результативности, которые ответят на вопрос: «Сработала ли программа?».
- Выберите небольшое количество промежуточных результатов (процессных метрик), которые ответят на вопрос: «Какие части процесса можно было улучшить в дальнейшем?».

2. Составьте план проекта.

Как только вы выберете несколько важнейших показателей для оценки программы, вы можете закатать рукава и приступить к разработке детального плана оценки, который включает:

- A. Решение о том, *когда* собирать данные.
- B. Выбор базы для сопоставления.
- C. Выбор техник по сбору данных.
- D. Планирование анализа
- E. Создание плана по реализации проекта.

A. Определитесь, когда собирать данные. Решение о том, *когда* собирать данные, почти так же важно, как решение о том, *какие* данные собирать. Учитывая, что «Дб: Документирование» направлена на документирование релевантных для бизнеса результатов, релевантные результаты могут быть собраны только *после* того, как участникам было предоставлено достаточно времени для переноса знаний и навыков на работу, а их применение практиковалось достаточно долго, чтобы результаты были очевидны. Для некото-

рых типов программ обучения, как, например, направленных на повышение качества клиентской поддержки или производственных процессов, улучшение может быть продемонстрировано в течение нескольких дней. Для других, таких как обучение лидерским навыкам или стратегическим продажам, могут потребоваться недели и месяцы, пока ожидаемые результаты можно будет задокументировать.

Решение о том, когда, почти так же важно, как что.

Временной фактор играет определяющую роль. Чем быстрее эффект может быть оценен, тем более полезными будут данные для принятия решений о расширении, продолжении, пересмотре или прекращении программы. Для программ, в которых для проявления результатов требуется большое количество времени, выберите опережающие индикаторы. Концепция опережающих индикаторов берет свое начало в прорывной работе Каплана и Нортон по «Balanced Scorecard», посвященной сбалансированной системе показателей³⁵³. Идея состоит в том, что опережающие индикаторы, как, например, уровень удовлетворенности клиентов или число новых продуктов в процессе подготовки, могут быть лучшими прогнозными параметрами, чем финансовые отчеты, которые только отражают результативность в прошлом.

«Опережающими индикаторами» успеха обучения являются изменения в поведении (рисунок Д6.11), так как сотрудники должны делать свою работу новыми и более совершенными способами для повышения результативности. Хотя Гилберт сразу обратил внимание, что реальная цель состоит в *достижении*, а не в самом по себе поведении³⁵⁴, изменения в поведении всегда предшествуют изменениям в результативности. Во многих случаях демонстрация значимых изменений в поведении — это все доказательства, которых требует менеджмент, так как, как показано на логической карте, они уже приняли корреляции между определенным поведением и бизнес-результатами.

Рисунок Д6.11. ИЗМЕНЕНИЯ В ПОВЕДЕНИИ ПРЕДШЕСТВУЮТ ИЗМЕНЕНИЯМ В РЕЗУЛЬТАТАХ



Дэвид Бреннан, генеральный директор AstraZeneca объяснил это следующим образом:

«Очевидно, люди стремятся дать количественную оценку бизнес-результатам. Я полагаю, что, хотя это и является важным показателем, есть вещи куда более измеримые, — это изменение поведения как очевидный результат программы».

«Если мы верим, что коучинг — это важная часть процесса управления результативностью сотрудников, и мы реализовали программу по развитию навыков коучинга, далее мы хотим измерить качество коучинга, не по мнению коучей-руководителей, а по мнению сотрудников, с которыми были проведены сессии».

«Если мы говорим, что нам важно, чтобы сотрудники демонстрировали способность к взаимодействию и достижению наилучших результатов всей командой, тогда нам стоит протестировать среду, чтобы увидеть, демонстрируют ли сотрудники желаемое поведение и поддерживается ли такое поведение менеджментом. Есть и другие, более сложные, методы оценки, которые можно развернуть... но с точки зрения операционной среды организации, оценка должна быть гораздо больше сконцентрирована на поведенческих результатах, к которым вы стремитесь».

Оценка должна больше концентрироваться на изменении поведения.

Логическая карта обычно проводит грань между краткосрочными и долгосрочными результатами³⁵⁵. Изменения поведения — это краткосрочные результаты. Помимо того, что они доступны ранее других, другим преимуществом использования изменений в поведении в качестве индикатора результативности является то, что они меньше зависят от других факторов, кроме как обучения и поддержки результативности.

Иногда может быть трудно изолировать эффект от обучения на широкие бизнес-метрики, например продажи, удержание и репутацию бренда. Таким образом, хотя идеальным показателем для программы повышения продаж на первый взгляд кажется непосредственно уровень продаж, проблема состоит в том, что доходы от продаж подвержены влиянию многих факторов, помимо обучения, например эффективности рекламной кампании, сезонности, действиям конкурентов, производственным проблемам и так далее. Если продажи увеличатся, то каждое подразделение может утверждать, что причиной стала именно их работа. Если продажи не увеличатся, это будет проблемой подразделения обучения.

Оценка изменений поведения предлагает более прямое доказательство вклада обучения. Представьте, что цель программ была в увеличении продаж путем обучения торговых представителей задавать больше пробных, «прощу-

пывающих» вопросов, которые важно задавать непосредственно перед переходом к активной продаже. Ранним показателем успеха было бы увеличение количества и качества вопросов, которые торговые представители задают при реальном общении с клиентами. Документирование существенного роста ожидаемого поведения стало бы более достоверным показателем влияния обучения и поддержки результативности, чем увеличение продаж, так как на последнее оказывают влияние и другие факторы.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ:

- Проводите оценку, как только результаты могут сказать, работает ли программа.
- Если спонсор согласен, используйте изменения в поведении в качестве показателей результативности, так как они доступны скорее и менее подвержены влиянию внешних факторов.

В. Выбор базы для сопоставления. Заявление о том, что программа обучения улучшила результативность, ставит вопрос: «В сравнении с чем?». Это является утверждением того, что результативность сотрудников стала лучше после обучения, чем до него? Или вы утверждаете, что те, кто прошел обучение, работают результативнее в сравнении с теми, кто обучение не прошел? Так или иначе, оценка всегда подразумевает какую-либо форму сравнения.

Поэтому частью составления (или подписания) программы оценки является решение о том, с чем будут сравниваться результаты, для демонстрации результативности. Это решение важно, так как каждый раз при сравнении вас могут попросить доказать правомерность выводов.

Обучение всегда подразумевает какую-либо форму
сравнения.

Сравнения могут быть историческими и совпадающими по времени. Типичным примером исторического сравнения будет измерение результативности каждого сотрудника до и после обучения. Другим подходом будет просьба сотрудникам оценить свою результативность в сравнении с результативностью в прошлом. Этот подход используется Голдсмитом и Морганом для демонстрации важности последующих действий³⁵⁶.

Так как каждый участник вовлечен в процесс оценки, историческое сравнение позволяет избежать искажений, которые могут потенциально возникнуть при сравнении двух различных групп людей. Такое сравнение показывает высокий уровень внешней валидности: если большинство сотрудников стали работать результативнее после обучения, это достаточно убедительный аргумент в пользу того, что обучение принесло ценность.

Тем не менее, этот подход не идеален. Результативность людей будет повышаться при условии большего опыта работы в любом случае, поэтому часть улучшений или все улучшения из вашего списка могут просто быть следствием большей практики, а не самой программы обучения. Также в подходах, основанных на опросе мнения людей о результативности в сравнении с прошлым, может скрываться ошибочное суждение, как свойство человеческой памяти. Наконец, улучшение во времени может быть результатом изменений среды и не иметь отношения к обучению. Тем не менее, сравнения «до-после» являются в целом хорошим выбором, так как они понятны бизнес-лидерам и принимаются ими.

Одновременные оценки устраняют многие проблемы исторических сравнений. Исследования типа «случай-контроль» являются классикой экспериментальных лабораторных исследований, где результаты экспериментальной группы (в этом случае — участников обучения) сравниваются с результатами контрольной группы (не прошедшей обучение). Идеальным будет случайное распределение участников по группам во избежание системных различий (искажений). Тем не менее, такая строгость редко практикуется в корпоративных программах обучения и для практических целей может быть необязательной, если приложены усилия для гарантии того, что обе группы построены схожим образом.

Рекомендуем обратиться к книгам по оценке³⁵⁷ и дизайну экспериментов³⁵⁸ для более глубокого обсуждения. Ключевая мысль состоит в том, что для того, чтобы оценка вызывала доверие, любые сравнения должны восприниматься правомерно. Когда полностью избежать искажений не удастся, признайте это и опишите потенциальное их влияние в выводах.

Много было написано о важности эффекта изоляции в обучении. Наш взгляд схож с подходом Бринкерхоффа³⁵⁹. Мы считаем, что попытки посчитать процент улучшения, который можно приписать обучению, является тщетным упражнением. Когда обучение успешно, это результат обучения *и* поддержки для переноса знаний и умений на рабочее место; когда обучение проваливается, это обычно провал в процессе переноса. Обучение и перенос неотделимы друг от друга. «Когда мы оцениваем программы или меры, мы на самом деле оцениваем вклад систем оценки...»³⁶⁰.

Следовательно, мы не рекомендуем пытаться изолировать вклад обучения, призывая участников прикинуть процент того, что результат был достигнут благодаря обучению. Надежность таких оценок никогда не была строго продемонстрирована; их использование может потенциально подорвать доверие и полезность всей оценки результативности.

Цель оценки — поддержка процесса принятия обоснованных решений.

Такие рекомендации касаются не только академической среды. Цель оценки — поддержка процесса принятия обоснованных решений. Выбор неправильных показателей или неправильной базы для сравнения может привести к ошибочным выводам, а значит и невыгодным решениям. Оценка, преувеличивающая реальную ценность программы, может привести к экономически неэффективному решению о продолжении программы. Наоборот, плохо подготовленная оценка, не показывающая реальную ценность эффективной программы, может стать вкладом в решение об уменьшении финансирования или его прекращении.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ:

- Определите, с чем вы будете сравнивать результаты программы обучения.
- Не пытайтесь подсчитать процент вклада обучения; это не целесообразно, не достоверно и не полезно.

С. Выберите техники по сбору данных. Как вы будете осуществлять сбор данных в выбранных группах и по выбранным показателям? Как обычно, «дьявол кроется в деталях». *Что* вы выбрали как предмет для оценки и будет определять целесообразность оценки; *как* вы будете измерять будет влиять на то, заслужит ли она доверие. Таким образом, вам необходимо убедиться, что клиент согласен не только с тем, *что* вы предлагаете измерять, но и тем, *как* вы предлагаете осуществлять сбор информации.

Например, спонсор может согласиться, что определенные изменения в поведении будут означать успех конкретной программы. Однако существует ряд способов документирования изменений в поведении. Будет ли достаточно отчетов участников («Я делаю гораздо больше таким образом»? Требуется ли подтверждение прямых руководителей? Или, возможно, необходимо привлечение третьих лиц для ведения наблюдений и оценки поведения?

Схожим образом спонсор может ожидать увидеть финансовый анализ влияния программы на бизнес-результат. Насколько беспристрастным должен быть анализ? Достаточно ли будет предоставить консолидированные оценки от участников программы или требуется привлечь финансовое подразделение? «Правильный» ответ на эти вопросы будет зависеть от ситуации; это будет зависеть от того, что будет оправданно при доступных ресурсах и что будет принято целевой аудиторией.

Всего существует пять базовых типов данных для сбора: бизнес-метрики, наблюдения, оценки, мнения и примеры. Когда будет понятно, в какую категорию попадают результаты, которые вы планируете измерять, способы их сбора последуют, так как для каждого типа есть ограниченный спектр методов (Таблица Д6.4).

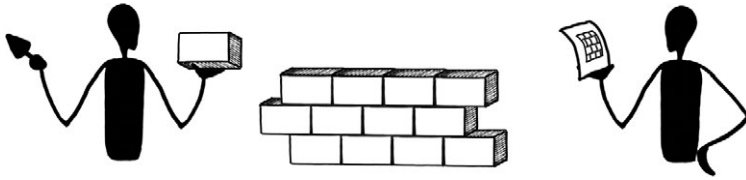
Таблица Д6.4. ТИПЫ ДОКАЗАТЕЛЬСТВ И МЕТОДЫ СБОРА ДАННЫХ

Тип данных	Примеры	Методы сбора
Бизнес-метрики	Продажи продуктов Удержание сотрудников Индекс качества Количество инцидентов Процент повторных покупок	Извлечение из информационных систем бизнеса
Наблюдения	Взаимодействие с клиентами Ответ на запросы Техники продаж Взаимодействие между сотрудниками Выполнение задач	Прямое наблюдение (явное или скрытое) Демонстрации/ ролевые игры Симуляция
Оценки	Частота использования Количество сэкономленного времени Финансовая выгода	Опросы Интервью
Мнения	Качество поддержки Лидерство Индекс потребительской лояльности Командная работа Качество продукта работы	Опросы Интервью Фокус-группы Оценка эксперта
Примеры	Истории успеха Критичные инциденты Результаты работы	Опросы Интервью Просмотр утвержденных планов, отчетов и так далее

Бизнес-метрики. Бизнес-метрики — это данные, которые компания регулярно собирает в рамках операционной деятельности. Это включает данные от информации по продажам (количество и выручка) до количества ошибок, затрат на брак, операционных издержек, времени выполнения заказа, дефицита товара, потерях, точности прогнозирования и так далее. Если существующая бизнес-метрика отвечает критериям целесообразного результата программы и не будет полностью подвержена другим факторами, непременно используйте ее. Бизнес-метрики имеют преимущество мгновенного доверия и важности для бизнеса. Так как они уже собираются, нет никаких дополнительных издержек для их сбора.

Если вы планируете использовать бизнес-метрики в качестве показателя результативности, убедитесь, что вы можете получить доступ к необходимому вам уровню детализации (на уровне конкретного участника). Такая степень конкретизации вам потребуется для реализации сравнения на уровне до-после или прошедшие-не прошедшие обучение. Проведите

Рисунок Д6.12. САМАЯ ЦЕЛЕСООБРАЗНАЯ И НАДЕЖНАЯ ОЦЕНКА ПОВЕДЕНИЯ — ПРЯМОЕ НАБЛЮДЕНИЕ



встречи с подразделениями ИТ, финансов или той функцией, которая контролирует данные, обсудите ваши потребности в данных, упомянув сотрудников и период сбора данных. Используйте псевдонимы или кодовые номера для участников, если требуется защита персональных данных.

Наблюдения. Для программ обучения, где результатом будет изменение действий или поведения на рабочем месте, самая целесообразной и надежной оценкой будет прямое наблюдение (рисунок Д6.12). Это может быть самонаблюдение с низким уровнем надежности до заполнения чек-листов результативности специальными наблюдателями с высоким уровнем надежности, как, например, использование «тайных покупателей» для оценки уровня поддержки покупателей³⁶¹. Обычно наблюдений средней строгости достаточно, как, например, вопросов клиентам: «Поприветствовали ли вас, когда вы зашли в магазин?» или «Помог ли вам продавец-консультант должным образом?» Другим примером может быть опрос менеджеров, коллег или прямых подчиненных о конкретном поведении. Может использоваться целый ряд форматов сбора данных, включая прямой подсчет, шкалы оценок или запросы конкретных примеров.

Чтобы данные наблюдений были убедительными, оценщики должны иметь возможность лично провести наблюдение за поведением, они должны четко понять, что вы запрашиваете, а временной отрезок должен быть таким, чтобы воспоминания были точны. Надежность может быть увеличена путем предоставления оценщикам листа поведенческих индикаторов для наблюдения, которые четко показывают, что вы стремитесь узнать и как это оценивать³⁶².

Предварительная оценка. Предварительные оценки широко применяются в бизнесе с целью планирования: «Как вам кажется, сколько это займет времени?», «Каков ваш прогноз продаж на следующий квартал?». Иногда оценки применяются для измерения результативности, например: «Сколько раз вы использовали что-то, что вы изучили в рамках программы?», «Насколько ценным это было для вас?».

Тем не менее, так как это предварительные оценки отдельных лиц, они обязательно будут заслуживать меньше доверия, чем бизнес-метрики и пря-

мое наблюдение. Чтобы оценки заслуживали доверия, необходимо, чтобы респонденты обладали достаточными знаниями и навыками прогнозирования для формирования достоверной оценки. Тот, кто обрабатывает запросы, может, возможно, весьма достоверно оценить, сколько требуется для обработки запроса. С другой стороны, оценка эксперта по экономии финансовых средств в результате проведения программы обучения будет, скорее всего, слишком неточной.

Если вы решите использовать оценки, основанные на мнении, в качестве показателя результативности в вашей оценке эффективности, убедитесь, что с вами согласен ваш клиент, а затем приступайте к разработке анкет или инструкций по проведению интервью для людей, которые будут предоставлять оценки, в соответствии с их компетенциями и видением.

Мнения. Мнение, или восприятие, кажется, должно заслуживать меньше всего доверия. Однако временами мнения заслуживают больше всего доверия и являются наиважнейшими для измерения. Помните, что люди принимают решения, основываясь на *восприятии*, а не на объективной реальности. Следовательно, мнение клиентов является лидирующим индикатором их готовности покупать услуги или товары снова или рекомендовать компанию другим. Данные о мнениях обычно собираются с помощью опросов или интервью, с применением какой-либо рейтинговой шкалы.

Иногда мнения являются важнейшим результатом с наибольшим кредитом доверия.

Например, вы можете попросить людей отметить, с какой долей вероятности они порекомендуют продукт или услуги по шкале от 0 до 10. В самом деле, разработчики Net Promoter Score® (Индекса потребительской лояльности), который основывается на ответах на этот вопрос, заявляют, что он является лидирующим показателем будущего роста компании³⁶³. Сильвен Ньютон из центра Crotonville Leadership Center компании GE использует NPS для оценки того, как программа по развитию лидерства отвечала потребностям стейкхолдеров, а также для определения возможностей для непрерывного улучшения³⁶⁴.

Экспертное мнение. Отдельной подкатегорией является «экспертная оценка» — оценка результатов кем-то, кто является профессионалом в данной области. Экспертная оценка может быть подходящим показателем для программ, которые стремятся улучшить конкретные результаты работы сотрудников, например проведения презентаций, качество программного кода или точности стратегических планов. Только эксперты в области презентаций, программного обеспечения и стратегического планирования могут

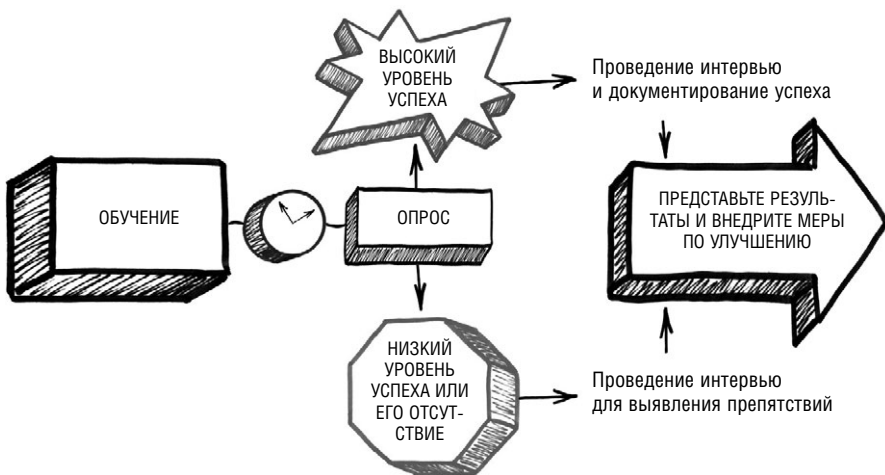
адекватно оценить, было ли изменение в качестве работы после обучения. Когда ожидаемым результатом является улучшенный продукт работы, тогда стратегией измерения является нахождение человека (или, если возможно, объективной системы экспертных оценок), способного предоставить обоснованное мнение о качестве результата.

Примеры. Пятой категорией, которая идет в какой-то степени вразрез с другими, являются примеры кейсов. В бизнес-среде растет признание силы историй для разъяснения, обучения, мотивации и создания запоминающихся впечатлений³⁶⁵.

Истории лежат в основе метода успешных кейсов (Success Case Method), разработанного Робом Бринкерхоффом (рисунок Д3.12). Процесс прямолинеен. Спустя достаточное время после обучения (в зависимости от природы обучения и целей), участники опрашиваются. Их спрашивают, использовали ли они отдельные аспекты программы, и просят оценить успех от «никогого» до «наблюдаемого успеха, описанного в измеряемых показателях»³⁶⁶. С рядом тех, кто заявил о наличии реальных успехов, проводится интервью для выявления деталей, подтверждения мнения, и в соответствующих случаях, документируется или оценивается финансовая выгода.

Также проводятся интервью и с некоторыми из тех, кто не достиг успехов, чтобы понять, что привело к невозможности достичь успешных результатов. Выявленные препятствия являются целью для непрерывного совершенствования. Сравнение ценности, созданной долей успешных участников, к доле не достигших успеха помогает менеджменту оценить реальные затраты на брак обучения и то, насколько много потенциальной выгоды все же «осталось за столом».

Рисунок Д6.13. МЕТОД УСПЕШНЫХ КЕЙСОВ БРИНКЕРХОФФА



Истории успешных кейсов запоминаются и побуждают к действиям.

Критичным предупреждением при использовании этого подхода, тем не менее, является необходимость убедиться в независимом подтверждении историй успеха, которые вы планируете использовать в качестве примеров. Если участник сообщил, что обучение помогло ему привлечь нового крупного клиента, проверьте данные о продажах или свяжитесь с клиентом. Если сотрудник утверждает, что уговорил ключевого сотрудника не покидать компанию, сверьтесь с этим сотрудником. Почему? Да потому, что в человеческой природе заложена тенденция к завышению собственных успехов, а ничто не дискредитирует вас быстрее, чем представление примера успеха, который будет сильно преувеличен.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ:

- Выберите метод сбора данных, который больше всего совпадает с ожидаемыми результатами и с большей вероятностью предоставит целесообразные, заслуживающие доверия и побуждающие к действию данные.
- Используйте регулярно отслеживаемые бизнес-метрики, где это возможно, поскольку они заслуживают доверия и не требуют дополнительных затрат.
- Включите в оценку побуждающие и запоминающиеся примеры в форме историй.

Д. Запланируйте фазу анализа. Важным аспектом дизайна эффективной оценки является тщательное предварительное планирование фазы анализа данных. А именно, как данные будут сопоставлены, при необходимости зашифрованы, переработаны и обобщены? Какие статистические методы вы будете использовать (если будете)? Проконсультируйтесь со специалистами по статистике из других подразделений, специалистами по исследованию рынков или внешними экспертами, которые обладают навыками оценки, до реализации плана, чтобы убедиться, что дизайн достаточен для определения различий и предоставления достоверных и объективных результатов.

Е. Создайте план по реализации проекта. Наконец, нарисуйте диаграмму Ганта или календарный план в другой форме, который будет включать ключевые действия (когда будут высланы опросы и напоминания, назначены следующие интервью, завершён анализ и так далее). Сейчас доступен целый ряд систем комплексного программного обеспечения управления проектами, например Microsoft Project, чтобы помочь в составлении календарного

плана. Если вы новичок в оценке или используйте такой подход впервые, покажите ваш план эксперту. Возможно, есть пути оптимизации процесса или усиления этапа анализа.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ:

- Продумайте, как вы планируете анализировать результаты, ДО начала сбора данных.
- Обратитесь к экспертам, чтобы убедиться, что данные *могут* быть проанализированы.

3. Соберите и проанализируйте данные

Когда план оценки будет рассмотрен и согласован, вы можете приступить к его реализации. Кто-то должен быть назначен ответственным за управление проектом и реализацию плана, потому что даже относительно простой дизайн, например сбор мнения внутренних клиентов, имеет достаточное число переменных.

Если отдельных ресурсов для управления проектом нет, вам предстоит самостоятельно управлять проектом или найти внешних подрядчиков. В любом случае, не недооценивайте важность корректного выполнения плана; слабая реализация является гораздо более частой причиной провала в бизнесе, нежели слабое планирование³⁶⁷.

Соберите данные. Если вы используете специально разработанный опрос или систему сбора данных, сначала протестируйте ее, чтобы убедиться, что вопросы доступны для понимания, а ответы записываются корректно³⁶⁸. Если вы используете интервью, примите меры для гарантии устойчивого результата и объективности, как описывается в исследованиях, наподобие проведенного Бабби³⁶⁹. Кроме этого, процесс сбора данных в основном состоит из периодического отслеживания поступающих данных для того, чтобы убедиться в адекватности результатов и корректной работе систем.

Проанализируйте данные. После сбора данных начинается самое интересное: анализ результатов, чтобы увидеть, в какой мере программа выполнила свои обещания. Процесс включает сравнение одного ряда данных (например, после обучения) с другим (например, перед обучением или без обучения). Если данные количественные (числа, рейтинговые шкалы, доллары и так далее), анализ потребует некоторого уровня статистического анализа для подтверждения того, что разница не является результатом случайной вариации. Если результаты качественные, то их необходимо проанализировать по темам и примерам. Также важно проанализировать ключевые метрики

процесса для определения возможностей для улучшения. Например: Были ли менеджеры активно вовлечены? Воспринимали ли участники обучение как актуальное? Была ли реализована поддержка результативности?

**Всегда есть вероятность, что оценка не покажет
очевидную пользу.**

Помните, что всегда существует вероятность, что оценка покажет, что программа не принесла очевидной пользы или польза была слишком маленькой в сравнении с затратами. Принимать решение о том, что делать с негативными результатами, необходимо *до* начала оценки. До реализации плана ответьте на вопрос: «Если оценка будет неблагоприятна, что вы будете делать?» После того, как данные были собраны, они не могут быть «захоронены» и проигнорированы. На вас возложена моральная ответственность и ответственность как руководителя проекта за информирование как о негативных, так и положительных результатах, включая рекомендации для изменений: исправьте программу или рекомендуйте отказ, если программа является «собакой» (см. страницу 71).

Негативные результаты также ценны. Вероятность того, результат будет неблагоприятен, не должна останавливать обучающую организацию от решения сложных вопросов. Как лидер по обучению в General Mills, Кевин Уайльд, объяснил нам: «Некоторые исследования увенчались успехом, другие нет. Но если я не ставлю вопрос и не провожу исследование, я не знаю точно, где скрыта ценность. Делая такую работу, я напрямую взаимодействую с генеральным директором в практичной манере, так же как и все другие бизнес-лидеры: получая результаты, предоставляя аналитические выводы. Некоторые программы срабатывают, некоторые — нет. Вам нужна смелость, чтобы задавать вопросы и разбираться в результатах»³⁷⁰.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ:

- Продумайте, как вы будете анализировать данные, до начала оценки.
- Заранее решите, как вы справитесь с негативными результатами или доказанным отсутствием эффекта.

4. Отчитайтесь о результатах менеджменту

Как только у вас готовы результаты, хорошие, плохие или нейтральные, необходимо отчитаться о них так, чтобы это привело к обоснованному принятию решений. Презентация результатов должна служить двум целям. Первая — представить результаты менеджменту, а вторая — строить бренд обу-

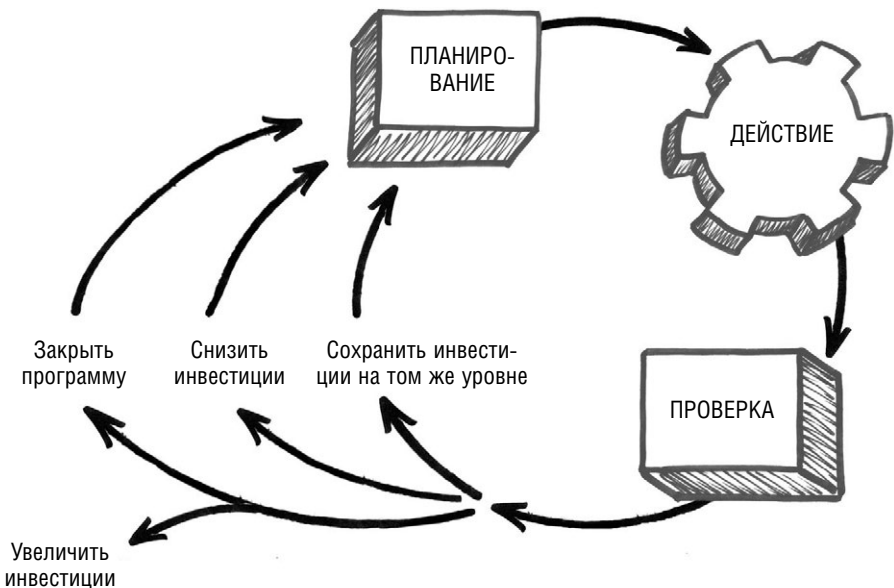
чающей организации (к чему мы вернемся в следующей секции «продавайте ожидания»).

Спонсоры хотят знать, какую ценность они получают взамен вложенного времени и ресурсов в программу обучения. Им требуется адекватное, вызывающее доверие и побуждающее к действиям доказательство, которое поможет им предпринять соответствующие меры (рисунок Д6.14). Конечно, вне зависимости от того, насколько хороши ваши результаты, руководство захочет узнать, что вы планируете для достижения еще лучших результатов в будущем. Долго почивать на лаврах в бизнесе не получится.

Презентация результатов менеджменту должна состоять из краткого и взвешенного анализа, основанного на фактах, и рекомендаций. Результаты должны быть изложены на понятном бизнес-лидерам языке, без профессионального жаргона (как, например, «третий уровень» и так далее). Салливан выразился недвусмысленно: «История неоднократно подтверждала, что менеджеры не научатся говорить на вашем языке и не посмотрят с вашей позиции, поэтому это вам следует адаптироваться»³⁷¹.

Такое же предостережение относится и к использованию статистики. В большинстве случаев потребуется провести статистический анализ некоторого уровня, чтобы доказать, что результаты не являются простой случайностью. Тем не менее, знания и доверие к статистике в среде бизнес-лидеров варьируется в широком диапазоне. Не пытайтесь поразить менеджмент

Рисунок Д6.14. НА ОСНОВЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ОЦЕНКИ МЕНЕДЖМЕНТ ПРИМЕТ ОДНО ИЗ ЧЕТЫРЕХ РЕШЕНИЙ



сложными аналитическими материалами. Что бы вы ни делали, убедитесь, что *вы* в состоянии уверенно обсуждать презентуемый вами аналитический отчет. Ничто так не дискредитирует вас, как неспособность разъяснить вами же подготовленные результаты.

Никогда не презентуйте то, что вы не можете
с уверенностью объяснить.

Наконец, быстро переходите к делу. Бизнес-лидеры чаще всего являются «направляющими»: у них нет ни времени, ни терпения блуждать по страницам из десяти или сотни слайдов в попытках найти информацию, на основе которой можно принимать решения. Если они не могут найти суть документа в первых нескольких параграфах, они с высокой долей вероятности отложат его или выбросят. Поэтому всегда размещайте на первой странице резюме для руководства. Это все, что прочтет большинство старших менеджеров. Четко, кратко и недвусмысленно изложите ключевые выводы и рекомендации; не стоит сохранять для читателя интригу.

