

*«Непрерывная учеба – минимальное требование для достижения успеха в любой области»*

*Деннис Уэйтли, ведущий семинаров по развитию личности.*



Обучение в  
организации

# Что такое обучение в организации?

**Обучение** – процесс целенаправленной передачи опыта; организация формирования знаний, умений, НАВЫКОВ.

## Что дает обучение!?

Повышение способности персонала адаптироваться к изменяющимся социально-экономическим условиям;

Успешное решение проблем, связанных с появлением нового направления деятельности;

Распространение среди сотрудников основных ценностей и приоритетов организационной культуры.

# Ситуации, в которых необходимо обучение:

- подготовка руководителя к продвижению по службе (работа с кадровым резервом);
- адаптация новичков в Компании (особенно с переездом в другой город);
- повышение квалификации руководителя в рамках структурированной программы обучения (теорию в практику);
- новый проект с высокой ответственностью;
- работа с молодыми специалистами и студентами.
- изменение сферы деятельности, условий труда, смена технологии;
- назначение руководителя или специалиста на новую должность;
- взаимодействие между топ-менеджерами одного уровня;
- работа с человеком (группой лиц), оказавшимся в заведомо сложной ситуации (инвалидом, представителем национальных меньшинства, женщиной и т.п.);

*«Учение без размышления бесполезно,  
но и размышление без учения опасно»  
Конфуций.*



# Виды и способы обучения



# Фундаментальное образование (вуз)

**Фундаментальная наука** – фундаментальными считаются науки, познающие мир безотносительно возможности практического использования получаемых знаний.

**Лекция** - передача информации группе, численностью до нескольких сот и даже тысяч человек.

**Семинар** - диалог между обучающимися и преподавателем, который позволяет с разных сторон рассмотреть материал, соотнести его с опытом и знаниями, имеющимися у слушателей.

Почти **70% выпускников** большинства российских госвузов не работают по специальности (5).

Лекция не позволяет учитывать разный уровень знаний, профессионального опыта и способностей обучаемых.

Традиционное обучение имеет «женское» лицо. Так, большинство респондентов-психологов (**56%**) в качестве основной сферы своей деятельности указали работу в области народного образования: из них **85%** составили женщины (4).

# Курсы вне организации

**Рынок бизнес-образования в России предлагает большое количество самых разных курсов.**

**Это могут быть:**

- традиционные (курсы переподготовки) и нестандартные (курс молодой рыбачки; внедрение системы SAP R/3);
- отечественные обучающие программы (1 С, Инфин) и зарубежные (МВА);
- долгосрочные (переподготовки кадров) и кратко-срочные (как правило, одно-двух дневные курсы повышения квалификации);
- и т.д.

При запросе словосочетания «курсы повышения квалификации» поисковая система Яндекс выдает ссылку на **798657 страниц, 1603 сайтов** с коммерческими предложениями по России (данные на 13 июля 2006 г.).

88% банков, имеющих филиальную сеть, обучают сотрудников филиалов. В среднем различные виды обучения проходят (в основном, во внешних организациях) в крупнейших и крупных банках **24%** сотрудников, в средних – **42%**, в инвестиционных компаниях – **до 90%** (1).

В 80-х гг. прямые расходы на подготовку кадров составили: IBM - **750 млн. долл.** (5% затрат на оплату труда); Дженерал электрик - **260 млн. долл.** (2%), Ксерокс - **257 млн. долл.** (4%), Текас инструментс - **45 млн. долл.** (3,5%), Моторолла - **42 млн. долл.** (2,6%). В целом затраты на внутрифирменное обучение - примерно **350 млрд. долл.**

# Программированное обучение

**Суть программированного обучения** состоит в высокой степени структурированности предъявляемого блоками материала и пошаговой оценке степени его усвоения.

Движение в собственном, удобном для обучающегося темпе, когда переход к следующему блоку информации происходит только после того, как усвоен предыдущий.

Результаты не имеют решающих преимуществ перед результатами, полученными при использовании других методов обучения.

