



**Тамара КУЛИНКОВИЧ,**  
психолог, ведущий методист  
Национальной библиотеки Беларуси

# Опыт корпоративного обучения в Национальной библиотеке Беларуси

Известно, что причин, способных подвигнуть руководство организации к внедрению целенаправленного обучения своих сотрудников, может быть множество. Равно как и форм такого обучения. В каждой отдельной ситуации заказчик корпоративного тренинга исходит из ряда насущных задач и очевидных ограничений, задающих специфику будущей программе обучения. В том числе имеет место выбор между проведением эпизодических образовательных мероприятий и внедрением внутренней обучающей программы, реализуемой в форме организационных тренингов и обучающих семинаров.

Несмотря на уникальность потребностей и ресурсов каждой компании, в организационном потенциале внутренних тренингов существует ряд возможностей, позволяющих добиваться максимальной эффективности обучающего воздействия и путем использования особенностей организации тренингового взаимодействия выходить за рамки узких целей обучения. Именно с учетом этой особенности внутренних тренингов осуществляется обучение сотрудников отделов информационно-библиотечного обслуживания Национальной библиотеки Беларуси.

Переезд библиотеки в новое здание и внедрение новых информационных технологий и технических средств в обслуживании пользователей обосновали необходимость организации обучения

сотрудников в первую очередь по следующим основаниям:

- повышение требований к профессионализму сотрудников — необходимость освоения ими новых информационных технологий и технических средств в обслуживании пользователей;
- изменение физических и организационных условий работы — адаптация к новым рабочим местам и новым профессиональным функциям;
- изменения в организационной структуре подразделений — необходимость адаптации к новому коллективу;
- расширение штата, большое количество молодых специалистов — адаптация и обучение новых сотрудников;
- увеличение потока пользователей — необходимость адаптации к новым темпам обслуживания.

Этот список можно продолжать. Отмеченные в нем факторы фиксируют наиболее важные **задачи**, возникшие перед организацией **обучения сотрудников Национальной библиотеки**:

- совершенствование профессиональной подготовки библиотекарей в освоении новейших информационных технологий;
- развитие профессионально значимых психологических навыков, необходимых в работе с пользователями (навыков коммуникативной компетентности, навыков управления конфликтами, навыков стрессоустойчивости и эмоциональной регуляции и т.д.);
- развитие организационной культуры и восстановление внутреннего «духа библиотеки», характеризующегося налаженной профессиональной коммуникацией, осознанием глубокой ответственности и личной принадлеж-



ности к осуществлению миссии библиотеки.

Несмотря на кажущуюся специфичность сформулированных задач, их оформление в три основных потока представляется нам достаточно универсальным для каждой отдельно взятой организации, озабоченной повышением эффективности профессиональной реализации своих сотрудников. Таким образом, задачи внутреннего обучения могут состоять из трех основных векторов применительно к развитию сотрудников и организации в целом:

- индивидуальное развитие профессиональной компетентности;
- индивидуальное развитие психологической компетентности;
- организационное развитие.

В каждом отдельном случае одно из направлений может приобретать лидирующее значение и определять содержание всего корпоративного обучения. В ситуации обучения сотрудников Национальной библиотеки все три направления имели равнозначную ценность и приоритетность, что вызвало необходимость разработки особой системы обучения, призванной осуществлять параллельное достижение названных целей.

Справедливости ради следует

вектора, т.е. индивидуального профессионального развития библиотекарей, оказалась лишь закрепляющей и поддерживающей. Это обусловлено не только проведением самостоятельных обучающих семинаров для сотрудников по использованию нового программного обеспечения и информационных ресурсов, но и приобретающей в последнее время активное развитие практикой взаимного обучения и обмена опытом между сотрудниками различных отделов библиотеки в сфере освоения новых технологий обслуживания пользователей. Важность таких мероприятий неопределима, т.к. в них осуществляется не только передача опыта в горизонтальном направлении (т.е. получение знаний от равных по

*...имеет место  
выбор между  
проведением  
эпизодических  
образовательных  
мероприятий  
и внедрением  
внутренней  
обучающей  
программы...*

уровню образования и профессиональным функциям коллег), но и закрепление организационных информационных связей, а также налаживание профессиональных контактов между различными структурными подразделениями.

Национальная библиотека всегда предъявляла высокие требования к профессиональному уровню своих сотрудников и активно занималась его совершенствованием. И если в сфере профессиональных информационно-библиотечных дисциплин подготовке и повышению квалификации кадров излагая

ки персонала наблюдались скорее эпизодические мероприятия, организованные по типу внешних тренингов и семинаров узкой тематики, в которых принимало участие ограниченное число сотрудников.

