



Знание (Knowledge)

Как эффективно формировать Знание у людей

Prosci[®]
PEOPLE. CHANGE. RESULTS.™

© Prosci, Inc. All rights reserved.

Содержание

ADKAR – Знание	3
Формирование Знаний	4
Факторы, влияющие на формирование Знаний	5
Текущий уровень знаний	5
Способность к обучению	5
Доступные ресурсы для обучения	6
Тактики для формирования Знаний	7
Эффективные программы обучения	7
Помощь на рабочем месте	8
Наставничество	9
Встречи и чаты	9
Заключение	10
Следующие шаги	11



Знание (Knowledge)

Наличие знаний у людей, которые проходят через изменения - это залог успеха изменений. Понимание, как измениться и как работать в целевом состоянии, является важным условием для принятия новых процессов, систем и должностных ролей. Когда человек понимает необходимость изменений и хочет их поддержать, наступает время перехода к следующему элементу модели ADKAR®: Знание (Knowledge).

Пять элементов модели ADKAR от Prosci демонстрируют результаты, которые должен достичь человек, чтобы изменения были успешными: Понимание, Желание, Знание, Способность и Закрепление.

Третий элемент - Знание - включает в себя информацию, подготовку и обучение, необходимые для того, чтобы знать, как измениться. Знания, необходимые каждому сотруднику, который проходит через изменения, включают в себя:

- Поведение и навыки
- Процессы, инструменты и системы
- Роли и обязанности



Формирование Знаний

Так исторически сложилось, что обучение является наиболее распространенным средством формирования знаний. У многих организаций есть огромный опыт в проведении тренингов. В некоторых даже есть целый отдел, занимающийся обучением. Однако обучение - не единственный способ получения знаний. И неформальное общение с коллегами, и формальные средства (справочные материалы для самостоятельного обучения, онлайн-ресурсы, поддержка суперпользователей, различные пособия) играют свою роль в непрерывном накоплении знаний.

С точки зрения управления изменениями, при оценке потребностей в обучении и разработке образовательных программ, нацеленных на повышение знаний, необходимо учитывать два аспекта:

- Знания о том, как меняться - что делать в переходный период. Обучение и тренинги нужны для развития навыков, необходимых для поддержки изменения.
- Знания о том, как эффективно функционировать в целевом состоянии и подробная информация о новых ролях и обязанностях, связанных с изменением. Обучение и тренинги по использованию новых процессов, систем и инструментов.

Обе категории знаний должны быть учтены в реальном плане управления изменениями. На практике их часто объединяют и рассматривают в рамках одного плана.

Получение Знаний будет эффективным только тогда, когда у человека есть Понимание необходимости изменений и Желание участвовать в изменениях. Если первые два элемента ADKAR не достигнуты, любая образовательная деятельность будет неэффективной. Переход к Знаниям до формирования Понимания или до того, как человек решит участвовать в процессе изменений, имеет множество последствий для успеха проекта. Если сотрудники не готовы к обучению или участвуют в тренингах только потому, что этого требует их руководитель, они не смогут усвоить и применить полученные знания.



Факторы, влияющие на формирование Знаний

Три фактора влияют на успешное достижение элемента Знание в модели ADKAR от Prosci.

1. Текущий уровень Знаний

В зависимости от ситуации на старте задача сформировать понимание о том, как измениться, может быть простой, а может потребовать серьезного изменения мышления. Для некоторых изменений у человека уже могут быть необходимые знания из прошлого образования или опыта работы. В других случаях между текущим уровнем информированности и знаниями, необходимыми для успешной работы в целевом состоянии, может быть существенная разница. Эта разница будет напрямую влиять на вероятность успеха изменений для этих людей.

Сотрудники, у которых нет достаточно знаний, должны инвестировать достаточно времени и усилий для повышения уровня компетенции. В ситуации, когда у сотрудника нет возможности освоить необходимый материал для успешной трансформации, он должен принять решение о смене работы.

2. Способность к обучению

Кроме существующих пробелов в знаниях, каждый из нас обладает различной способностью к обучению. В то время как одни люди быстро осваивают новые процессы и инструменты, другие могут испытывать трудности с освоением практических навыков или восприятием новой информации. Подобно тому, как различия в обучении проявляются у детей или студентов, то же самое можно наблюдать и у взрослых в процессе приобретения знаний.

Обучение взрослых — это сложная сфера и понимание специфики данной области крайне важно для развития с сотрудниками. Взрослые хотят знать, почему изучаемые темы важны и актуальны для них. Если они не могут сопоставить получаемые во время обучения знания с непосредственной проблемой, это отрицательно скажется как на внимании, так и на запоминании информации. Поскольку элемент Знание следует за Пониманием и Желанием, ответы на вопрос "Зачем?" уже должны быть получены. Чтобы закрепить эту взаимосвязь, начинайте каждое обучающее мероприятие с повторения причин изменений.