Далее, в самом отчете, предоставьте данные в поддержку рекомендаций, представленных в резюме для руководителей, включая педагогический дизайн полного опыта обучения, методологию оценки, таблицы с данными, истории успеха и аналитические исследования. Бизнес-лидеры имеют дело с цифрами. Показывайте количественную информацию в хорошо структурированных, понятных таблицах и графиках. Обязательно выразите признательность руководителям участников программы и будьте прямолинейны в отношении ограничений метода оценки или выводов. Поясните, какие уроки вы вынесли из опыта и какие действия предпримете, чтобы сделать последующие программы еще более эффективными. Не забудьте включить ключевые и запоминающиеся примеры в форме историй.

При этом официальный отчет для старшего руководства является обязательным, но недостаточным. Чтобы убедиться, что ваши ключевые сообщения услышаны среди конкурирующего шума, они должны быть усилены. Если возможно, попросите представить результаты лично. Быстро переходите к делу; используйте такое количество времени и слайдов, которое минимально необходимо; лаконично передайте ключевые сообщения и закончите презентацию раньше отведенного срока.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ:

- Отчитайтесь о результатах менеджменту понятно и кратко.
- Кратко изложите результаты и рекомендации к действиям на одностороннем резюме для руководителей.

5. Продавайте ожидания

Оценка, показавшая великолепные результаты, не имеет большой ценности, если никто о ней не узнает. Эффективное распространение и продвижение результатов жизненно важно для построения бренда обучающей организации. Применение концепции «бренда» в отношении обучения может показаться странным, однако в официальном отчете Корпоративного Университета Xchange прекрасно сформулировано следующее:

«У всего есть бренд, обучающая организация не исключение. Это потому, что бренд состоит из мнений, а предотвратить формирование мнений у людей невозможно»³⁷².

Мнение лидеров о «бренде» обучения формирует их готовность вкладывать деньги, время и усилия в программы обучения. Поэтому для вас важно знать состояние бренда обучения в вашей организации и активно им управлять. Вы должны «продать ожидания» и продвигать ценность обучения; «вы не можете быть едва заметны или наивны, если хотите, чтобы руководство обратило внимание на ваши показатели»³⁷³.

У всего есть бренд, обучающая организация —
не исключение.

В целом, эксперты часто полагают, что их работа должна говорить сама за себя. Им была привита мысль, что маркетинг ниже их достоинства. Это очень наивная точка зрения. Согласно Крису Квинну, президенту Imprint Learning Solutions, «Бренд — это то, что существует в голове клиента и резюмирует все свойства, преимущества и ценность продуктов. Бренд имеет значение. А так как бренд имеет значение, им нужно управлять. Стратегический маркетинг — это интегрированный ряд целевых действий и коммуникаций, которые позитивно влияют на восприятие бренда»³⁷⁴.

Как подчеркнула Сью Тодд, «у вашей обучающей организации есть бренд, выбрали ли вы им управлять или нет»³⁷⁵. Если не удастся стратегически продвинуть преимущества проведенного обучения, то бренд обучения остается недооцененным. Президент и руководитель работы с персоналом в Reliance Industries Прабир Джа пояснил это следующим образом: «Если вы не дудите в горн, кто-то может из него сделать и плевательницу».

Бренд живет в голове клиента.

Компания Mars использовала свой маркетинговый опыт для создания бренда Mars University. От этого выиграла и обучающая организация, и вся компания: «С большей целенаправленностью нам удалось прояснить наши принципы, то, чем мы занимаемся, а чем нет. Мы превратили нашу стратегию в формат обсуждаемой истории, которая захватывала внимание, сердца и головы наших сотрудников, какова бы ни была их бизнес-роль. Это помогло нам быть ЗАМЕЧЕННЫМИ»³⁷⁶.

«Тем не менее, брендинг — это гораздо больше, чем логотип, остроумный рекламный слоган и симпатичный дизайн»³⁷⁷. Восприятие бренда зависит от суммы всех взаимодействий клиентов с продуктами или услугами. Построение бренда обучающей организации высокого качества требует гарантии того, что на самом высоком уровне будет каждый результат: каждое обучающее решение, все материалы, все инструменты поддержки и каждый отчет. Построение бренда, как и доверие, требует времени и усилий, а его поддержание — активного внимания. Один единственный негативный опыт, поверхностная оценка или некачественный отчет могут серьезно навредить бренду.

Создание положительной репутации бренда также требует повторения ключевых сообщений. Специалисты по рекламе понимают, что как бы привлекателен ни был продукт, для построения бренда и удержания доли завоеванного внимания требуется повторение. Успешные в маркетинге компании повторяют одно и то же ключевое сообщение снова и снова всеми способами и по всем каналам (в журналах, по телевидению, в прямой рассылке и так далее). Эффективные руководители компаний используют схожий подход: они обращают внимание на несколько ключевых тем снова и снова, пока сообщение не дойдет до каждого сотрудника компании.

Обучающим организациям необходимо делать то же самое, чтобы убедиться, что их «сообщения донесены». Транслируйте ценность программ, проводимых подразделением обучения и развития, множество раз в различных форматах и ситуациях.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ:

- Решите, каким вы хотите видеть бренд обучающей организации (чем вы хотите быть известны?); затем активно работайте над построением такой репутации.
- Транслируйте результаты обучения широко, результативно и много раз.

6. Внедрите меры по совершенствованию

Последний и важнейший шаг процесса — внедрение обнаруженных в процессе оценки возможностей для улучшения. Не важно, насколько эффективными были результаты, насколько убедительными были истории успеха, насколько результативным был перенос результатов обучения в ежедневную рабочую жизнь, всегда можно найти, что улучшить. Непрерывный

поиск и внедрение мер по улучшению — это то, что отличает действительно выдающиеся организации от средних. Японская практика кайдзен (непрерывные малые и нарастающие изменения) со временем приводит к существенному конкурентному преимуществу³⁷⁸.

Самые эффективные обучающие организации выстроили процесс, который гарантирует, что промежуточные и конечные результаты каждой программы периодически пересматриваются, с целью разработки конкретного плана действий для внедрения мер по совершенствованию.

Используйте следующие вопросы как помощь в процессе разработки плана действий по непрерывному совершенствованию:

1. *Это тенденция или изолированные и индивидуальные комментарии?* Вы никогда не сможете удовлетворить потребности и угодить предпочтениям каждого обучающегося. Сконцентрируйте ваши усилия на тех проблемах, которые вы обнаружили при анализе процессных показателей или тех, которые важны для максимального числа участников. Убедитесь, что вы рассматриваете *полный* опыт обучения.
2. *Стоит ли это исправлять?* Не все, что можно улучшить, должно быть улучшено. Найдите области с наибольшим потенциалом для оказания влияния на бизнес.
3. *Какова ключевая причина?* Смотрите в корень. Если участники сообщили, что то, чему они обучились, обладало низкой степенью полезности, что за этим скрывается? На самом ли деле это материалы? Может ли быть что-то не то с участниками или, может, со временем обучения? Определите ключевую проблему до начала разработки решений.
4. *Какие у вас варианты?* Не чувствуйте себя обязанными «изобретать велосипед». Ознакомьтесь с литературой и обсудите с профессионалами в области обучения, которые уже сталкивались со схожими проблемами.
5. *На что направить усилия в первую очередь?* Начните с одной или двух областей. Найдите «низко висящие фрукты» — те возможности, которые относительно легки в реализации и недороги, но могут дать существенную отдачу.
6. *Определите, как вы узнаете.* Включите цикл PDCA как часть плана. Решите, что вы будете измерять, чтобы узнать, улучшили ли вы на самом деле ситуацию или нет.
7. *Повторите.* Повторяйте цикл для каждой программы, чтобы строить шаг за шагом конкурентное преимущество вашей организации.

Наконец, практикуйте проактивный подход к непрерывному совершенствованию. Отвлекайтесь периодически от каждодневной рутины и дайте команде обучения время, разрешение и пространство для рефлексии. Критично посмотрите на ваши сегодняшние программы и проверьте среду на предмет новых возможностей или разработок, которые могут стать прорывом (Кейс Дб.7). Любопытство, объективность, интеллектуальная честность и открытость к изменениям — это отличительные черты настоящего профессионала.

Кейс Д6.7

Честность

Мы попросили Терезу Рош, руководителя подразделения обучения в Agilent Technologies с многолетним опытом, которую прозвали «светилом обучения» на круглом столе по корпоративному обучению и развитию в Азии, озвучить совет для тех профессионалов в области обучения, которые действительно хотят внести вклад. Она отметила важность честности на всех организационных уровнях, до уровня индивидуального сотрудника.

«Agilent дает моей команде и мне ресурсы, чтобы играть важнейшую роль в развитии наших сотрудников. Поэтому я чувствую себя обязанной, с моральной и этической точки зрения, убедиться, что мы используем этот подарок правильно. Это включает ценное время людей, как участников, так и лидеров, которые управляют вместе с нами. Когда люди вкладывают свое время в обучение, я обязана убедиться, что каждому будет предоставлена возможность приобрести навыки, которые позволят им достичь их целей и стремлений. И я обязана убедиться для компании, что ресурсы используются правильно. Я считаю это очень важным. Для меня хорошо иметь возможность заявить, что 95% наших новых сотрудников по всему миру получают опыт вводного обучения в течение 60-ти дней, но это просто операционный показатель. Генеральный директор должен возлагать на нас ответственность и запрашивать, сократили ли мы время на адаптацию новых сотрудников и их выход на максимальную результативность. Если вы честны и действительно заботитесь о результате, тогда вам необходимо идти до финишной линии».

Также Тереза подчеркнула необходимость для профессионалов в области развития и обучения и организаций мыслить проактивно о своем ремесле и том, как меняющаяся среда влияет на него: «Одно из великих дел, нами сделанных за последние годы, было найти время и сказать: Что мы знаем? То, что мы знаем, как-то изменилось с годами? Вследствие этих изменений должны ли мы делать что-то иначе? И мы делаем это сообща. Потому, что один урок я точно усвоила: развитие всегда происходит сообща. Оно реализуется в межличностном пространстве. Мы даем некоторое время для рефлексии на индивидуальном уровне, но диалог протекает в коллегиальной атмосфере».

«Контроль на уровне Исполнительных Директоров, наша ориентация на задачу — это одна из частей нашего мозга. Но если мы никогда не уделяем времени рефлексии, созерцанию, поиску смыслов, не используем другие части мозга, тогда мы оказываем себе и миру медвежью услугу. Для всех, кто создает программы обучения, это проблема — убедиться, что достаточно времени на рефлексии. Но это первоочередная задача, необходимая нашему мозгу. Иначе я не знаю, как можно найти смыслы, заметить закономерности и разобраться в чем-то. Думаю, компании, умеющие лучше всего развивать свои таланты, умеют создавать среду, где люди могут взращивать свое мнение и делиться своими инсайтами».

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ:

- Создайте конкурентное преимущество, превратив выводы из оценки в действия.
- Реализуйте изменения в областях, дающих максимальную отдачу от инвестиций и приносящих пользу.
- Найдите время на рефлексии и изучение среды на предмет угроз и возможностей.

Резюме

Последняя из Шести дисциплин, «Дб. Документирование: Документирование и оценка эффективности обучения», необходима для демонстрации ценности, созданной всеми усилиями и вложенными инвестициями, а также для определения возможности создания еще большей ценности в будущем. Тщательная оценка результатов способствует росту доверия к обучающей организации и демонстрирует ее ценность. Она является обязательным условием для оптимизации программ обучения.

Оценки наиболее эффективны, когда они включены в план программы с самого начала («Д1: Диагностика»). Показатели и анализ должны быть целесообразны, вызывать доверие и побуждать к действиям целевую аудиторию. Время и ресурсы, вложенные в оценку, должны быть соразмерны важности решения, которое она призвана обосновать.

Разработайте оценку, основываясь на потребностях и ценностях ваших спонсоров, стейкхолдеров, типе программы и ожидаемых бизнес-результатах, а не на теоретическом идеале. Сконцентрируйтесь на том, что представляет интерес для бизнеса, а не на показателях активности или достижении педагогических целей. Оцените ключевые показатели процесса и промежуточные результаты для выявления возможностей для совершенствования.

Докладывайте о провалах и не самых удачных результатах вместе с успехами. Включайте примеры, чтобы сделать выводы более запоминающимися и убедительными. В отчете сразу переходите к делу и будьте предельно лаконичны. Разложите по полочкам ключевые выводы и рекомендации в резюме для руководителей.

Наконец, позиционируйте результаты. Транслируйте результаты на широкую аудиторию, используя разные каналы, для построения и поддержания положительного восприятия бренда функции обучения и развития. Используйте чек-лист в Приложении Дб.1 для сверки вашего подхода к оценке.

Приложение Д6.1
ЧЕК-ЛИСТ ДЛЯ «Д6: ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ»

Используйте приведенный ниже чек-лист, чтобы убедиться в наличии устойчивого плана документирования результатов, доказательства ценности от обучающего опыта и совершенствования последующих программ.

Аспект	Критерий
<input type="checkbox"/> Соглашение	Способ оценки программы был обсужден со спонсорами и согласован с ними заранее.
<input type="checkbox"/> основополагающие принципы	План удовлетворяет основополагающим принципам: целесообразен, заслуживает доверие, побуждает к действиям, результативен.
<input type="checkbox"/> Лидирующие индикаторы	Ранние (предвосхищающие) факторы того, работает ли программа, определены. План по проверкам в процессе на месте.
<input type="checkbox"/> Источники данных	Источники данных, которые должны использоваться для оценки, определены; их доступность была подтверждена.
<input type="checkbox"/> Сбор данных	Составлен план для сбора тех данных, которые не собираются регулярно.
<input type="checkbox"/> База для сравнения	Принято решение о том, с чем будут сравниваться результаты после обучения, чтобы делать заявление об улучшении.
<input type="checkbox"/> Доверие к результатам	Если спонсор определил в качестве критериев успеха задачу от инвестиций или финансовый анализ, получена помощь от финансового подразделения.
<input type="checkbox"/> Улучшения	План оценки активно настроен на поиск информации для определения возможностей для улучшения последующих программ.
<input type="checkbox"/> Проверка	План оценки просмотрел эксперт в области оценки на предмет валидности и надежности.
<input type="checkbox"/> План презентации	Решение о том, как будет происходить отчет и презентация данных, было принято.
<input type="checkbox"/> Маркетинг	Были выделены целевые аудитории, для каждой из которых готов план коммуникаций.
<input type="checkbox"/> Постоянные улучшения	Реализован механизм, который позволяет убедиться, что данные просматриваются на предмет возможностей для улучшения, создаются и реализуются планы по внедрению мер по улучшению.

Рекомендации

Для лидеров обучения

- Критически оцените доказательства, которые у вас есть для демонстрации результативности обучения и развития.
 - Можете ли вы убедительно продемонстрировать добавленную экономическую ценность (достойную результативность)?
 - Можете ли вы убедительно показать, как снижение инвестиций в обучение принесет вред компании в долгосрочной перспективе?
 - Если нет, начните, наконец, исправлять положение.
- Убедитесь, что план оценки и определение критериев успеха включены в план любой программы обучения *с самого начала*.
- Убедитесь, что каждый план оценки и представленные вами выводы:
 - Целесообразны,
 - Вызывают доверие,
 - Побуждают к действиям; а когда эти критерии удовлетворены,
 - Результативны.
- Будьте проактивны. Начните измерять результаты до соответствующего запроса. Если вы дождетесь запроса на исследование отдачи от инвестиций, возможно, станет слишком поздно.
- Отчитывайтесь о результатах — хороших, плохих и нейтральных — четко и лаконично.
 - Всегда включайте рекомендации к действиям.
 - Перечислите выводы на одностороннем резюме для руководства.
- Занимайтесь продвижением ценности.
 - Не важно, насколько отличные результаты, если никто о них не узнает.

Для бизнес-лидеров

- Примените полученную вами информацию к результатам программ обучения и развития.
 - Удовлетворены ли вы?
 - Считаете ли вы их целесообразными, вызывающими доверие и побуждающими к действию?
 - Измеряют ли они актуальные для бизнеса результаты или только деятельность?
 - Также они тщательны, как критерии, которые вы используете для оценки других инвестиций схожего масштаба?
 - Если нет, проведите встречу с лидерами обучения и поясните свои потребности, чтобы принимать обоснованные решения об инвестициях в обучение.

Д6: ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ

- Требуйте, чтобы план для каждой программы обучения и развития включал раздел с обсуждением того, как будет оцениваться результат по отношению к размеру инвестиций.
- Предоставьте лидерам обучения доступ к внутренним экспертам по оценке или внешним консультантам при необходимости.
- Сохраните презентации со встреч по бюджетированию, особенно разделы с обещанной пользой. В следующий год запросите оценку, были ли планы достигнуты, до согласования нового запроса на выделение средств.

ЭПИЛОГ

«В конечном счете мы удерживаем из наших знаний только те, что применяем на практике».

— ИОГАНН ВОЛЬФГАНГ ФОН ГЁТЕ.

В этой книге мы подчеркнули четыре ключевые темы:

Программы обучения и развития — это стратегические инвестиции, которые организация вкладывает в свой человеческий капитал. Они важны для будущего компании так же, как инвестиции в исследования, развитие новых продуктов, продажи, маркетинг, новые компании и так далее.

- Программы обучения и развития могут давать существенную отдачу от инвестиций и конкурентное преимущество, *если* они планируются, реализуются и управляются всесторонне и полноценно.
- Шесть дисциплин отделяют высокоэффективные программы от менее эффективных и поддерживают цикл непрерывного совершенствования (рисунок С.1).
- Обучение добавляет ценность только тогда, когда оно переносится на практику и применяется в работе.

Последний пункт также применим ко времени и усилиям, вложенным в прочтение этой книги. Чтобы эта инвестиция принесла дивиденды, вам необходимо применить изученное вами в работе. Но не пробуйте применить все разом. «Даже путь в тысячу ли начинается с первого шага»³⁷⁹. Мы предложили рекомендации по шагам в конце каждой главы.

От коллеги по пути

Стив работает менеджером по обучению и развитию в международной технологической компании. Его главная ответственность — убедиться, что программы обучения и коучинга превращаются в бизнес-результаты. Он работал над спектром программ обучения и развития, включая разработку, развитие, реализацию и оценку результативности целого ряда подходов: от мобильного обучения до интенсивных курсов, от традиционного подхода до неформального социального обучения. Стив начал применять подход 6Д в своей организации и поделился с нами «сделанными на данный момент выводами».

«Каждая организация уникальна, — заметил Стив. Вам будет нужно адаптировать применение 6Д под корпоративную культуру, стиль и структуру вашей организации. Наиболее существенное и очевидное наблюдение — необходимость в шаблоне плана проекта, который служит планировщиком готовности, скрепляет проект воедино и возлагает ответственность на всех заинтересованных лиц за взятые ими обязательства».

Его рекомендации по усилению внедрения 6Д включают:

Д1: Диагностика. Диагностика ожидаемых бизнес-результатов.

- Подготовьте одностраничное резюме бизнес-проблемы.
- Представьте бизнес-проблему, используя наглядные иллюстрации для усиления понимания.
- Убедитесь, что восприятие проблем работающего с клиентами менеджмента согласуется с видением более высокого руководства.
- Игнорируйте вовлечение работающих с клиентами менеджеров на свой страх и риск! Бизнес-лидеры могут иметь четкое видение того, что они хотят, но именно работающие с клиентами менеджеры должны будут реализовать и управлять. («Я мог бы написать об этом книгу»).
- Оцените климат переноса до фазы дизайна обучения.
- Оцените способность организации поддержать программу обучения и перенос знаний такими инструментами, как система управления обучением (LMS), отслеживание телефонных звонков и так далее. Если этого нет, необходимо поставить вопрос реализуемости.

Д2: Дизайн. Дизайн полного опыта обучения.

- Включите работающих с клиентами менеджеров в процесс дизайна для увеличения уровня их ответственности.
- Убедитесь в наличии процесса для обратной связи, который будет держать заинтересованных лиц в курсе (например, коммуникация результатов предварительного тестирования, встреч с руководством и так далее).

- Продавайте ожидания правильным заинтересованным лицам. Поддержка неправильно выбранного чемпиона проекта может негативно сказаться на результатах.
- Запланируйте практические семинары по тем навыкам, которые требуются менеджерам для поддержки процесса.

Д3: Действенность. Действенность процесса обучения.

- Транслируйте результаты обучения, которые требуют анализа с участниками.
- Фокусируйтесь на применении навыков, а не на пробелах в знаниях.
- Распределите серию обучающих мероприятий по времени, вместо одного большого; большинство наших программ распределены на месяцы.

Д4: Достижение. Достижение переноса обучения на практику.

- Предложите структурную/технологическую поддержку менеджеров для управления планами действий.
- Объедините отдельные программы обучения и развития в непрерывный процесс совершенствования.
- Организовывайте дважды в месяц встречи по высокоуровневой оценке результативности и приглашайте заинтересованных лиц к участию и презентации результатов отдельных действий. Создайте шаблон в PowerPoint, который поможет структурировать их вклад.

Д5: Дополнительная поддержка. Дополнительная поддержка результативности.

- Используйте существующие инструменты и технологии для поддержки применения.

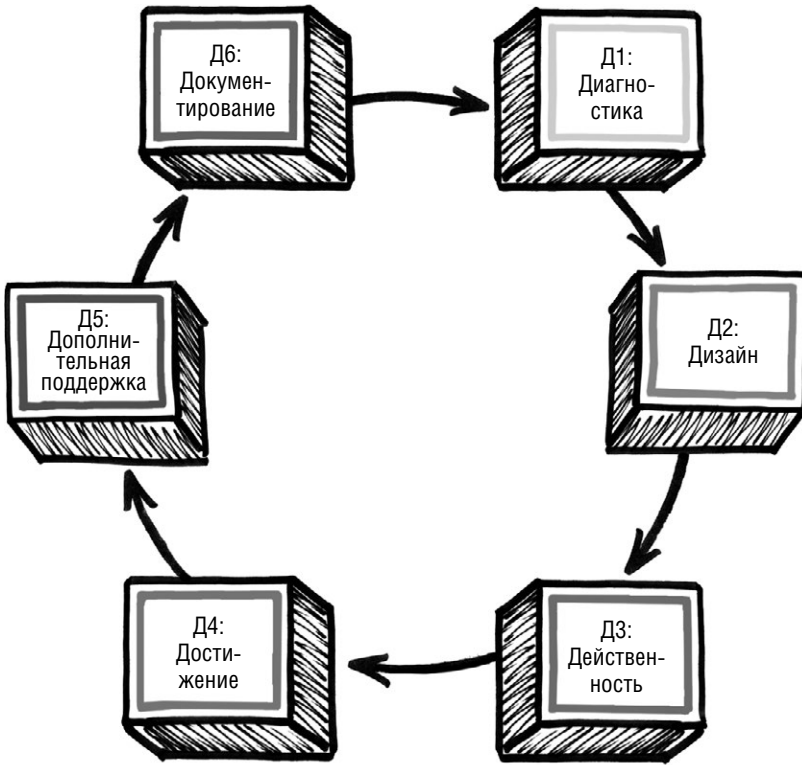
Д6: Документирование. Документирование и оценка эффективности обучения.

- Установите базу для сравнения с целью последующей оценки эффективности.

«Мы все еще в пути. Мы задокументировали доказательства, показывающие, что наши программы достигли желаемых результатов в поведении и метриках. Наше руководство отметило, что наш подход добавил доверия к группе обучения и развития как к бизнес-партнеру. Некоторые наши внешние партнеры переняли нашу стратегию и отметили, что это было важнейшим шагом для увеличения результативности».

Выберите одну-две идеи, которые вызвали у вас больше всего энтузиазма и начните с них. С какой дисциплины начать и каким способом, будет зависеть от особенностей вашей организации (Кейс С.1). Экспериментируйте и учитесь на практике. Будьте готовы столкнуться с сопротивлением; это будет доказательством того, что внесенные вами изменения весьма существенны. Празднуйте небольшие победы и практикуйте непрерывное совершенствование. Самое главное, продолжайте учиться и счастливого пути!

Рисунок С.1. ШЕСТЬ ДИСЦИПЛИН ПОДДЕРЖИВАЮТ ЦИКЛ НЕПРЕРЫВНОГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ



Уже пройденный путь

С момента публикации «Шести дисциплин для прорывного обучения» мы были впечатлены примерами того, как описанные принципы помогли организациям по всему миру сделать программы обучения еще эффективнее. Сорок три примера кейсов применения 6Д и результатов включены в сборник «Final Guide to the 6Ds»³⁸⁰.

Кейс С.2 демонстрирует, как многого можно достичь, вернувшись к основам: начиная с бизнес-потребностей и используя принципы 6Д для разработки процесса решения проблемы, — вместо создания еще одной программы с уровнем эффективности не выше «отправления им бейглов».

Мы гордимся, что 6Д внесли вклад в развитие успешных историй, подобной этой и упомянутым в *Final Guide*, но мы знаем, что на самом деле это заслуга дальновидных лидеров обучения, которые готовы стать чемпионами изменений, вместо того чтобы довольствоваться статусом кво. Мы выражаем признательность им и вам.

Революция результативности в Securian

Securian Financial Group является крупнейшим в Америке провайдером финансовой безопасности в форме страховых продуктов, пенсионных планов и инвестиций. Когда Крис Дженкинс согласился возглавить функцию обучения, он столкнулся с устрашающим вызовом: за последние четыре года процент удержания консультантов был сильно ниже отраслевых норм, а для подготовки нового консультанта ко встрече с клиентами требовалось больше года. Эти две проблемы в совокупности стоили партнерским агентствам Securian сотни тысяч долларов.

Крис и его коллеги убедили руководство, что для достижения существенных результатов необходимо радикально изменить подход к обучению. Они со строгостью применили принципы из *Шести Дисциплин*, уделив особое внимание переносу обучения (Фазе III процесса превращения обучения в результаты).

Им удалось достигнуть выдающихся результатов:

- Время подготовки новых консультантов к работе с клиентами сократилось с 18-ти месяцев до 90 дней.
- Результативность обученных в новой системе консультантов превысила результативность обученных по старой системе на 100%.
- Процент удержания консультантов в первый год вырос более, чем на 50%.
- Затраты на программы фирм-партнеров сократились на 68%.

Но это не произошло в одночасье. Дженкинс отметил: «Не недооценивайте усилия, которые требуются для достижения культурных изменений в переходе от старых методов обучения к новым. Раньше все результаты сводились к трансляции информации «говорящей головой», а теперь обучение на самом деле меняет поведение и приносит результаты». Удивительно, но самое большое сопротивление оказывало руководство, несмотря на то, что многие из них сталкивались с серьезными проблемами из-за низкого уровня удержания консультантов. «Будьте готовы к фразам «мы всегда делали это так... они ожидают этого», — рекомендовал Дженкинс.

Чтобы найти чемпиона изменений, Дженкинс и его коллеги нашли фирму, которая столкнулась с наибольшими финансовыми трудностями среди партнеров, и убедили руководителя в том, что, если он хочет других результатов, необходимо попробовать что-то новое. Так как он страдал больше всего и мог получить серьезную пользу, он был готов сотрудничать и со временем стал стойким чемпионом программы.

Новый подход состоял из трех ключевых элементов:

- Полный опыт обучения, который начинался с обсуждения (по сценарию) процесса и ожиданий *во время процесса приема на работу* и продолжался в течение формального процесса сертификации 10 недель спустя.

- Ответственность за коучинг и поддержку оставалась за локальным офисом, где работали консультанты. Центральная команда обучения выполняла «нелегкую работу» по предоставлению прорывных процессов, сценариев и так далее, включая репетиции с руководством, однако руководство локального офиса отвечало за то, что обучение практикуется и применяется.
- Была внедрена подробная и формальная система оценки «Контрольные точки на пути к мастерству», в рамках которой новые консультанты должны были продемонстрировать свои навыки обсуждения, разъяснения и презентации во время онлайн-интервью/экзамена с высшим руководством после десяти недель обучения и коучинга в процессе работы.

Дженкинс отметил: «Шесть дисциплин дали нам структуру для подхода к обучению новым и более эффективным способом. Доказательством являются результаты, которых удалось достигнуть фирмам-партнерам. В результате этого опыта я пришел к выводу, что, если нет готовности пройти через весь процесс, не нужно начинать программу. Просто вышлите людям бейглы; это будет намного дешевле и так же эффективно».

Дальнейшие перспективы

Мы работаем над бД уже более десятилетия, но наш путь еще далек от завершения. Мы продолжаем учиться у наших коллег и клиентов, совершенствовать подход и находить новые применения.

Мы приглашаем вас оттолкнуться от предложенных в книге идей и делиться своими находками, достижениями и даже провалами, чтобы мы вместе становились опытнее и смогли сделать больше для успеха наших организаций и коллег.

Мы ждем с нетерпением ваших отзывов.

ПОСЛЕСЛОВИЕ

Уилл Тальгеймер, Ph.D., Президент
WORK-LEARNING RESEARCH, INC.

Что за путь! Читая это новое издание уже ставшей классикой книги «Шесть дисциплин прорывного обучения», я представляю нас, читателей, направляемых в сложном пути к трансформации. Как в комбинации курса молодого бойца, подготовки к выходу в море, пробуждения самосознания и затворничества для руководителей в Гарвардской бизнес-школе, нам были даны все инструменты и необходимые знания для трансформации наших практик обучения на рабочем месте.

Рой Поллок, Энди Джефферсон и Кол Уик предложили проверенную концептуальную структуру бД в качестве основы. Нам показали, как подход бД работает в реальных организациях. Нам были даны практические инструменты, которые прошли через совершенствование и обновление. Нас допустили к лучшему сборнику мудрости в индустрии, когда-либо собранной в одной книге. Нас покритиковали, мы услышали азбучные истины, и нас заставили задуматься, почему многие из нас спотыкаются на основах. Книга дает ответ на эти вопросы, если только у нас достаточно смелости и упорства сделать верный шаг.

Мое заключительное слово призвано частично разжечь, частично настаивать и частично призвать к действию.

Я работаю консультантом по обучению почти что два десятилетия. Моя работа концентрировалась вокруг компиляции исследований из самых признанных мировых научных изданий по обучению, памяти и педагогическому дизайну, а затем в применении этих знаний в практике консультирования. Поллок, Джефферсон и Уик пришли к корпоративному обучению с другой стороны, и тем не менее, их работа дополняет научные исследования и является сама по себе незаменимой. Исследования и практика должны работать совместно, чтобы наша профессия могла монетизировать существенные вложения, нами совершаемые.

Наша область — область корпоративного обучения — находится в центре процесса трансформации. Эта трансформация настолько медленная, что даже не все замечают ее, но она приводит к изменениям по четырем основным векторам развития.

