

«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.

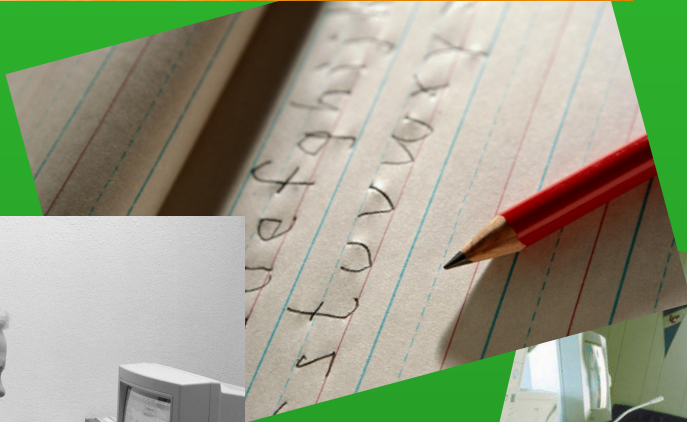
Ситуации, в которых необходимо обучение:

- 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 квалификация);
- 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">- печатные материалы- аудио- видео материалы- компьютерные обучающие программы- электронные журналы- интерактивные базы данных- другие учебные материалы, доставляемые по компьютерным сетям	<ul style="list-style-type: none">- печатные материалы

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.

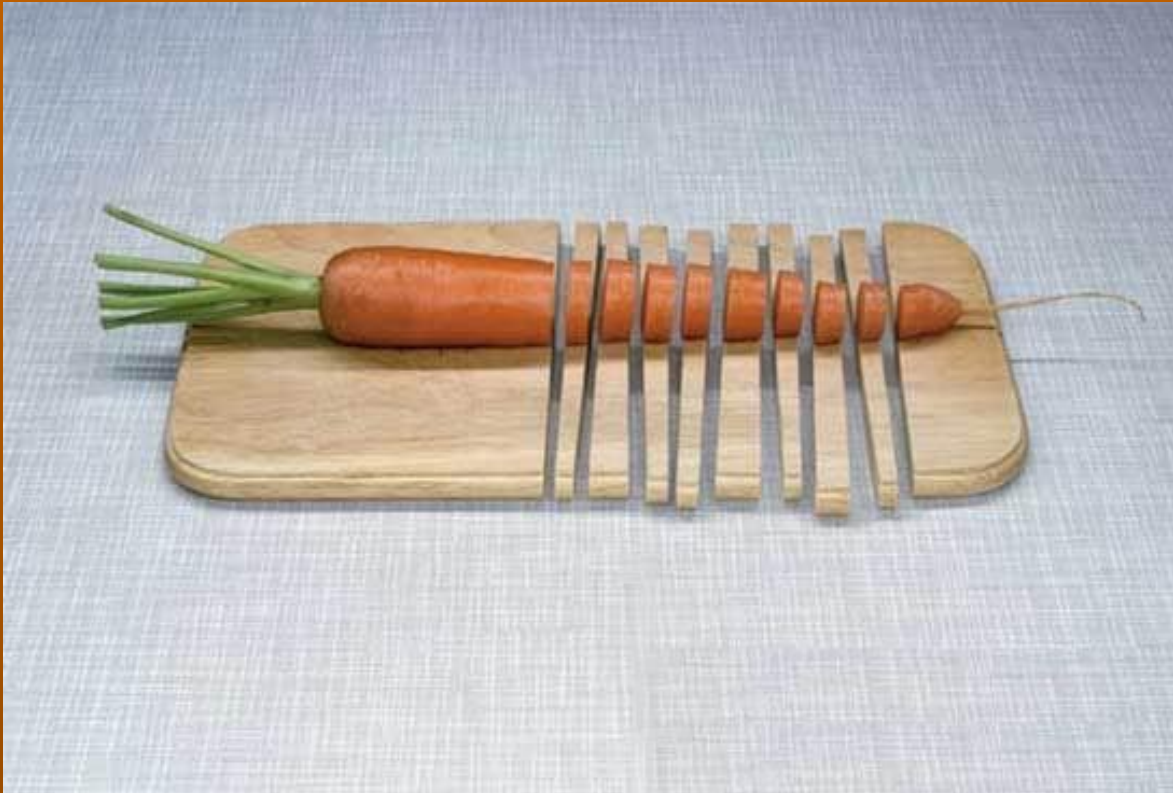
Обучающийся наблюдает, как работают опытные специалисты, выполняет определенные задания под их руководством и таким образом осваивает навыки решения все более широкого круга профессиональных задач.

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