Ограниченные возможности непосредственного диалога между преподавателем и студентом.

Возможность получения образования без отрыва от работы.

*Honda создала систему электронного обучения, предназначенную для дистанционного обучения дилеров. К концу 2006 г. планируется перевести на электронную форму 10% тренингов.*

*Агентство Рейтер завершило работу по развертыванию корпоративной системы электронного обучения. Более 4 тысяч сотрудников получают доступ к учебному порталу.*

*Планируется увеличить долю электронных курсов с нынешних 10 до 30-35%.*

# Тренинги, семинары, проводимые в Компании

**Тренинг** – это группа методов развития способностей к обучению и овладению любым сложным видом деятельности (Ю.Н. Емельянов, 1985).

*Отличие тренинга от других форм обучения:*

- чаще всего тренинг - это короткие программы (пять, четыре, три дня);
- тренинговая группа это 8-12-20 человек;
- большая активность участников;
- тренинг в равной степени обучает и развивает.

Мировая тенденция – объединение всех обучающих программ, проводимых в Компании под начало корпоративного университета (КУ)., выступающей базой для удовлетворения потребностей в знаниях для сотрудников. КУ связывает стратегии организации и цели обучения сотрудников.

В 2001 г. в США было **1600 корпоративных университетов**. Ожидается, что к 2010 г. их количество превысит количество традиционных университетов.

В компании «Procter&Gamble» в течение года проходит около **50 различных курсов**. Это тренинги, направленные на развитие личностных качеств сотрудников (лидерских задатков, умения работать в команде и пр.). Каждый из сотрудников посещает не менее двух тренингов в год (8).

# Поведенческое моделирование

**Поведенческое моделирование – обучение навыкам межличностного общения и изменения установок.**

*Он учит конкретным навыкам деятельности, через следующие шаги:*

- предъявление образца (ролевой модели) профессионального поведения, которое предлагается освоить;*
- практика обучающихся в моделируемом поведении;*
- обеспечение обратной связи и подкрепления.*

*Особое внимание тренера (преподавателя) направлено на изменение установок обучающихся в нужном направлении.*

*Обеспечивает высокий уровень мотивации обучающихся.*

*Относительно дорогой метод.*

*В некоторой степени учитывает индивидуальные особенности обучающихся.*

# Исследовательская работа

**Исследовательская работа** - восприятие базовых знаний не как истину в последней инстанции, а нахождение ответов на вопросы, которые возникают при наблюдении за реальными явлениями или событиями; работа с открытыми задачами.

Обучение через исследование действием – наиболее эффективный способ передачи управленческого инструментария, формирования ключевых управленческих компетенций и передачи технологии.

*IBM создала отдел коммерческого анализа, где работают тысячи представителей, ответственных за сбор и представление данных о конкурентах. Тем самым, в процессе работы работники заняты аналитической, исследовательской работой.*

*Количество заявок на получение патентов от КНР увеличилось на **200%** - до **1670 заявок** (12 место) по сравнению с 240 заявками в 1999 году.*

# Выполнение проектов

**Выполнение проекта** - временное предприятие для создания уникальных продуктов или услуг.

В процессе выполнения проекта сотрудник обогащает свой арсенал но-выми навыками и знаниями.

По данным *HaysPersonnel.com* и *Hays Personnel*, опросивших 500 сотрудников британских компаний, работающих в бухгалтериях, банках, строительных фирмах, IT и страховании, основными мотивирующими факторами выступают:

<i>Работа над трудными проектами</i>	<i>39%</i>	<i>Уважение со стороны коллег</i>	<i>9%</i>
<i>Командный дух</i>	<i>21%</i>	<i>Похвала со стороны начальства</i>	<i>6%</i>
<i>Зарплата</i>	<i>20%</i>	<i>Чувство преданности компании</i>	<i>6%</i>
<i>Перспективы роста</i>	<i>16%</i>	<i>Воодушевление начальства</i>	<i>5%</i>
<i>Поощрения</i>	<i>11%</i>	<i>Вклад в успешное дело</i>	<i>4%</i>

# Совместная деятельность

**Совместная деятельность** - организованная система активности взаимодействующих индивидов, направленная на целесообразное производство, воспроизводство объектов материальной и духовной культуры.