Во-первых, педагогическая наука начала объединяться вокруг нескольких фундаментальных факторов обучения. Исследовательская база достаточно сильна для определения фундаментальных принципов, которым нужно следовать; она простирается от моей работы *Decisive Dozen* и сборника работ Рут Кларк до недавно опубликованной книги *Make it Stick: The Science of Successful Learning*. Они включают целесообразные практические методы в контексте рабочих ситуаций, распределение обучающих мероприятий по времени и поддержку обучающихся в развитии соответствующих когнитивных карт. В то время как традиционное обучение имеет тенденцию фокусироваться на контенте, основанное на исследованиях обучение задействует меньшее количество концепций, но делает наиболее важные концепции понятными, запоминающимися и готовыми для применения в реальном мире.

Вторая сила, ведущая к изменениям, — это фокус на результативности, в отличие от фокуса на предоставлении обучения. Эта идея раздувается как минимум три десятилетия, но только сейчас начинает разгораться. Все больше организаций изучают, как это внедрить. Все больше обучающих организаций заботятся о результативности. Поллок, Джефферсон и Уик — одни из сильнейших адвокатов этого вектора, что должно быть очевидным после прочтения этой книги.

Третья сила — это технологии, особенно цифровые технологии, которые соединяют обучающихся/исполнителей настолько крепко, что это выходит далеко за пределы стандартного электронного обучения. Технологии, имеющие значение, — это те, которые помогают предоставлять обучение тогда, когда обучающиеся готовы и когда соответствующие связи с контекстом наглядны и дают основания для действий. Инструменты поддержки результативности являются частью этого, но только лишь частью. Механизмы как микрообучение (короткие интерактивные кусочки обучения, распределенные по времени), интегрированная геймификация (игровые элементы, используемые вне игрового контекста) и инструменты поддержки результативности коучингом будут способствовать расцвету обучающих экосистем, которые будут казаться ближе, нежели знакомые нам ранее системы.

Четвертая сила на самом деле следует из того же колодца мудрости, что и первая, — из психологических наук. Я называю четвертую силу «созданием триггеров», хотя исследователи используют более формальную терминологию. Создание триггеров основывается на факте, что человеку более свойственно реагировать, нежели действовать на опережение. В действительности, наша оперативная память почти всегда под влиянием, если не под контролем, встречаемых нами внешних стимулов. Вот несколько примеров: если мы едим из менее крупной посуды, мы едим меньше. Небольшие та-

релки заставляют нас думать, что мы получаем больше еды. Во время вождения более узкие дороги заставляют нас снижать скорость. Когда мы совершаем покупки, ненавязчивые способы стимулирования заставляют нас покупать, витрины перед кассой заставляют задуматься о покупке дополнительных товаров, а наклейки «Распродажа» — покупать то, что мы бы иначе не подумали приобрести.

Правда в том, что все больше и больше в нашей повседневной жизни является реакцией на созданные другими триггеры. Реклама, новостные онлайн-медиа, политические партии, сайты, мобильные приложения — все они изучают, как поймать ваше внимание с помощью триггеров. Конечно, создание триггеров — это просто факт во вселенной, это не хорошо и не плохо. Наша человеческая когнитивная архитектура такая, как она есть, а как использовать эту архитектуру — имеет значение. В нашей области обучения мы можем использовать создание триггеров для поддержки процессов обучения и повышения результативности. В самом деле, в партнерстве с технологиями создание триггеров может обладать наибольшей силой.

Когда все эти четыре силы — педагогические науки, фокус на результативности, технологии сближения и создание триггеров — сольются воедино, мы, как профессионалы в области обучения, будем намного эффективнее, чем сейчас. Но секрет в том, что вы не должны ждать чего-то, чтобы начать. Вы можете начинать путь к совершенствованию уже сейчас. Используйте 6Д как метаструктуру. Затем внедрите мудрость из психологических наук, что уже во многом сделано при разработке подхода 6Д. Наконец, находите способы поддержать свои усилия технологиями, которые делают вас ближе с обучающимися/исполнителями, как в обучении, так и результативности.

Конечно, вам придется выйти из весьма затруднительного положения. Будущее корпоративного обучения и результативности пропитано новыми парадигмами, которые бросают вызов устаревшим когнитивным моделям и традиционным способам ведения дел. В некоторых организациях это приведет к кровавому месиву. Спротивление будет повсюду!

Для достижения успеха вам потребуется воспитать в себе и коллегах отношение к управлению изменениями. Много предстоит узнать о том, как активно претворять в жизнь изменения, намного больше, чем можно рассказать здесь. Разрешите мне подчеркнуть здесь несколько пунктов. Во-первых, наберите союзников. Изменения требуют времени и устойчивости. Вам потребуется идейная и социальная поддержка. Чемпионам изменений нужны другие не только, чтобы помогать с реализацией, но и для нахождения инновационных идей, их усиления, а также для их проверки на реальность. Возможно, наиболее часто игнорируется важность других в сохранении непоколебимости. Мы действительно нужны друг другу, особенно в моменты прохождения через длинный путь изменений.

Во-вторых, не ожидайте, что вам необходимо сразу достигнуть nirваны. Совершенство — это в мире фантазий! Делайте то, что можете, и подготовьте заинтересованных лиц к грядущим изменениям. Самый лучший способ это

сделать — через «скрытые сообщения», когда вы делаете небольшие усилия в рамках обычной практики, подчеркивая то, что важно. Эта книга предоставляется набор способов для применения скрытых сообщений. Например, когда к вам и вашей команде поступают запросы на обучение, не забывайте спросить, какие еще факторы влияют на обучение. Когда люди рисуют финишную линию на уровне опроса после окончания курса, напомните о том, что реальная цель обучения — повышение результативности. Активная «вербовка» может быть контрпродуктивна, так как она усиливает работу когнитивных фильтров и может укрепить сопротивление. Мягко обучайте ключевых лиц время от времени, но не надейтесь на убедительные доводы. Вам лучше внедрить скрытые сообщения в собственную деятельность.

Прежде всего помните, что помогать людям обучаться и достигать результатов — это ценное и благородное дело. Храните это в своем сердце. Холодная логика помощи нашим организациям — это трюизм, но нам, людям, часто требуется больше: больше для вдохновения, больше для упорства, больше для сотрудничества с другими, больше для того, чтобы быть инноваторами, больше, чтобы проявлять нашу железную волю и способствовать изменениям и улучшениям. В конечном счете, мы помогаем людям в работе — это то, что мы делаем.

Следующий шаг за вами.

ПРИМЕЧАНИЯ

- 1 De Geus, A. (2002). The living company. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- 2 Smith, R. (2010). Strategic learning alignment: Making training a powerful business partner. Alexandria, VA: ASTD Press.
- 3 Vance, D. (2010). The business of learning: How to manage corporate training to improve your bottom line. Windsor, CO: Poudre River Press.
- 4 Corporate Executive Board. (2009). Refocusing L&D on business results: Bridging the gap between learning and performance. Washington, DC: Corporate Executive Board.
- 5 Wick, C. W., Pollock, R., Jefferson, A., & Flanagan, R. (2006). The six disciplines of breakthrough learning: How to turn training and development into business results (1st ed.). San Francisco, CA: Pfeiffer.
- 6 Wick, C.W., Pollock, R., & Jefferson, A. (2010). The six disciplines of breakthrough learning: How to turn training and development into business results (2nd ed.). San Francisco, CA: Pfeiffer.
- 7 Pollock, R. (2013, May 9). Training is not a hammer. Retrieved from www.hci.org/blog/training-not-hammer.
- 8 Pollock, R., Jefferson, A., & Wick, C. W. (2014). The field guide to the 6Ds: How to use the six disciplines to transform training and development into business results. San Francisco, CA: Pfeiffer.
- 9 В данном разделе авторы останавливаются на различиях между англоязычными терминами «training» и «learning», которые на русский язык в профессиональной среде переводятся одним словом — «обучение». Такой же подход принят и при переводе этой книги. Поэтому значение слова «обучение» как выработки определенного навыка (training) и в более широком смысле как усвоение знаний, умений и навыков для применения в различных контекстах (рабочем, социальном и т. д.) (learning), читателю необходимо понимать по конкретному контексту книги самостоятельно. — *Прим. научн. ред. перевода.*
- 10 Lombardo, M., & Eichinger, R. (1996). The career architect development planner (1st ed.). Minneapolis, MN: Lominger.
- 11 McCall, M. W., Jr., Lombardo, M. M., & Morrison, A. M. (1988). The lessons of experience: How successful executives develop on the job. Lexington, MA: Lexington Books.
- 12 Robertson, D. (2014, May 12). 70:20:10: Seize the seventy. Retrieved from www.trainingzone.co.uk/feature/702010-seize-seventy/186936.
- 13 McCall, M. W., Jr., Lombardo, M. M., & Morrison, A. M. (1988). The lessons of experience: How successful executives develop on the job. Lexington, MA: Lexington Books.
- 14 American Society for Training and Development. (2013). 2013 state of the industry.
- 15 Gottfredson, C., & Mosher, B. (2011). Innovative performance support: Strategies and practices for learning in the workflow. New York: McGraw-Hill, 11.
- 16 Harburg, F. (2004). They're buying holes, not shovels. Chief Learning Officer, 3 (3), 21.
- 17 Addison, R., Haig, C., & Kearney, L. (2009). Performance architecture: The art and science of improving organizations. San Francisco, CA: Pfeiffer, 6.

- 18 Addison, R., Haig, C., & Kearney, L. (2009). Performance architecture: The art and science of improving organizations. San Francisco, CA: Pfeiffer, 56.
- 19 Pollock, R. (2013, May 9). Training is not a hammer. Retrieved from www.hci.org/blog/training-not-hammer.
- 20 Mager, R., & Pipe, P. (1997). Analyzing performance problems: Or, you really oughta wanna (3rd ed.). Atlanta, GA: CEP Press.
- 21 Mager, R., & Pipe, P. (1997). Analyzing performance problems: Or, you really oughta wanna (3rd ed.). Atlanta, GA: CEP Press, 93.
- 22 Jaenke, R. (2013). Identify the real reasons behind performance gaps. T+D, 76—78.
- 23 Duhigg, C. (2012). The power of habit: Why we do what we do in life and business. New York: Random House, 20.
- 24 Pollock, R., & Jefferson, A. (2012). Ensuring learning transfer. Alexandria, VA: ASTD Press.
- 25 Deming, W. E. (1986). Out of the crisis. Cambridge, MA: MIT Press, 11.
- 26 По методологии 6 Sigma.
- 27 Wick, C. W., Pollock, R., Jefferson, A., & Flanagan, R. (2006). The six disciplines of breakthrough learning: How to turn training and development into business results (1st ed.). San Francisco, CA: Pfeiffer.
- 28 Идиома, которая выражает очевидную правду, которую игнорируют либо старательно пытаются не замечать — *Прим. перев.*
- 29 Mosel, J. (1957). Why training programs fail to carry over. Personnel, 34 (3), 56.
- 30 Baldwin, T., & Ford, J. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. Personnel Psychology, 41 (1), 63—105.
- 31 В данном случае автор использует термин «перенос обучения (*learning transfer*)», который означает применение результатов обучения на практике, т. е. их внедрение обучившимся на рабочем месте. — *Прим. науч. ред. перевода.*
- 32 DeSmet, A., McGurk, M., & Swartz, E. (2010, October). Getting more from your training programs. McKinsey Quarterly.
- 33 Haddad, R. (2012, February 8). How to facilitate true learning transfer. Retrieved May 20, 2014, from www.clomedia.com/articles/how-to-facilitate-true-learning-transfer.
- 34 Georgenson, D. L. (1982). The problem of transfer calls for partnership. Training and Development Journal, 36 (10), 75—78.
- 35 Corporate Executive Board. (2009). Refocusing L&D on business results: Bridging the gap between learning and performance. Washington, DC: Corporate Executive Board.
- 36 Spitzer, D. (1984). Почему обучение завершается неудачей. Performance and Instructional Journal, 23 (7), 6—10.
- 37 Phillips, J. J., & Phillips, P. P. (2002). 11 reasons why training & development fails... and what you can do about it. Training, 39 (9), 78—85.
- 38 Latham, A. (2013, October 2). Почему обучение завершается неудачей. Retrieved from www.astd.org/Publications/Blogs/Management-Blog/2013/10Why-Training-Fails.
- 39 Авторы ссылаются на известные модели педагогического дизайна: *ADDIE (Analysis — Design — Development — Implementation — Evaluation)* — Анализ — Дизайн — Разработка — Реализация — Оценка; *SAM (successive approximations model)* — модель последовательных приближений — *Прим. науч. ред. перевода.*
- 40 Keeton, J. (2014). How we moved the finish line for leadership development. In R. Pollock, A. Jefferson, & C. Wick, The field guide to the 6Ds (pp. 333—336). San Francisco, CA: Pfeiffer.
- 41 Gregory, P., & Akram, S. (2014). How we moved from order takers to business partners. In R. Pollock, A. Jefferson, & C. W. Wick, The field guide to the 6Ds (pp. 281—284). San Francisco, CA: Pfeiffer.
- 42 Salas, E., Tannenbaum, S., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. Psychological Science in the Public Interest, 13 (2), 74—101.
- 43 Lublin, J. (2014, January 10). Do you know your hidden work biases? Wall Street Journal, pp. 1, 4.

- 44 Allen, M., & Sites, R. (2012). *Leaving ADDIE for SAM: An agile model for developing the best learning experiences*. Alexandria, VA: ASTD Press.
- 45 Islam, K. (2006). *Developing and measuring training the six sigma way: A business approach to training and development*. San Francisco, CA: Pfeiffer.
- 46 Torrance, M. (2014, November). Agile and LLAMA for ISD project management. *TD at Work*, 21 (1411), 1–16.
- 47 В данном случае авторы ссылаются на гибкие (*agile*) методы разработки программ, в т. ч. *LLAMA (Lot Like Agile Methods Approach)* — подход на основе множества похожих на гибкие (*agile*) методы разработки — *Прим. науч. ред. перевода*.
- 48 Gilley, J., & Hoekstra, E. (2003). Creating a climate for learning transfer. In E. F. Holton III & T. T. Baldwin (Eds.), *Improving learning transfer in organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- 49 Принцип обучения с перерывами (*spaced learning*) предполагает для обеспечения лучшего запоминания распределение обучающего материала во времени (по дням, неделям, месяцам) с перерывами между изучением отдельных частей материала и с возвращением к ранее изученным частям материала (повторение) на последующих этапах обучения. — *Прим. науч. ред. перевода*.
- 50 Скаффолдинг (*scaffolding*) — термин, заимствованный из сферы строительства, предполагающий предоставление технической поддержки, пока какая-либо конструкция еще строится. Применительно к контексту обучения и развития скаффолдинг означает стратегию, при которой обучение и применение его результатов на рабочем месте активно поддерживаются другими обучающими решениями или дополнительными ресурсами, пока обучающиеся осваивают программу обучения. — *Прим. науч. ред. перевода*.
- 51 Dirksen, J. (2012). *Design for how people learn*. Berkeley, CA: New Riders.
- 52 Kapp, K. M., Blair, L., & Mesch, R. (2013). *The gamification of learning and instruction fieldbook: Ideas into practice*. San Francisco, CA: Pfeiffer, 17.
- 53 Zenger, J., Folkman, J., & Sherman, R. (2005). The promise of phase 3. *Training and Development*, 59 (1), 30.
- 54 Pollock, R., Jefferson, A., & Wick, C. W. (2014). *The field guide to the 6Ds: How to use the six disciplines to transform training and development into business results*. San Francisco, CA: Pfeiffer.
- 55 Fitz-enz, J. (2000). *The ROI of human capital*. New York: AMACOM, стр. 1.
- 56 Gilbert, T. (1978). *Human competence: Engineering worthy performance*. New York: McGraw-Hill, стр. 17.
- 57 Rummier, G. A., & Brache, A. (2012). *Improving performance: How to manage the white space on the organization chart* (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- 58 CrossKnowledge. (2014). The C-suite imperative: Workforce development and business outcomes. Retrieved from www.crossknowledge.com/en_GB/elearning/media-center/publications/workforce-development-the-economist/s.html.
- 59 Trolley, E. (2006). Lies about managing the learning function. In L. Israelite (Ed.), *Lies about learning* (pp. 101–126). Alexandria, VA: ASTD Press, стр. 101.
- 60 Wik, T. (2014). How to run learning like a business. *Chief Learning Officer*, 13 (6), 48–51, 60.
- 61 Sinek, S. (2009b, September). How great leaders inspire action. Retrieved from https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action.
- 62 Sinek, S. (2009a). *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action*. New York: Penguin.
- 63 Covey, S. (2004). *The 7 habits of highly effective people: Powerful lessons in personal change* (2nd ed.). New York: Simon & Schuster, стр. 96.
- 64 Drucker, P. (1974). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. New York: Harper & Row, стр. 37.
- 65 Banerjee, S., Wahdat, T., & Cherian, A. (2014). How we turned a «feel good» training program into a successful business transformation. In R. Pollock, A. Jefferson, & C. W. Wick, *The field guide to the 6Ds* (pp. 285–292). San Francisco, CA: Pfeiffer.

- 66 Israelite, L. (Ed.). (2006). *Lies about learning: Leading executives separate truth from fiction in this \$100 billion industry*. Alexandria, VA: ASTD Press, стр. 210.
- 67 Wilde, K. (2006). Foreword. In C. W. Wick, R. Pollock, A. Jefferson, & R. Flanagan, *The six disciplines of breakthrough learning* (1st ed., pp. xv—xvi). San Francisco, CA: Pfeiffer, стр. xv.
- 68 Elkeles, T., & Phillips, J. J. (2007). *The chief learning officer: Driving value within a changing organization through learning and development*. Burlington, MA: Butterworth-Heinemann.
- 69 Schmidt, G. (2013, Summer). Building a world-class training organization. *SPBT Focus*, 23 (3), 20—22.
- 70 Smith, R. (2008). Aligning learning with business strategy. *T+D*, 62 (11), 40—43.
- 71 Цитата приводится в Bingham, T., & Galagan, P. (2008). No small change. *T+D*, 62 (11), 32—37.
- 72 Pollock, R. (2013, May 9). Training is not a hammer. Retrieved from www.hci.org/blog/training-not-hammer.
- 73 Rothwell, W., & Kazanas, H. (2008). *Mastering the instructional design process: A systematic approach* (4th ed.). San Francisco, CA: Pfeiffer.
- 74 Dirksen, J. (2012). *Design for how people learn*. Berkeley, CA: New Riders, стр. 72.
- 75 Basarab, D. (2011). *Predictive evaluation: Ensuring training delivers business and organizational results*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler; Smith, R. (2010). *Strategic learning alignment: Making training a powerful business partner*. Alexandria, VA: ASTD Press; Vance, D. (2010). *The business of learning: How to manage corporate training to improve your bottom line*. Windsor, CO: Poudre River Press.
- 76 Hinton, D., Singos, M., & Grigsby, L. (2014). How we designed a complete experience to deliver business results. In R. Pollock, A. Jefferson, & C. W. Wick, *The field guide to the 6Ds*. San Francisco, CA: Pfeiffer.
- 77 Phillips, J. J., & Phillips, P. P. (2008). *Beyond learning objectives: Develop measurable objectives that link to the bottom line*. Alexandria, VA: ASTD Press.
- 78 Basarab, D. (2011). *Predictive evaluation: Ensuring training delivers business and organizational results*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- 79 Wilde, O. (1893). *Lady Windemere's fan*.
- 80 Thull, J. (2010). *Mastering the complex sale: How to compete and win when the stakes are high!* (2nd ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, стр. 102.
- 81 Pollock, R., Jefferson, A., & Wick, C. W. (2014). *The field guide to the 6Ds: How to use the six disciplines to transform training and development into business results*. San Francisco, CA: Pfeiffer.
- 82 Stolovitch, H., & Keeps, E. (2004). *Training ain't performance*. Alexandria, VA: ASTD Press, стр. 16.
- 83 Robinson, D., & Robinson, J. (2008). *Performance consulting: A practical guide for HR and learning professionals* (2nd ed.). San Francisco, CA: Berrett-Koehler, стр. 172.
- 84 Gregory, P., & Akram, S. (2014). How we moved from order takers to business partners. In R. Pollock, A. Jefferson, & C. W. Wick, *The field guide to the 6Ds* (pp. 281—284). San Francisco, CA: Pfeiffer.
- 85 Frielick, S. (2004). Beyond constructivism: An ecological approach to e-learning. In R. Atkinson, C. McBeath, D. Jonas-Dwyer, & R. Phillips (Eds.), *Beyond the comfort zone: Proceedings of the 21st ASCILITE conference* (pp. 328—332). Perth, 5—8 December. www.ascilite.org.au/conferences/perth04/procs/frielick.html.
- 86 Mosel, J. (1957). Why training programs fail to carry over. *Personnel*, 34 (3), 56—64; выделения в тексте соответствуют оригинальному тексту.
- 87 Frechtling, J. A. (2007). *Logic modeling methods in program evaluation*. San Francisco, CA: Jossey-Bas.
- 88 Parskey, P. (2014). How we guide our clients to design with the end in mind. In R. Pollock, A. Jefferson, & C. W. Wick, *The field guide to the 6Ds* (pp. 495—502). San Francisco, CA: Pfeiffer.
- 89 Frechtling, J. A. (2007). *Logic modeling methods in program evaluation*. San Francisco, CA: Jossey-Bas.

- 90 Rummier, G. (2007). *Serious performance consulting according to Rummier*. San Francisco, CA: Pfeiffer. Ctp. 197.
- 91 Tenner, A., & DeToro, I. (1997). *Process redesign: The implementation guide for managers*. Reading, MA: Addison-Wesley, ctp. 15.
- 92 Allen, M., & Sites, R. (2012). *Leaving ADDIE for SAM: An agile model for developing the best learning experiences*. Alexandria, VA: ASTD Press, ctp. 21–22.
- 93 Kuhn, T. S. (2012). *The structure of scientific revolutions: 50th anniversary edition*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- 94 Roche, T., Wick, C. W., & Stewart, M. (2005). Innovation in learning: Agilent Technologies thinks outside the box. *Journal of Organizational Excellence*, 24 (4), 45–53, ctp. 46.
- 95 Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- 96 Tosti, D. (2009). Afterword. In R. Addison, C. Haig, & L. Kearney (Eds.), *Performance architecture* (p. 145). San Francisco, CA: Pfeiffer.
- 97 Van Tiem, D., Moseley, J., & Dessinger, J. (2012). *Fundamentals of performance improvement: Optimizing results through people, process, and organizations* (3rd ed.). San Francisco, CA: Pfeiffer, ctp. 591.
- 98 Broad, M. (2005). *Beyond transfer of training: Engaging systems to improve performance*. San Francisco, CA: Pfeiffer; Broad, M., & Newstrom, J. (1992). *Transfer of training: Action-packed strategies to ensure high payoff from training investments*. Cambridge, MA: Perseus Books; Saks, A., & Belcourt, M. (2006). An investigation of training activities and transfer of training in organizations. *Human Resources Management*, 45 (4), 629–648; Salas, E., Tannenbaum, S., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13 (2), 74–101.
- 99 Pollock, R., Jefferson, A., & Wick, C. W. (2014). *The field guide to the 6Ds: How to use the six disciplines to transform training and development into business results*. San Francisco, CA: Pfeiffer, ctp. 189.
- 100 Sousa, D. (2011). *How the brain learns*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- 101 Conklin, T. (2012). *Pre-accident investigations: An introduction to organizational safety*. Burlington, VT: Ashgate Publishing, ctp. 103.
- 102 Kahneman, D. (2013). *Thinking, fast and slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux, ctp. 125.
- 103 Ariely, D. (2010). *Predictably irrational: The hidden forces that shape our decisions*. New York: Harper Perennial., ctp. 202.
- 104 Kelley, H. (1950). The warm-cold variable in first impressions of persons. *Journal of Personality*, 18 (4), 431–439.
- 105 Banks, B. (2014). How we fostered a proactive approach to leader development. In R. Pollock, A. Jefferson, & R. Pollock, *The field guide to the 6Ds* (pp. 411–415). San Francisco, CA: Pfeiffer, ctp. 413.
- 106 Tharenou, P. (2001). The relationship of training motivation to participation in training and development. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74 (5), 599–621.
- 107 Amabile, T., & Kramer, S. (2011). *The progress principle: Using small wins to ignite joy, engagement, and creativity at work*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- 108 Crozier, R. A. (2011). *The engagement manifesto: A systemic approach to organizational success*. Bloomington, IN: AuthorHouse, ctp. 51.
- 109 Brinkerhoff, R. O., & Montesino, M. (1995). Partnerships for learning transfer: Lessons from a corporate study. *Human Resource Development Quarterly*, 6 (3), 263–274.
- 110 Feldstein, H., & Boothman, T. (1997). Success factors in technology training (pp. 19–33). In J. J. Phillips & M. L. Broad (Eds.), *Transferring learning to the workplace*. Alexandria, VA: ASTD.
- 111 Newton, S. (2014). How we used NPS to track and improve leadership impact. In R. Pollock, A. Jefferson, & C. W. Wick, *The field guide to the 6Ds* (pp. 513–518). San Francisco, CA: Pfeiffer.

- 112 Drucker, P. (1974). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. New York: Harper & Row., стр. 427.
- 113 Knowles, M., Holton, E. F., III, & Swanson, R. (2011). *The adult learner* (7th ed.). Boston, MA: Taylor & Francis.
- 114 Dugdale, K., & Lambert, D. (2007). *Smarter selling: Next generation sales strategies to meet your buyer's needs — every time*. Harlow, UK: Pearson Education, стр. 163.
- 115 Hayes, W. (2014). How we use alumni to help set expectations for new program participants and their leaders. In R. Pollock, A. Jefferson, & C. W. Wick, *The field guide to the 6Ds* (pp. 319—324). San Francisco, CA: Pfeiffer.
- 116 Wick, C. W., Pollock, R., & Jefferson, A. (2009). The new finish line for learning. *T+D*, 63 (7), 64—69.
- 117 DiClemente, C., & Prochaska, J. (1998). Toward a comprehensive, trans-theoretical model of change. In W. Miller & N. Heather (Eds.), *Treating addictive behaviours*. New York: Plenum Press.
- 118 Rummler, G. A., & Brache, A. (2012). *Improving performance: How to manage the white space on the organization chart* (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass, стр. 11.
- 119 Knowles, M., Holton, E. F., III, & Swanson, R. (2011). *The adult learner* (7th ed.). Boston, MA: Taylor & Francis.
- 120 Amabile, T., & Kramer, S. (2011). *The progress principle: Using small wins to ignite joy, engagement, and creativity at work*. Boston, MA: Harvard Business Review Press, стр. 158.
- 121 Duhigg, C. (2012). *The power of habit: Why we do what we do in life and business*. New York: Random House, стр. 278.
- 122 Ariely, D. (2011). *The upside of irrationality: The unexpected benefits of defying logic*. New York: Harper Perennial.
- 123 Shapiro, B., Rangan, V., & Sviokla, J. (1992). Staple yourself to an order. *Harvard Business Review*, 70 (4), 113—122.
- 124 Hodell, C. (2011). *ISD from the ground up: A no-nonsense approach to instructional design* (3rd ed.). Alexandria, VA: ASTD Press, стр. 64.
- 125 Royer, J. M. (1979). Theories of the transfer of learning. *Educational Psychologist*, 14 (1), 53—69.
- 126 Medina, J. (2014). *Brain rules: 12 principles for surviving and thriving at work, home, and school* (2nd ed.). Seattle, WA: Pear Press, стр. 5.
- 127 Allen, M., & Sites, R. (2012). *Leaving ADDIE for SAM: An agile model for developing the best learning experiences*. Alexandria, VA: ASTD Press, стр. 4.
- 128 Gagné, Wager, Golas, & Keller, 2004.
- 129 Medina, J. (2014). *Brain rules: 12 principles for surviving and thriving at work, home, and school* (2nd ed.). Seattle, WA: Pear Press, стр. 117.
- 130 Seppa, N. (2013, August 24). «Impactful distraction». *Science News*, 184 (4), 20—24.
- 131 Steve Uzzel, quoted in Keller, G., & Papasan, J. (2013). *The ONE thing: The surprisingly simple truth behind extraordinary results*. Austin, TX: Bard Press, стр. 44.
- 132 Pennebaker, R. (2009, August 30). The mediocre multitasker. *The New York Times*, p. WK5.
- 133 Anderson, P. J. (2010). *Cognitive psychology and its implications* (7th ed.). New York: Worth Publishers, стр. 63.
- 134 Simons, D., & Chabris, C. (1999). Gorillas in our midst: Sustained inattentive blindness for dynamic events. *Perception*, 28 (9), 1059—1074.
- 135 McDonald, D., Wiczorek, M., & Walker, C. (2004). Factors affecting learning during health education sessions. *Clinical Nursing Research*, 13 (2), 156—167.
- 136 Sousa, D. (2011). *How the brain learns*. Thousand Oaks, CA: Corwin, стр. 121.
- 137 Csikszentmihalyi, M. (2008). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Harper & Row.
- 138 Baumeister, R., Bratslavsky, E., Muraven, M., & Tice, D. (1998). Ego depletion: Is the active self a limited resource? *Journal of Personality and Social Psychology*, 74 (5), 1252—1265.
- 139 Mark Muraven, quoted in Duhigg, C. (2012). *The power of habit: Why we do what we do in life and business*. New York: Random House, стр. 137.

