



Проблемы традиционного обучающего консультирования

Верхоглазенко В.Н.¹

¹ ООО «Центр Акмэ»

ИНФОРМАЦИЯ О СТАТЬЕ:

Получено: 15.01.2016
Опубликовано: 31.03.2016

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

психология, консультирование, обучение,
персонал, нормы, методология, предприятие

АННОТАЦИЯ:

Любые изменения нормативного устройства предприятия требуют персонал с соответствующей квалификацией, способный адекватно выполнять измененные нормы. В связи с этим возникает вопрос об обучающем консультировании.

Problems of the traditional training consultation

Vladimir Verkhoglazenko¹

¹ LLC Center of Akme

ARTICLE INFO:

Received: 15.01.2016
Accepted: 31.03.2016

KEYWORDS:

psychology, consultation, training, personnel,
regulations, methodology, entity.

ABSTRACT:

Any changes of the standard structure of the entity require personnel with the corresponding qualification, capable to adequately carry out the changed regulations. With respect thereto there is a question of the training consultation.

CITATION

Верхоглазенко В.Н. Проблемы традиционного обучающего консультирования // Живая психология. — 2016. — Том 3. — № 1. — с. 29-34. — doi: 10.18334/lp.3.1.36484

Vladimir Verkhoglazenko (2016). Problems of the traditional training consulting. *Russian Journal of Humanistic Psychology*, 3(1), 29-34. doi: 10.18334/lp.3.1.36484



Любые изменения нормативного устройства предприятия требуют персонал с соответствующей квалификацией, способный адекватно выполнять измененные нормы. Если изменения нормативной базы несущественны и реального уровня квалификации кадрового состава достаточно для выполнения новых норм, заказа на обучающее консультирование не возникает. Если же кадры не обладают требуемой квалификацией — обучающее консультирование может быть востребовано.

Итак, обучающее консультирование объективно предопределено следующей логикой: предприятие не может долго существовать без развития, «заморожившись» на одном уровне, $\Rightarrow$ развитие предполагает изменение нормативной системы («формы») предприятия $\Rightarrow$ измененная нормативная система требует кадры, способные адекватно реализовывать новые нормы, $\Rightarrow$ если имеющиеся сотрудники на это не способны, возникает предпосылка для заказа на обучающее консультирование.

Рассмотрим несколько наиболее типичных проблем, возникающих в обучающем консультировании.

1. Как бы ни был компетентен консультант, как бы руководство ни поддерживало его, обеспечивая всем необходимым, задача правильного определения ключевых проблем, связанных с профессионализмом работников, может быть решена неадекватно. Как следствие, и обучение будет посвящено развитию не тех навыков и умений персонала, которые реально необходимы для предприятия.

К сожалению, это происходит достаточно часто в практике обучающего консультирования: компания проводит обучение своего персонала, не получая от этого той отдачи, на которую она рассчитывала.

Так, руководство может ошибочно считать, что имеющиеся производственные проблемы (низкое качество продукции, низкая производительность и т.п.) будут решены за счет обучения персонала, недооценивая значение других факторов (качество оборудования, совершенство используемых технологий, условия труда и др.). Или консультант может осуществить неверный выбор программ обучения. Тогда работников обучают не тем навыкам и умениям, которые соответствуют реальным потребностям предприятия. Таким образом, мы обозначили **проблему «неадекватной диагностики»**.

2. Перейдем к другой проблеме, связанной уже непосредственно с обучением персонала.

Жесткая ограниченность тренинга во времени очень часто не позволяет обеспечить *качественный прирост* способностей участников учебного процесса, в то время как некоторый количественный прирост умений может легко «растеряться» при возвращении участников к своим трудовым задачам.

Все это способствует своеобразному «откату» способностного состояния обучавшихся к прежнему уровню (см. схему 1). Конечно, возврат к прежнему уровню маловероятен при простых задачах (например, обучение персонала составлять таблицы в Excel), но в сложных обучающих задачах, о которых мы и ведем речь, эта проблема приобретает важнейшее значение.

