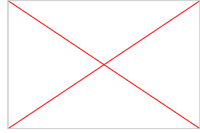


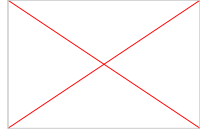
Лекция: Развитие персонала





Вопросы лекции:

1. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА : СУЩНОСТЬ И ПРИНЦИПЫ
2. СИСТЕМА РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ
3. ТЕХНОЛОГИИ И МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

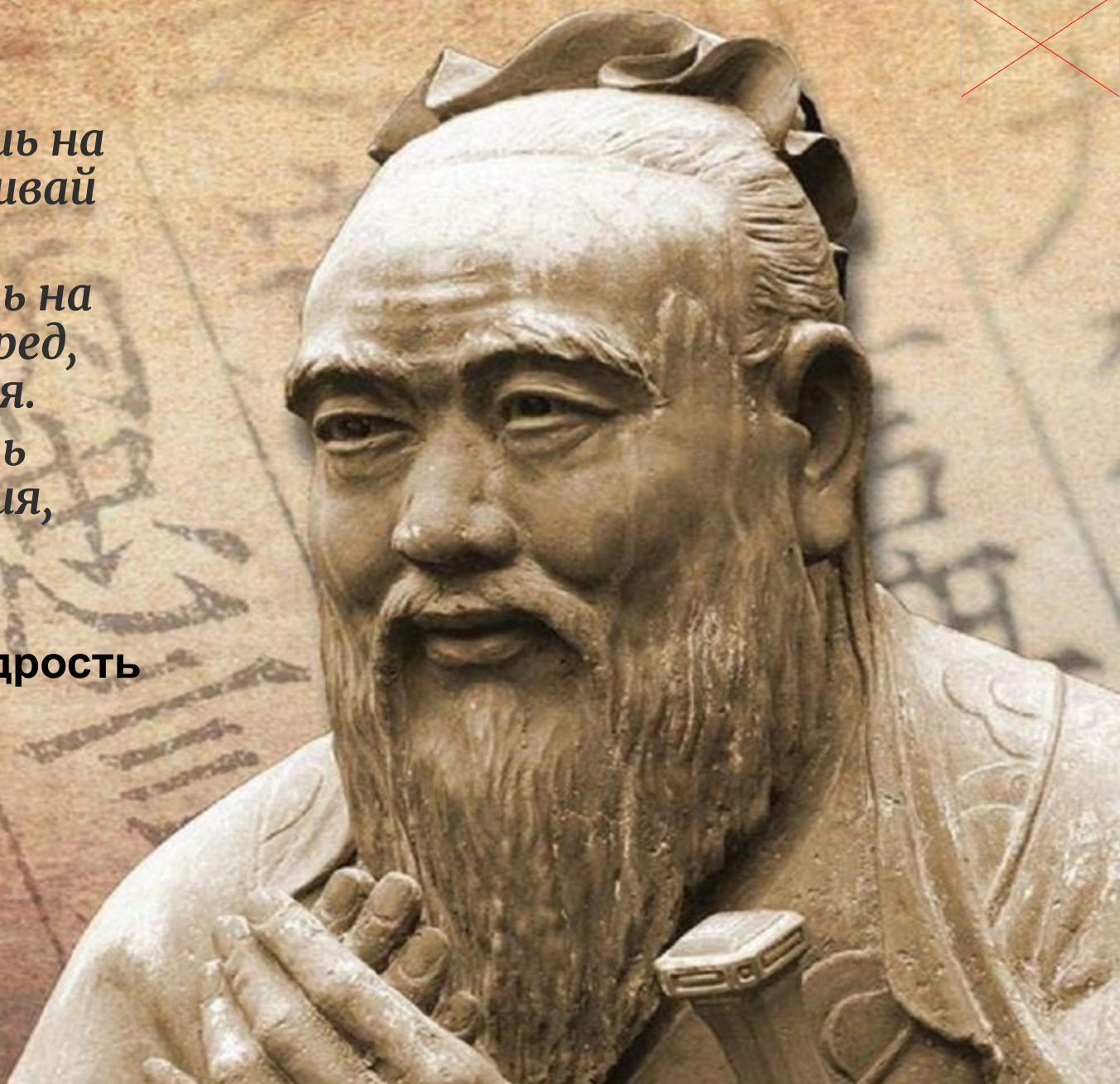


1. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА : СУЩНОСТЬ И ПРИНЦИПЫ

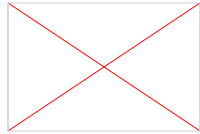


- Если ты смотришь на год вперед, выращивай рис.
- Если ты смотришь на двадцать лет вперед, выращивай деревья.
- Если ты смотришь вперед на столетия, выращивай людей.

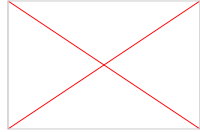
Китайская мудрость



Главное богатство компании — «человеческие ресурсы».



- Руководитель, способный мыслить в перспективе, осознает: вклады в развитие персонала выгодны.
- Грамотно инвестировать в развитие сотрудников — значит получить в итоге слаженную, мотивированную, компетентную команду, которая будет приносить фирме прибыль. (П. Друкер)



РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

- является систематическим процессом, ориентированным на формирование и поддержание кадрового потенциала, повышение профессионального мастерства работников, формирование у них вовлеченности в трудовой процесс, умения работать в команде, обеспечение на этой основе высокой производительности труда и эффективного функционирования предприятия в целом [П. Юнг, 2005]

ЗАДАЧИ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

С точки зрения работодателя

- Воспроизводство персонала.
- Адаптация персонала.
- Сохранение персонала - удержание работника в организации.
- Мотивация и стимулирование.
- Гибкое формирование персонала.
- Организация и формирование управленческого персонала (продвижение по служебной лестнице - создание резерва для управленческой должности).
- Интеграция персонала.
