

**СОВРЕМЕННЫЕ ВИДЫ И МЕТОДЫ ПОДГОТОВКИ
И ПЕРЕПОДГОТОВКИ ПЕРСОНАЛА**N.S. Morozova
T.M. Morozova**MODERN TYPES AND METHODS OF TRAINING
AND RETRAINING OF PERSONNEL**

Современный процесс обучения и развития персонала характеризуется комплексностью и состоит из нескольких взаимосвязанных и взаимовлияющих этапов. Данные этапы можно рассматривать как последовательность действий HR-специалистов, занимающихся программами обучения и развития персонала.

На первом этапе необходимо определить и сформулировать цели обучения. Основным требованием на этом этапе является требование соотношения поставленных целей со стратегическими целями и тактическими задачами организации. Именно на первом этапе должны быть максимально уточнены и конкретизированы формулировки результатов обучения: что должны знать и уметь сотрудники по его окончании.

На втором этапе определяется и формулируется потребность в обучении. Долгосрочные планы и стратегические задачи организации определяют направление и содержание комплексного анализа качественной и количественной потребности в обучении персонала. Сбор информации для анализа должен быть произведен на всех структурных уровнях организации: от каждого отдельного сотрудника до совета директоров.

На третьем этапе формируется бюджет программы обучения персонала. При расчетах важно учитывать не только прямые затраты на проведение обучения, но и издержки, которые

связаны с отрывом работников от выполнения своих функциональных обязанностей.

На четвертом этапе должно быть определено содержание учебных программ. Существуют два базовых источника для формирования этого содержания: научный пласт информации и содержание профессиональной деятельности обучаемых. Такое сочетание позволяет достичь высокого уровня мотивации слушателей и создает возможности для начала процесса их собственного целеобразования [1].

В ходе обучения полученные теоретические сведения становятся практической базой для ведения профессиональной деятельности. Практические навыки формируются в смоделированных ситуациях, что определяет основные принципы обучения:

- осмысленность обучения, его доступность, а также понятность и последовательность, весь процесс обучения должен быть разделен на логические ступени, информация должна подаваться постепенно, дозированно, с учетом способностей и интересов обучаемых;

- возможность практического применения изучаемого материала, а также его связь с имеющимся набором знаний;

- максимальная реалистичность рассматриваемых проблем и максимальное приближение их к реальным рабочим процессам;

- формирование умений и навыков в процессе обучения, что позволит закрепить на практике новые теоретические сведения;

- построение неформальной атмосферы дает возможность формирования максимальной вовлеченности в учебный процесс – как интеллектуальной, так и эмоциональной;

¹ Доктор экономических наук, доцент, декан факультета бизнес-технологий АНО ВО «Российский новый университет».

© Морозова Н.С., 2016.

² Начальник отдела методологии и проведения тренинговых программ, Страховая компания «Росгосстрах».

© Морозова Т.М., 2016.

– применение разнообразных методов обучения.

На формирование и содержание программ обучения влияют следующие параметры персонала:

- уже имеющийся опыт сотрудников;
- образование сотрудников;
- квалификационный уровень сотрудников;
- результаты деловой оценки и аттестации персонала;

- результаты анализа деятельности и проблем, которые препятствуют эффективной работе на разных структурных уровнях организации;
- мнение руководителей.

Содержание программ должно быть ориентировано на создание условий для изменения не только трудового и профессионального поведения отдельных сотрудников, но и на изменения их взаимодействия на уровне группы в сторону повышения эффективности.

На пятом этапе определяются наиболее подходящие формы и методы обучения. Существуют следующие классификации форм обучения:

1) по количеству участников:

- форма группового обучения (с составом участников вплоть до нескольких сотен при массовом обучении);

- форма индивидуального обучения;

2) по времени подготовки:

- форма долгосрочного обучения (обучающий процесс растянут во времени);

- форма краткосрочного обучения (курсы, интенсивы, тренинги и т.п.). Краткосрочное обучение, как правило, преследует узкие цели: выработка конкретных практических навыков, расширение теоретической базы в конкретной области деятельности, коррекция конкретных психологических явлений и состояний;

3) по отрыву от основной работы:

- форма обучения с полным отрывом от производства (работник прекращает выполнение своих ежедневных должностных обязанностей);

- форма обучения без отрыва от производства (работник продолжает выполнение своих ежедневных должностных обязанностей);

- форма обучения с частичным отрывом от производства (работник выполняет свои ежедневные должностные обязанности только в течение части рабочего времени).