Отсутствие посттренингового воздействия, стимулирующего завершение перехода сотрудников на новый уровень, приводит к потере того, что было наработано в ходе тренинга. В результате, несмотря на «психологическую удовлетворенность» обучавшихся занятием, через некоторое время выясняется, что много полученной полезной теории осталось лишь в конспектах.

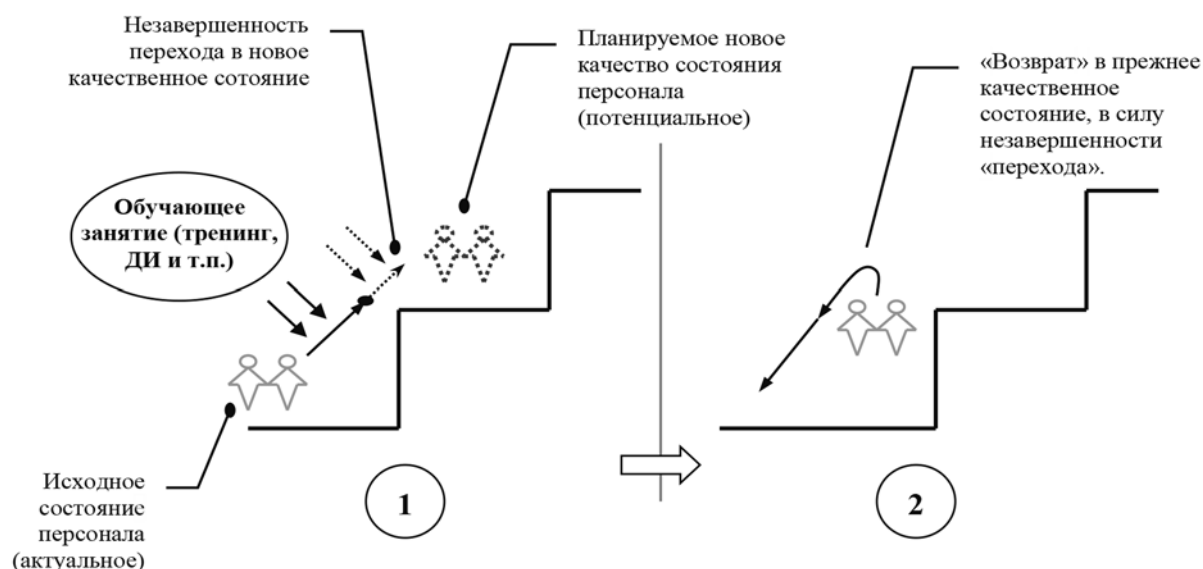


Схема 1. Характерные последствия одноактного обучения

Приведем пример. В процессе коммуникативного тренинга было сформировано осознание значимости адекватного понимания другого и первичные (незавершенные) навыки такого понимания. Возвратившись к своим обязанностям, персонал какое-то время может сохранять значимость активного понимания. Но, в связи с недостаточностью умений и с ростом текущих производственных «недоразумений», бывшие участники тренинга, вероятнее всего, не смогут в сложных условиях самостоятельно доразвить свои умения и, незаметно для себя, «скатятся» к дотренинговому уровню понимания другого.

В реальной практике обучающего консультирования многие консультанты осознают данную проблему, которую мы назовем для простоты **«проблемой возврата»**. Они пытаются решать ее организацией посттренингового сопровождения персонала: необходимо сопровождать персонал после тренинга для того, чтобы участники отработали новые полученные знания, превратили их в реально действующие навыки. И это

сопровождение может длиться продолжительное время. Они сводят решение данной проблемы к налаживанию процесса регулярного общения с тренером-консультантом после тренинга для того, чтобы сотрудники, прошедшие обучение, могли получать все необходимые профессиональные и квалифицированные консультации.