- 140 Medina, J. (2014). *Brain rules: 12 principles for surviving and thriving at work, home, and school* (2nd ed.). Seattle, WA: Pear Press, ctp. 2.
- 141 Burke, M., Sarpy, S., Smith-Crowe, K., Chan-Serafin, S., Salvador, R., & Islam, G. (2006). Relative effectiveness of worker safety and health training methods. *American Journal of Public Health, 96* (2), 315–324.
- 142 MindGym (2013). *The bite-size revolution: How to make learning stick*. Retrieved from uk.themindgym.com/the-bite-size-revolution-how-to-make-learning-stick.
- 143 Medina, J. (2014). *Brain rules: 12 principles for surviving and thriving at work, home, and school* (2nd ed.). Seattle, WA: Pear Press, ctp. 2.
- 144 Kapp, K. M., Blair, L., & Mesch, R. (2013). *The gamification of learning and instruction fieldbook: Ideas into practice*. San Francisco, CA: Pfeiffer.
- 145 Thiagarajan, S. (2006). *Thiagi's 100 favorite games*. San Francisco, CA: Pfeiffer.
- 146 Petty, G. (2009). *Evidence-based teaching: A practical approach* (2nd ed.). Cheltenham, UK: Nelson Thornes Ltd, ctp. 25.
- 147 Clark, R. C., & Mayer, R. E. (2011). *e-Learning and the science of instruction: Proven guidelines for consumers and designers of multimedia learning* (3rd ed.). San Francisco, CA: Pfeiffer, ctp. 161.
- 148 Brown, P., Roediger, H., III, & McDaniel, M. (2014). *Make it stick: The science of successful learning*. Cambridge, MA: Belknap Press, ctp. 73.
- 149 Buzan, T., & Griffiths, C. (2013). *Mind maps for business: Using the ultimate thinking tool to revolutionize how you work* (2nd ed.). New York: FT Press.
- 150 Petty, G. (2009). *Evidence-based teaching: A practical approach* (2nd ed.). Cheltenham, UK: Nelson Thornes Ltd, ctp. 197.
- 151 Gottfredson, C., & Mosher, B. (2011). *Innovative performance support: Strategies and practices for learning in the workflow*. New York: McGraw-Hill, ctp. 65.
- 152 Konkle, T., Brady, T., Alvarez, G., & Oliva, A. (2010). Scene memory is more detailed than you think: The role of categories in visual long-term memory. *Psychological Science, 21* (11), 1551–1556.
- 153 Medina, J. (2014). *Brain rules: 12 principles for surviving and thriving at work, home, and school* (2nd ed.). Seattle, WA: Pear Press, ctp. 149.
- 154 Petty, G. (2009). *Evidence-based teaching: A practical approach* (2nd ed.). Cheltenham, UK: Nelson Thornes Ltd.
- 155 Brown, P., Roediger, H., III, & McDaniel, M. (2014). *Make it stick: The science of successful learning*. Cambridge, MA: Belknap Press, ctp. 94.
- 156 Maas, J., & Robbins, R. (2011). *Sleep for success! Everything you must know about sleep but are too tired to ask*. Bloomington, IN: AuthorHouse, ctp. 36.
- 157 Thalheimer, W. (2009). *Aligning the learning and performance context: Creating spontaneous remembering*. Retrieved from www.work-learning.com/catalog.html.
- 158 Godden, D., & Baddeley, A. (1975). Context dependency in two natural environments: On land and underwater. *British Journal of Psychology, 66* (3), 325–331.
- 159 Gottfredson, C., & Mosher, B. (2011). *Innovative performance support: Strategies and practices for learning in the workflow*. New York: McGraw-Hill, ctp. 82.
- 160 Baldwin, T., Pierce, J., Joines, R., & Farouk, S. (2011). The elusiveness of applied management knowledge: A critical challenge for management educators. *Academy of Management Learning & Education, 10* (4), 583–605.
- 161 Thalheimer, W. (2009). *Aligning the learning and performance context: Creating spontaneous remembering*. Retrieved from www.work-learning.com/catalog.html.
- 162 Davachi, L., & Dobbins, I. (2008). Declarative memory. *Current Directions Psychological Sciences, 17* (2), 112–118.
- 163 Sousa, D. (2011). *How the brain learns*. Thousand Oaks, CA: Corwin, ctp. 52.
- 164 Keith, N., & Frese, M. (2008). Effectiveness of error management training: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 93* (1), 59–69.
- 165 Morris, C. D., Bransford, J., & Franks, J. (1977). Levels of processing versus transfer appropriate processing. *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior, 16* (5), 519–533.

- 166 Karpicke, J. (2012). Retrieval-based learning: Active retrieval promotes meaningful learning. *Current Directions in Psychological Science*, 21 (3), 157–163.
- 167 Sousa, D. (2011). *How the brain learns*. Thousand Oaks, CA: Corwin, стр. 134.
- 168 Brown, P., Roediger, H., III, & McDaniel, M. (2014). *Make it stick: The science of successful learning*. Cambridge, MA: Belknap Press, стр. 49.
- 169 Davachi, L., Kiefer, T., Rock, D., & Rock, L. (2010). Learning that lasts through AGES. *NeuroLeadership Journal*, 1 (3), 53–63.
- 170 Адаптировано Davachi, L., Kiefer, T., Rock, D., & Rock, L. (2010). Learning that lasts through AGES. *NeuroLeadership Journal*, 1 (3), 53–63.
- 171 Sousa, D. (2011). *How the brain learns*. Thousand Oaks, CA: Corwin, стр. 91.
- 172 Sousa, D. (2011). *How the brain learns*. Thousand Oaks, CA: Corwin, стр. 48.
- 173 Medina, J. (2014). *Brain rules: 12 principles for surviving and thriving at work, home, and school* (2nd ed.). Seattle, WA: Pear Press.
- 174 Subramaniam, K., Kounios, J., Parrish, T., & Jung-Beeman, M. (2009). A brain mechanism for facilitation of insight by positive affect. *Journal of Cognitive Neuroscience*, 21 (3), 415–432.
- 175 Hunter, R. (2004). *Madeline Hunter's mastery teaching: Increasing instructional effectiveness in elementary and secondary schools*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- 176 Brown, P., Roediger, H., III, & McDaniel, M. (2014). *Make it stick: The science of successful learning*. Cambridge, MA: Belknap Press, стр. 91.
- 177 Thalheimer, W. (2006). Spacing learning events over time: What the research says. Retrieved from http://willthalheimer.typepad.com/files/spacing_learning_over_time_2006.pdf.
- 178 Karpicke, J. (2012). Retrieval-based learning: Active retrieval promotes meaningful learning. *Current Directions in Psychological Science*, 21 (3), 157–163.
- 179 Harless, J. (1989). Wasted behavior: A confession. *Training*, 26 (5), 35–38.
- 180 Salas, E., Tannenbaum, S., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13 (2), 74–101.
- 181 Smith-Jentsch, K., Salas, E., & Baker, D. (1996). Training team performance-related assertiveness. *Personnel Psychology*, 49 (4), 909–936.
- 182 Hattie, J. (2008). *Visible learning: A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement*. New York: Routledge, стр. 12.
- 183 Educase. (2012). 7 things you should know about flipped classrooms. Retrieved from <http://net.educause.edu/ir/library/pdf/eli7081.pdf>.
- 184 Hamdan, N., McKnight, K., & Arfstrom, K. (2013). Flipped Learning Network. Retrieved from www.flippedlearning.org/cms/lib07/VA01923112/Centricity/Domain/41/LitReview_FlippedLearning.pdf.
- 185 Margolis, D. (2010). Special delivery: Learning at UPS. *Chief Learning Officer*, 9 (3), 24–27.
- 186 Margolis, D. (2010). Special delivery: Learning at UPS. *Chief Learning Officer*, 9 (3), стр. 27.
- 187 Patterson, K., Grenny, J., Maxfield, D., McMillan, R., & Switzler, A. (2008). *Influencer: The power to change anything*. New York: McGraw-Hill, стр. 52.
- 188 Kaye, B. (2005, September). Love it and use it. *Learning Alert*, 15. Wilmington, DE: The Fort Hill Company.
- 189 Mok, P. (2014). How we use experiential learning to engage learners' hearts as well as minds. In R. Pollock, A. Jefferson, & C. W. Wick, *The field guide to the 6Ds* (pp. 367–374). San Francisco, CA: Pfeiffer.
- 190 Pasupathi, M. (2013). *How we learn*. The Great Courses. Chantilly, VA: The Teaching Company.
- 191 Knowles, M., Holton, E. F., III, & Swanson, R. (2011). *The adult learner* (7th ed.). Boston, MA: Taylor & Francis.
- 192 Vroom, V. H. (1994). *Work and motivation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- 193 Knowles, M., Holton, E. F., III, & Swanson, R. (2011). *The adult learner* (7th ed.). Boston, MA: Taylor & Francis.

- 194 Caffarella, R. S., & Daffron, S. (2013). *Planning programs for adult learners: A practical guide* (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- 195 Margolis, F., & Bell, C. (1986). *Instructing for results*. San Diego, CA: University Associates, ctp. 63.
- 196 Porter, M. E. (1998). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- 197 Brinkerhoff, R. O., & Apking, A. M. (2001). *High impact learning: Strategies for leveraging performance and business results from training investments*. Cambridge, MA: Perseus Publishing.
- 198 Frechtling, J. A. (2007). *Logic modeling methods in program evaluation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- 199 Grenny, J., Patterson, K., Maxfield, D., McMillan, R., & Switzler, A. (2013). *Influencer: The new science of leading change* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- 200 Blanchard, K., Meyer, P., & Ruhe, D. (2007). *Know can do! Put your know-how into action*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- 201 Royer, J. M. (1979). Theories of the transfer of learning. *Educational Psychologist*, 14 (1), 53–69.
- 202 Royer, J. M. (1979). Theories of the transfer of learning. *Educational Psychologist*, 14 (1), 53–69.
- 203 Wick, C.W., Pollock, R., & Jefferson, A. (2010). *The six disciplines of breakthrough learning: How to turn training and development into business results* (2nd ed.). San Francisco, CA: Pfeiffer, ctp. 9.
- 204 Mattox, J., II. (2010, Fall). Manager engagement: Reducing scrap learning. *Training Industry Quarterly*, pp. 29–33.
- 205 Deutschman, A. (2005, May). Making change. *Fast Company*, pp. 52–62.
- 206 Duhigg, C. (2012). *The power of habit: Why we do what we do in life and business*. New York: Random House.
- 207 Deutschman, A. (2005, May). Making change. *Fast Company*, pp. 52–62.
- 208 Ericsson, K. A., Krampe, R., & Tesch-Romer, C. (1993). The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance. *Psychological Review*, 100 (3), 363–406.
- 209 Gladwell, M. (2008). *Outliers: The story of success*. New York: Little, Brown and Company, ctp. 49.
- 210 Ericsson, K. A., Krampe, R., & Tesch-Romer, C. (1993). The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance. *Psychological Review*, 100 (3), 363–406.
- 211 Brown, P., Roediger, H., III, & McDaniel, M. (2014). *Make it stick: The science of successful learning*. Cambridge, MA: Belknap Press.
- 212 Lally, P., van Jaarsveld, C., Potts, H., & Wardle, J. (2010). How habits are formed: Modeling habit formation in the real world. *European Journal of Social Psychology*, 40 (6), 998–1009.
- 213 Weber, E. (2014b). *Turning learning into action: A proven methodology for effective transfer of learning*. London: Kogan Page.
- 214 Trainor, D. (2004, February). *Using metrics to deliver business impact*. Presented at the Conference Board's 2004 Enterprise Learning Strategies Conference, New York.
- 215 Caffarella, R. S. (2009). *Planning programs for adult learners: A practical guide for educators, trainers, and staff developers* (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass, ctp.22.
- 216 Conklin, T. (2012). *Pre-accident investigations: An introduction to organizational safety*. Burlington, VT: Ashgate Publishing.
- 217 Conklin, T. (2012). *Pre-accident investigations: An introduction to organizational safety*. Burlington, VT: Ashgate Publishing, ctp. xii.
- 218 American Express. (2007). The real ROI of leadership development: Comparing classroom vs. online vs. blended delivery. Retrieved from www.personneldecisions.com/uploadedfiles/Case_Studies/PDFs/AmericanExpress.pdf.
- 219 American Express. (2007). The real ROI of leadership development: Comparing classroom vs. online vs. blended delivery. Retrieved from www.personneldecisions.com/uploadedfiles/Case_Studies/PDFs/AmericanExpress.pdf.

- 220 Burke, L., & Hutchins, H. (2007, September). Training transfer: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 6, 263–296.; Saks, A., & Belcourt, M. (2006). An investigation of training activities and transfer of training in organizations. *Human Resources Management*, 45 (4), 629–648.; Salas, E., Tannenbaum, S., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13 (2), 74–101.
- 221 Ibarra, H. (2004). Breakthrough ideas for 2004: The HBR list. *Harvard Business Review*, 9 (2), 13–32.
- 222 Hewertson, R. B. (2014). *Lead like it matters....because it does: Practical leadership tools to inspire and engage your people and create great results*. New York: McGraw-Hill.
- 223 Holton, E. F., III. (2003). What's really wrong: Diagnosis for learning transfer system change. In E. F. Holton, III, & T. T. Baldwin (Eds.), *Improving learning transfer in organizations* (pp. 59–79). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- 224 Gilley, J., & Hoekstra, E. (2003). Creating a climate for learning transfer. In E. F. Holton III & T. T. Baldwin (Eds.), *Improving learning transfer in organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- 225 Holton, E. F., III. (2003). What's really wrong: Diagnosis for learning transfer system change. In E. F. Holton, III, & T. T. Baldwin (Eds.), *Improving learning transfer in organizations* (pp. 59–79). San Francisco, CA: Jossey-Bass, стр. 68.
- 226 Govaerts, N., & Dochy, F. (2014, June). Disentangling the role of the supervisor in transfer of training. *Educational Research Review*, 12, 77–93.
- 227 Lancaster, S., Di Milia, L., & Cameron, R. (2013). Supervisor behaviors that facilitate training transfer. *Journal of Workplace Learning*, 25 (1), 6–22.
- 228 American Express. (2007). The real ROI of leadership development: Comparing classroom vs. online vs. blended delivery. Retrieved from www.personneldecisions.com/uploadedfiles/Case_Studies/PDFs/AmericanExpress.pdf.
- 229 Brinkerhoff, R. O. (2006). *Telling training's story: Evaluation made simple, credible, and effective*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- 230 Broad, M., & Newstrom, J. (1992). *Transfer of training: Action-packed strategies to ensure high payoff from training investments*. Cambridge, MA: Perseus Books., стр. 53.
- 231 Prokopeak, M. (2009). Passion and precision. *Chief Learning Officer*, 8 (6), 26–29.
- 232 Kirkpatrick, D. L. (1998). *Evaluating training programs* (2nd ed.). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- 233 Ariely, D. (2010). *Predictably irrational: The hidden forces that shape our decisions*. New York: Harper Perennial, стр. 76.
- 234 Kontra, S., Trainor, D., & Wick, C. W. (2007, September 12). *Leadership development at Pfizer: What happens after class*. Webinar presented at the CorpU. Retrieved from www.corpu.com.
- 235 Bell, L. (2008). Raising expectations for concrete results: Leadership development at Holcim. In T. Mooney & R. Brinkerhoff (Eds.), *Courageous training: Bold actions for business results* (pp. 175–193). San Francisco, CA: Berrett-Koehler, стр. 191.
- 236 Wick, C.W., Pollock, R., & Jefferson, A. (2010). *The six disciplines of breakthrough learning: How to turn training and development into business results* (2nd ed.). San Francisco, CA: Pfeiffer, стр. 241.
- 237 Schwartz, M. (2014). How we engage managers to acknowledge the achievements of leadership program participants. In R. Pollock, A. Jefferson, & C. W. Wick, *The field guide to the 6Ds* (pp. 449–452). San Francisco, CA: Pfeiffer.
- 238 Lennox, D. (2014). How we used spaced learning and gamification to increase the effectiveness of product launch training. In R. Pollock, A. Jefferson, & C. W. Wick, *The field guide to the 6Ds* (pp. 435–441). San Francisco, CA: Pfeiffer.
- 239 Weber, E. (2014a). How we turn learning into action. In R. Pollock, A. Jefferson, & C. W. Wick, *The field guide to the 6Ds* (pp. 459–468). San Francisco, CA: Pfeiffer; Weber, E. (2014b). *Turning learning into action: A proven methodology for effective transfer of learning*. London: Kogan Page.

- 240 Kerfoot, B., & Baker, H. (2012). An online spaced-education game for global continuing medical education: A randomized trial. *Annals of Surgery*, 256 (1), 33–38.
- 241 Kerfoot, B. (2013, November/December). Brain science provides new approach to patient safety training. *Patient Safety and Quality Healthcare*. Retrieved from www.psqh.com/november-december-2013/1794-brain-science-provides-new-approach-to-patient-safety-training.
- 242 Wick, C.W., Pollock, R., & Jefferson, A. (2010). *The six disciplines of breakthrough learning: How to turn training and development into business results* (2nd ed.). San Francisco, CA: Pfeiffer, ctp. 197.
- 243 Hume, S. (2014, March 20). McDonald's spent more than \$988 million on advertising in 2013. Retrieved from www.csmonitor.com/Business/The-Bite/2014/0330/McDonald-s-spent-more-than-988-million-on-advertising-in-2013.
- 244 Ries, A., & Trout, J. (2001). *Positioning: The battle for your mind: 20th anniversary edition*. New York: McGraw-Hill.
- 245 Levinson, S., & Greider, P. (1998). *Following through: A revolutionary new model for finishing whatever you start*. New York: Kensington Books.
- 246 Levinson, S., & Greider, P. (1998). *Following through: A revolutionary new model for finishing whatever you start*. New York: Kensington Books, ctp. 173.
- 247 Bartlett, R. (2014). How we implemented a low-cost, low-effort follow-up. In R. Pollock, A. Jefferson, & C. W. Wick, *The field guide to the 6Ds* (pp. 431–433). San Francisco, CA: Pfeiffer.
- 248 Plotnikoff, R., McCargar, L., Wilson, P., & Loucaides, C. (2005). Efficacy of an e-mail intervention for the promotion of physical activity and nutrition behavior in the workplace context. *American Journal of Health Promotion*, 19 (6), 422–429.
- 249 Pallarito, K. (2009, May 20). E-mailing your way to healthier habits. Retrieved from <http://consumer.healthday.com/health-technology-information-18/misc-computer-health-news-150/e-mailing-your-way-to-healthier-habits-627207.html>.
- 250 Korn Ferry. (2014, August). Learning agility: What LA is and is not. Retrieved from www.kornferryinstitute.com/institute-blog/2012-11-26/learning-agility-what-la-and-not.
- 251 Goh, C. S. K. (2014). How we enhanced and stretched our first-level managers' learning experience. In R. Pollock, A. Jefferson, & C. W. Wick, *The field guide to the 6Ds* (pp. 337–343). San Francisco, CA: Pfeiffer.
- 252 Leimbach, M., & Marinka, J. (2014). Impact of learning transfer on global effectiveness: Enhancing worldwide collaboration. Retrieved from www.wilsonlearning.com/wlw/research-paper/hr/global-effectiveness.
- 253 Watkins, M. (2003). *The first 90 days: Critical success strategies for new leaders at all levels*. Boston, MA: Harvard Business School Press, p. xii.
- 254 Gottfredson, C., & Mosher, B. (2014). «We're lost, but we're making good time»: Performance support to the rescue. Retrieved from www.learningsolutionsmag.com/articles/934/were-lost-but-were-making-good-time-performance-support-to-the-rescue.
- 255 Nguyen, F., & Klein, J. (2008). The effect of performance support and training as performance interventions. *Performance Improvement Quarterly*, 21 (1), 95–114.
- 256 Gawande, A. (2008). *The checklist manifesto: How to get things right*. New York: Metropolitan Books, ctp. 48.
- 257 Gottfredson, C., & Mosher, B. (2014). «We're lost, but we're making good time»: Performance support to the rescue. Retrieved from www.learningsolutionsmag.com/articles/934/were-lost-but-were-making-good-time-performance-support-to-the-rescue, ctp. 4.
- 258 Brafman, O., & Brafman, R. (2009). *Sway: The irresistible pull of irrational behavior*. New York: Broadway Books.
- 259 Clark, R. C. (1986). Defining the D in ISD. Part I: Task-general instruction methods. *Performance and Instructional Journal*, 25 (3), 17–21, ctp. 19.
- 260 Baker, M. (2014). 3 things a flat tire reminded me about how young people learn. Retrieved from <http://phasetwolearning.wordpress.com/2014/08/13/3-things-a-flat-tire-reminded-me-about-how-young-people-learn/>.

- 261 Duhigg, C. (2012). *The power of habit: Why we do what we do in life and business*. New York: Random House, стр.112.
- 262 Rossett, A., personal communication (2009).
- 263 U. S. Coast Guard. (2009). Job aids. In *Standard Operating Procedures for the Coast Guard's Training System* (Vol. 4). Washington, DC: U. S. Coast Guard Headquarters. Retrieved from https://www.uscg.mil/forcecom/training/docs/training_SOP4_May09.pdf.
- 264 Pollock, R., Jefferson, A., & Wick, C. W. (2014). *The field guide to the 6Ds: How to use the six disciplines to transform training and development into business results*. San Francisco, CA: Pfeiffer.
- 265 Gawande, A. (2008). *The checklist manifesto: How to get things right*. New York: Metropolitan Books, стр. 120.
- 266 Willmore, 2006, p. 63.
- 267 Gottfredson, C., & Mosher, B. (2011). *Innovative performance support: Strategies and practices for learning in the work flow*. New York: McGraw-Hill, сmp. 130.
- 268 Mosher, B. (2014). *Supporting performance: Helping make training stick*. Webinar presented December 6, 2014. www.l-ten.org/webinararchives.
- 269 Aperian Global. (2012). GlobeSmart. Retrieved September 10, 2014, from <http://corp.aperianglobal.com/globesmartn>.
- 270 O'Driscoll, T. (1999). *Achieving desired business performance*. Silver Spring, MD: ISPI.
- 271 Gottfredson, C., & Mosher, B. (2011). *Innovative performance support: Strategies and practices for learning in the work flow*. New York: McGraw-Hill, сmp. 130.
- 272 Weber, E. (2014b). *Turning learning into action: A proven methodology for effective transfer of learning*. London: Kogan Page.
- 273 Jefferson, A. McK., Pollock, R. V. H., & Wick, C. W. (2009). *Getting your money's worth from training and development: A guide to breakthrough learning for managers and participants*. San Francisco, CA: Pfeiffer.
- 274 Roche, T., & Wick, C. W. (2005). Agilent Technologies. In L. Carter, M. Sobol, P. Harkins, D. Giber, & M. Tarquino (Eds.), *Best practices in leading the global workforce: How the best global companies ensure success throughout their workforce* (pp. 1—23). Burlington, MA: Linkage Press, стр. 6.
- 275 Broad, M., & Newstrom, J. (1992). *Transfer of training: Action-packed strategies to ensure high payoff from training investments*. Cambridge, MA: Perseus Books, стр. 113.
- 276 Robinson, D., & Robinson, J. (2008). *Performance consulting: A practical guide for HR and learning professionals* (2nd ed.). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- 277 Roche, T., & Wick, C. W. (2005). Agilent Technologies. In L. Carter, M. Sobol, P. Harkins, D. Giber, & M. Tarquino (Eds.), *Best practices in leading the global workforce: How the best global companies ensure success throughout their workforce* (pp. 1—23). Burlington, MA: Linkage Press, стр. 13.
- 278 Sharkey, L. (2003). Leveraging HR: How to develop leaders in «real time». In M. Efron, R. Gandossy, & M. Goldsmith (Eds.), *Human resources in the 21st century* (pp. 67—78). San Francisco, CA: Jossey-Bass, стр. 198.
- 279 процитировано Dulworth, M., & Forcillo, J. (2005). Achieving the developmental value of peer-to-peer networks. In M. Dulworth & F. Bordonaro (Eds.), *Corporate learning: Proven and practical guidelines for building a sustainable learning strategy* (pp. 107—121). San Francisco, CA: Pfeiffer, стр. 111.
- 280 Kirwan, C. (2009). *Improving learning transfer*. Burlington, VT: Ashgate Publishing, стр. 60.
- 281 Kirwan, C. (2009). *Improving learning transfer*. Burlington, VT: Ashgate Publishing, стр. 81.
- 282 Bordonaro, F. (2005). What to do. In M. Dulworth & F. Bordonaro (Eds.), *Corporate learning: Proven and practical guides for building a sustainable learning strategy* (pp. 123—232). San Francisco, CA: Pfeiffer, стр. 162.
- 283 Burnett, S., & Connolly, M. (2003). Hewlett-Packard takes the waste out of leadership. *Journal of Organizational Excellence*, 22 (4), 49—59.
- 284 *Примечание научного редактора перевода: Шедоуинг (shadowing) — от англ. shadow — тень, буквально — ходить тенью за кем-то, наблюдая за его действиями.*

- 285 Weber, E. (2014b). *Turning learning into action: A proven methodology for effective transfer of learning*. London: Kogan Page.
- 286 Weber, E. (2014a). How we turn learning into action. In R. Pollock, A. Jefferson, & C. W. Wick, *The field guide to the 6Ds* (pp. 459–468). San Francisco, CA: Pfeiffer.
- 287 Knudson, M. (2005). Executive coaching. In J. Bolt (Ed.), *The future of executive development* (pp. 40–53). San Francisco, CA: Executive Development Associates, стр. 40.
- 288 Goldsmith, M., Morgan, H., & Effron, M. (2013). Change leadership behavior: The impact of co-workers and the impact of coaches. In L. Carter, R. Sullivan,.
- 289 Rip, G. (2014). How we use proficiency coaching to improve performance. In R. Pollock, A. Jefferson, & C. W. Wick, *The field guide to the 6Ds* (pp. 475–479). San Francisco, CA: Pfeiffer.
- 290 Short, P., & Plunkett-Gomez, M. (2014, Fall). The power of virtual coaching and mobile video. *SPBT Focus*, 24 (4), 44–45.
- 291 Blanchard, K. (2004). Foreword. In S. Blanchard & M. Homan, *Leverage your best, ditch the rest: The coaching secrets top executives depend on* (pp. ix–xii). New York: HarperCollins.
- 292 Duhigg, C. (2012). *The power of habit: Why we do what we do in life and business*. New York: Random House.
- 293 Idalene Kesner, 2003, p.31.
- 294 Rothwell, W. J., Lindholm, J., & Waiick, W. (2003). *What CEOs expect from corporate training: Building workplace learning and performance initiatives that advance organizational goals*. New York: AMACOM, стр. 218.
- 295 Phillips, J. J., & Phillips, P. P. (2009). The real reasons we don't evaluate. *Chief Learning Officer*, 8 (6), 18–23.
- 296 American Society for Training and Development. (2013). *2013 state of the industry*. Alexandria, VA: Author.
- 297 Tobin, D. (2009). Corporate learning strategies. Retrieved from www.tobincls.com/5346/5367.html.
- 298 Bersin, J. (2008). *The training measurement book: Best practices, proven methodologies, and practical approaches*. San Francisco, CA: Pfeiffer, стр. 13.
- 299 Brinkerhoff, R. O., & Apking, A. M. (2001). *High impact learning: Strategies for leveraging performance and business results from training investments*. Cambridge, MA: Perseus Publishing, стр. 165.
- 300 Welch, J., & Welch, S. (2005). *Winning*. New York: HarperCollins.
- 301 Langley, G., Moen, R., Nolan, K., Nolan, T., Norman, C. L., & Provost, L. (2009). *The improvement guide: A practical approach to enhancing organizational performance* (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass, стр. 24.
- 302 Frechtling, J. A. (2007). *Logic modeling methods in program evaluation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- 303 Islam, K. (2006). *Developing and measuring training the six sigma way: A business approach to training and development*. San Francisco, CA: Pfeiffer.
- 304 Gaffney, P. (2007). Mind of the manager. In M. Hammer, *The seven deadly sins of performance management*. *MIT Sloan Management Review*, 48 (3), 24.
- 305 Langley, G., Moen, R., Nolan, K., Nolan, T., Norman, C. L., & Provost, L. (2009). *The improvement guide: A practical approach to enhancing organizational performance* (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- 306 Wick, C.W., Pollock, R., & Jefferson, A. (2010). *The six disciplines of breakthrough learning: How to turn training and development into business results* (2nd ed.). San Francisco, CA: Pfeiffer, стр. 261.
- 307 Thalheimer, W. (2008). We are professionals, aren't we? What drives our performance? In M. Allen (Ed.), *Michael Allen's 2008 e-learning annual* (pp. 325–337). San Francisco, CA: Pfeiffer.
- 308 Ann Schwartz, процитировано Margolis, D. (2010). Special delivery: Learning at UPS. *Chief Learning Officer*, 9 (3), 24–27.
- 309 Brinkerhoff, R. O. (2003). *The success case method: Find out quickly what's working and what's not*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

- 310 Ridge, J. B. (2013). *Evaluation techniques for difficult to measure programs: For education, nonprofit, grant funded, business and human service programs* (2nd ed.). Bloomington, IN: XLIBRIS, стр. 29.
- 311 Russ-Eft, D., & Preskill, H. (2009). *Evaluation in organizations: A systematic approach to enhancing learning, performance, and change* (2nd ed.). New York: Basic Books, стр. 219.
- 312 Dixon, N. (1990). The relationship between trainee responses on participation reaction forms and posttest scores. *Human Resource Development Quarterly*, 1 (2), 129—137.
- 313 Alliger, G., Tannenbaum, S., Bennett, W., Jr., Traver, H., & Shotland, A. (1997). A meta-analysis of the relations among training criteria. *Personnel Psychology*, 50 (2), 341—358.
- 314 Ruona, W., Leimbach, M., Holton, E. F. III, & Bates, R. (2002). The relationship between learner utility reactions and predicted learning transfer among trainees. *International Journal of Training and Development*, 6 (4), 218—228, стр. 218.
- 315 Phillips, J. J., & Phillips, P. P. (2009). The real reasons we don't evaluate. *Chief Learning Officer*, 8 (6), 18—23.
- 316 Прочитировано Boehle, S. (2006). Are you too nice to train? *Training*, 43 (8), 16—22.
- 317 Прочитировано Boehle, S. (2006). Are you too nice to train? *Training*, 43 (8), 16—22.
- 318 Wick, C.W., Pollock, R., & Jefferson, A. (2010). *The six disciplines of breakthrough learning: How to turn training and development into business results* (2nd ed.). San Francisco, CA: Pfeiffer, стр. 269.
- 319 Washburn, K. D. (2010). *The architecture of learning: Designing instruction for the learning brain*. Pelham, AL: Clerestory Press.
- 320 Charlton, K., & Osterweil, C. (2005, Autumn). Measuring return on investment in executive education: A quest to meet client needs or pursuit of the Holy Grail? *Ashridge Journal*, pp. 6—13.
- 321 Kahneman, D. (2013). *Thinking, fast and slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- 322 Bersin, J. (2008). *The training measurement book: Best practices, proven methodologies, and practical approaches*. San Francisco, CA: Pfeiffer.
- 323 Patton, M. Q. (2008). *Utilization-focused evaluation* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- 324 Brinkerhoff, R. O. (2006). *Telling training's story: Evaluation made simple, credible, and effective*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler, стр. 9.
- 325 Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2008). *The leadership challenge* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass, стр. 38.
- 326 Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1990). *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, стр. 24.
- 327 Heath, C., & Heath, D. (2008). *Made to stick: Why some ideas survive and others die*. New York: Random House., стр. 16.
- 328 Sullivan, J. (2005). Measuring the impact of executive development. In J. Bolt (Ed.), *The future of executive development* (pp. 260—284). New York: Executive Development Associates, стр. 282.
- 329 Denning, S. (2011). *The leader's guide to storytelling: Mastering the art and discipline of business narrative* (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- 330 Brinkerhoff, R. O. (2003). *The success case method: Find out quickly what's working and what's not*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler, стр. 19.
- 331 Pink, D. H. (2006). *A whole new mind*. New York: Riverhead Books, стр. 101.
- 332 Phillips, P. P., Phillips, J. J., & Aaron, B. (2013). *Survey basics: A complete how-to guide to help you*. Alexandria, VA: ASTD Press, стр. 26.
- 333 Russ-Eft, D., & Preskill, H. (2009). *Evaluation in organizations: A systematic approach to enhancing learning, performance, and change* (2nd ed.). New York: Basic Books, стр. 29.
- 334 Babbie, E. R. (2012). *The practice of social research* (13th ed.). Belmont, CA: Cengage Learning.
- 335 Phillips, P. P., Phillips, J. J., & Aaron, B. (2013). *Survey basics: A complete how-to guide to help you*. Alexandria, VA: ASTD Press.
- 336 Center for Talent Reporting. (2014). About us—Center for Talent Reporting Charter. Retrieved from www.centerfortalentreporting.org/about-us/.