Прямое обучение сотрудников проводится в соответствии с индивидуальными планами повышения квалификации (используется в отношении либо специалистов, либо руководителей подразделений). Стажировки проводятся с целью обмена опытом, повышения уровня квалифика-

ции и ознакомления с особенностями деятельности, проблемами и возможностями различных организаций. Наставничество основывается на индивидуальном подходе к сотрудникам, осваивающим новую сферу деятельности. Оно дает возможность обеспечить не только приобретение сотрудником необходимого минимального опыта для ведения трудовой деятельности, но усвоением ими профессиональных стандартов работы и корпоративных этических норм [2].

На шестом этапе осуществляются подбор и подготовка преподавательского состава. Комплексная система подготовки сотрудников организации среди прочих целей имеет и цель подготовки собственных преподавательских кадров. Преподавателем не может являться любой сотрудник, являющийся экспертом в своей области деятельности, поскольку помимо трансляции знаний преподаватель должен также выполнять функции сценариста образовательного процесса. Преподаватель, обучающий взрослую аудиторию, должен обладать следующим набором профессиональных компетенций, которые определяют его эффективность:

- методическая компетенция реализуется во владении и адекватном применении различных технологий, методов и техник обучения;

- профессиональная компетенция реализуется во владении специальными знаниями в предметной области;

- социальная компетенция реализуется в навыках эффективного взаимодействия с аудиторией.

На основе анализа опыта организации учебного процесса существуют два подхода к формированию преподавательского состава:

1) приглашение сторонних профессиональных преподавателей и тренеров, например из специализированных учебных центров, что целесообразно в следующих случаях, когда:

- от преподавателя требуются глубокие системные познания в той или иной сфере деятельности, а также навыки эффективного взаимодействия с аудиторией;

- существует необходимость применения в процессе обучения специальных методов;

- предполагается небольшая группа слушателей (например, группа топ-менеджеров);

- необходимо подготовить целевую группу, используя комплексный подход к формированию и проведению учебных программ (например, подготовки слушателей группы резерва);

2) формирование собственного преподавательского состава из числа специалистов и руководителей организации. Этот подход целесо-

образен при регулярном обучении больших групп сотрудников по стандартным программам.

На седьмом этапе осуществляется организация процесса обучения. Эффективность обучения обеспечивается многими факторами, в том числе и грамотным планированием учебного процесса. Для этого необходимо разработать и утвердить пакет документов, которые регламентируют учебный процесс. Необходимо также сформировать состав групп, подготовить помещения для обучения (в том числе и оснастить их необходимыми техническими и вспомогательными средствами обучения). Необходима и тщательная организационная подготовка: распределение зон ответственности в подготовке и проведении учебного процесса, назначение отвечающих за них и определение их функционала.

На восьмом этапе осуществляется обучение сотрудников организации, реализация учебных действий, соответствующих разработанным учебным планам и программам.

На девятом этапе оценивается эффективность обучения. Оценка эффективности должна проводиться с учетом следующих показателей [3]:

- данные обратной связи, получаемые с помощью анкетирования обучаемых, в котором является их удовлетворенность обучением;
- качество усвоения полученной информации, для которого применяются данные самооценки участников и данные наблюдений непосредственных руководителей за изменениями прошедших обучение;
- цифровые замеры степени усвоения информации прошедшими обучение;
- изменение моделей группового и индивидуального трудового поведения; данные о них предоставляют руководители подразделений, сотрудники которых участвовали в обучении;
- результаты аттестации и деловой оценки персонала, прошедшего обучение;
- изменение количественных и качественных показателей деятельности подразделения, связанное с применением полученных во время обучения знаний, умений и навыков;
- оценка прямых и косвенных затрат на проведение обучения.

Сегодня существуют различные методы развития профессиональных знаний и навыков на рабочем месте без отрыва от производства. Основными являются следующие: инструктаж, ротация, ученичество, наставничество.

Во время проведения инструктажа разъясняются и демонстрируются конкретные рабочие приемы, операции и процедуры, использующиеся в профессиональной деятельности. Инструк-

таж проводится либо сотрудником, имеющим опыт успешного выполнения этих приемов, либо специально подготовленным инструктором. Инструктаж занимает немного времени, он недорог в организации, а потому является одним из эффективнейших средств по передаче и развитию элементарных технических навыков.

Ротация – это такой метод самообучения, при котором обучаемого перемещают на иную должность, в результате чего он приобретает новые умения и навыки. Ротация – востребованный метод обучения на предприятиях, где от работников требуется polyvalentная квалификация, то есть владение различными комплексами профессиональных знаний и навыков. Ротация имеет неоспоримые достоинства не только как метод обучения, но и как психологический метод повышения мотивации – перемещаемый сотрудник устанавливает новые групповые связи, а также преодолевает стресс, вызванный выполнением однообразных производственных функций. Среди недостатков ротации самым существенным является временная потеря производительности, вызванная перемещением в плохо освоенную профессиональную среду.