Но, как мы полагаем, хотя такое консультационное сопровождение и является весьма полезным, оно, все же, может сработать только в случае активной и самостоятельной работы над собой сотрудников компании-клиента, что, к сожалению, встречается достаточно редко, так как сотрудники пребывают в производственном процессе, а не в обучающем.

Возможен и другой вариант решения «проблемы возврата»: предложить руководству провести повторное обучение. Однако, по понятным причинам это невозможно, так как будет воспринято руководством как признание тренером-консультантом того факта, что он не справился со своей задачей в прошедшем обучении.



Мы утверждаем, что «проблема возврата» может быть решена только в регулярном учебном процессе, в котором каждая новая учебная задача связана с предыдущей. Только в этом случае у участников есть возможность снять затруднения, возникшие в их практике уже после учебного занятия. Для этого консультант-преподаватель должен заботиться о переходе предыдущего обучения в последующее, оставляя место для доработки во втором учебном акте недоработок первого. Это становится одним из главных принципов непрерывного обучающего консультирования.

3. Выделим третью проблему в традиционном (одноактном) обучающем консультировании, которая связана с **фрагментарностью подхода** к обучению («фрагментарность» подхода мы понимаем в оппозиции к «стратегическому»). Мы уже отмечали, что в традиционном обучающем консультировании обучение персонала осуществляется либо как самостоятельный процесс (1), либо как часть более общего консультирования предприятия (2). Первый вариант (1) обучающего

консультирования, как правило, направлен на решение текущих профессиональных проблем в деятельности сотрудников: работники плохо справляются со своими задачами, что приводит к «сбоям» функционирования. Значительно реже этот вариант используется подготавливаемым руководством организационные изменения. (То есть: в настоящем времени профессионализм сотрудников адекватен требованиям, но после введения изменений такое соответствие ставится руководством под сомнение.) Во втором варианте (2) в заказе на обучающее консультирование возможны оба акцента: и налаживание функционирования, и подготовка к развитию (см. схему 2).

Недостатки первого варианта обучающего консультирования обусловлены тем, что решение «чему учить кадры» принимается руководителем, как правило, самостоятельно, в соответствии с его видением причин «сбоев». Видение это обычно иллюзорно, поскольку руководитель, решая множество текущих задач, ориентирован на те причины затруднений, которые «лежат на поверхности»,



Схема 2. Два варианта использования обучающего консультирования



а не «в глубине» [Кубр М., 1992; Трапезова М.Н., 2000; Ткаченко А.А., 2001; Румянцева З.П., 1994; Макхэм К., 1999]. (Даже если к принятию этого решения и будет приглашен консультант, он мало чем сможет помочь управленцу, поскольку не имеет возможности глубоко проанализировать деятельность предприятия. Консультант в этой ситуации неминуемо «фрагментарен».) Обучение же, проведенное под снятие «иллюзорных» проблем, не дает нужного эффекта. Это приводит либо к последующим «фрагментарным» привлечением этого же консультанта, либо к поиску иного.

4. Второй вариант «обучающего консультирования», встроенного в процесс развития компании, — менее фрагментарен, так как обучение вписывается в более охватывающий консультационный процесс, на одном из этапов которого проводятся обязательные исследования общего состояния предприятия, в том числе и урвной квалификации персонала.