- Внедрение нововведений.
- Создание позитивного имиджа организации (в том числе имиджа работодателя – привлечение ценных сотрудников).

С точки зрения сотрудника

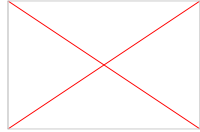
- Поддержание на соответствующем уровне и повышение профессиональной квалификации.
- Приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности.
- Развитие способностей в области планирования и организации производства.
- Социально-психологический аспект: повышение профессионального мастерства положительно отражается на гарантии сохранения рабочего места, возможностях повышения в должности, на чувстве собственного достоинства и возможностях самореализации.

«Отчет о глобальном состоянии трудовой сферы в 2013г.»

институт Gallup



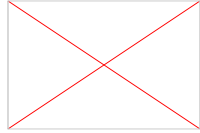
- **только 19 %** работников предприятий реально вовлечены в трудовой процесс
- **63 %** просто пребывают на рабочем месте, ожидая окончания рабочего дня
- **18%** испытывают яркие отрицательные эмоции в отношении своей фирмы-нанимателя.
- Ведущие мировые компании затрачивают от **2 до 10 %** фонда заработной платы на обучение персонала.



Принципы развития персонала -

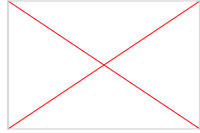
- -целостность системы развития, преемственность видов и форм развития персонала;
- - опережающий характер развития персонала по отношению к развитию организации;
- - гибкость различных форм развития;
- - профессиональное и социальное стимулирование развития человеческих ресурсов;
- - учет возможностей организации.[Егоршин.2003]

Факторы, влияющие на необходимость развития персонала:



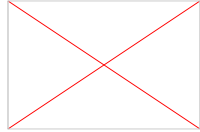
- конкуренция на различных рынках;
- развитие информационных технологий;
- комплексное решение вопросов управления человеческими ресурсами и стратегических задач на основе единой программы деятельности организации;
- необходимость разработки стратегии и организационной культуры организации и др.

РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА – это комплекс мер, включающий



- профессиональное обучение,
- переподготовку
- повышение квалификации кадров,
- управление карьерой.

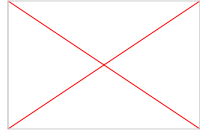
[Кнорринг ,2004].



ОБУЧЕНИЕ персонала

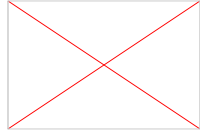
- – это формирование первичных профессиональных навыков, умений и знаний в соответствии с определенными трудовыми функциями.
- - целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т.п.

Повышение квалификации персонала



- усовершенствование знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.

Переобучение (переподготовка) персонала



- освоение новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

Стадии профессионального развития (по Е.А. Климову):

1. «оптация»
2. адепт
3. адаптант
4. интернал
5. мастер
6. авторитет
7. наставник

Стадии становления профессионала (по Е.А. Климову):

Само
позна
ние

- *оптант* (выбирающий профессию, потенциальный субъект труда),
- *адепт* (осваивающий профессиональные знания и умения),

Само
опреде
ление

- *адаптант* (приспосабливающийся к трудовому коллективу и организационной культуре учреждения),
- *интернал* (освоивший профессиональные задачи среднего уровня сложности),
- *мастер* (умеющий выполнять сложные профессиональные задачи),

Само
реализ
ация

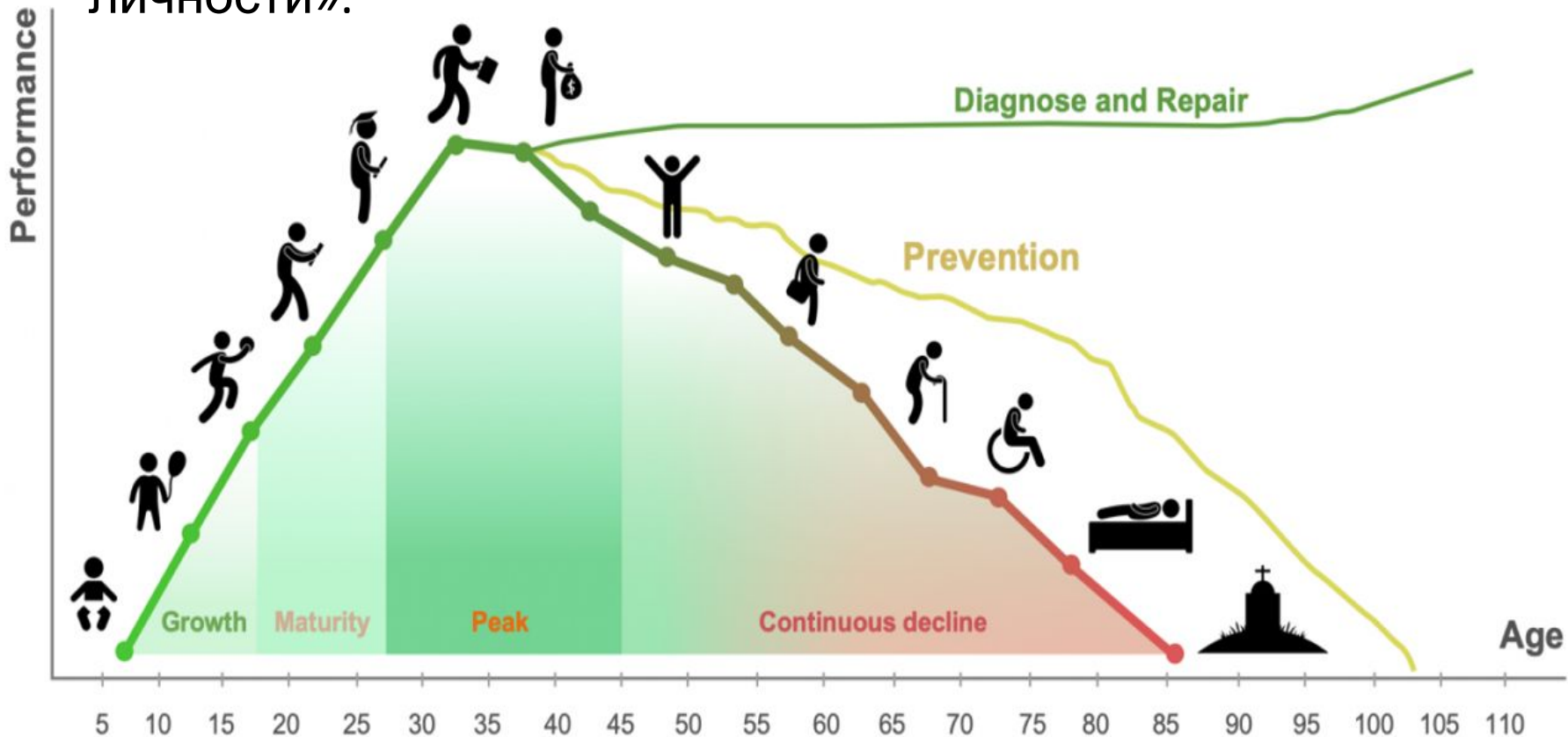
- *авторитет* (обладающий мастерством и неформальными лидерскими качествами),
- *наставник* (мастер, имеющий потребность передать свой опыт другим людям).