Формат мероприятия, который вы используете для обучения, влияет на то, сколько информации запомнят сотрудники. Учащиеся запоминают лишь малую часть того, что изучают на тренингах. Максимальное усвоение информации у взрослых происходит при практическом применении знаний для решения реальной и непосредственной проблемы. В большинстве случаев проектные группы и руководители проектов могут воспользоваться профессиональным услугами тренинговых компаний или инструкторов по обучению. Хорошо продуманные тренинги будут включать в себя и нужный объем Знаний, и практическое применение этих знаний в реальных ситуациях.

Даже если человек способен к обучению, иногда у него просто нет возможности сосредоточиться на изучении нового из-за высокой загрузки. В периоды изменений у сотрудников часто бывает столько дел, что они не могут выделить достаточно времени для полноценного обучения и отработки навыков, или им сложно сконцентрироваться на учебе из-за постоянных отвлекающих факторов.

3. Доступные ресурсы для обучения

Доступные ресурсы для обучения в разных компаниях разные. В одних организациях образовательные ресурсы, включая финансирование образовательных программ, масштабные, в то время как другие компании испытывают трудности с организацией структурированного процесса обучения для поддержки изменений. Ограничения ресурсов могут быть связаны с нехваткой экспертов, инструкторов, учебных помещений, книг и материалов, оборудования и систем для использования участниками тренингов, а также с финансированием учебной программы.

Для некоторых изменений конкретные Знания могут быть не сразу доступны или еще не существовать в нужное время. Недостаточные ресурсы и недоступная информация негативно скажутся на формировании Знаний.



Тактики для формирования Знаний

Изменения, с которыми сталкивается ваша организация, уникальны. Как правило, для каждого изменения необходима уникальная комбинация различных учебных методик для формирования знаний у сотрудников, затронутых изменениями. На основе наших исследований были выделены четыре тактики, которые оказались наиболее эффективными во время изменений и могут комбинироваться в зависимости от специфики текущих изменений:

1. Эффективные программы обучения

Правильное планирование и организация профессионального обучения являются важным условием для формирования Знаний в большинстве изменений. Поскольку максимальный уровень усвоения информации достигается при практическом применении изученного в решении актуальной проблемы, образовательные программы должны включать в себя практические занятия и минимально необходимый объем теории.

Видео, вебинары, различные мультимедийные программы отлично подходят для передачи концепций и развития Знаний. Нужно помнить, что усвоение знаний будет максимальным, если изученные инструменты и процессы будут применяться во время учебной программы.

Эффективные образовательные программы включают в себя знания, необходимые группе или отдельному сотруднику для успешной работы в целевом состоянии. Оценка пробелов в знаниях между текущим состоянием и желаемым целевым состоянием дает непосредственное представление о том, как адаптировать и обеспечить наиболее эффективный учебный контент. Анализ пробелов позволяет выявить, какие знания, навыки и модели поведения отсутствуют и что должно быть включено в программу обучения. Полезной методикой оценки пробелов в знаниях является совместная работа с HR по составлению новых должностных инструкций с подробным описанием знаний и навыков, необходимых для выполнения роли в переходный период и в целевом состоянии.

Также важно понимать, какие знания необходимы во время самого переходного периода. Изменения не происходят мгновенно. Зачастую необходимо использовать новые процессы и системы параллельно со старыми процессами и системами. Временные процессы и бета-версии инструментов могут отличаться от финальных версий. Все это означает, что программы обучения должны готовить к работе не только в целевом состоянии, но и к работе во время переходного периода.



И последняя рекомендация - это время проведения тренингов и образовательных мероприятий. Уровень знаний снижается со временем, особенно если эти знания не используются или не применяются сразу же. С другой стороны, сотрудникам, вовлеченных в изменения, нужно время для развития Способностей (следующий элемент модели ADKAR от Prosci) до даты go-live. Таким образом, планирование тренингов требует тщательного подбора времени:

- Слишком позднее начало обучения может привести к неиспользованию или потере знаний.
- Обучение, проведенное непосредственно перед началом изменений, может не оставить достаточно времени для практики и развития базовых навыков, и сотрудники не смогут продемонстрировать новые навыки в своей повседневной работе.

2. Помощь на рабочем месте

Некоторые виды контента для формирования знаний помогают людям запомнить идеи надолго после завершения обучения. К вспомогательным средствам и справочным руководствам, которые служат ресурсами для формирования знаний, относятся чек-листы, шаблоны, электронные сервисы и скрипты. Они могут иметь форму справочных материалов или подсказок, интегрированных в системное программное обеспечение. Все это поможет сотрудникам закреплять полученные знания прямо на рабочем месте и выполнять более сложные задачи в ходе работы. Они наиболее эффективны, когда находятся под рукой, в свободном доступе.

3. Наставничество

Даже при самых эффективных программах обучения многие сотрудники нуждаются в индивидуальном подходе. Люди учатся по-разному и в разном темпе. Наставник может использовать адаптированную программу обучения с учетом всех сложностей, с которыми сталкивается сотрудник. В некоторых случаях сложности могут возникать не только с освоением содержательной части программы, а с какими-либо персональными ограничениями.