Отличительные признаки:

- возможность непосредственного личного контакта – обмена действиями, информацией;
- наличие общей цели – отвечающей общим интересам и способствующего реализации потребностей каждого;
- наличие одного из участников, наделенными особыми полномочиями, либо распределенных;
- разделение процесса деятельности между участниками, обусловленное характером цели, средств и условий ее достижения.

*1 доллар, потраченный на рекламу, приносит 5 долларов прибыли, тогда как тот же доллар, вложенный в выстраивание взаимоотношений с клиентами, - 60 долларов (2).*

*Если хочешь получить знания, то участвуй в практике, изменяющей действительность. Если хочешь узнать вкус груши, то тебе нужно ее изменить – разжевать ее.*  
Мао Цзэдун.

# Обучение на рабочем месте

**Обучение на рабочем месте** - обучение необходимым навыкам и моделям рабочего поведения и ознакомление с тем, как пользоваться имеющимся оборудованием и инструментами непосредственно в процессе выполнения профессиональной деятельности.

*После трехчасовой вводной процедуры (ознакомление с правилами соблюдения гигиены, техники безопасности и с требованиями к рабочей одежде), новых работников МАҚДОНАЛДС» знакомят с преподавателями из числа сотрудников. Ученики также проходят дополнительные инструктажи с менеджером ресторана о том, как работать с пособием по обучению рабочим навыкам и с учебником члена команды.*

*Такие компании как Samsung, Dow, GE, Deutsche Bank и Boeing используют один и тот же мощный инструмент обучения на рабочем месте – обучение действием (action learning). Обучение действием стремительно развивалось как основной инструмент, используемый такими организациями как Sodexo, Novartis и Nokia для решения их важнейших и сложных проблем, а также в качестве ключевой методологии.*

# Сторителлинг

**Сторителлинг** - это навыки и искусство отбора, создания и рассказывания историй.

Выделяют следующие типы сюжетов корпоративного **сторителлинга**:

- описание как лучших, так и неудачных примеров работы (например, в России практикуется в IBS, РОСНО и т.д.);
- истории, которые продвигают корпоративные ценности и принципы внутри компании;
- истории-персоналии;
- поучительные, философские притчи, которые доносят до слушателей новые идеи и принципы поведения.

Истории более выразительны, увлекательны, интересны и легче ассоциируются с личным опытом, чем правила или директивы. Они лучше запоминаются, им придают больше значения и их влияние на поведение людей сильнее.

На каждую позитивную **исто-рию** о «человечности начальни-ка» найдется не одна, изобра-жающая начальника придурком. Исследование Нойхаузера: **90%** работников рассказывают о своих компаниях негативные истории.

Председатель Комитета по делам искусства Храпченко рассказывал: «Мне всегда не везло с художниками. Мечтал хотя бы одного сделать лауреатом – и всякий раз срывалось. Вечно у них с биографией плохо. Тогда я решил начать с биографии. Поехал к директору художественного института и попросил подобрать с хорошей биографией. Нашли. Он мне понравился, создал ему условия: мастерская, повышенная стипендия, а он подлец, спился».

На регулярно проходивших 1 раз в полгода конференциях по физике каждый раз один и тот же японец делал прекрасные доклады на совершенно разные темы, каждый раз это была совершенно новая тема в новой области. Однажды у него спросили: «Как Вам это удается?» На это японец ответил: «Во время войны я попал в плен в один лагерь на Дальнем Востоке. Наш начальник все время говорил: «Вкарывать надо, сворочи косорырые».

# Самообучение

Методы **самообучения** получили значительное развитие на базе современных информационных технологий. Если в традиционной образовательной системе самообучение происходило путем чтения книг, то новые технологии привели к развитию множества таких методов, при которых обучаемый взаимодействует с образовательными ресурсами при мини-мальном участии преподавателя и других обучаемых.