С переездом в новое здание потребность в психологической подготовке кадров библиотеки значительно возросла. Более того, значительно увеличились масштабы необходимого обучения. В таких условиях посещение сотрудниками внешних образовательных семинаров утратило свою актуальность, и ставка была сделана на организацию внутреннего корпоративного обучения.

Понятие «**внутренние тренинги**» в данном случае подразумевает соблюдение трех взаимосвязанных условий:

1) занятия организуются без отрыва участников от производства;

2) на занятия отводится определенная часть рабочего времени (или дополнительно компенсируемая часть свободного времени) сотрудников;

3) занятия проводятся в кадровых и территориальных границах одной организации.

Преимущества внутреннего обучения в нашем случае были очевидны. Во-первых, сказывался фактор экономии времени и необходимости поддержания налаженной системы обслуживания

пользователей, т.к. возросший объем работы и большая занятость сотрудников не давали возможности отправлять необходимое количество нуждающихся в обучении на удаленные тренинги и семинары.

Во-вторых, акцент был сделан на внедрение систематического и долговременного обучения сотрудников с обеспечением гибкой системы получения обратной связи, проверки эффективности занятий и внесением необходимых коррективов в учебную программу.

И, наконец, третьим преимуществом внутреннего тренинга

целей в развитии сотрудников на основе проведения социально-психологического тренинга. Речь идет об активно используемом в нашей практике потенциале внутренних тренингов в развитии организационной культуры и укреплении профессиональных и личностных связей между сотрудниками различных подразделений информационно-библиотечного обслуживания.

Несмотря на очевидные преимущества, постановка внутреннего обучения в организации с многочисленным штатом сотрудников может также подразумевать целый ряд ограничений для тренера, вынужденного строить тренинговое взаимодействие с максимальной подстройкой под специфику производственного расписания и кадрового состава организации.

Среди таких ограничений можно назвать ограничение продолжительности занятий, особенности формирования состава тренинговых групп, а также проблему пресыщения и необходимость дополнительной стимуляции участников тренинга. Остановимся на обсуждении названных аспектов более подробно.

## Ограничение продолжительности занятий

Нередко финансовая и временная экономия являются причиной предпочтения проведения тренинговых занятий во время, выделенное в рамках рабочего дня. При этом перед тренером ставится задача уложиться в определенные временные рамки, зачастую не соответствующие принятым тренинговым стандартам.

Так, например, специфика организации обслуживания пользователей в Национальной библиотеке продиктовала необходимость проведения занятия длительностью не более 1–1,5 часов в день с условием последующего возвращения участников на свои рабочие места. Не секрет, что такое

требование может по меньшей мере, привести в замешательство специалиста, хорошо усвоившего применение последовательности процедур разогрева участников, теоретической подготовки, отработки желаемых навыков и получения обратной связи в рамках одного занятия.

Многочисленные теоретические и практические наработки оказываются в этой ситуации бесполезными, и планирование программы тренинга начинается с чистого листа. При этом необходимо учитывать основные принципы построения тренинга с сохранением всех необходимых стадий и элементов занятия в рамках ограниченного времени. В противном случае возникает опасность использования в тренинге так называемого «сигаретного фильтра» (как в эпизоде известных всем «Денискиных рассказов»). Речь идет о тех случаях, когда тренеры недооценивают важность разминки и разогрева участников в начале занятия, а также пренебрегают использованием обратной связи в конце его, что может вызвать у участников ощущение отчужденности во время тренинга или, напротив, чувства незавершенности и собственной нереализованности после его окончания.

Одним из наиболее грамотных и эффективных выходов в такой ситуации может стать четкое продумывание и подбор тренинговых методик таким образом, чтобы каждая из них была полифункциональной и могла удовлетворять сразу нескольким условиям. Таким образом, упражнения, используемые нами для разогрева

участников, зачастую напрямую относятся к тематике дальнейшей работы, а основные упражнения тренинга содержат в себе обязательным условием рефлексии участников и получение тренером обратной связи.

Эта небольшая уловка позволяет значительно сократить период вработываемости участников занятия и повысить информационную нагрузку и эффективность краткосрочного тренинга.

## Формирование состава тренинговых групп

В случае проведения внутренних тренингов группа представляет собой сотрудников одного отдела или подразделения или является сборной из сотрудников различных отделов одной организации. Взаимодействие в такой группе протекает по принципу функционирования family group в случае, если все участники знакомы между собой, или же по принципу strange group в случае, если участники являются представителями различных подразделений организации.