- 337 Barnett, K., & Vance, D. (2012). *Talent development reporting principles* (whitepaper) (p. 55). Windsor, CO: Center for Talent Reporting.
- 338 Center for Talent Reporting. (2013). *TDRp: Managing learning like a business to deliver greater impact, effectiveness, and efficiency*. Windsor, CO. Retrieved from www.centerfortalentreporting.org/communicating-tdrp-to-others/.
- 339 Vance, D. (2010). *The business of learning: How to manage corporate training to improve your bottom line*. Windsor, CO: Poudre River Press.
- 340 Kuehner-Hebert, K. (2014). The art and science of proving learning value. *Chief Learning Officer*, 13 (9), 42–45.
- 341 Barnett, K., & Vance, D. (2012). *Talent development reporting principles* (whitepaper) (p. 55). Windsor, CO: Center for Talent Reporting, стр. 31.
- 342 ASTD Research. (2009). *The value of evaluation: Making training evaluations more effective*. Alexandria, VA: ASTD.
- 343 Betoff, E. (2007, September). *Profile of the chief learning officer: Executive program in work-based learning leadership*. Paper presented at the Fort Hill Best Practices Summit, Mendenhall, Pennsylvania.
- 344 Van Adelsberg, D., & Trolley, E. (1999). *Running training like a business: Delivering unmistakable value*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler., стр. 75.
- 345 Darling, M., & Parry, C. (2001). After-action reviews: Linking reflection and planning in a learning practice. *Reflections*, 3 (2), 64–72.
- 346 Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2000). *The knowing-doing gap: How smart companies turn knowledge into action*. Boston, MA: Harvard Business School Press, стр. 4.
- 347 Russ-Eft, D., & Preskill, H. (2009). *Evaluation in organizations: A systematic approach to enhancing learning, performance, and change* (2nd ed.). New York: Basic Books.
- 348 George Washington University. (2014). The Evaluators' Institute. Retrieved from <http://tei.gwu.edu/>.
- 349 Rosenbaum, S. (2014). How we bring employees up to speed in record time using the learning path methodology. In R. Pollock, A. Jefferson, & C. W. Wick, *The field guide to the 6Ds* (pp. 345–351). San Francisco, CA: Pfeiffer.
- 350 Frechtling, J. A. (2007). *Logic modeling methods in program evaluation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass; Parskey, P. (2014). How we guide our clients to design with the end in mind. In R. Pollock, A. Jefferson, & C. W. Wick, *The field guide to the 6Ds* (pp. 495–502). San Francisco, CA: Pfeiffer; Ridge, J. B. (2013). *Evaluation techniques for difficult to measure programs: For education, nonprofit, grant funded, business and human service programs* (2nd ed.). Bloomington, IN: XLIBRIS.
- 351 Robinson, D., & Robinson, J. (2008). *Performance consulting: A practical guide for HR and learning professionals* (2nd ed.). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- 352 Islam, K. (2006). *Developing and measuring training the six sigma way: A business approach to training and development*. San Francisco, CA: Pfeiffer.
- 353 Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The balanced scorecard — Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70 (1), 71–79.
- 354 Gilbert, T. (1978). *Human competence: Engineering worthy performance*. New York: McGraw-Hill.
- 355 Frechtling, J. A. (2007). *Logic modeling methods in program evaluation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- 356 Goldsmith, M., & Morgan, H. (2004). Leadership is a contact sport: The follow-up factor in management development. *Strategy + Business*, (36), 71–79.
- 357 Russ-Eft, D., & Preskill, H. (2009). *Evaluation in organizations: A systematic approach to enhancing learning, performance, and change* (2nd ed.). New York: Basic Books.
- 358 Ryan, T. P. (2007). *Modern experimental design*. Hoboken, NJ: Wiley-Interscience.
- 359 Brinkerhoff, R. O. (2006). *Telling training's story: Evaluation made simple, credible, and effective*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- 360 Binder, C. (2010). Measurement, evaluation, and research: feedback for decision making. In J. Moseley & J. Dessinger (Eds.), *Handbook of improving performance in the workplace: Volume 3, Measurement and evaluation*. San Francisco, CA: Pfeiffer.

- 361 Donohoe, J., Beech, P., Bell-Wright, K., Kirkpatrick, J., & Kirkpatrick, W. (2014). How we used measurement to drive «SOAR — service over and above the rest». In R. Pollock, A. Jefferson, & C. W. Wick, *The field guide to the 6Ds*. San Francisco, CA: Pfeiffer.
- 362 Goodrich, H. (1997). Understanding rubrics. *Educational Leadership*, 54 (4), 14—17.
- 363 Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, 81 (12), 46—54.
- 364 Newton, S. (2014). How we used NPS to track and improve leadership impact. In R. Pollock, A. Jefferson, & C. W. Wick, *The field guide to the 6Ds* (pp. 513—518). San Francisco, CA: Pfeiffer.
- 365 Denning, S. (2011). *The leader's guide to storytelling: Mastering the art and discipline of business narrative* (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- 366 Brinkerhoff, R. O. (2003). *The success case method: Find out quickly what's working and what's not*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler, стр. 102.
- 367 Bossidy, L., Charan, R., & Burck, C. (2002). *Execution: The discipline of getting things done*. Princeton, NJ: Crown Business.
- 368 Phillips, P. P., Phillips, J. J., & Aaron, B. (2013). *Survey basics: A complete how-to guide to help you*. Alexandria, VA: ASTD Press.
- 369 Babbie, E. R. (2012). *The practice of social research* (13th ed.). Belmont, CA: Cengage Learning.
- 370 Wilde, K. (2006). Foreword. In C. W. Wick, R. Pollock, A. Jefferson, & R. Flanagan, *The six disciplines of breakthrough learning* (1st ed., pp. xv—xvi). San Francisco, CA: Pfeiffer.
- 371 Sullivan, J. (2005). Measuring the impact of executive development. In J. Bolt (Ed.), *The future of executive development* (pp. 260—284). New York: Executive Development Associates, стр. 283.
- 372 Dresner, M., & Lehman, L. (2009, Spring). The astounding value of learning brand. Corporate University Xchange. Retrieved from http://documents.corpu.com/research/CorpU_Astounding_Value_of_Learning_Brand.pdf.
- 373 Sullivan, J. (2005). Measuring the impact of executive development. In J. Bolt (Ed.), *The future of executive development* (pp. 260—284). New York: Executive Development Associates, стр. 282.
- 374 Quinn, C. (2009). *Branding: Marketing Foundations Suite*. Online course. Durham, NC. Retrieved from <http://imprintlearn.com/learn/e-learning/>.
- 375 Todd, S. (2009, October). *Branding learning and development*. Paper presented at the Fort Hill Best Practices Summit, Mendenhall, Pennsylvania.
- 376 Grigorova, M., & Moffett, R. (2014). How we created a high impact Mars University brand. In R. Pollock, A. Jefferson, & C. W. Wick, *The field guide to the 6Ds* (pp. 523—526). San Francisco, CA: Pfeiffer.
- 377 Anand, P. (2012). Branding the learning function. *T+D*, 66 (9), 49—51.
- 378 Imai, M. (1986). *Kaizen: The key to Japan's competitive success*. New York: McGraw-Hill / Irwin; Liker, J. (2004). *The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. New York: McGraw-Hill.
- 379 Лао-цзы, VI век до н. э.
- 380 Pollock, R., Jefferson, A., & Wick, C. W. (2014). *The field guide to the 6Ds: How to use the six disciplines to transform training and development into business results*. San Francisco, CA: Pfeiffer.

БИБЛИОГРАФИЯ

- Addison, R., Haig, C., & Kearney, L. (2009). *Performance architecture: The art and science of improving organizations*. San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Allen, M., & Sites, R. (2012). *Leaving ADDIE for SAM: An agile model for developing the best learning experiences*. Alexandria, VA: ASTD Press.
- Alliger, G., Tannenbaum, S., Bennett, W., Jr., Traver, H., & Shotland, A. (1997). A meta-analysis of the relations among training criteria. *Personnel Psychology*, 50 (2), 341—358.
- Amabile, T., & Kramer, S. (2011). *The progress principle: Using small wins to ignite joy, engagement, and creativity at work*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- American Express. (2007). The real ROI of leadership development: Comparing classroom vs. online vs. blended delivery. Retrieved from www.personneldecisions.com/uploaded-files/Case_Studies/PDFs/AmericanExpress.pdf
- American Society for Training and Development. (2011). *Developing results: Aligning learning's goals and outcomes with business performance measures* (ASTD Research Report No. 191106). Alexandria, VA: Author.
- American Society for Training and Development. (2013). *2013 state of the industry*. Alexandria, VA: Author.
- Anand, P. (2012). Branding the learning function. *T+D*, 66 (9), 49—51.
- Anderson, P.J. (2010). *Cognitive psychology and its implications* (7th ed.). New York: Worth Publishers.
- Aperian Global. (2012). GlobeSmart. Retrieved September 10, 2014, from <http://corp.aperianglobal.com/globesmartn>
- Ariely, D. (2010). *Predictably irrational: The hidden forces that shape our decisions*. New York: Harper Perennial.
- Ariely, D. (2011). *The upside of irrationality: The unexpected benefits of defying logic*. New York: Harper Perennial.
- ASTD Research. (2009). *The value of evaluation: Making training evaluations more effective*. Alexandria, VA: ASTD.
- Babbie, E. R. (2012). The practice of social research (13th ed.). Belmont, CA: Cengage Learning.
- Baker, M. (2014). 3 things a flat tire reminded me about how young people learn. Retrieved from <http://phasetwolearning.wordpress.com/2014/08/13/3-things-a-flat-tire-reminded-me-about-how-young-people-learn/>
- Baldwin, T., & Ford, J. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41 (1), 63—105.
- Baldwin, T., Pierce, J., Joines, R., & Farouk, S. (2011). The elusiveness of applied management knowledge: A critical challenge for management educators. *Academy of Management Learning & Education*, 10 (4), 583—605.
- Banerjee, S., Wahdat, T., & Cherian, A. (2014). How we turned a «feel good» training program into a successful business transformation. In R. Pollock, A. Jefferson, & C. W. Wick, *The field guide to the 6Ds* (pp. 285—292). San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Banks, B. (2014). How we fostered a proactive approach to leader development. In R. Pollock, A. Jefferson, & R. Pollock, *The field guide to the 6Ds*

- (pp. 411—415). San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Barnett, K., & Vance, D. (2012). *Talent development reporting principles* (whitepaper) (p. 55). Windsor, CO: Center for Talent Reporting.
- Bartlett, R. (2014). How we implemented a low-cost, low-effort follow-up. In R. Pollock, A. Jefferson, & C. W. Wick, *The field guide to the 6Ds* (pp. 431—433). San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Basarab, D. (2011). *Predictive evaluation: Ensuring training delivers business and organizational results*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Baumeister, R., Bratslavsky, E., Muraven, M., & Tice, D. (1998). Ego depletion: Is the active self a limited resource? *Journal of Personality and Social Psychology*, 74 (5), 1252—1265.
- Bell, L. (2008). Raising expectations for concrete results: Leadership development at Holcim. In T. Mooney & R. Brinkerhoff (Eds.), *Courageous training: Bold actions for business results* (pp. 175—193). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Bersin, J. (2008). *The training measurement book: Best practices, proven methodologies, and practical approaches*. San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Betoff, E. (2007, September). *Profile of the chief learning officer: Executive program in work-based learning leadership*. Paper presented at the Fort Hill Best Practices Summit, Mendonhall, Pennsylvania.
- Binder, C. (2010). Measurement, evaluation, and research: feedback for decision making. In J. Moseley & J. Dessinger (Eds.), *Handbook of improving performance in the workplace: Volume 3, Measurement and evaluation*. San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Bingham, T., & Galagan, P. (2008). No small change. *T+D*, 62 (11), 32—37.
- Blanchard, K. (2004). Foreword. In S. Blanchard & M. Homan, *Leverage your best, ditch the rest: The coaching secrets top executives depend on* (pp. ix-xii). New York: HarperCollins.
- Blanchard, K., Meyer, P., & Ruhe, D. (2007). *Know can do! Put your know-how into action*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Boehle, S. (2006). Are you too nice to train? *Training*, 43 (8), 16—22.
- Bordonaro, F. (2005). What to do. In M. Dulworth & F. Bordonaro (Eds.), *Corporate learning: Proven and practical guides for building a sustainable learning strategy* (pp. 123—232). San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Bossidy, L., Charan, R., & Burck, C. (2002). *Execution: The discipline of getting things done*. Princeton, NJ: Crown Business.
- Boyd, S. (2005). *Using job aids*. Alexandria, VA: ASTD.
- Brafman, O., & Brafman, R. (2009). *Sway: The irresistible pull of irrational behavior*. New York: Broadway Books.
- Brinkerhoff, R. O. (1987). *Achieving results from training*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Brinkerhoff, R. O. (2003). *The success case method: Find out quickly what's working and what's not*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Brinkerhoff, R. O. (2006). *Telling training's story: Evaluation made simple, credible, and effective*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Brinkerhoff, R. O., & Apking, A. M. (2001). *High impact learning: Strategies for leveraging performance and business results from training investments*. Cambridge, MA: Perseus Publishing.
- Brinkerhoff, R. O., & Montesino, M. (1995). Partnerships for learning transfer: Lessons from a corporate study. *Human Resource Development Quarterly*, 6 (3), 263—274.
- Broad, M. (2005). *Beyond transfer of training: Engaging systems to improve performance*. San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Broad, M., & Newstrom, J. (1992). *Transfer of training: Action-packed strategies to ensure high payoff from training investments*. Cambridge, MA: Perseus Books.
- Brown, P., Roediger, H., III, & McDaniel, M. (2014). *Make it stick: The science of successful learning*. Cambridge, MA: Belknap Press.
- Burke, L., & Hutchins, H. (2007, September). Training transfer: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 6, 263—296.
- Burke, M., Sarpy, S., Smith-Crowe, K., Chan-Serafin, S., Salvador, R., & Islam, G. (2006). Relative effectiveness of worker safety and health training methods. *American Journal of Public Health*, 96 (2), 315—324.

- Burnett, S., & Connolly, M. (2003). Hewlett-Packard takes the waste out of leadership. *Journal of Organizational Excellence*, 22 (4), 49–59.
- Buzan, T., & Griffiths, C. (2013). *Mind maps for business: Using the ultimate thinking tool to revolutionize how you work* (2nd ed.). New York: FT Press.
- Caffarella, R. S. (2009). *Planning programs for adult learners: A practical guide for educators, trainers, and staff developers* (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Caffarella, R. S., & Daffron, S. (2013). *Planning programs for adult learners: A practical guide* (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Center for Talent Reporting. (2013). *TDRp: Managing learning like a business to deliver greater impact, effectiveness, and efficiency*. Windsor, CO. Retrieved from www.centerfortalentreporting.org/communicating-tdrp-to-others/
- Center for Talent Reporting. (2014). About us—Center for Talent Reporting Charter. Retrieved from www.centerfortalentreporting.org/about-us/
- Charlton, K., & Osterweil, C. (2005, Autumn). Measuring return on investment in executive education: A quest to meet client needs or pursuit of the Holy Grail? *AshridgeJournal*, pp. 6–13.
- Clark, R. C. (1986). Defining the D in ISD. Part I: Task-general instruction methods. *Performance and Instructional Journal*, 25 (3), 17–21.
- Clark, R. C. (2015). *Evidence-based training methods* (2nd ed.). Alexandria, VA: ATD.
- Clark, R. C., & Mayer, R. E. (2011). *e-Learning and the science of instruction: Proven guidelines for consumers and designers of multimedia learning* (3rd ed.). San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Colvin, G. (2006). What it takes to be great. *Fortune*, 154 (9), 88–96.
- Colvin, G. (2008). *Talent is overrated: What really separates world-class performers from everybody else*. New York: Penguin Group.
- Conklin, T. (2012). *Pre-accident investigations: An introduction to organizational safety*. Burlington, VT: Ashgate Publishing.
- Corporate Executive Board. (2009). *Refocusing L&D on business results: Bridging the gap between learning and performance*. Washington, DC: Corporate Executive Board.
- Covey, S. (2004). *The 7 habits of highly effective people: Powerful lessons in personal change* (2nd ed.). New York: Simon & Schuster.
- Coyle, D. (2009). *The talent code: Greatness isn't born. It's grown. Here's how*. New York: Bantam Dell.
- CrossKnowledge. (2014). The C-suite imperative: Workforce development and business outcomes. Retrieved from www.crossknowledge.com/en_GB/elearning/media-center/publications/workforce-development-the-economist/s.html
- Crozier, R. A. (2011). *The engagement manifesto: A systemic approach to organizational success*. Bloomington, IN: AuthorHouse.
- Csikszentmihalyi, M. (2008). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Harper & Row.
- Darling, M., & Parry, C. (2001). After-action reviews: Linking reflection and planning in a learning practice. *Reflections*, 3 (2), 64–72.
- Davachi, L., & Dobbins, I. (2008). Declarative memory. *Current Directions Psychological Sciences*, 17 (2), 112–118.
- Davachi, L., Kiefer, T., Rock, D., & Rock, L. (2010). Learning that lasts through AGES. *NeuroLeadershipJournal*, 1 (3), 53–63.
- De Geus, A. (2002). *The living company*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Denning, S. (2011). *The leader's guide to storytelling: Mastering the art and discipline of business narrative* (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- DeSmet, A., McGurk, M., & Swartz, E. (2010, October). Getting more from your training programs. *McKinsey Quarterly*.
- Deutschman, A. (2005, May). Making change. *Fast Company*, pp. 52–62.
- DiClemente, C., & Prochaska, J. (1998). Toward a comprehensive, trans-theoretical model of change. In W. Miller & N. Heather (Eds.), *Treating addictive behaviours*. New York: Plenum Press.

- Dirksen, J. (2012). *Design for how people learn*. Berkeley, CA: New Riders.
- Dixon, N. (1990). The relationship between trainee responses on participation reaction forms and posttest scores. *Human Resource Development Quarterly*, 1 (2), 129—137.
- Donohoe, J., Beech, P., Bell-Wright, K., Kirkpatrick, J., & Kirkpatrick, W. (2014). How we used measurement to drive «SOAR — service over and above the rest». In R. Pollock, A. Jefferson, & C. W. Wick, *The field guide to the 6Ds*. San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Dresner, M., & Lehman, L. (2009, Spring). The astounding value of learning brand. Corporate University Xchange. Retrieved from http://documents.corpu.com/research/CorpU_Astounding_Value_of_Learning_Brand.pdf
- Drucker, P. (1974). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. New York: Harper & Row.
- Dugdale, K., & Lambert, D. (2007). *Smarter selling: Next generation sales strategies to meet your buyer's needs — every time*. Harlow, UK: Pearson Education.
- Duhigg, C. (2012). *The power of habit: Why we do what we do in life and business*. New York: Random House.
- Dulworth, M., & Forcillo, J. (2005). Achieving the developmental value of peer-to-peer networks. In M. Dulworth & F. Bordonaro (Eds.), *Corporate learning: Proven and practical guidelines for building a sustainable learning strategy* (pp. 107—121). San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Dweck, C. (2007). *Mindset: The new psychology of success*. New York: Ballantine Books.
- Educase. (2012). 7 things you should know about flipped classrooms. Retrieved from <http://net.educause.edu/ir/library/pdf/eli7081.pdf>
- Elkeles, T., & Phillips, J. J. (2007). *The chief learning officer: Driving value within a changing organization through learning and development*. Burlington, MA: Butterworth-Heinemann.
- Ericsson, K. A., Krampe, R., & Tesch-Romer, C. (1993). The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance. *Psychological Review*, 100 (3), 363—406.
- Feldstein, H., & Boothman, T. (1997). Success factors in technology training (pp. 19—33). In J. J. Phillips & M. L. Broad (Eds.), *Transferring learning to the workplace*. Alexandria, VA: ASTD.
- Fitz-enz, J. (2000). *The ROI of human capital*. New York: AMACOM.
- Frechtling, J. A. (2007). *Logic modeling methods in program evaluation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Frielick, S. (2004). Beyond constructivism: An ecological approach to e-learning. In R. Atkinson, C. McBeath, D. Jonas-Dwyer, & R. Phillips (Eds.), *Beyond the comfort zone: Proceedings of the 21st ASCILITE conference* (pp. 328—332). Perth, 5—8 December. www.ascilite.org.au/conferences/perth04/procs/frielick.html
- Gaffney, P. (2007). Mind of the manager. In M. Hammer, *The seven deadly sins of performance management*. *MIT Sloan Management Review*, 48 (3), 24.
- Gagne, R., Wager, W., Golas, K., & Keller, J. (2004). *Principles of instructional design* (5th ed.). Independence, KY: Cengage Learning.
- Gawande, A. (2008). *The checklist manifesto: How to get things right*. New York: Metropolitan Books.
- Georgenson, D. L. (1982). The problem of transfer calls for partnership. *Training and Development Journal*, 36 (10), 75—78.
- George Washington University. (2014). The Evaluators' Institute. Retrieved from <http://tei.gwu.edu/>
- Gilbert, T. (1978). *Human competence: Engineering worthy performance*. New York: McGraw-Hill.
- Gilley, J., & Hoekstra, E. (2003). Creating a climate for learning transfer. In E. F. Holton III & T. T. Baldwin (Eds.), *Improving learning transfer in organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Gladwell, M. (2008). *Outliers: The story of success*. New York: Little, Brown and Company.
- Godden, D., & Baddeley, A. (1975). Context dependency in two natural environments: On land and underwater. *British Journal of Psychology*, 66 (3), 325—331.
- Goh, C. S. K. (2014). How we enhanced and stretched our first-level managers' learning experience. In R. Pollock, A. Jefferson, & C. W. Wick, *The field guide to the 6Ds* (pp. 337—343). San Francisco, CA: Pfeiffer.

- Goldsmith, M., & Morgan, H. (2004). Leadership is a contact sport: The follow-up factor in management development. *Strategy + Business*, (36), 71–79.
- Goldsmith, M., Morgan, H., & Efron, M. (2013). Change leadership behavior: The impact of co-workers and the impact of coaches. In L. Carter, R. Sullivan, M. Goldsmith, D. Ulrich, & N. Smallwood (Eds.), *The change champion's field guide* (2nd ed., pp. 236–245). San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Goodrich, H. (1997). Understanding rubrics. *Educational Leadership*, 54 (4), 14–17.
- Gottfredson, C., & Mosher, B. (2011). *Innovative performance support: Strategies and practices for learning in the workflow*. New York: McGraw-Hill.
- Gottfredson, C., & Mosher, B. (2014). «We're lost, but we're making good time»: Performance support to the rescue. Retrieved from www.learningsolutionsmag.com/articles/934/were-lost-but-were-making-good-time-performance-support-to-the-rescue
- Govaerts, N., & Dochy, F. (2014, June). Disentangling the role of the supervisor in transfer of training. *Educational Research Review*, 12, 77–93.
- Gregory, P., & Akram, S. (2014). How we moved from order takers to business partners. In R. Pollock, A. Jefferson, & C. W. Wick, *The field guide to the 6Ds* (pp. 281–284). San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Grenny, J., Patterson, K., Maxfield, D., McMillan, R., & Switzler, A. (2013). *Influencer: The new science of leading change* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Grigorova, M., & Moffett, R. (2014). How we created a high impact Mars University brand. In R. Pollock, A. Jefferson, & C. W. Wick, *The field guide to the 6Ds* (pp. 523–526). San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Gupta, K. (1999). *A practical guide to needs assessment*. San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Haddad, R. (2012, February 8). How to facilitate true learning transfer. Retrieved May 20, 2014, from www.clomedia.com/articles/how-to-facilitate-true-learning-transfer.
- Hamdan, N., McKnight, K., & Arfstrom, K. (2013). Flipped Learning Network. Retrieved from www.flippedlearning.org/cms/lib07/VA01923112/Centricity/Domain/41/LitReview_FlippedLearning.pdf
- Harburg, F. (2004). They're buying holes, not shovels. *Chief Learning Officer*, 3 (3), 21.
- Harless, J. (1989). Wasted behavior: A confession. *Training*, 26 (5), 35–38.
- Hattie, J. (2008). *Visible learning: A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement*. New York: Routledge.
- Hayes, W. (2014). How we use alumni to help set expectations for new program participants and their leaders. In R. Pollock, A. Jefferson, & C. W. Wick, *The field guide to the 6Ds* (pp. 319–324). San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Heath, C., & Heath, D. (2008). *Made to stick: Why some ideas survive and others die*. New York: Random House.
- Hewertson, R. B. (2014). *Lead like it matters... because it does: Practical leadership tools to inspire and engage your people and create great results*. New York: McGraw-Hill.
- Hinton, D., Singos, M., & Grigsby, L. (2014). How we designed a complete experience to deliver business results. In R. Pollock, A. Jefferson, & C. W. Wick, *The field guide to the 6Ds*. San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Hodell, C. (2011). *ISD from the ground up: A no-nonsense approach to instructional design* (3rd ed.). Alexandria, VA: ASTD Press.
- Holton, E. F., III. (2003). What's really wrong: Diagnosis for learning transfer system change. In E. F. Holton, III, & T. T. Baldwin (Eds.), *Improving learning transfer in organizations* (pp. 59–79). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Holton, E. F., III, & Baldwin, T. T. (2003). *Improving learning transfer in organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Holton, E. F., III, Bates, R., & Ruona, W. (2000). Development of a generalized learning transfer system inventory. *Human Resource Development Quarterly*, 11 (4), 333–360.
- Hughes, G. (2014). How we improved the signal-to-noise ratio to transform the presentation culture at KLA-Tencor. In R. Pollock, A. Jefferson, & C. W. Wick, *The field guide to the 6Ds* (pp. 375–386). San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Hume, S. (2014, March 20). McDonald's spent more than \$988 million on advertising in

2013. Retrieved from www.csmonitor.com/Business/The-Bite/2014/0330/McDonald-s-spent-more-than-988-million-on-advertising-in-2013
- Hunter, R. (2004). *Madeline Hunter's mastery teaching: Increasing instructional effectiveness in elementary and secondary schools*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Ibarra, H. (2004). Breakthrough ideas for 2004: The HBRlist. *Harvard Business Review*, 9(2), 13–32.
- Imai, M. (1986). *Kaizen: The key to Japan's competitive success*. New York: McGraw-Hill /Irwin.
- Islam, K. (2006). *Developing and measuring training the six sigma way: A business approach to training and development*. San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Islam, K. (2013). *Agile methodology for developing & measuring learning: Training development for today's world*. Bloomington, IN: AuthorHouse.
- Israelite, L. (Ed.). (2006). *Lies about learning: Leading executives separate truth from fiction in this \$100 billion industry*. Alexandria, VA: ASTD Press.
- Jaccaci, A., & Hackett, C. (2014). How we achieved lean improvements with learning transfer. In R. Pollock, A. Jefferson, & C. W. Wick, *The field guide to the 6Ds* (pp. 423–430). San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Jaenke, R. (2013). Identify the real reasons behind performance gaps. *T+D*, pp. 76–78.
- Jefferson, A. McK., Pollock, R. V. H., & Wick, C. W. (2009). *Getting your money's worth from training and development: A guide to breakthrough learning for managers and participants*. San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Kahneman, D. (2013). *Thinking, fast and slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The balanced scorecard — Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Kapp, K M., Blair, L., & Mesch, R. (2013). *The gamification of learning and instruction field-book: Ideas into practice*. San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Karpicke, J. (2012). Retrieval-based learning: Active retrieval promotes meaningful learning. *Current Directions in Psychological Science*, 21(3), 157–163.
- Kaufman, R., & Guerra-Lopez, I. (2013). *Needs assessment for organizational success*. Alexandria, VA: ASTD Press.
- Kaye, B. (2005, September). Love it and use it. *Learning Alert*, 15. Wilmington, DE: The Fort Hill Company.
- Keeton, J. (2014). How we moved the finish line for leadership development. In R. Pollock, A. Jefferson, & C. Wick, *Thefie U guide to the 6Ds* (pp. 333–336). San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Keith, N., & Frese, M. (2008). Effectiveness of error management training: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 59–69.
- Keller, G., & Papasan, J. (2013). *The ONE thing: The surprisingly simple truth behind extraordinary results*. Austin, TX: Bard Press.
- Kelley, H. (1950). The warm-cold variable in first impressions of persons. *Journal of Personality*, 18(4), 431–439.
- Kelly, D. (2014). The importance of adding performance support to the mix. Retrieved from <http://twist.elearningguild.net/2014/07/the-importance-of-adding-performance-support-to-the-mix/>
- Kerfoot, B. (2013, November/December). Brain science provides new approach to patient safety training. *Patient Safety and Quality Healthcare*. Retrieved from www.psqh.com/november-december-2013/1794-brain-science-provides-new-approach-to-patient-safety-training
- Kerfoot, B., & Baker, H. (2012). An online spaced-education game for global continuing medical education: A randomized trial. *Annals of Surgery*, 256(1), 33–38.
- Kesner, I. (2003). Leadership development: Perk or priority? *Harvard Business Review*, 81(5), 29–38.
- Kirkpatrick, D. L. (1998). *Evaluating training programs* (2nd ed.). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Kirwan, C. (2009). *Improving learning transfer*. Burlington, VT: Ashgate Publishing.
- Knowles, M., Holton, E. F., III, & Swanson, R. (2011). *The adult learner* (7th ed.). Boston, MA: Taylor & Francis.