Если между обучением и внедрением изменений проходит длительный период времени, наставничество и инструктаж на рабочем месте обеспечат Знания в момент внедрения. По мере того, как сотрудники будут заниматься повседневной работой, будут возникать вопросы, которые не были разобраны в ходе обучения. Наставничество подразумевает присутствие эксперта, который ответит на любые вопросы и восполнит пробелы в знаниях.

Наставником обычно выступает менеджер по персоналу или эксперт в данной области. Чтобы наставничество было успешным, менеджеры по персоналу или другие коллеги должны обладать соответствующими навыками. Уделите время тому, чтобы наставники имели релевантный экспертный и образовательный опыт.

4. Встречи и чаты

Получение Знаний от коллег может быть очень эффективным, поскольку людям достаточно просто понять проблемы коллег и перенять их опыт. Агенты изменений, суперпользователи, сотрудники, только что прошедшие обучение, могут поделиться своими знаниями о новых системах, инструментах и процессах и помочь коллегам, которые проходят через изменения. Группы пользователей и встречи форумы позволяют коллегам обмениваться накопленным опытом и обеспечивают непрерывный образовательный процесс в дополнение к тому, что было изучено на тренингах. Встречи и чаты также могут эффективно использоваться для обучения.



Заключение

Прочная база Знаний для успешных изменений складывается из нескольких аспектов, которые дают человеку возможность учиться наиболее эффективным для него способом. Эти аспекты должны включать в себя официальные программы обучения и тренинги, образовательные материалы, доступные сотрудникам на рабочем месте, наставничество от менеджеров или экспертов в предметной области, а также менторство со стороны коллег, поддержка в чатах и на встречах. Использование различных методов гарантирует, что сотрудники будут получать поддержку, развивать и применять свои Знания всего процесса изменений.

Целостный взгляд на модель ADKAR от Prosci поможет не сделать ошибку отправить сотрудников на обучение в период изменений. Это редко приводит к успешным изменениям. Более того, это может иметь долгосрочные негативные последствия для сотрудников, которые должны реализовывать изменения в своей повседневной работе. Обучение играет очень большую роль, но просто обучение - это не выход. Чтобы обучение было эффективным, оно должно проводиться в контексте всех пяти элементов индивидуальных изменений - только после того, как человек поймет, почему происходят изменения, захочет участвовать в процессе изменений и будет искать знания, которые помогут ему добиться успеха. Формирование Знаний - это непрерывный процесс. Он должен выходить за рамки формальных образовательных мероприятий в виде коучинга, наставничества, помощи и дополнительной поддержки. Любые конфликтующие между собой задачи, которые мешают сотруднику в полной мере участвовать в обучении и накоплении знаний, снизит успешность обучения.

Продумайте тщательно процесс обучения, выделите достаточно времени для обучения и освоения новых навыков.



Следующие шаги

Прочная база Знаний для успешных изменений складывается из нескольких аспектов, которые дают человеку возможность учиться наиболее эффективным для него способом. Эти аспекты должны включать в себя официальные программы обучения и тренинги, образовательные материалы, доступные сотрудникам на рабочем месте, наставничество от менеджеров или экспертов в предметной области, а также менторство со стороны коллег, поддержка в чатах и на встречах. Использование различных методов гарантирует, что сотрудники будут подучать поддержку, развивать и применять свои Знания всего процесса изменений.

Целостный взгляд на модель ADKAR от Prosci поможет не сделать ошибку отправить сотрудников на обучение в период изменений. Это редко приводит к успешным изменениям. Более того, это может иметь долгосрочные негативные последствия для сотрудников, которые должны реализовывать изменения в своей повседневной работе. Обучение играет очень большую роль, но просто обучение - это не выход. Чтобы обучение было эффективным, оно должно проводиться в контексте всех пяти элементов индивидуальных изменений - только после того, как человек поймет, почему происходят изменения, захочет участвовать в процессе изменений и будет искать знания, которые помогут ему добиться успеха. Формирование Знаний - это непрерывный процесс. Он должен выходить за рамки формальных образовательных мероприятий в виде коучинга, наставничества, помощи и дополнительной поддержки. Любые конфликтующие между собой задачи, которые мешают сотруднику в полной мере участвовать в обучении и накоплении знаний, снизит успешность обучения.

Продумайте тщательно процесс обучения, выделите достаточно времени для обучения и освоения новых навыков.

Prosci and ADKAR are trademarks of Prosci, Inc., registered in the U.S. and other countries.





Сертификационный тренинг по управлению изменениями



Получите знания, навыки и инструменты для успешного внедрения изменений. Эта практико-ориентированная трехдневная программа научит

вас

применять комплексную методологию и инструментарий управления изменениями, включая модель ADKAR от Prosci, в реальном проекте.

Свяжитесь с **and Change**, чтобы узнать больше!

Наши контакты:

✓ [Linkedin](#)

✓ [Facebook](#)

✓ [Telegram](#)

✓ [Сайт](#)