Ученичество и наставничество (коучинг) – традиционные методы профессионального обучения, широко применяемые с давних времен при подготовке ремесленников. Этот метод незаменим и сегодня в тех специальностях, где требуется передача практического опыта напрямую от наставника к ученику. В этих сферах деятельности самостоятельная практика предваряется ученическим периодом, когда осваиваются практические методы работы. Следует сказать, что наставником может стать только человек с особым складом характера – это нужно учитывать при распределении наставнических функций между потенциальными кандидатами.

Обучение на рабочем месте носит практическую направленность и непосредственно связано с производственными функциями обучаемого. Оно дает сотруднику практически неограниченные возможности повторения и закрепления материала. Именно поэтому такой вид обучения целесообразно применять для выработки навыков, которые требуются для выполнения текущих задач. В то же время, этот вид обучения не позволяет сотруднику сформировать принципиально новые поведенческие и профессиональные компетенции, поскольку не позволяет абстрагироваться от ситуационной ситуации и выйти за рамки традиционных форм поведения. В этих целях гораздо более эффективным является обучение вне рабочего места.

Деловые игры – наиболее ориентированный на практическое освоение профессиональных навыков метод обучения. Он представляет собой моделирование профессиональной ситуации, максимально близкой к той, в которой пребывают обучающиеся [4]. Это является его основным преимуществом, поскольку участники в игровых условиях наблюдают последствия принятых ими решений и имеют возможность их последующего анализа. Таким образом, они могут проработать технологии сокращения операционных процессов, а также скорректировать свои управленческие действия и применить полученные навыки в реальных условиях, избежав допущенных в игре ошибок. Деловые игры различаются по масштабу: они могут быть глобальными (при моделировании ситуации управления организацией) и локальными (при моделировании ситуации проведения переговоров или бизнес-планирования). Применение этого метода дает возможность обучающимся исполнять различные профессиональные функции и в конечном итоге достичь расширения собственных представлений как об организации, так и о взаимодействии группы на разных ее уровнях. Деловые игры являются полезными с точки зрения выработки практических навыков – их участники учатся на практике планировать, проводить совещания и переговоры и т.п. В ходе деловых игр меняются и поведенческие стереотипы их участников, заменяясь на более эффективные – сотрудники учатся на практике удовлетворять потребности клиентов, ориентироваться на качество, а также сотрудничать друг с другом и т.п. Однако метод деловой игры является малоэффективным, если требуется освоение большого теоретического пласта знаний и овладения принципиально новыми профессиями. Еще один недостаток метода – его высокая себестоимость: для подготовки деловой игры требуются специальные навыки и большой запас времени. Кроме того, грамотный разбор деловой игры имеет чрезвычайное значение для эффективности этого метода обучения и требует участия специально подготовленных инструкторов [5].

Самостоятельное обучение является наиболее простым и доступным методом обучения,

для которого не требуется ни специально обученного инструктора, ни отдельного помещения, ни определенного времени. Организации могут извлекать существенную пользу, поощряя самообучение своих сотрудников, то есть предоставляя им эффективные вспомогательные средства – аудио- и видеозаписи, учебники, обучающие курсы и т.п.

Основной чертой самообучения является его индивидуальный характер. Обучающийся самостоятельно определяет темп обучения, число повторений, продолжительность занятий – таким образом он самостоятельно контролирует наиболее важные параметры процесса обучения, которые жестко заданы в других методах. Однако именно индивидуальный характер самообучения лишает его одного из важнейших условий эффективности – обратной связи, но развитие компьютерной сети и мультимедийных приложений позволяет в значительной мере преодолеть этот недостаток. В обучающих программах, как правило, содержатся блоки самоконтроля полученных знаний. В соответствии с данными, полученными американскими исследователями, компьютеризированное обучение с использованием мультимедийных средств увеличивает на 30% усвояемость материала по сравнению с традиционными методами самообучения.

Литература

1. Технологии кадрового менеджмента : учеб.-практическое пособие / под ред. И.В. Мишуровой; МО РФ. – М.: Ростов н/Д. : МарТ, 2011.
2. Дятлов В.А. Управление персоналом : учеб. пос. для студентов экономических вузов / В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов, В.Т. Пихало; под редакцией А.Я. Кибанова. – М. : Приор, 2008.
3. Дейнека А.В. Управление персоналом : учебник. – М. : Дашков и К°, 2010.
4. Спивак В.А. Управление персоналом : учеб. пос. – М. : Эксмо, 2009.
5. Донских А.Г. Корпоративные деловые игры : методика разработки и проведения : практ. пособие для бизнес-тренинга / А.Г. Донских. – СПб. : Речь, 2011.