- Knudson, M. (2005). Executive coaching. In J. Bolt (Ed.), *The future of executive development* (pp. 40–53). San Francisco, CA: Executive Development Associates.
- Konkle, T., Brady, T., Alvarez, G., & Oliva, A. (2010). Scene memory is more detailed than you think: The role of categories in visual long-term memory. *Psychological Science*, 21 (11), 1551–1556.
- Kontra, S., Trainor, D., & Wick, C. W. (2007, September 12). *Leadership development at Pfizer: What happens after class*. Webinar presented at the CorpU. Retrieved from www.corpu.com
- Korn Ferry. (2014, August). Learning agility: What LA is and is not. Retrieved from www.kornferryinstitute.com/institute-blog/2012–11–26/learning-agility-what-la-and-not
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1990). *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2008). *The leadership challenge* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kuehner-Hebert, K. (2014). The art and science of proving learning value. *Chief Learning Officer*, 13 (9), 42–45.
- Kuhn, T. S. (2012). *The structure of scientific revolutions: 50th anniversary edition*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Lally, P., van Jaarsveld, C., Potts, H., & Wardle, J. (2010). How habits are formed: Modeling habit formation in the real world. *European Journal of Social Psychology*, 40 (6), 998–1009.
- Lancaster, S., Di Milia, L., & Cameron, R. (2013). Supervisor behaviors that facilitate training transfer. *Journal of Workplace Learning*, 25 (1), 6–22.
- Langley, G., Moen, R., Nolan, K., Nolan, T., Norman, C. L., & Provost, L. (2009). *The improvement guide: A practical approach to enhancing organizational performance* (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Latham, A. (2013, October 2). Why training fails. Retrieved from www.astd.org/Publications/Blogs/Management-Blog/2013/10Why-Training-Fails.
- Leimbach, M., & Emde, E. (2011). The 80/20 rule for learning transfer. *Chief Learning Officer*, 10 (12), 64–67.
- Leimbach, M., & Maringka, J. (2014). Impact of learning transfer on global effectiveness: Enhancing worldwide collaboration. Retrieved from www.wilsonlearning.com/wlw/research-paper/hr/global-effectiveness.
- Lennox, D. (2014). How we used spaced learning and gamification to increase the effectiveness of product launch training. In R. Pollock, A. Jefferson, & C. W. Wick, *The field guide to the 6Ds* (pp. 435–441). San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Levinson, S., & Greider, P. (1998). *Following through: A revolutionary new model for finishing whatever you start*. New York: Kensington Books.
- Liker, J. (2004). *The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. New York: McGraw-Hill.
- Lombardo, M., & Eichinger, R. (1996). *The career architect development planner* (1sted.). Minneapolis, MN: Lominger.
- Lublin, J. (2014, January 10). Do you know your hidden work biases? *WallStreet Journal*, pp. 1, 4.
- Maas, J., & Robbins, R. (2011). *Sleep for success! Everything you must know about sleep but are too tired to ask*. Bloomington, IN: Author House.
- Mager, R., & Pipe, P. (1997). *Analyzing performance problems: Or, you really oughta wanna* (3rd ed.). Atlanta, GA: CEP Press.
- Margolis, D. (2010). Special delivery: Learning at UPS. *Chief Learning Officer*, 9 (3), 24–27.
- Margolis, F., & Bell, C. (1986). *Instructing for results*. San Diego, CA: University Associates.
- Mattox, J., II. (2010, Fall). Manager engagement: Reducing scrap learning. *Training Industry Quarterly*, pp. 29–33.
- McCall, M. W., Jr., Lombardo, M. M., & Morrison, A. M. (1988). *The lessons of experience: How successful executives develop on the job*. Lexington, MA: Lexington Books.
- McDonald, D., Wiczorek, M., & Walker, C. (2004). Factors affecting learning during health education sessions. *Clinical Nursing Research*, 13 (2), 156–167.

- Medina, J. (2014). *Brain rules: 12 principles for surviving and thriving at work, home, and school* (2nd ed.). Seattle, WA: Pear Press.
- Mencken, H. L. (1917, November 16). The divine afflatus. *New York Evening Mail*.
- MindGym (2013). *The bite-size revolution: How to make learning stick*. Retrieved from uk.the-mindgym.com/the-bite-size-revolution-how-to-make-learning-stick
- Mok, P. (2014). How we use experiential learning to engage learners' hearts as well as minds. In R. Pollock, A. Jefferson, & C. W. Wick, *The field guide to the 6Ds* (pp. 367—374). San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Morris, C. D., Bransford, J., & Franks, J. (1977). Levels of processing versus transfer appropriate processing. *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior*, 16 (5), 519—533.
- Mosel, J. (1957). Why training programs fail to carry over. *Personnel*, 34 (3), 56—64.
- Mosher, B. (2014). Supporting performance: Helping make training stick. Webinar presented December 6, 2014. www.l-ten.org/webinararchives
- National Research Council. (2000). *How people learn: Brain, mind, experience, and school*. Washington, DC: National Academies Press.
- National Weight Control Registry. (n. d.). Research findings. Retrieved from www.nwcr.ws/Research/published%20research.htm
- Newton, S. (2014). How we used NPS to track and improve leadership impact. In R. Pollock, A. Jefferson, & C. W. Wick, *The field guide to the 6Ds* (pp. 513—518). San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Nguyen, F. (2011). Insights from a thought leader: Dr. Frank Nguyen. In C. Gottfredson & B. Mosher, *Innovative performance support: Strategies and practices for learning in the workflow*. New York: McGraw-Hill.
- Nguyen, F., & Klein, J. (2008). The effect of performance support and training as performance interventions. *Performance Improvement Quarterly*, 21 (1), 95—114.
- O'Driscoll, T. (1999). *Achieving desired business performance*. Silver Spring, MD: ISPI.
- Pallarito, K. (2009, May 20). E-mailing your way to healthier habits. Retrieved from http://consumer.healthday.com/health-technology-information-18/misc-computer-health-news-150/e-mailing-your-way-to-healthier-habits-627207.html
- Parskey, P. (2014). How we guide our clients to design with the end in mind. In R. Pollock, A. Jefferson, & C. W. Wick, *The field guide to the 6Ds* (pp. 495—502). San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Pasupathi, M. (2013). *How we learn*. The Great Courses. Chantilly, VA: The Teaching Company.
- Patterson, K., Grenny, J., Maxfield, D., McMillan, R., & Switzler, A. (2008). *Influencer: The power to change anything*. New York: McGraw-Hill.
- Patton, M. Q. (2008). *Utilization-focused evaluation* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pennebaker, R. (2009, August 30). The mediocre multitasker. *The New York Times*, p. WK5.
- Petty, G. (2009). *Evidence-based teaching: A practical approach* (2nd ed.). Cheltenham, UK: Nelson Thornes Ltd.
- Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2000). *The knowing-doing gap: How smart companies turn knowledge into action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Phillips, J. J., & Phillips, P. P. (2002). 11 reasons why training & development fails ... and what you can do about it. *Training*, 39 (9), 78—85.
- Phillips, J. J., & Phillips, P. P. (2008). *Beyond learning objectives: Develop measurable objectives that link to the bottom line*. Alexandria, VA: ASTD Press.
- Phillips, J. J., & Phillips, P. P. (2009). The real reasons we don't evaluate. *Chief Learning Officer*, 8 (6), 18—23.
- Phillips, P. P., Phillips, J. J., & Aaron, B. (2013). *Survey basics: A complete how-to guide to help you*. Alexandria, VA: ASTD Press.
- Pink, D. H. (2006). *A whole new mind*. New York: Riverhead Books.
- Pink, D. H. (2008). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. New York: Riverhead Books.
- Plotnikoff, R., McCargar, L., Wilson, P., & Loucaides, C. (2005). Efficacy of an e-mail intervention for the promotion of physical activity and nutrition behavior in the workplace context. *American Journal of Health Promotion*, 19 (6), 422—429.

- Pollock, R. (2013, May 9). Training is not a hammer. Retrieved from www.hci.org/blog/training-not-hammer
- Pollock, R., & Jefferson, A. (2012). *Ensuring learning transfer*. Alexandria, VA: ASTD Press.
- Pollock, R., Jefferson, A., & Wick, C. W. (2014). *The field guide to the 6Ds: How to use the six disciplines to transform training and development into business results*. San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74 (6), 61–78.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- Prochaska, J., & DiClemente, C. (1983). Stages and processes of self-change in smoking: Toward an integrative model of change. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 51 (3), 390–395.
- Prokopeak, M. (2009). Passion and precision. *Chief Learning Officer*, 8 (6), 26–29.
- Quinn, C. (2009). *Branding: Marketing Foundations Suite*. Online course. Durham, NC. Retrieved from <http://imprintlearn.com/learn/e-learning/>
- Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, 81 (12), 46–54.
- Ridge, J. B. (2013). *Evaluation techniques for difficult to measure programs: For education, nonprofit, grant funded, business and human service programs* (2nd ed.). Bloomington, IN: XLIBRIS.
- Ries, A., & Trout, J. (2001). *Positioning: The battle for your mind: 20th anniversary edition*. New York: McGraw-Hill.
- Rip, G. (2014). How we use proficiency coaching to improve performance. In R. Pollock, A. Jefferson, & C. W. Wick, *The field guide to the 6Ds* (pp. 475–479). San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Roam, D. (2013). *The back of the napkin: Solving problems and selling ideas with pictures*. New York: Portfolio Trade.
- Robertson, D. (2014, May 12). 70:20:10: Seize the seventy. Retrieved from www.training-zone.co.uk/feature/702010-seize-seventy/186936
- Robinson, D., & Robinson, J. (2008). *Performance consulting: A practical guide for HR and learning professionals* (2nd ed.). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Roche, T., & Wick, C. W. (2005). Agilent Technologies. In L. Carter, M. Sobol, P. Harkins, D. Giber, & M. Tarquino (Eds.), *Best practices in leading the global workforce: How the best global companies ensure success throughout their workforce* (pp. 1–23). Burlington, MA: Linkage Press.
- Roche, T., Wick, C. W., & Stewart, M. (2005). Innovation in learning: Agilent Technologies thinks outside the box. *Journal of Organizational Excellence*, 24 (4), 45–53.
- Rosenbaum, S. (2014). How we bring employees up to speed in record time using the learning path methodology. In R. Pollock, A. Jefferson, & C. W. Wick, *The field guide to the 6Ds* (pp. 345–351). San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Rossett, A., & Schafer, L. (2006). *Job aids and performance support: Moving from knowledge in the classroom to knowledge everywhere* (2nd ed.). San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Rothwell, W. J., Lindholm, J., & Wallick, W. (2003). *What CEOs expect from corporate training: Building workplace learning and performance initiatives that advance organizational goals*. New York: AMACOM.
- Rothwell, W., & Kazanas, H. (2008). *Mastering the instructional design process: A systematic approach* (4th ed.). San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Royer, J. M. (1979). Theories of the transfer of learning. *Educational Psychologist*, 14 (1), 53–69.
- Rummler, G. (2007). *Serious performance consulting according to Rummler*. San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Rummler, G. A., & Brache, A. (2012). *Improving performance: How to manage the white space on the organization chart* (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Ruona, W., Leimbach, M., Holton, E. F. III, & Bates, R. (2002). The relationship between learner utility reactions and predicted learning transfer among trainees. *International Journal of Training and Development*, 6 (4), 218–228.

- Russ-Eft, D., & Preskill, H. (2009). *Evaluation in organizations: A systematic approach to enhancing learning, performance, and change* (2nd ed.). New York: Basic Books.
- Ryan, T. P. (2007). *Modern experimental design*. Hoboken, NJ: Wiley-Interscience.
- Saks, A., & Belcourt, M. (2006). An investigation of training activities and transfer of training in organizations. *Human Resources Management*, 45 (4), 629–648.
- Salas, E., Tannenbaum, S., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13 (2), 74–101.
- Schmidt, G. (2013, Summer). Building a world-class training organization. *SPBT Focus*, 23 (3), 20–22.
- Schwartz, M. (2014). How we engage managers to acknowledge the achievements of leadership program participants. In R. Pollock, A. Jefferson, & C. W. Wick, *The field guide to the 6Ds* (pp. 449–452). San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Seppa, N. (2013, August 24). «Impactful distraction». *Science News*, 184 (4), 20–24.
- Shapiro, B., Rangan, V., & Sviokla, J. (1992). Staple yourself to an order. *Harvard Business Review*, 70 (4), 113–122.
- Sharkey, L. (2003). Leveraging HR: How to develop leaders in «real time». In M. Effron, R. Gandossy, & M. Goldsmith (Eds.), *Human resources in the 21st century* (pp. 67–78). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Short, P., & Plunkett-Gomez, M. (2014, Fall). The power of virtual coaching and mobile video. *SPBT Focus*, 24 (4), 44–45.
- Simons, D., & Chabris, C. (1999). Gorillas in our midst: Sustained inattention blindness for dynamic events. *Perception*, 28 (9), 1059–1074.
- Sinek, S. (2009a). *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action*. New York: Penguin.
- Sinek, S. (2009b, September). How great leaders inspire action. Retrieved from https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action
- Smith, R. (2008). Aligning learning with business strategy. *T+D*, 62 (11), 40–43.
- Smith, R. (2010). *Strategic learning alignment: Making training a powerful business partner*. Alexandria, VA: ASTD Press.
- Smith-Jentsch, K., Salas, E., & Baker, D. (1996). Training team performance-related assertiveness. *Personnel Psychology*, 49 (4), 909–936.
- Sousa, D. (2011). *How the brain learns*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Spitzer, D. (1984). Why training fails. *Performance and Instructional Journal*, 23 (7), 6–10.
- Stolovitch, H., & Keeps, E. (2004). *Training ain't performance*. Alexandria, VA: ASTD Press.
- Subramaniam, K., Kounios, J., Parrish, T., & Jung-Beeman, M. (2009). A brain mechanism for facilitation of insight by positive affect. *Journal of Cognitive Neuroscience*, 21 (3), 415–432.
- Sullivan, J. (2005). Measuring the impact of executive development. In J. Bolt (Ed.), *The future of executive development* (pp. 260–284). New York: Executive Development Associates.
- Tenner, A., & DeToro, I. (1997). *Process redesign: The implementation guide for managers*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Thalheimer, W. (2006). Spacing learning events over time: What the research says. Retrieved from http://willthalheimer.typepad.com/files/spacing_learning_over_time_2006.pdf
- Thalheimer, W. (2008). We are professionals, aren't we? What drives our performance? In M. Allen (Ed.), *Michael Allen's 2008 e-learning annual* (pp. 325–337). San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Thalheimer, W. (2009). *Aligning the learning and performance context: Creating spontaneous remembering*. Retrieved from www.work-learning.com/catalog.html
- Tharenou, P. (2001). The relationship of training motivation to participation in training and development. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74 (5), 599–621.
- Thiagarajan, S. (2006). *Thiagi's 100 favorite games*. San Francisco, CA: Pfeiffer.

- Thull, J. (2010). *Mastering the complex sale: How to compete and win when the stakes are high!* (2nd ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Tobin, D. (2009). Corporate learning strategies. Retrieved from www.tobincls.com/5346/5367.html
- Todd, S. (2009, October). Branding learning and development. Paper presented at the Fort Hill Best Practices Summit, Mendenhall, Pennsylvania.
- Torrance, M. (2014, November). *Agile and LLAMA for ISD project management*. TD at Work, 21 (1411), 1–16.
- Tosti, D. (2009). Afterword. In R. Addison, C. Haig, & L. Kearney (Eds.), *Performance architecture* (p. 145). San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Trainor, D. (2004, February). *Using metrics to deliver business impact*. Presented at the Conference Board's 2004 Enterprise Learning Strategies Conference, New York.
- Trolley, E. (2006). Lies about managing the learning function. In L. Israelite (Ed.), *Lies about learning* (pp. 101–126). Alexandria, VA: ASTD Press.
- U. S. Coast Guard. (2009). Job aids. In *Standard Operating Procedures for the Coast Guard's Training System* (Vol. 4). Washington, DC: U. S. Coast Guard Headquarters. Retrieved from https://www.uscg.mil/forcecom/training/docs/training_SOP4_May09.pdf
- Van Adelsberg, D., & Trolley, E. (1999). *Running training like a business: Delivering unmistakable value*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Vance, D. (2010). *The business of learning: How to manage corporate training to improve your bottom line*. Windsor, CO: Poudre River Press.
- Van Tiem, D., Moseley, J., & Dessinger, J. (2012). *Fundamentals of performance improvement: Optimizing results through people, process, and organizations* (3rd ed.). San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Vroom, V. H. (1994). *Work and motivation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Waggl. (n. d.). Waggl: Get feedback and spark engagement one question at a time. Retrieved from www.waggl.it/
- Washburn, K D. (2010). *The architecture of learning: Designing instruction for the learning brain*. Pelham, AL: Clerestory Press.
- Watkins, M. (2003). *The first 90 days: Critical success strategies for new leaders at all levels*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Weber, E. (2014a). How we turn learning into action. In R. Pollock, A. Jefferson, & C. W. Wick, *The field guide to the 6Ds* (pp. 459–468). San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Weber, E. (2014b). *Turning learning into action: A proven methodology for effective transfer of learning*. London: Kogan Page.
- Welch, J., & Welch, S. (2005). *Winning*. New York: HarperCollins.
- Wick, C. W., Pollock, R., & Jefferson, A. (2009). The new finish line for learning. T+D, 63 (7), 64–69.
- Wick, C.W., Pollock, R., & Jefferson, A. (2010). *The six disciplines of breakthrough learning: How to turn training and development into business results* (2nd ed.). San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Wick, C. W., Pollock, R., Jefferson, A., & Flanagan, R. (2006). *The six disciplines of breakthrough learning: How to turn training and development into business results* (1sted.). San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Wik, T. (2014). How to run learning like a business. *Chief Learning Officer*, 13 (6), 48–51, 60.
- Wilde, K (2006). Foreword. In C. W. Wick, R. Pollock, A. Jefferson, & R. Flanagan, *The six disciplines of breakthrough learning* (1st ed., pp. xv-xvi). San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Wilde, O. (1893). *Lady Windemere's fan*.
- Willmore, J. (2006). *Job aids basics*. Alexandria, VA: ASTD Press.
- Zenger, J., Folkman, J., & Sherman, R. (2005). The promise of phase 3. *Training and Development*, 59 (1), 30–35.

ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

Используемые в предметном указателе обозначения включают: *рис* — рисунок, *т* — таблица, *п* — приложение.

А

AfferoLab, ix, 72

Agile:

Agilent Technologies, 91, 183, 289
сравнение с методикой 6Д, 38*рис*;
фокус на «программе», 38;

American Society for Training and Development (ASTD), x, 11, 239

Apply Synergies, 215

ASTD (American Society for Training and Development):

доля обучения посредством программ обучения, 11
об ограничениях отчетности о бизнес-результатах программ обучения, 239;

AstraZeneca, 273

ATD (Association for Talent Development).

См. ASTD

В

Balanced Scorecard (сбалансированная система показателей в работе Каплана и Нортон), 272

Bank of America, 248, 251

Boeing, 226

Boston Consulting Group (BCG):

классификация бизнес-портфеля от BCG, 82;
матрица BCG рост-доля, 82—83;
матрица Потенциала/Состояние программы для оценки портфеля программ обучения, 83—84*рис*

Brain Rules (Medina), 124

Brigham and Women's Hospital, 203

С

Career Systems International, 146

Center for Talent Reporting (CTR), 260

Centocor Inc., 188

ChangeLever International, 187

Chubb Group of Insurance Companies, 188

Cisco Systems, 226

Claiming Your Place at the Fire (Leider), 77

Cognitive Psychology and Its Implications (Anderson), 124

Corporate Executive Board, 17

Corporate Leadership Council of the Executive Board, 15

Cox Media Group, 189

Crotonville Leadership Center (GE), 279

Д

Decisive Dozen (Тальгеймер), 301

Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us (Pink), 113

DuPont Marketing Excellence (DMX), 114

Е

Educase, 144

Emerson Electric «Бизнес-результаты (Какая для вас будет польза?)», 63—64*п*

Engagement Manifesto (Гроциер), 93

Enterprise Organizational Development and Analytics, 248

Evidence-Based Teaching (Petty), 124

Evidence-Based Training Methods (Clark), 124

Ф

FedEx (Federal Express), 31

Fidelity Investments, 229

Fitbit, 230

Fortune, 168

Г

General Electric (GE), 225, 279

General Mills, 60, 283

Generalized Learning Transfer Systems

Inventory, 177, 179*п*

Getting Your Money's Worth from Training and Development (Jefferson, Pollock, & Wick), 221—223

Global Learning and Leadership Development, 91
GlobeSmart компании Aperian Global, 216

H

Harvard Business Review, 115, 175, 237
Harvard Medical School, 190
Hewlett-Packard (HP), 198, 218, 227
Holcim, 188
Home Depot, 104, 226
Honeywell, 198
How the Brain Learns (Sousa), 124

I

Imprint Learning Solutions, 286
Improving Learning Transfer in Organizations (Holton & Baldwin), 180
Ingersoll Rand, 60, 61, 72
INSEAD, 175
Institute of Learning Practitioners (Australia), 229
International Society for Performance Improvement (ISPI), 91

J

Journal of Organizational Excellence (Roche), 91

K

Kaiser Permanente, 225
KLA-Tencor, 60
Korn Ferry, 196
Kouzes-Posner First Law of Leadership, 255

L

“Leadership Development: Perk or Priority?» (Kesner), 237—238
Lead Like It Matters... Because It Does (Hewerton), 177
Learning and Organizational Development (Emory University), 103
Learning Andrago, 144
Learning Paths International, 228
Leaving ADDIE for SAM (Allen & Sites), 90
Lever — Перенос обучения, 189, 228

M

Make It Stick: The Science of Successful Learning (Brown, Roediger, & McDaniel), 124, 301
Marathon Pipe Line LLC (MPL), 58—59
Mars University, 287
Mastering the Complex Sale (Thull), 67
McDonald's, 193—194
McKinley Solutions, 22, 191—192
Microsoft Project (software), 281
MindGym, 130

N

National Registry of Weight Control, 112
Net Promoter Score (NPS), 279
Neuroleadership Institute, 139
New World Model, 262—263, 270

P

Performance Consulting (Robinson & Robinson), 66
Planning Programs for Adult Learners (Caffarella), 171
Plastipak case study (*Field Guide to the 6Ds*), 64
Positioning: The Battle for Your Mind (Ries & Trout), 193

Q

Quality functional deployment (QFD), 269
Qstream, 173

R

Reliance Industries, 286
ResultsEngine, 173, 187, 192

S

Securian Financial Group, 298—299
Smith, Kline, & French, 256
SmithKline Beecham Animal Health, 185
SPIN Selling (Rackham), 247
Strategic Learning Alignment (Smith), 52
Swiss Army Brands, Inc., 104

T

Talent Is Overrated (Colvin), 168
The Checklist Manifesto (Гаванде), 203—204
The First 90 Days: Critical Success Strategies for New Leaders at All Levels (Watkins), 202
The New York Times, 128
The Talent Code (Coyle), 168
Transfer of Training (Broad & Newstrom), 182

U

UBS Bank, 102
United Brotherhood of Carpenters and Joiners of America (UBC), 94—95

V

Vertex Pharmaceuticals, 230

W

Wall Street Journal, 36
Whistle While You Work (Leider), 77
Wine Spectator, 264
A Whole New Mind (Pink), 258

A

Активности (логическая карта программы обучения), 81*рус*
Анализ данных:
Аналогия с попаданием в цель, 242—243
выбор для сравнения для проведения анализа, 274—276;
планирование анализа данных, 281—282;
процесс анализа данных, 282—283

Б

База данных с функцией поиска, 211*м*
Береговая охрана США, 209

- Бизнес:**
 результативности как основной фокус бизнеса, 53—55;
 рост скорости изменений в современной бизнес-среде, 14;
 тест для самопроверки понимания бизнеса, 66*n*
 усиление глобальной конкуренции, 14;
- Бизнес-школа Ashridge**, 249
- Бизнес-задачи:**
 «Могу ли я сделать это по-новому?», 26*рис* — 27*рис*, 49, 109;
 «момент истины», когда работник решает, как выполнить задачу, 26*рис*;
 «Стану ли я прилагать необходимые усилия» для выполнения задачи новым способом, 26*рис* — 27*рис*, 49, 109, 112—113;
 выбранный способ для выполнения задачи, 26*рис*;
 проблемы, связанные с запоминанием деталей процедуры выполнения бизнес-задачи, 206—207*рис*;
 ценность, создаваемая переносом обучения на практическое выполнение бизнес-задач, 163
- Бизнес-лидеры:**
 Карта применения 6Д для бизнес-лидеров, 50*n*—51*n*;
 рекомендации для бизнес-лидеров по Д1, 87—88;
 рекомендации для бизнес-лидеров по Д2, 119—120;
 рекомендации для бизнес-лидеров по Д3, 159—160;
 рекомендации для бизнес-лидеров по Д4, 201;
 рекомендации для бизнес-лидеров по Д5, 234;
 рекомендации для бизнес-лидеров по Д6, 292—293;
 рекомендации по использованию 6Д для бизнес-лидеров, 49
- Бизнес-лидеры. Также см.** Лидеры функции обучения; Бизнес-лидеры; Менеджеры
- Бизнес-потребности:**
 пример памятки по результатам встречи по определению бизнес-потребностей, 70*n*;
 руководство по проведению интервью для определения бизнес-потребностей, 69—70*n*
- Бизнес-результаты:**
 Emerson Electric «Бизнес-результаты: (Какая для вас будет польза),» 62, 63—64*n*;
 Золотое кольцо с вопросом «Зачем?», 55*рис*;
 логическая карта программы обучения, 81*рис*;
 логическая карта с показателями к изменению, 263*рис*;
 ожидаемые бизнес-результаты, 263;
- основные типы бизнес-результатов от программ обучения, 75*m*;
 оценка для подтверждения бизнес-результатов, 269*рис* — 271;
 преимущества определения бизнес-результатов, 57—59;
 примеры сравнения внутренних показателей процесса обучения и бизнес-результатов, 266*m*;
 сравнение промежуточных и бизнес-результатов, 265—267;
 фокус на том, помогает ли обучение совершенствованию результативности, 45*рис*;
 формула для бизнес-результатов: «Обучение X Перенос = Результаты», 164*рис* — 167;
 цепочка создания ценности и ожидаемых бизнес-результатов, 151—153*рис*;
 Шесть дисциплин превращения обучения в бизнес-результаты, 16*рис*.
 Также см. Д1 (Определение ожидаемых бизнес-результатов); Измерение
- Бизнес-стратегия:**
 «решающая точка», 81;
 обучение как бизнес-стратегия, 60—61
- Бизнес-цели:**
 насколько детализированное расписывать бизнес-цели, 64—65;
 начинать планирование обучения с бизнес-целей, 64;
 негативные последствия бизнес-целей, 65;
 примеры бизнес-целей, 50;
 цели обучения — это не бизнес-цели, 62—65
- Брак обучения:**
 материальные и нематериальные затраты 28*m*;
 обучение без переноса является браком, 42*рис*;
 описание, 28;
 проблемы переноса обучения как ключевая причина брака обучения, 171—174*рис*, 193, 199
- Брак производства:**
 материальные и нематериальные затраты брака производства, 27—28*m*;
 описание, 27
- Бренд:**
 «продавать ожидания», 269*рис*, 286—287;
 обещание бренда, 100
- Бренд обучающей организации:**
 «продавайте ожидания» для построения бренда, 269*рис*, 286—287;
 важность построения бренда, 286;
 обещание бренда, 100
- В**
 Валидность (внешняя), 245
 Вводные данные:

- мозг получает больше вводных данных, чем может обработать, 126*рис*;
роль вводных данных в обучении, 125*рис*
- Видение, 56—57
- Видео с описанием процесса, 211*т*
- Визуальное мышление:
визуализация пути к совершенствованию результативности, 80—81
описание, 80;
- Влиятельная оценка, 258
- Внедрение улучшений, 287—288
- Вовлекая сердца, 146—147
- Военная Академия США, 106
- Вопрос «Заметит ли кто-то?», 196
- Вопрос «Зачем», 55*рис*, 148—149, 191
- Вопрос «Могу ли я сделать это по-новому?»:
важность поддержки результативности для положительного ответа на вопрос «Могу ли я?», 202;
вовлекайте сердца участников для положительного ответа на вопрос, 146—147;
вопрос «Могу ли я» для гарантии непрерывного совершенствования, 243—244;
Д2 (Дизайн полного опыта обучения) формальное обучение и вопрос «Могу ли я», 109—110;
обеспечьте достаточное количество практики и обратной связи для положительного ответа на вопрос «Могу ли я?», 144—146;
предложите ноу-хау для положительного ответа на вопрос «Могу ли я?», 142—144;
применение для перехода от вопроса «Могу ли я» к вопросу «Буду ли я?», 139, 156;
роль вопроса «Могу ли я?» в переносе обучения, 162;
роль вопроса «Могу ли я?» в процессе обучения, 26*рис* — 27*рис*, 49;
роль вопроса «Могу ли я» в Д3 (Действенность процесса обучения), 121.
Также см. Изменение поведения
- Вопрос «Стану ли я прилагать необходимые усилия»:
как проблема непрерывного совершенствования, 243—244;
напоминания и факторы ответственности, 196;
применение от «Могу ли я» к «Стану ли я прилагать необходимые усилия», 139, 156;
роль в Д3, 121;
роль вопроса при переносе обучения, 161;
совершенствование результативности, 26*рис* — 27*рис*, 49, 109;
фаза достижений в процессе обучения и ответ на вопрос, 112—113;
Также см. Поведенческие изменения
- Вопрос «Что в этом для меня?», 57, 101, 147, 149, 151—158
- Вопросы для определения бизнес-потребностей:
как и кто сможет подтвердить достижение этих изменений? 61—63*т*;
какие бизнес-потребности будут удовлетворены? 71—73;
каковы все критерии успешности программы? 76—77;
что еще необходимо? 78*рис*, 79*т*-80*т*;
что сотрудники будут делать иначе и/или эффективнее? 73
- Вопросы Колеса планирования результатов:
Как и кто сможет подтвердить достижение этих изменений? 73—75*т*;
какие бизнес-потребности будут закрыты? 72—73;
каковы все критерии успешности программы? 76—77;
оценка результативности по резюме Колеса планирования результатов, 269*рис*;
что еще необходимо? 78*рис*, 79*т*-80*т*;
что сотрудники будут делать иначе и/или эффективнее? 73
- «Визуальное мышление» (Роэм), 80
- Внешняя валидность, 245
- Внимание:
девять шагов обучения по Ганье, 126, 126*т*-127*т*;
миф о сохранении внимания при многозадачности, 128—129;
одно из самых слабых мест процесса обучения, 125—131;
перенос обучения требует большего внимания, 169;
роль внимания в модели обучения и применении, 125*рис*
- Всемирная организация здравоохранения (WHO), 203
- Встраиваемые системы, 210, 210*т*-211*т*
- Выступления на конференции TED Синека:
«Как выдающиеся лидеры вдохновляют действовать», 55;
«Начните с вопроса зачем», 191
- Г**
- Группа LEAD в компании Pfizer, 239
- Группы факторов, влияющие на перенос обучения, 177—179, 178*рис*
- Д**
- Д1 (Диагностика ожидаемых бизнес-результатов):
важность правильного определения бизнес-результатов, 60—61*рис*;
введение в Д1, 32—36;
Как определить бизнес-результаты, 66—67;
Колесо планирование результатов, 67—79, 79*т*-80*т*;