Для самообучения на базе современных технологий характерен мультимедиа подход, при котором образовательные ресурсы разрабатываются на базе множества разнообразных средств.

## Способы самообучения

<i>Инновационное самообразование</i>	<i>Традиционное самообразование</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>- печатные материалы</li><li>- аудио- видео материалы</li><li>- компьютерные обучающие программы</li><li>- электронные журналы</li><li>- интерактивные базы данных</li><li>- другие учебные материалы, доставляемые по компьютерным сетям</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- печатные материалы</li></ul>

**Все возрастающее число баз данных сейчас доступно через компьютер-ные сети.**

*В течение трудового дня штатный сотрудник компании «Вимм-Билль-Данн» обязан выкроить час на самообразование.*

*Самообразование позволяет руководителю сократить затраты на услуги оргконсультантов (до 80% времени которого уходит на выяснение и/или объяснение элементарных вещей) (7).*

*«Одни книги надо вкушать, другие проглатывать, некоторые, очень немногие разжевывать и переваривать»*

Френсис Бэкон.

# Изучение литературы

**Изучение литературы** - процесс дополнительного специального обучения: детальное изучение печатных носителей информации, проектных документов, умение их составлять и анализировать.

За **35 лет**, с 1955 по 1990 г., число ежегодно издаваемых книг (по количеству названий) возросло в 3 с лишним раза – с **269 до 842 тыс. названий**. На рубеже XX и XXI столетий в мире ежегодно выпускалось почти столько же книг, сколько их вышло за всю историю книгопечатания.

Послать сорокастраничный документ из Лос-Анджелеса в Вашингтон по факсу стоит **\$9**, экспресс-доставкой - **\$16**, обычной почтой - **\$3**, а электронной почтой - **9 центов**. Интернет предоставляет возможность передавать любое количество информации по фиксированной цене...

*«Мы или делаем себя сильными, или делаем себя слабыми.  
Количество работы одно и то же»  
К. Кастанеда. «Путешествия в Икстлан».*

## **Выполнение порученных задач вне функционала**

**Выполнение задач вне функционала** – выполнение сотрудником дополнительного объема работ, не входящих (не прописанных) в его непосредственные обязанности (должностную инструкцию).

*В McDonald's существует традиция «стажировок» топ-менеджеров в торговом зале. Раз в год вся администрация выходит на работу в рестораны.*

*Небольшой компании, как правило, нужны универсальные люди. Например, секретарь помимо выполнения своих основных функций должен уметь готовить отчеты, принимать гостей или организовывать конференции (опыт рекрутинговых агентств).*

# Расширение сферы обязанностей

**Расширение сферы обязанностей** – экономическая необходимость к каждодневному, ежечасному увеличению объема выполняемой сотрудником работ за единицу времени.

В процессе горизонтального и вертикального продвижения в компании сотрудник расширяют сферу своих **обязанностей**. На-пример, раньше он устанавливал только личные контакты с клиентами. А теперь задача – составление для них еще и письменных коммерческих предложений.

30 лет назад мы овладевали одним навыком в год. Сегодня каждый день приносит нам как минимум один новый навык. Завтра это будет происходить каждый час. Например, в 1960 среднему менеджеру надо было запомнить в среднем около **25 имен** сослуживцев в течение всей его карьеры, сегодня приходится запоминать **25 новых имен** каждый месяц. Завтра - каждую неделю (4).

Все больше сотрудников, предпочитают работать временными работниками, услугами которых пользуются уже **81%** американских компаний. Сотрудники востребованы не только во время аврала, отпусков и болезней штатных единиц, но и для осуществления специальных проектов, в периоды сезонного пика деловой активности, для проведения выставок, промоушн-акций.

# Рабочая ротация

**Рабочая ротация** – перемещение (сроком от трех до двенадцати месяцев) сотрудника с одного участка работы на другой внутри организации с целью ознакомления с разными участками работы и с разными подразделениями организации.