Общей задачей консультирования по развитию является качественное изменение (развитие) «формы» предприятия и его «содержания». Под формой здесь мы понимаем нормативно-деятельностные структуры предприятия, а под содержанием — его ресурсные составляющие. Обучающее консультирование решает здесь задачи «развития» человеческого ресурса, вплоть до соответствия профессиональных качеств персонала измененным нормативным требованиям. При этом акцент обучения неминуемо смещается на формирование новых качеств под новые требования. Но, как известно, развитие является «изменением с сохранением», т.е. в новых нормативных условиях частично сохраняются прежние нормы. Именно соответствии сохраненным прежним нормам, как мы полагаем, и уделяется недостаточное внимание консуль-

тантами-преподавателями в их процессах обучения. Мы подчеркиваем, что дело здесь не в субъективных недостатках консультантов, а в «давлении» на них общих приоритетов, связанных с обеспечением профессионального развития персонала под новые нормативные составляющие. Таким образом, преобладает процесс обучения новому без закрепления отработки соответствия тем нормам, которые были прежде и останутся при новом устройстве предприятия; другими словами, проявляется проблема «переакцентуации на новое».

5. Кроме указанного недостатка, следует выделить «проблему инерции старого» (эта проблема подобна «проблеме возврата», но на другом, более глобальном уровне). Поясним. Консультирование, направленное на развитие предприятия, завершается, в лучшем случае, после благополучного внедрения всех запланированных изменений. То есть руководство совместно с группой консультантов фиксирует некоторое стабильное воспроизводство деятельности в новом состоянии и консультанты покидают предприятие. Однако инерция «старого» состояния зачастую не преодолена окончательно даже при фиксации некоторой успешности работы предприятия на новом уровне [Юксвярав Р.К., 1988; Трапезова М.Н., 2000; Ткаченко А.А., 2001 и др.]. После ухода консультантов такая «инерция» начинает постепенно и незаметно возвращать предприятие на прежний уровень, редуцируя внедренные изменения. Особенно быстро это происходит при отсутствии эффективной и надежной системы контроля сохранности нового состояния.

Мы рассмотрели далеко не все, но, полагаем, ключевые проблемы обучающего консультирования, преодоление которых позволит на порядок повысить его эффективность.



Литература:

1. Верхоглазенко В.Н., Хлюнева М.В. Школа профессионализма // Консультант директора. 1998. № 14.
2. Кубр М. Управленческое консультирование. — М.: Интерэкспресс, 1992. 1—2 том.
3. Литовченко М.В. Инновационный подход в формировании эффективной модели управленческого консультирования // Креативная экономика. 2011. № 12 (60). — С. 16—21. URL: <http://bgscience.ru/lib/4586/>
4. Макхэм К. Управленческий консалтинг: пер. 3-го англ. изд. — М.: Дело и Сервис, 1999. — 288 с.
5. Румянцева З.П. Основы управленческого консультирования: учебное пособие в двух частях. — М., 1994.
6. Ткаченко А.А. Консалтинг в совершенствовании управления деятельностью промышленных структур. Дис. ... канд. экон. наук. — М., 2001.
7. Трапезова М.Н. Механизмы управления реформированием промышленного предприятия на основе управленческого консалтинга. Дис. ... канд. экон. наук. — М., 2000.
8. Уфельманн В.Д., Яценко В.В., Малинин В.Л. Мотивация в российских условиях: теория и практика. История одного консалтингового проекта // Российское предпринимательство. 2015. Том 16. № 12. С. 1913—1922. — doi: 10.18334/rp.16.12.319
9. Харасова А.С., Блаженкова Н.М. Технология принятия управленческих решений в теории и практике менеджмента // Лидерство и менеджмент. 2015. Том 2. № 2. С. 99—110. — doi: 10.18334/lim.2.2.598
10. Щедрина И.В., Клименкова Т.А. Возможности преодоления ограничений и управление изменениями мышления менеджера в новых экономических реалиях // Лидерство и менеджмент. 2015. Том 2. № 1. С. 57—72. — doi: 10.18334/lim.2.1.480
11. Юксвярав Р.К. Управленческое консультирование: теория и практика / Р.К. Юксвярав, М.Я. Хабакук, Я.А. Лейманн. — М.: Экономика, 1988. — 239 с.

Сведения об авторе

Верхоглазенко Владимир Николаевич
ООО «Центр Акмэ»
E-mail: vladimir-nv@bk.ru