- начните с ответа на вопрос «Зачем», 55*рис*;
- начните с представлений о конечном результате, 56—65;
- рекомендации для применения Д1, 87—88;
- составление карты путешествия, 80—81;
- управление портфелем компании, 81—85;
- фокус бизнеса на результативности, 53—52;
- Чек-лист для Д1, 86*л*.
- Также см.* Бизнес-результаты
- Д2 (Дизайн полного опыта обучения):
- введение в Д2, 36—39;
- описание Д2, 89—90;
- понимание того, что обучение это не мероприятие, а процесс, 90—92;
- прикрепите себя к обучающемуся для фасилитации Д2, 115*рис* — 116;
- рекомендации для применения Д2, 119—120;
- факторы, влияющие на процесс обучения, 92—93*рис*;
- Чек-лист для Д2, 117*л*—118*л*;
- четыре фазы процесса обучения, 93—114.
- Также см.* Опыт обучения
- Д3 (Действенность процесса обучения):
- введение в Д3, 39—41;
- модель ключевых шагов для обучения и применения, 125*рис* — 141*рис*;
- модель ожидания Врума для оценки мотивации и действенности процесса обучения, 147*рис*;
- начните процесс набора на программу с ответа на вопрос «Зачем», 149;
- непрерывная поддержка результативности для Д3, 197;
- обучение как средство повышения результативности, 122—123;
- описание и функция Д3, 121—122*рис*;
- рекомендации для применения Д3, 159—160;
- релевантные принципы обучения взрослых для Д3, 148*л*;
- сокращение разрыва между обучением и деланием, 40*рис*;
- формальное обучение, 93, 94*рис*, 109—110;
- Чек-лист для Д3, 158*л*—159*л*;
- четыре условия оптимизации формального обучения в Д3, 151—155*рис*
- Д4 (Достижение переноса обучения на практику):
- барьеры для переноса обучения, 170—174;
- вопросы «Могу ли я?» и «Буду ли я» и их отношения к переносу обучения, 162;
- климат переноса, 38, 42, 174—181;
- обзор и функции Д4, 161—162*рис*;
- рекомендации для применения Д4, 200—201;
- роль менеджмента в переносе обучения, 182*рис* — 198;
- Чек-лист для Д4, 199*л*—200*л*;
- введение в Д4, 41—43.
- Также см.* Перенос обучения
- Д5 (Дополнительная поддержка результативности):
- важность поддержки результативности, 203—205;
- введение в Д5, 43*рис*—44;
- внедрите в каждую программу обучения, 214—217;
- как работает поддержка результативности, 206—208*рис*;
- когда поддержка результативности наиболее ценна, 208—209;
- новые технологии 217—219;
- обзор и функции Д4, 202—203;
- определение поддержки результативности, 206;
- поддержка результативности как неотъемлемая часть переноса обучения, 189, 197;
- рекомендации для применения Д5, 233—234;
- роль людей в поддержке результативности, 219—231*рис*;
- характеристики отличной поддержки результативности, 212—214;
- Чек-лист для Д5, 232*л*—233*л*.
- Также см.* Поддержка результативности
- Д6 (Документирование и оценка эффективности):
- введение в Д6, 44—47;
- включение историй в документирование и оценку эффективности, 257—258;
- Д6 для решений о распределении ресурсов, 236—240;
- непрерывное совершенствование с помощью Д6, 240—244, 284*рис*;
- описание Д6, 235;
- основные принципы оценки для Д6, 244—262;
- рекомендации для применения Д6, 292—293;
- Чек-лист для Д6, 291*л*;
- честность как часть оценки, 289—290.
- Также см.* Оценка
- «Дальний перенос», 123
- Данные:
- второй уровень по Киркпатрику, 259, 270;
- инструмента для измерения при оценке программ, 262—265;
- количество данных при оценке программ, 253;
- первый уровень по Киркпатрику, 246, 248, 270—271;
- типы данных при оценке программ, 250*л*;

Десять шагов обучения по Ганье, 126, 126т-127т

Действенность процесса обучения. См. Д3 (Действенность процесса обучения)

Диагностика ожидаемых бизнес-результатов. См. Д1 (Диагностика ожидаемых бизнес-результатов)

Дизайн полного опыта обучения. См. Д2 (Дизайн полного опыта обучения)

Дойные коровы:
матрица Потенциал/Состояние программы, 83—84рис;
матрица рыночного роста и доли, 82рис

Документирование и оценка эффективности. См. Д6 (Документирование и оценка эффективности)

Долгосрочная память:
извлечение из долгосрочной памяти, 137—139;
трудности запоминания деталей процесса, 206—207рис;
функция, 136—137;
хранение значимой и релевантной информации, 137—138рис.
Также см. Память

Достижение (финишная линия):
как необходимый элемент переноса обучения 189, 197—198;
как часть профессионального коучинга, 229;
описание, 92, 94рис, 111;
Повышение эффективности с помощью обучения в DuPont, 114;
признание достижений и вопрос «Буду ли я?», 112—113;
Чек-лист для Д2, 118п

Дополнительная поддержка результативности. См. Д5 (Дополнительная поддержка результативности)

Достижение переноса обучения на практику. См. Д4 (Достижение переноса обучения на практику)

З

Задачи. См. Бизнес-задачи

Заслуживать доверие:
доступность для понимания, 254—255;
когнитивные искажения, 254;
оценка, 245рис, 255—258, 261т-262т;
репутация и доверие, 255;
фактор здравого смысла при формировании заслуживающей доверия оценки результативности, 253—254

Звезды:
матрица Потенциал/Состояние программы, 83, 84рис;
матрица рыночного роста и доли, 82рис

Знаки вопроса (или Трудные дети):
матрица рыночного роста и доли, 82рис — 83;

матрица Потенциал/Состояние программы, 82рис — 84рис

Знания:
концентрирование программы обучения на результативности, а не знаниях, 142—143;
поддержка результативности, увеличивающая вероятность «ранних побед» и усвоения новых знаний, 208рис;
тестирование знаний по окончании программы, 267;
три шага эффективного применения новых знаний, 123рис.
Также см. Применение «Золотое кольцо,» 55рис

И

Изменение поведения:
готовность к изменению поведения, 106—107;
инерция сопротивления, 167рис;
как ведущий показатель успеха обучения, 272рис;
модель стадий изменений Прохазки и Диклемента, 107рис;
ощущение прогресса как важнейшая часть поддержки изменения поведения, 112рис;
перенос обучения для изменений поведения, 165рис;
сравнение результатов и промежуточных показателей для изменений поведения, 265—267;
стадии изменений, 165;
фасилитаторы поведенческих изменений в работе, 225.
Также см. вопрос «Могу ли я сделать это по-новому?»; Обучающиеся; вопрос «Стану ли я прилагать необходимые усилия?»

Изменение. См. Изменение поведения

Измерения:
внешние стимулы, 125рис, 126рис;
логическая карта программы обучения четко показывает те результаты и ключевые переменные, которые необходимо измерять, 263рис;
подход к оценке «сделай сам», 268;
промежуточные результаты, 81рис, 263рис — 267;
схема процесса для помощи в выборе того, что измерять, 270рис;
частые ошибки, 263.
Также см. Бизнес-результаты

Инструмент фото/диаграммы для поддержки результативности, 210т-211т

Инструменты для онлайн-опросов, 259—260

Инструменты измерений, 262

Информация:

- извлечение информации из памяти, 137—139;
 кодирование и консолидация информации, 125*рис*, 133*рис* — 141*рис*;
 поддержка результативности путем предоставления критичной информации, 210, 211*т*;
 пошаговые инструкции, 211*т*;
 предоставление ноу-хау, 143—144;
 сохранение значимой и релевантной информации в долгосрочной памяти, 137—138*рис*
- Информация о ноу-хау, 143—144
- Искажение докладчика, 254
- Искажение интервьюера, 254
- Искажение ответа, 254
- Исследование *Economist Intelligence Unit*, 53
- Исследование климата переноса (2007), 174—175, 182
- Исследование по напоминаниям в *Kaiser Permanente* (2009), 195
- Истории:
 включение историй в оценку, 257—258;
 истории в модели «коучинга по действительности», 228—229;
 метод успешных кейсов, 281
- К**
- Как выдающиеся лидеры вдохновляют действовать», выступление на конференции TED (Синек), 55
- Карта применения 6Д, 50*н*—51*н*
- Карта производственного процесса/ диаграмма деятельности, 211*т*
- Кейс:
 комментарии от коллеги по пути внедрения Шести дисциплин для прорывного обучения, 295—296;
 о документировании результатов для распределения ресурсов в группе LEAD компании Pfizer, 239—240;
 о документировании результатов, 246;
 о климате переноса и превосходящей роли климата над обучением, 176—177;
 о максимизации менеджментом ценности от обучения маркетингу, 185;
 о методе наблюдения за работой более опытного специалиста, 227—228;
 о необходимости в запланированном обучении, 18—19;
 о необходимости поддержки обучения руководством, 221—223;
 о перезагрузке финишной линии, 104;
 о революции результативности в *Securian*, 298—299;
 о решениях *McKinley Solutions* и применении «петлей обучения», 191—192;
 о роли историй при документировании результатов, 257;
 о роли лидерства своим примером в организации YMCA, 224;
 о роли предложения ответа на вопрос «Зачем» при наборе участников на программу обучения, 149;
 о роли развивающего повторения в запоминании, 134—135;
 о соединении потоков, 251—252;
 о том, когда оценка реакции ведет к неверным выводам, 247—248
 о честности, 289—290;
 об измерении ценности для документирования результатов, 265;
 об обучении как бизнес-стратегии, 60—61;
 об определении бизнес-результатов в *Emerson*, 34—35;
 об определении бизнес-результатов в *Marathon Pipe Line*, 58—59;
 об опыте обучения в *UBC*, 94—95;
 об условиях удовлетворенности, 77;
- Клиентская поддержка, 204—205*рис*
- Климат переноса:
 влияние климата переноса на обучение, 174—181;
 восприятие климата переноса сотрудниками, 180;
 исследование компании *American Express* о климате переноса (2007), 174—175, 182;
 климат переноса как приоритет в процессе обучения, 176—177;
 описание и функции климата переноса, 38, 42;
 самопроверка климата переноса, 180*п*—181*н*;
- Климат переноса обучения: 174—180, 180*н*—181*н*
- Когнитивная нагрузка:
 поддержка результативности и когнитивная нагрузка, 196;
 уменьшение количество усвоенного материала, 132*рис*, интервальное обучение и когнитивная нагрузка, 142
- Когнитивные искажения (оценка), 254
- Кодирование и консолидация:
 «предварительные структуры» для помощи процессам кодирования и консолидации, 134;
 модель обучения и применения обучающей роли кодирования и консолидации, 125*рис*;
 определение кодирования и консолидации, 133;
 роль развивающего повторения, 134—135;
 типы памяти для кодирования и консолидации, 133*рис* — 134
- Колесо планирования результатов:
 вопросы Колеса планирования результатов, 67—77;
 определение бизнес-результатов с помощью Колеса планирования результатов, 66—67

Компания DuPont, 114
Контент для закрепления обучения, 191—192
Конференция TED, Синек:
 «Как выдающиеся лидеры вдохновляют действовать», 55;
 «Начните с вопроса зачем», 191
Концепция «Доля завоеванного внимания», 193
Концепция «перевернутого класса», 144
Концепция «потока», 129
Корнеллский университет, 176
Корпоративное обучение. См. Обучение
Коуч среди коллег или экспертов, 211*m*
Коучи:
 о ценности коучей среди коллег, 225;
 обеспечение коучинговой поддержкой, 227—230;
 поддержка результативности, используемая менеджерами, 219—221;
 эксперты или коллеги, 211*m*.
 Также см. Менторы
Коучинг:
 как неотъемлемый элемент переноса обучения, 189, 197;
 неуверенность менеджмента в коучинге, 187—189;
 обратная связь 360-градусов с поддержкой коучингом, 23;
 причина, по которой менеджеры не вовлекаются больше в коучинг, 186—189;
 программа превращения обучения в действия, 228.
 Также см. Обучение
«Коучинг по действенности», 228
Краудсорсинг-инструмент Waggl, 216

Л
Лидеры. *Также см.* Лидеры обучения, Бизнес-лидеры
Лидеры функции обучения:
 карта применения 6Д, 50*m*—51*l*;
 рекомендации для лидеров функции обучения по Д1, 87;
 рекомендации для лидеров функции обучения по Д2, 119;
 рекомендации для лидеров функции обучения по Д3, 159;
 рекомендации для лидеров функции обучения по Д4, 200;
 рекомендации для лидеров функции обучения по Д5, 233—234;
 рекомендации для лидеров функции обучения по Д6, 292;
 рекомендации для лидеров функции обучения по использованию 6Д, 47,49
Логические карты:
 для создания цепочки создания ценности, 151—155*рис*;

 изображение пути от обучения к совершенствованию результативности с помощью логической карты, 80—81;
 необходимые для измерения показатели на логической карте, 263*рис*;
 описание, 80;
 пример высокоуровневой логической карты, 81*рис*

М

Менеджеры:

 быть примеров в YMCA, 224;
 кейс о необходимости поддержки обучения менеджерами, 221—223;
 недостаток уверенности в своих способностях оказывать поддержку обучения, 187—189;
 обучение и развитие является низким приоритетом для многих менеджеров, 15;
 пример формы для фасилитации диалога между участником и менеджером, 222*рис*;
 причины, по которым менеджеры не вовлекаются в коучинг больше, 186—189;
 роль менеджеров в поддержке результативности, 219—223;
 роль менеджеров при переносе обучения, 182*рис* — 198;
 сигналы от менеджеров об обучении, 99—100.

Также см. Бизнес-лидеры

Менеджмент:

 коммуникация результатов оценки обучения менеджменту, 283—285;
 максимизация ценности от обучения маркетингу, 185;
 растущий фокус менеджмента на создании ценности для организации, 56;
 спектр реакции менеджмента на обучение, 183—184;

Менторы, 228. *Также см.* Коучи

Метод успешных кейсов Бринкерхоффа, 244, 262, 280*рис*

Методология GAPS!, 269

Микрообучение, 142

Министерство по делам ветеранов США, 171

Миссия:

 Момент истины, 23, 25—26*рис*;
 связь между миссией и обучением, 57;
 ценности в достижении миссии, 56—57

Миф о «врожденном таланте», 168

Миф о многозадачности, 128—129

Мнемоническая схема AGES, 140*m* — 141*рис*

Модель ADDIE:

 книга «Leaving ADDIE for SAM (Allen & Sites), 90;
 нахождение более целостных схем педагогического дизайна, 31—32;
 сравнение с методикой 6Д, 38*рис*, 59;
 фокус на «программе», 38

Модель LLAMA, 38

Модель SAM:

Leaving ADDIE for SAM (Allen & Sites), 90;
нахождение более полного педагогического метода, чем модель SAM, 31—32;
сравнение методики 6Д с моделью SAM, 38*рис*;
фокус на формальном обучении в модели SAM, 38

Модель Киркпатрика New World, 262—263, 270

Модель обучения и применения:

иллюстрация ключевых шагов модели, 125*рис*;
мнемоническая модель AGES, 140*т*—141*рис*;
обзор модели, 124—125;
узкое место 1: внимание, 125*рис*, 125—131;
узкое место 2: оперативная память, 125*рис*, 131—132;
узкое место 3: кодирование и консолидация, 125*рис*, 133*рис* — 141*рис*

Модель обучения, 70/20/10, 17—18

Модель ожиданий для мотивации, 147

Модель совершенствования Ленгли, 241

Мотивация:

вопрос «Что мне это даст» и его влияние на мотивацию, 57, 101, 147, 149, 158—159;
группа факторов, связанная с мотивацией, влияющая на перенос обучения, 177—178*рис*;

как ранние успехи увеличивают мотивацию обучающегося, 43*рис*;
релевантность как фактор влияния на мотивацию, 109—110;

Теория ожиданий Врума, 147*рис* — 148, 178.

Также см. Обучающиеся

Н

Наблюдение за работой более опытного специалиста, 227—228

Навыки:

обучающиеся хотят знать, зачем их обучают определенным навыкам, 150*рис*;
поддержка результативности повышает вероятность «ранних побед» и закрепления новых навыков, 208*рис*;
три шага к эффективному применению новых навыков, 123*рис*.

Также см. Применение

Назначенные коучи, 227—230

Напоминания:

напоминания как поддержка результативности, 210*т*;
фасилитация переноса обучения с помощью напоминаний, 193—195

«Начинайте с вопроса зачем», выступление Синека на TED конференции, 191

Неотъемлемые элементы переноса обучения:

напоминание, 189, 193—195;
обратная связь и коучинг, 189, 196—197;
ответственность, 189, 195—196;
перечень, 189;
поддержка результативности, 197;
расписание, 189, 178—193;
финишная линия, 189, 197—198

Непрерывное совершенствование:

аналогия с попаданием в цель, 242—243;
модель совершенствования Ленгли, 241;
Цикл Планирование-Действие-Проверка-Корректировка (PDCA) для непрерывного совершенствования, 241—242*рис*, 284*рис*

О

Обещание бренда, 100

Обобщенный перечень систем переноса обучения, 177, 179*рис*

Обратная связь:

для устойчивого переноса обучения и поддержки результативности, 189, 197, 230—231*рис*;
как единственный сильнейший фактор влияния на достижение результативности, 144;
как фактор успеха применения обучения, 144—146;
обратная связь 360-градусов, 23, 188, 228

Обратная связь 360 градусов:

включение обратной связи 360 градусов в целенаправленное обучение навыкам и коучинг, 23;
коучи, которые используют метод обратной связи 360 градусов, 228;
сессия по максимизации ценности от подхода обратной связи 360 градусов в Centocor Inc., 188

Обратное обучение, 134, 190—191

Обсуждения ACTION (Превращение обучения в действия), 228

Обучающиеся:

актуальные принципы обучения взрослых 148*п*;
влияние уровня стресса на процесс обучения, 141*рис*;
вовлекая сердца, 146;
вопрос обучающихся «Что в этом для меня?», 57, 101, 147, 149, 151—158;
восприятие обучающимися климата переноса, 180;
измерение восприятия полезности программы обучающимися, 157*т* — 158;
как они обучаются, 124—141*рис*;
как ранние успехи повышают мотивацию обучающихся, 43*рис*;
обратная связь обучающимся, 144—146;
«обучающиеся имеют врожденное стремление к успеху, 197;

обучающиеся хотят знать, зачем их обучают определенным навыкам 150*рис*;
обучение и момент истины для обучающихся, 23, 25—26*рис*;
ожидания обучающихся, 97—98*рис*, 103—106*рис*;
подготовка обучающихся, 96—108*рис*;
предоставление возможностей для практики обучающихся, 144—146;
прикрепить себя к обучающемуся, 115*рис* — 116;
пример формы для фасилитации диалога между менеджерами и обучающимися, 222*рис*.

Также см. Приложение; Изменение поведения; Мотивация

Обучение:

актуальность обучения, 109;
бизнес-результаты обучения, 14;
бизнес-фокус на совершенствовании результативности обучения, 45*рис*;
большая часть обучения проходит за пределами формального обучения, 18;
брак обучения, 28*т*, 42*рис*, 171—174*рис*, 193, 199;
включение поддержки результативности во время формального обучения, 215;
влияние ожиданий обучающихся на обучение, 97—98*рис*;
внедрение мер по совершенствованию обучения, 287—290;
девять шагов обучения по Ганье, 126, 126*т*—127*т*;
зависимость объема усвоенного материала от уровня стресса, 141*рис*;
изменение поведения как определяющий показатель успешного обучения, 272*рис*;
как дисциплина Д3 помогает преодолеть разрыв между обучением и делом, 40*рис*;
как люди обучаются, 124—141*рис*;
когда использовать для обучения, 21—23;
менеджмент, максимизирующий ценность от обучения маркетингу, 185;
микрообучение, 142;
модель ключевых шагов в применении и обучении, 125—141*рис*;
модель обучения 70/20/10, 17;
момент истины в обучении, 23, 25—26*рис*;
недоверие менеджмента обучению, 186—189;
необходимость планирования обучения, 18—19;
непрерывное совершенствование обучения, 240—244, 284*рис*;
обучение как бизнес-стратегия, 60—61;
обучение как инвестиция, от которой ожидается отдача в виде повышения результативности, 54*рис*;

обучение как процесс, 89—90*рис*;
обучение как средство для применения, 122—123;
обучение это не мероприятие, 90;
обучения для роста ценности, 56;
обучения недостаточно для достижения результатов без переноса обучения, 164*рис* — 169;
поддержка результативности как форма обучения, 208—209;
процесс обучения, 36—39, 90—109;
связь между миссией и обучением, 57;
слон в комнате или брак обучения, 29—31;
совершенствование результативности как цель обучения, 20*рис* — 21;
составление карты путешествия к совершенствованию результативности, 80—81;
спектр вовлечения менеджмента в обучение, 183—184;
специфические проблемы корпоративного обучения, 128—131;
уровень удовлетворенности участников зависит от полного опыта обучения, 204;
формальное обучение, 93, 94*рис*, 109—110, 117*н*—118*н*, 151—155*рис*.
Также см. Коучинг; Оценка; Формальное обучение; Обучение и развитие; Программы обучения и развития; Мотивация; Шесть дисциплин прорывного обучения (6Д)

Обучение в Emerson, 34

Обучение в процессе работы:

введение в процессе формального обучения, 215;
гарантия применения лучших практик, 216—217;
распространенные виды обучения в процессе работы 210, 210*т*—211*т*;
совместимость с программой обучения, 216.

Также см. Поддержка результативности Обучение и развитие (L&D):

обучение и развитие в компании United Parcel Service, 145;
подразделение обучения и развития должно взять на себя ответственность за достижение целей, 65;
совершенствование результативности как цель подразделения обучения и развития, 20*рис* — 21;
является низким приоритетом для менеджмента, 15.

Также см. Обучение

Общепринятые принципы бухгалтерского учета (GAAP), 260

Одновременная оценка типа «случай-контроль», 275

Ожидания от обучения:

- как ожидания от обучения влияют на его результативность, 108*рис*;
 перезагрузка ожиданий, 104—106*рис*;
 решение о вовлечении в процесс обучения, 97—98*рис*
- Ожидаемые бизнес-результаты, 263
- Ожидаемые результаты, 263—264
- Онлайн инструмент GlobeSmart, 216
- Оперативная память:
 поддержка результативности и оперативная память, 207;
 процесс обучения и оперативная память, 131—132;
 триггеры для оперативной памяти, 301—302
- Опыт обучения:
 как неотъемлемая часть процесса превращения обучения в достижения, 91;
 как ожидания влияют на опыт обучения, 108*рис*;
 как прошлый опыт влияет на опыт обучения, 98—99;
 как сигналы от менеджеров влияют на опыт обучения, 99—100;
 коммуникация и позиционирования опыта обучения, 100—102*рис*;
 подход к полному опыту обучения в компании United Brotherhood of Carpenters and Joiners of America (UBC), 94—95;
 расписание программы, демонстрирующее полный опыт обучения, 105—106*рис*;
 уровень удовлетворенности обучающихся зависит от полного опыта обучения, 204;
 фаза достижений опыта обучения, 93, 94*рис*, 109—110;
 фаза переноса и применения полного опыта обучения, 93, 94*рис*, 110—111*рис*;
 фаза подготовки полного опыта обучения, 93, 94*рис*, 95—109;
 фаза формального обучения полного опыта обучения, 93, 94*рис*, 109—110.
Также см. Д2 (Разработка полного опыта обучения)
- Организации:
 инерция, мешающая изменениями, 167*рис*;
 климат переноса, созданный корпоративной культурой организации, 38, 42, 174—181;
 миссия и видение 56—58;
 необходимость концентрации на переносе обучения в организациях, 169
- Организация YMCA (Юношеская христианская организация), 224
- Осознанное обучение, 96
- Ответственность, 118*л*, 189, 195—196
- Оценка:
 включение историй в оценку, 257—258;
 данные первого уровня по Киркпатрику, 246, 248;
 исследования «случай-контроль», 275;
 когда оценка реакции вводит в заблуждение, 247—248;
 оценка должна быть побуждающей, 245*рис* 255—258;
 оценка должна быть эффективной, 245*рис*, 259—260, 262*т*;
 оценка должны быть релевантной, 245*рис* — 252, 248—251, 261*т*;
 оценка должны заслуживать доверие, 245*рис*, 252—255, 261*т*;
 политические элементы оценки, 253;
 связанные с оценками вызовы, 262—268;
 содержание и стиль подачи для влияния оценки, 258;
 типы доказательств и метода сбора данных для оценки, 250*т*;
 тренд на стандартизацию оценки, 260—261;
 успешная оценка результативности, 245*рис*, 255—258, 262*т*;
 честность оценки 289—290;
 четыре преграды, которые оценка должна преодолеть, 245*рис*;
 шесть шагов процесса оценки, 269*рис* — 290.
Также см. Д6 (Документирование и оценка эффективности); Программы обучения и развития; Обучение
- Оценка отдачи от инвестиций в Phillips, 262
- ## П
- Память:
 для предотвращения стирания памяти по экспоненте требуется закрепление, 190*рис*;
 извлечение информации из памяти, 137—139;
 кодирование и консолидация в работе памяти, 125*рис*, 133*рис* — 141*рис*;
 модель ключевых шагов в обучении и применении, 125*рис*;
 оперативная память, 131—132, 301—302;
 проблемы с запоминанием деталей процедуры или задачи, 206—207*рис*;
 роль развивающего повторения в работе памяти, 134—135;
 типы памяти, необходимые для соответствующей реакции на внешние стимулы, 133*рис*.
Также см. Долговременная память
- Парадигма:
 «обучение как мероприятие,» 91;
 роль парадигм при решении проблем, 91
- Парадигмы решения проблем, 91
- Первый закон Ньютона, 167
- Перезагрузка ожиданий и финишной линии, 104—106*рис*
- Перенос и применение. *Также см.* Применение; Перенос обучения

- Перенос обучения:
- «дальний» перенос, 123;
 - важнейшие элементы для переноса обучения, 189—198;
 - важность «климата переноса» для переноса обучения, 38, 42, 174—181;
 - важность переноса обучения, 167—169;
 - множество факторов, влияющих на перенос обучения, 93—94*рис*;
 - обратная связь для устойчивой результативности и переноса обучения, 189, 197, 230—231*рис*;
 - обучение является браком без переноса обучения, 42*рис*;
 - определение переноса обучения, 162—163;
 - отличного формального обучения недостаточно для переноса обучения, 164*рис* — 169;
 - перенос обучения как процесс применения обучения для совершенствования результативности, 163;
 - переносу обучения требуется уделять большее внимание, 169;
 - проблемы переноса обучения, 170—174;
 - провал обучения, 29—31;
 - роль менеджмента в переносе обучения, 182*рис* — 198;
 - Схема причинно-следственных связей между факторами, которые могут привести к провалу переноса обучения, 174*рис*;
 - фаза переноса и применения обучения, 93, 94*рис*, 110—111*рис*;
 - формальное обучение как лишь один из шагов процесса переноса обучения, 36—37*рис*;
 - Чек-лист для Д2 по применению и переносу обучения, 117п—118п.
 - Также см.* Д4 (Достижение переноса обучения на практику); Совершенствование результативности
- Петли обучения, 191—192
- План проекта. *См.* План проекта оценки
- План проекта оценки:
- выберите базу для сравнения, 274—276;
 - выбор техник сбора данных, 276—282;
 - планирование анализа, 282;
 - решение о том, когда собирать данные, 271—274;
 - создайте календарный план проекта, 281—282;
 - создание плана проекта оценки, 269*рис*, 271—282
- Побуждающий критерий оценки, 245*рис*, 255—258, 262*т*
- Позиционирование программы обучения, 100
- Подготовка:
- коммуникация и позиционирование программы обучения, 100—103;
 - подготовка обучающегося, 96—108*рис*;
 - подготовка плана программы, 95—96;
 - подготовка среды, 107—109;
 - чек-лист для Д2, 117*n*—118*n*
- Подготовка плана обучения, 95—96
- Поддержка результативности:
- важность поддержки результативности, 203—205;
 - внедрение поддержки в программу обучения, 214—217;
 - Д3 (Действенность процесса обучения), обогащается с помощью поддержки результативности, 197;
 - как новые технологии предоставляют новые возможности для поддержки результативности, 217—218;
 - как работает поддержка результативности, 206—208*рис*;
 - когда поддержка результативности наиболее ценна, 208—209;
 - назначенные коучи как поддержка результативности, 227—230;
 - обучающие сообщества и коллеги как поддержка результативности, 225—227;
 - описание поддержки результативности 206;
 - определение возможностей для поддержки результативности, 212;
 - поддержка результативности как неотъемлемый элемент переноса обучения, 189, 197, 230—231*рис*;
 - поддержка результативности как форма обучения, 208—209;
 - пятая дисциплина как программа обучения, включающая поддержку результативности, 43—44;
 - роль менеджеров в поддержке результативности, 219—223;
 - роль преподавателей и фасилитаторов при поддержке результативности, 223—225;
 - ряд наиболее часто применяемых методов поддержки результативности, 200—201*т*;
 - увеличение вероятности «ранних побед», 208*рис*;
 - характеристика отличной поддержки результативности, 212—214;
 - шедоунинг, наблюдение за работой более опытного специалиста как форма поддержки результативности 227—228.
 - Также см.* Д5 (Дополнительная поддержка результативности); Помощь в работе
- Подразделение обучения и развития United Parcel Service, 145, 243
- Подход «Сделай сам» при оценке программ, 268
- Полный опыт:
- Д2 (Дизайн полного опыта обучения), 116;
 - Чек-лист для Д2 для создания полного опыта обучения, 117*n*—118*n*