Расширение компетенций конкретного специалиста в рамках одной организации - расширение функционального репертуара работника

Знакомство с коллегами и их работой – сплочение, улучшение психологического климата.

Смена видов деятельности (уход от монотонности) - повышение жизненного и профессионального тонуса.

В некоторых компаниях оговаривается предельный срок пребывания работников в той или иной должности (3-5 лет), после чего предполагается его перемещение на другой участок работы. В Компании MARK&SPENSER руководящие сотрудники, проработавшие 4-5 лет и хорошо себя зарекомендовавшие, переводятся в отдел обучения на **1-2 года**.

**67% респондентов** считают, что ротация кадров открывает новые перспективы для раскрытия потенциала сотрудников и развития Компании; **25%** не согласились с этим и **10 %** - затруднились ответить (3).

# Стажировки, командировки с целью обмена опытом

**Стажировки** – средство обучения специалистов и руководителей навыкам и знаниям, необходимым для выполнения новой для них работы.

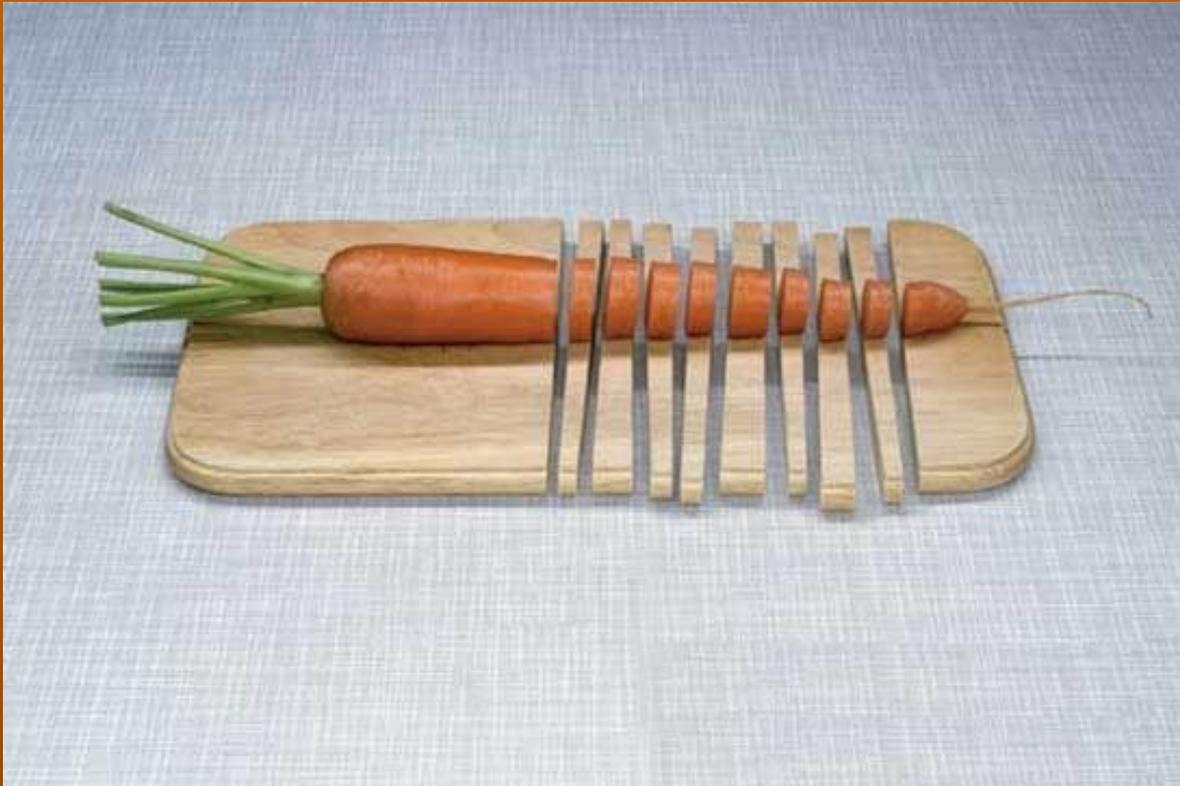
Обучающийся наблюдает, как работают опытные специалисты, выполняет определенные задания под их руководством и таким образом осваивает навыки решения все более широкого круга профессиональных задач.