Столкнувшись с необходимостью распределения сотрудников отделов обслуживания в тренинговые группы, мы обратили внимание на то, что формирование и компоновка состава групп, при условии, что тренер не ограничен особыми распоряжениями заказчика, может явиться дополнительным фактором, влияющим на достижение желаемого тренингового эффекта. Так, например, намеренное создание смешанных групп и объединение в них

представителей различных отделов, сотрудников разного возраста и пола может служить целям развития сплоченности коллектива, адаптации в коллективе новых сотрудников, налаживания личных контактов между сотрудниками различных отделов. В свою очередь формирование групп, участники которых разделены по формальному признаку, может оказать влияние на разделение и обособление отдельных групп сотрудни-

— И еще один момент. Новые работники нашей компании каждый день в течение испытательного срока должны посещать тренинг по послушанию.



ков в реальной ситуации профессионального взаимодействия.

Такая особенность внутреннего тренинга активно используется нами при организации тренингового взаимодействия для достижения так называемых «целей второго порядка», т.е. достижения целей организационного развития на субстрате развития индивидуальной психологической компетентности. Как уже упоминалось в начале статьи,

в нашем случае одним из направлений организационного развития библиотеки представляется расширение коммуникативных связей между сотрудниками различных подразделений, а также ускорение и улучшение процесса адаптации сотрудников в новом коллективе и новых сотрудников в организации. С этой целью нами была разработана и применяется на практике особая система формирования тренинговых групп, отличительными признаками которой являются диффузность и гетерогенность состава участников. Для улучшения процесса знакомства и адаптации сотрудников разработаны специальные тренинговые бейджи, позволяющие применять систему числового и цветового кодирования для фиксации принадлежности участника к тому или иному отделу, а также фиксации очередности прохождения участниками этапов тренинговой программы.

## **Проблема пресыщения и важность дополнительной стимуляции участников тренинга**

Одной из отличительных особенностей внутренних тренингов является их большая пролонгированность и постепенное угасание восприятия участниками их событийности и новизны. Мы уже упоминали часто наблюдаемое ограничение временных рамок тренинговых занятий, что является причиной увеличения количест-



ва серий для достижения желаемых эффектов. Если учитывать при этом, что занятия проходят без отрыва от производства, зачастую на привычной территории и в рамках рабочего времени, очевидным оказывается ожидание скорого пресыщения и потери интереса участников.

В такой ситуации следует уделить особое внимание механизмам дополнительной мотивации участников. Похоже, самым действенным способом мотивации продолжает оставаться система поощрения. Причем она может быть достаточно гибкой и представляться в различных вариациях, в зависимости от курса, принятого руководством организации. Встречаются также варианты «наказания», или непоощрения, в случае отказа сотрудника участвовать в повышении собственной психологической или профессиональной грамотности.

Включение материального поощрения и мотивации сотрудников в планирование тренинга, бесспорно, является хорошим подспорьем в успешности тренерских начинаний. В то же время тренер может столкнуться с определенным негативизмом или скепсисом руководства в отношении материального поощрения сотрудников. В отмеченной ситуации заботы и мероприятия по привлечению и удержанию интереса участников тренинга целиком возлагаются на плечи тренера, от которого зависит дальнейший исход сражения за внимание участников.

В распоряжении специалиста может быть большое разнооб-

разие методов и уловок, призванных удерживать интерес участников от занятия к занятию. Среди них можно отметить варьирование расписания и места проведения занятий, смену средств подачи материала и проведение своеобразных тренингов с продолжением. Возможно также приглашение различных сотренеров или перемещение некоторых участников группы на более активные позиции (по принципу выступления на семинарах). Среди собст-

венных средств поощрения могут выступать различные конкурсы, раздача номинаций и подведение итогов тренинговых сессий. Большое внимание также следует уделить атрибутике тренинга. Так, раздача канцелярских принадлежностей, используемых в тренинге, печатных и иллюстративных материалов, проработка общей направленности тренинга с включением соответствующих атрибутов (папок, табличек, значков, флажков и т.д.) выведут восприятие тренинга на качественно новый уровень. Такое внимание к мелочам формирует особое чувство принадлежности участников к группе и занятиям и является дополнительным фактором сохранения целостности состава учащихся на протяжении всего тренингового курса.

Как можно заметить, несмотря на определенные трудности и ограничения, возникающие перед тренером в каждой конкретной ситуации внедрения системы внутреннего обучения в организации, проявление профессиональной гибкости и находчивости порой может обратить возникшие недостатки в неоспоримые преимущества и обеспечить разработку качественно нового и эффективного продукта. Внутреннее обучение сотрудников отделов обслуживания Национальной библиотеки только началось. Нельзя сказать, что оно проходит легко, однако четкое следование поставленным целям и творческий подход в работе, надеюсь, помогут нам превратить наше начинание в ценный и действенный опыт. ■