- Помощь эксперта, 211*m*
- Построение программы лидерства, 188
- «По ту сторону» (*Far Side*), 131
- Пошаговая инструкция, 211*m*
- Практика:
- нацеленная, 167—169;
 - перенос обучения и важность практики, 167—169;
 - фактор успеха переноса обучения, 144—146
- Практическое руководство по применению бД* (Pollock, Jefferson, & Wick), 15, 47—49, 64, 212, 297, 299
- «Предварительные структуры», 134
- Преподавание:
- Девять шагов обучения по Ганье, 126, 126*m*–127*m*;
 - обучение в процессе работы, 214—217;
 - принцип совместимости в педагогическом дизайне, 249;
 - сравнение бД с другими моделями, 38*рис*, 39;
 - шаг «привлечение внимания» в процессе преподавания, 126.
- Также см* Обучение
- Преподаватели:
- включение поддержки результативности во время формального обучения, 215;
 - гарантия использования лучших практик в помощи в работе, 216—217;
 - как фасилитаторы поведенческих изменений в работе, 225
- Привычка:
- сила привычек, 25
- Признание достижений:
- вопрос «Буду ли я?» 112—113;
 - как мощный мотиватор, 230;
 - Чек-лист для Д2, 118*n*
- Прикрепить себя к обучающемуся, 115*рис* — 116
- Применение:
- влияние на восприятие участниками полезности программы для применения, 157*п* — 158;
 - вовлекайте сердца для успешного применения, 146;
 - модель ключевых шагов в обучении и применении 125*рис* — 141*рис*;
 - обеспечьте достаточную практику и обратную связь для успешного применения, 144—146;
 - обучение как средство применения 122—123;
 - ответ на вопрос «зачем» для применения, 148—149;
 - поддержка результативности для увеличения вероятности «ранних побед» и применения, 208*рис*;
 - предоставление ноу-хау об успешном применении, 142—144;
 - применение, как переход от вопроса «Могу ли я» к вопросу «Буду ли я?», 139;
 - релевантные принципы обучения взрослых, связанные с применением, 148*п*;
 - фаза переноса и применения в полном опыте обучения, 93, 94*рис*, 111*рис* — 111;
 - чек-лист для Д2, перенос обучения, 117*п*—118*п*;
 - четыре критерия оптимизации формального обучения для успешного применения, 151—155*рис*.
- Также см.* Знания; Обучающиеся; Модель обучения и применения; Навыки
- Примеры сборки данных, 250*m*, 277*m*
- Принцип согласованности в педагогическом дизайне, 249
- Принципы эффективной оценки, 245*рис*, 259—260, 261*m*–262*m*
- Принятие решение:
- документирование результатов для помощи в распределении ресурсов, 236—240;
 - релевантные и надежные данные, требуемые для принятия информированных решений, 237
- Проблема «с глаз долой, из сердца вон», 193
- Проблемы оценки:
- сравнение промежуточных и конечных результатов, 265—267;
 - утверждение подхода «сделай сам», 268;
 - что измерять, 262—265, 270*рис* — 271
- Проблемы переноса обучения:
- «с глаз долой, из сердца вон», 193;
 - брак обучения из-за проблем переноса обучения, 171—174*рис*, 193, 199;
 - невыполнение опережающих мер, 172—173, 174*рис*;
 - ненадлежащая система управления процессом, 173—174;
 - никто не берет на себя ответственность за перенос обучения 171—172*рис*
- Провал. *См.* Провал обучения
- Провал обучения:
- вследствие ненадлежащих систем фасилитации переноса обучения, 173—174;
 - когда никто не берет на себя ответственность за обучение, 171—172*рис*;
 - необходимость применять превентивные меры, 172—173;
 - отсутствие мотивации обучающихся в связи с предыдущим опытом провала в обучении, 43*рис*;
 - слон в комнате или факт того, что большинство программ обучения заканчиваются провалами, 29—31;
 - схема причинно-следственных связей между факторами, которые могут привести к провалу переноса обучения, 174*рис*
- Программа *Dynamic Leadership* в НР, 227

- Программа Excellence Through Leadership Program в университете Emory, 103
- Программы. См. Программы обучения и развития
- Программы безопасности в Keurig Green Mountain, 149
- Программы обучения:
 большая часть обучения проходит за рамками программ обучения, 18;
 возможности воспользоваться преимуществами обучающихся сообществ для поддержки программ обучения, 225—227;
 концентрация на результативности, а не знаниях, 143—144;
 Логическая карта программы обучения четко показывает те результаты и ключевые переменные, которые необходимо измерять, 263рис;
 многогранный вызов для программ обучения, 31—32;
 необходимость непрерывного планирования программ обучения, 18—19;
 обеспеченная программами обучения согласованность, эффективность, осознание и качество, 19—20;
 поддержка результативности как часть программы обучения, 43—44;
 построение поддержки результативности для каждой программы обучения, 214—217;
 программы обучения для улучшения результативности, 53;
 решения менеджмента о том, в какие программы обучения инвестировать, 237—238рис;
 Шесть дисциплин прорывного обучения должны замыкать любую программу обучения, 249рис.
Также см. Шесть дисциплин прорывного обучения
- Программы обучения и развития:
 включение обучающихся сообществ в программы, 225—227;
 влияйте на то, что другие говорят о программах обучения, 103;
 внедрение мер по совершенствованию в программы обучения и развития, 287—290;
 измерение восприятия полезности участниками, 156—157и;
 коммуникация и позиционирование программ обучения и развития, 100—102рис;
 конкурирование за ресурсы компании, 237—240;
 основополагающие принципы оценки программ, 244—258;
 расписание программы, демонстрирующее полный опыт обучения, 106рис — 107;
 сигналы от менеджеров касательно программ обучения, 99—100;
 формирование ожиданий от программ обучения и развития, 104—106.
Также см. Оценка; Обучение
- Программа превращения обучения в действия, 228
- «Продавайте ожидания», 269рис, 286—287
- Продуктовая поддержка, 204—205рис
- Промежуточные результаты:
 логическая карта обучения, 81рис;
 логическая карта программы обучения четко показывает те результаты и ключевые переменные, которые необходимо измерять, 263рис;
 необходимые промежуточные результаты, 263—264;
 примеры промежуточных результатов в сравнении с конечными, 266и;
 промежуточные результаты в сравнении с конечными, 265—267
- Прорывная программа коучинга в AstraZeneca, 187
- Профессионализм коучинга, 228—230
- Процесс:
 обучение как процесс, 36—39, 93—114, 92—93рис
 определение процесса, 89.
Также см. Процесс оценки
- Процесс обучения:
 обучение — не событие, а процесс, 90—92;
 понимание процесса обучения, 36—39;
 прикрепление к обучающему для фасилитации процесса обучения, 115рис — 116;
 факторы, влияющие на результаты процесса обучения, 92—93рис;
 четыре фазы процесса обучения, 93—114
- Процесс оценки:
 шаг 1: подтвердите результаты, которые действительно имеют значение, 269рис — 271;
 шаг 2: составьте план проекта, 269рис, 271—282;
 шаг 3: соберите и проанализируйте данные, 269рис, 282—283;
 шаг 4: отчитайтесь о результатах, 269рис, 283—285;
 шаг 5: продавайте ожидания, 269рис, 286—287;
 шаг 6: внедрите меры по совершенствованию, 269рис, 287—288.
Также см. Процесс
- Р**
- Работа:
 как уровень результативности, 21—22и;
 результативность как результат взаимодействия работы, работника и рабочего места, 54рис
- Работники:
 как уровень результативности, 21—22и;

- результативность как результат взаимодействия работы, работника и рабочего места, *54рис*
- Рабочее место:
как уровень результативности, 21—22*m*;
результативность как результат взаимодействия работы, работника и рабочего места, *54рис*
- Рабочий лист как поддержка результативности 211*m*
- Распределение ресурсов:
документирование результатов для управления ресурсами, 236—240;
распределение ресурсов группой LEAD в компании Pfizer, 239—240
- Расследование до наступления происшествий, 173
- Результативность мирового уровня, 21—22*m*
- Результативность:
концентрация программ обучения на результативности, а не на знаниях, 142—143;
программы обучения с целью повысить результативность, 53;
результативность как основная бизнес-цель, 53—55;
результативность как результат взаимодействия между сотрудником и средой, 22;
результативность как результат взаимодействия работника, работы и рабочего места, *54рис*;
роль направленной практики в достижении результативности, 167—169;
четыре уровня факторов, влияющих на результативность: работник, работа, рабочее место и мир, 21*m* — 22.
Также см. Бизнес-задачи
- Результаты. *Также см.* Бизнес-результаты
- Рекомендации. *См.* Лидеры функции обучения и бизнес-лидеры
- Ресурсы, логическая карта обучения, 81*рис*
- Релевантность:
обучения, 109—110;
оценки, 245*рис*, 248—249, 252—255, 261*m*
- Репутация, 255
- «Решающая точка», 81
- С**
- С Земли на Луну* (Жюль Верн), 164
- Самопроверка климата переноса, 180*n*–181*n*
- Сбор данных:
выбор техник для оценки, 276—282;
инструменты для онлайн-опросов для сбора данных, 259—260;
проблема доверия, связанные со сбором данных, 253—254;
процесс оценки, 282;
различные методы сбора данных, 250*m*;
решение о том, когда проводить сбор данных, 271—274;
решение об актуальности оценки при сборе данных, 271—274
- Сбор данных бизнес-показателей, 250*m*, 277*m* — 278
- Сбор данных методом наблюдения, 250*m*, 277*m*, 278*рис*
- Сбор данных об инцидентах, 250*m*
- Сбор данных результатов работы, 250*m*
- Сбор данных типа мнения, 250*m*, 277*m*, 279
- Система переноса обучения Sameo, 173
- Служба поддержки/доступ к экспертам, 211*m*
- Собаки:
матрица рыночного роста и доли, 82*рис*;
матрица Потенциал/Состояние программы, 84*рис*
- Совершенствование результативности:
блок-схема, позволяющая определить подходящее решение для улучшения результативности, 24*n*—25*n*;
инерция сопротивления повышению результативности, 167*рис*;
обучение как инвестиция требует отдачи в виде совершенствования результативности, 54*рис*;
основной вопрос, отвечающий за совершенствование результативности в результате обучения, 22—23*рис*;
перезагрузка финишной линии на совершенствование результативности, 104—105*m*;
перенос обучения как процесс применения обучения для совершенствования результативности, 163;
слон в комнате, когда обучение не приносит результата в виде совершенствования результативности, 29—31;
совершенствование результативности как настоящая финишная линия обучения, 105*рис*;
совершенствование результативности как фундаментальная логика обучения, 121, 122*рис*;
совершенствование результативности как цель программ обучения, 20*рис* — 21;
составление карты путешествия от обучения к совершенствованию результативности, 80—81;
фокус бизнеса на том, помогает ли обучение результативности, 45*рис*.
Также см. Перенос обучения
- Содержание:
закрепление, 191—192;
когда расширение содержания программы снижает количество усвоенного, 131—132*рис*;

- особенности работы оперативной памяти при усвоении содержания программы, 131;
 практическое применение содержания программы, 132
- Сообщения:
 важность коммуникации в Д2, 119—120;
 важность убедительной коммуникации оценки, 256;
 шесть характеристик запоминающихся сообщений, 256—258;
 эффект предшествования, 97
- Сообщества обучения, 225—227
- Сотрудники. См. Обучающиеся
- Специалисты в конкретной области, 143
- Список шести дисциплин прорывного обучения:
 1: Диагностика ожидаемых бизнес-результатов (Д1), 32—36, 48рис;
 2: Дизайн полного опыта обучения (Д2), 36—39, 48рис;
 3: Действенность процесса обучения (Д3), 39—41, 48рис;
 4: Достижение переноса обучения на практику (Д4), 41—42рис, 48рис;
 5: Дополнительная поддержка результативности (Д5), 43рис-44, 48рис;
 6: Документирование и оценка эффективности (Д6), 44—47, 48рис.
Также см. отдельные дисциплины
- Стадии модели изменений Прошаки и Диклеме, 107рис
- Стадии модели изменений, 165
- Стандартизация оценки, 260—261
- Стресс, влияние стресса на уровень внимания, 140, 141рис
- Структура научных революций Куна, 91
- Сценарий для поддержки результативности, 211т
- Т**
- Теория изменений, 80
- Теория ожиданий Врума для объяснения мотивации сотрудников, 147рис-148, 178
- Тест для самопроверки понимания бизнеса, 66л-67
- Тестирование знаний после окончания программы, 267
- Техники сбора данных:
 для бизнес-показателей, 250т, 277т—278; для инцидентов, 250т;
 для мнений экспертов, 279—280;
 для мнений, 250т, 277т, 279;
 для наблюдений, 250т, 277т, 278рис;
 для оценок, 250т, 277т, 278—279;
 для примеров, 250т, 277т;
 для результатов работы, 250т
 Оценка сбора данных, 250т, 277т, 278—279
- Технологии:
 помогают людям взаимодействовать 217—218;
 предлагают новые возможности для поддержки результативности, 216—217
- У**
- Уверенность в своих силах, 179
- Университет Caterpillar University, 260—261
- Университет Emory 103
- Университет George Washington University, 268
- Уровни оценки обучения по Киркпатрику:
 данные второго уровня, 260, 270;
 данные первого уровня, 246, 248, 270;
 создание «цепочки доказательств», 270
- Условия удовлетворенности, 77
- Ф**
- Фазы процесса обучения:
 1: подготовка, 93, 94рис, 95—109;
 2: формальное обучение 93, 94рис, 109—110;
 3: перенос и применение, 93, 94рис, 110—111рис;
 4: достижение, 93, 94рис, 111—113
- Факторы, влияющие на перенос обучения:
 мотивация, 178рис;
 способности, 177—178рис;
 среда, 178рис, 178—180
- Финишная линия:
 достижение положительного ответа на вопрос «Буду ли я?» в качестве финишной линии обучения, 112—113;
 как неотъемлемый элемент переноса обучения, 189, 197—198;
 описание достижений как финишной линии, 93, 94рис, 112;
 совершенствование результативности как финишная линия обучения, 104—105, 105т-106т;
 создание ценности от обучения в DuPont, 114;
 Чек-лист для Д2 для достижения, 118л
- Формальное обучение:
 фаза формального обучения процесса обучения, 93, 94рис, 109—110;
 Чек-лист для Д2, 117л-118л;
 четыре критерия успешного формального обучения, 151—155рис
- Формула Обучение X Перенос = Результаты, 164рис — 167
- Фото и диаграммы, как инструмент поддержки результативности, 211т
- Ц**
- Целенаправленная практика, 167—169
- Целенаправленные результаты, 96
- Цели обучения, 62—63

Ценность:

бизнес-цели, включающие ожидаемую ценность, 64;
менеджеры, которые не видят достаточной ценности в коучинге, 186—187;
обучение как способ увеличения ценности, 56;
определение ценности через видение и миссию, 56—58;
субъективна и ситуационна, 264*рис*;
ценность от обучения в компании DuPont, 114;
что ценят заинтересованные лица, 264

Центр обучения Center for Lessons Learned армии США, 260

Центр по контролю и профилактике заболеваний США, 195

Цепочка создания ценности:

древовидная структура цепочки создания ценности, 154*рис*;
логическая карта для создания цепочки создания ценности, 151—155*рис*;
связь обучения с бизнес-целями на цепочке создания ценности, 153*рис*;
создание цепочки создания ценности, 154—155;
цепочка создания ценности Портера, 151;
цепочка создания ценности «крупным планом», 152, 153*рис*

Цепочка создания ценности Портера, 151

Цикл PDCA (Планирование-Действие-Проверка-Корректировка), 241—242*рис*, 284*рис*

Ч

Чек-листы:

Д1 (Диагностика ожидаемых бизнес-результатов), 85*n*—86*n*;

Д2 (Дизайн полного опыта обучения), 116*n*—118*n*;

Д3 (Действенность процесса обучения), 158*n*-159*n*;

Д4 (Достижение переноса обучения на практику), 188*n*;

Д5 (Дополнительная поддержка результативности), 232*n*-233*n*;

Д6 (Документирование и оценка эффективности), 291*n*;

чек-лист как инструмент поддержки результативности, 203—204, 210, 210*m*-211*m*, 212

Ш

Шесть дисциплин прорывного обучения (6Д):

введение в 6Д, 15—16*рис*, 32;

взаимосвязь между шестью дисциплинами, 45—46*рис*;

диаграмма 6Д, 48*рис*, 297*рис*;

комментарии от коллеги по пути, 295—296;

превращение обучения в бизнес-результаты, 16*рис*;

революция результативности с помощью 6Д в Securian Financial Group, 298—299;

связанная с 6Д терминология, 16—17;

шесть дисциплин как замыкающие программы обучения, 249*рис*

Э

Эффект анкеты, 254

ОБ АВТОРАХ



Рой В. Х. Поллок, врач-ветеринар, доктор философии (Ph.D.), является руководителем обучения и сооснователем компании The 6Ds Company и соавтором книг *«Шесть дисциплин для прорывного обучения»*, *«Практическое руководство по применению 6Д»*, *Getting Your Money's Worth from Training and Development*. Рой влюблен в свое дело — помогать людям и командам преуспевать. Он популярный международный спикер и консультант по повышению ценности от проведенных программ обучения и развития.

Рой обладает уникальным сочетанием опыта в бизнесе и образовании. Он занимал должности руководителя обучения в Fort Hill Company, вице-президента по стратегическому развитию продуктов на глобальных рынках в SmithKline Beecham Animal Health, вице-президента в подразделении Companion Animal Division компании Pfizer и заместителя декана по учебной работе на ветеринарном факультете Корнельского университета.

Рой получил степень бакалавра с отличием в колледже Williams College, а также получил степень доктора-ветеринара и защитил докторскую диссертацию в Корнельском университете. Он изучал медицинское образование в Иллинойском университете. Рой живет и преподает в колледже Swamp College в Трумансбурге, в штате Нью-Йорк.

Эндрю Мак. Джефферсон, доктор юриспруденции (J.D.), является сооснователем и генеральным директором компании The 6Ds Company. Он соавтор книг *«Шесть дисциплин для прорывного обучения»*, *«Практическое руководство по применению 6Д»*, *Getting Your Money's Worth from Training and Development*.

Энди является частым и популярным спикером и глобальным консультантом, который преуспевает в помощи компаниям максимизировать отдачу от инвестиций в обучение и развитие. Также он является состоявшимся бизнес-руководителем с глубокими экспертными знаниями в линейном управлении.



До основания The 6Ds Company Энди занимал должность генерального директора компаний The Fort Hill Company и Vital Home Services, исполнительного директора и главного юридического советника AmeriStar Technologies, Inc.

Энди — выпускник Делавэрского университета. Также он с отличием, признанным *Phi Kappa Phi*, закончил юридический факультет университета Widener University, где он состоял в совете директоров. Энди является доверительным управляющим Unidel Foundation, а также входит в ряд

советов директоров. Он и его семья поселились в Уилмингтоне, в штате Делавэр.



Кэлхун В. Уик является основателем компании Fort Hill Company, соавтором «Шести дисциплин к прорывному обучению» и автором *Learning Edge: How Smart Managers and Smart Companies Stay Ahead*. Уик является признанным на международном уровне экспертом за свою работу по совершенствованию результативности менеджеров и организаций. В 2006-м году он был назван «Лидером мнений года» ассоциацией обучающих организаций ISA.

Кэл распознал критическую важность переноса обучения и необходимости в масштабируемых решениях для поддержки переноса. Он среди первых стал сторонником использования технологий в поддержке переноса и применения после формального обучения.

Кэл получил диплом магистра со стипендией программы Альфреда Слоуна в школе бизнеса им. А. Слоуна Массачусетского технологического университета.

О The 6Ds Company

The 6Ds Company была создана с миссией помогать организациям достигать еще большей отдачи от их инвестиций в обучение и развитие. Рой, Энди и их сертифицированные по программе «Шести дисциплин» партнеры предлагают как открытые, так и корпоративные семинары, а также консультационные услуги по всему миру. С 2006-го года The 6Ds Company заключила партнерское соглашение с John Wiley & Sons для вывода «Шести дисциплин» на глобальные рынки.

Дополнительная информация доступна на сайте www.the6Ds.com или предоставляется по запросу на почту: info@the6Ds.com.

Все права защищены. Книга или любая ее часть не может быть скопирована, воспроизведена в электронной или механической форме, в виде фотокопии, записи в память ЭВМ, репродукции или каким-либо иным способом, а также использована в любой информационной системе без получения разрешения от издателя. Копирование, воспроизведение и иное использование книги или ее части без согласия издателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

Издание для дополнительного образования

ЛУЧШИЙ МИРОВОЙ ОПЫТ

Рой В. Х. Поллок, Эндрю МакК. Джефферсон, Кэлхун У. Уик

ШЕСТЬ ДИСЦИПЛИН ПРОРЫВНОГО ОБУЧЕНИЯ
Как превратить обучение и развитие в бизнес-результаты

Главный редактор *Р. Фасхутдинов*
Менеджер проекта *М. Мазур*
Ответственный редактор *Л. Ивахненко*
Руководитель группы *О. Усольцева*
Научные редакторы *Д. Л. Волков, Н. В. Шумкова*
Младший редактор *И. Косицына*
Художественный редактор *В. Колышева*
Технический редактор *М. Печковская*
Компьютерная верстка *О. Шуваловой*
Корректор *Н. Безденежных*

ООО «Издательство «Эксмо»

123308, Москва, ул. Зорге, д. 1. Тел.: 8 (495) 411-68-86.

Home page: www.eksmo.ru E-mail: info@eksmo.ru

Өндіруші: «ЭКМО» АҚБ Баспасы, 123308, Мәскеу, Ресей, Зорге көшесі, 1 үй.

Тел.: 8 (495) 411-68-86.

Home page: www.eksmo.ru E-mail: info@eksmo.ru.

Тауар белгісі: «Эксмо»

Интернет-магазин : www.book24.ru

Интернет-магазин : www.book24.kz

Интернет-дүкен : www.book24.kz

Импортёр в Республику Казахстан ТОО «РДЦ-Алматы».

Қазақстан Республикасындағы импорттаушы «РДЦ-Алматы» ЖШС.

Дистрибьютор и представитель по приему претензий на продукцию,

в Республике Казахстан: ТОО «РДЦ-Алматы»

Қазақстан Республикасында дистрибьютор және өнім бойынша арыз-талаптарды

қабылдаушының өкілі «РДЦ-Алматы» ЖШС,

Алматы қ., Домбровский көш., 3«а», литер Б, офис 1.

Тел.: 8 (727) 251-59-90/91/92; E-mail: RDC-Almaty@eksmo.kz

Өнімнің жарамдылық мерзімі шектелмеген.

Сертификация туралы ақпарат сайтта: www.eksmo.ru/certification

Сведения о подтверждении соответствия издания согласно законодательству РФ

о техническом регулировании можно получить на сайте Издательства «Эксмо»

www.eksmo.ru/certification

Өндірген мемлекет: Ресей. Сертификация қарастырылмаған

Подписано в печать 24.04.2019. Формат 70x100¹/₁₆.

Гарнитура «Ньютон». Печать офсетная. Усл. печ. л. 28,52.

Тираж экз. Заказ

ISBN 978-5-04-103303-3



9 785041 033033 >

12+



BOOK24.RU

ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИН

ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИН

BOOK24.RU

В электронном виде книги издательства вы можете
купить на www.litres.ru

ЛитРес:
один клик до книг



EKSMO.RU
Новинки издательства



Оптовая торговля книгами «Эксмо»:
ООО «ТД «Эксмо». 123308, г. Москва, ул. Зорге, д. 1, многоканальный тел.: 411-50-74.
E-mail: reception@eksmo-sale.ru

По вопросам приобретения книг «Эксмо» зарубежными оптовыми
покупателями обращаться в отдел зарубежных продаж ТД «Эксмо»
E-mail: international@eksmo-sale.ru

*International Sales: International wholesale customers should contact
Foreign Sales Department of Trading House «Eksmo» for their orders.*
international@eksmo-sale.ru

По вопросам заказа книг корпоративным клиентам, в том числе в специальном
оформлении, обращаться по тел.: +7 (495) 411-68-59, доб. 2261.
E-mail: ivanova.ey@eksmo.ru

Оптовая торговля бумажно-беловыми
и канцелярскими товарами для школы и офиса «Канц-Эксмо»:
Компания «Канц-Эксмо»: 142702, Московская обл., Ленинский р-н, г. Видное-2,
Белокаменное ш., д. 1, а/я 5. Тел./факс +7 (495) 745-28-87 (многоканальный).
e-mail: kanc@eksmo-sale.ru, сайт: www.kanc-eksmo.ru

В Санкт-Петербурге: в магазине «Парк Культуры и Чтения БУКВОЕД», Невский пр-т, д. 46.
Тел.: +7(812)601-0-601, www.bookvoed.ru

Полный ассортимент книг издательства «Эксмо» для оптовых покупателей:
Москва. ООО «Торговый Дом «Эксмо». Адрес: 123308, г. Москва, ул. Зорге, д. 1.
Телефон: +7 (495) 411-50-74. E-mail: reception@eksmo-sale.ru

Нижний Новгород. Филиал «Торгового Дома «Эксмо» в Нижнем Новгороде. Адрес: 603094,
г. Нижний Новгород, ул. Карпинского, д. 29, бизнес-парк «Грин Плаза».
Телефон: +7 (831) 216-15-91 (92, 93, 94). E-mail: reception@eksmonn.ru

Санкт-Петербург. Филиал ООО «Издательство «Эксмо» в г. Санкт-Петербурге. Адрес: 192029,
г. Санкт-Петербург, пр. Обуховской Обороны,
д. 84, лит. «Е». Телефон: +7 (812) 365-46-03 / 04. E-mail: server@szko.ru

Екатеринбург. Филиал ООО «Издательство Эксмо» в г. Екатеринбурге. Адрес: 620024,
г. Екатеринбург, ул. Новинская, д. 2щ. Телефон: +7 (343) 272-72-01 (02/03/04/05/06/08).
E-mail: petrova.ea@ekat.eksmo.ru

Самара. Филиал ООО «Издательство «Эксмо» в г. Самаре.
Адрес: 443052, г. Самара, пр-т Кирова, д. 75/1, лит. «Е».
Телефон: +7(846)207-55-50. E-mail: RDC-samara@mail.ru

Ростов-на-Дону. Филиал ООО «Издательство «Эксмо» в г. Ростове-на-Дону. Адрес: 344023,
г. Ростов-на-Дону, ул. Страны Советов, д. 44 А. Телефон: +7(863) 303-62-10. E-mail: info@rnd.eksmo.ru
Центр оптово-розничных продаж Cash&Carry в г. Ростове-на-Дону. Адрес: 344023,
г. Ростов-на-Дону, ул. Страны Советов, д. 44 В. Телефон: (863) 303-62-10.

Режим работы: с 9-00 до 19-00. E-mail: rostov.mag@rnd.eksmo.ru

Новосибирск. Филиал ООО «Издательство «Эксмо» в г. Новосибирске. Адрес: 630015,
г. Новосибирск, Комбинатский пер., д. 3. Телефон: +7(383) 289-91-42. E-mail: eksmo-nsk@yandex.ru

Хабаровск. Обособленное подразделение в г. Хабаровске. Адрес: 680000, г. Хабаровск,
пер. Дзержинского, д. 24, литера Б, офис 1. Телефон: +7(4212) 910-120. E-mail: eksmo-khv@mail.ru

Тюмень. Филиал ООО «Издательство «Эксмо» в г. Тюмени.

Центр оптово-розничных продаж Cash&Carry в г. Тюмени.
Адрес: 625022, г. Тюмень, ул. Алебашевская, д. 9А (ТЦ Перестройка+).
Телефон: +7 (3452) 21-53-96/ 97/ 98. E-mail: eksmo-tumen@mail.ru

Краснодар. ООО «Издательство «Эксмо» Обособленное подразделение в г. Краснодаре
Центр оптово-розничных продаж Cash&Carry в г. Краснодаре
Адрес: 350018, г. Краснодар, ул. Сормовская, д. 7, лит. «Г». Телефон: (861) 234-43-01(02).

Республика Беларусь. ООО «ЭКМО АСТ Си энд Си». Центр оптово-розничных продаж
Cash&Carry в г. Минске. Адрес: 220014, Республика Беларусь, г. Минск,
пр-т Жукова, д. 44, пом. 1-17, ТЦ «Outleto». Телефон: +375 17 251-40-23; +375 44 581-81-92.

Режим работы: с 10-00 до 22-00. E-mail: exmoast@yandex.by

Казахстан. РДЦ Алматы. Адрес: 050039, г. Алматы, ул. Домбровского, д. 3 «А».
Телефон: +7 (727) 251-59-90 (91,92). E-mail: RDC-Almaty@eksmo.kz

Интернет-магазин: www.book24.kz

Украина. ООО «Форс Украина». Адрес: 04073 г. Киев, ул. Вербовая, д. 17а.
Телефон: +38 (044) 290-99-44. E-mail: sales@forsukraine.com

**Полный ассортимент продукции Издательства «Эксмо» можно приобрести в книжных
магазинах «Читай-город» и заказать в интернет-магазине www.chitai-gorod.ru.**
Телефон единой справочной службы 8 (800) 444 8 444. Звонок по России бесплатный.

Интернет-магазин ООО «Издательство «Эксмо»
www.book24.ru

Розничная продажа книг с доставкой по всему миру.
Тел.: +7 (495) 745-89-14. E-mail: imarket@eksmo-sale.ru

ЛОГОТИП ВАШЕЙ КОМПАНИИ НА ОБЛОЖКАХ ЛУЧШИХ БИЗНЕС-КНИГ – ЭТО РЕАЛЬНО!

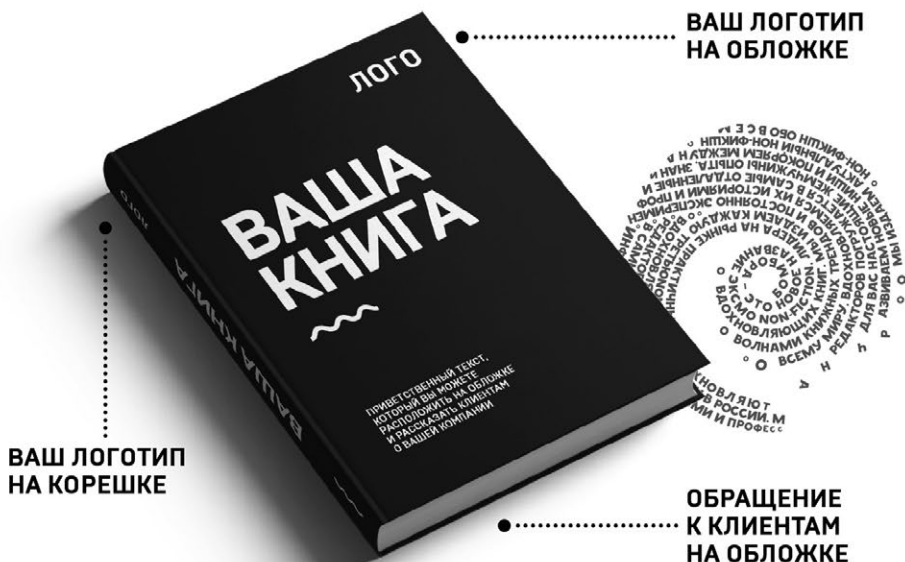
Хотите удивить клиентов и партнеров по бизнесу и рассказать о своей компании читателям бизнес-литературы? Приглашаем вас стать партнером выхода самых актуальных и популярных книг. О вашей компании узнает именно та аудитория, которая интересна вам!

ВЫБИРАЙТЕ ПОДХОДЯЩУЮ ОПЦИЮ:

- Специальный тираж уже существующих книг и серий с логотипом компании
- Ваша суперобложка на уже готовой книге (возможность получить тираж от 30 штук)
- Поддержка выхода новинки, которая не была доступна российскому читателю

МЫ ПРЕДЛАГАЕМ:

- Рекламная полоса о вашей компании внутри книги
- Вступительное слово в книге от лица компании
- Обращение первых лиц на суперобложке
- Ваш логотип на обложке и корешке
- Отзыв на обороте обложки



По вашему желанию мы вложим в тираж информационные материалы о вашей компании (закладки, листовки, мини-буклеты). И это еще не все! Из множества вариантов мы найдем тот, который подойдет именно вашей компании.

**ХОТИТЕ
УЗНАТЬ БОЛЬШЕ?**

ЗАХОДИТЕ НА САЙТ:
www.eksmo.ru/b2b

ЗВОНИТЕ ПО ТЕЛЕФОНУ:
+7 495 411-68-59, доб. 2261