**Стажировки** могут входить в план работы с резервом и закладываться как условие продвижения по должностной лестнице при планировании карьеры. Стажировки являются одним из средств закрепления работников в организации и повышения уровня их приверженности своему предприятию.

*Компанию VeriFone (лидер на рынке терминалов для считывания пластиковых карт) называют виртуальной корпорацией. Треть сотрудников больше половины года находятся вне офиса, проводя значительное время в самолетах и за ноутбуками.*

*Многие зарубежные компании (Ericsson, Samsung и т. д.) используют конкурсный отбор для выпускников на участие в программе стажировки внутри Компании, еще и как инструмент набора перспективного молодого персонала.*

*«Чтобы переварить знания, надо поглощать их с аппетитом»  
Анатоль Франс.*



# Распространенность методов обучения и развития персонала:

Вид обучения и развития персонала	В Великобритании	Мера использования в России
Обучение на рабочем месте	99%	* * *
Внешние конференции/мастерские	95%	* * *
Курсы	93%	* * *
Внешние тренинги	90%	* * *
Коучинг линейными менеджерами	88%	* *
Аудио, видео курсы	81%	*
Наставничество	72%	* * * / *
Ротация	71%	*
Коучинг внешними специалистами	64%	* *
E-learning	54%	*
Внутренние мероприятия по обмену знаниями	52%	* *

**Примечание:** \* - методы, которые используются в России в единичных случаях или не используются совсем; \* \* - методы, которые используются в России, но недостаточно широко; \* \* \* - методы, широко распространенные в России.

**Secondment** – это «прикомандирование» персо-нала на определенное время (от 100 рабочих ча-сов до года) в другую структуру Компании для овладения необходимыми навыками.

**Варианты secondment:**

- сотрудника одного департамента направляют в совершенно иное функциональное подразделение;
- сотрудники по работе с клиентами отправляются к пос-тавщикам и клиентам;
- топ-менеджмент на Западе нередко «командируется в госу-дарственные структуры – осваивать навыки планирования и разработки крупных проектов;
- средний менеджмент направляется в общественные органи-зации – школы, вузы, добровольные организации.

**Secondment** не имеет ничего общего со стажировками или ко-мандировками.

**Buddying** – разновидность наставничества (от англ. *buddy* – друг, приятель). *Buddying* – поддержка, помощь, руководство и защита одного человека другим для того, чтобы были достигнуты его результаты и цели.

Метод основан на предоставлении друг другу объективной и честной обратной связи (в обе стороны, вне зависимости от статуса в компании) и поддержке в выполнении целей и задач (как личных, так и корпоративных) и в освоении новых навыков.

Метод используют как инструмент для:

- личного роста сотрудников;
- командообразования;
- передачи информации;
- внедрения изменений;
- адаптации сотрудников.

Метод **shadowing** предполагает прикрепление к сотруднику «тени» (от англ. *shadow* – тень) на один-два дня, чтобы посмотреть, сохранится ли мотивация этого человека, или нет.

Как показывают исследования, проведенные в США, после *shadowing* 50% людей отказываются от своей мечты.

Один из самых просто реализуемых и не затратных методов обучения и развития персонала.

# Использованные источники:

1. *Amt-group.ru* (сайт).
2. *Creative Good*.
3. *Irkutskenergo.ru*, сайт, 2006.
4. *Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта.* Кьелл А. Нордстрем, Йонас Риддерстрале, книга.
5. «Вопросы психологии», журнал, 1993.
6. «Независимая газета», газета, 2005.
7. «Эксперт», журнал, 1996.
8. «Элитный персонал», журнал, 2004.

***KM Training***