Условия становления профессионала:

- **Невозможность прямого управления и насильственного влияния.** Создание условий – вероятностный результат.
- **Связь с эмоциями:** развитие человека во многом обусловлено эмоционально насыщенными контактами со значимыми другими; закрепляется то, что позитивно окрашено, критика и унижение не могут ничего «вырастить».
- **Связь с деятельностью:** «человек личностно развивается только в той деятельности, которая для него значима» (внутренние мотивы).
- **Связь с потребностями** (в активности, в творчестве, в познании, в уважении, в признании, во взрослости, в полезности другим, в свободе, в самоуважении и т.д.).

Стадии становления профессионала:

- По мнению Э.Ф. Зеера, «возможно огромное количество альтернативных траекторий профессионального развития, которые одних приводят к самореализации в профессиональной деятельности, других к постепенному угасанию функций, а третьих – к саморазрушению личности».



Потребности человека на этапах профессионализации



Прогрессивная стадия развития

профессионала

Характеризуется :

- развитием системы мотивов трудовой деятельности,
- перетеканием внешних мотивов во внутренние,
- переходом личности на новую, более высокую ступень развития

ЛИЧНОСТНЫЕ РЕСУРСЫ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ



Кризисы профессионального становления

- – это изменения его направленности, которые проявляются при переходе от одной стадии профессионального развития к другой (нормативные кризисы) или при кардинальном изменении жизненных обстоятельств (ненормативные кризисы).

Основными признаками профессиональных кризисов, являются:

1. снижение уровня профессионализма,
2. внутренняя растерянность,
3. понижение собственной оценки,
4. «профессиональное выгорание».

Регрессивная стадия развития личности в процессе труда

- Регресс – откат назад на более низкую ступень развития.
- Профессиональный регресс – утрата отдельных профессиональных знаний и навыков, снижение эффективности деятельности.
- Регресс профессиональный ведет к регрессу личностному.

Симптомы профессионального выгорания

Поведенческие

- Уклонение от работы (прогулы, ожидание конца рабочего дня)
- Уменьшение непосредственных контактов с пациентами и коллегами
- Стереотипное негибкое поведение
- Привычные проволочки в работе
- Девиантные формы поведения (употребление ПАВ, супружеские измены)

Соматические

- Утомляемость
- Сонливость
- Нарушения сна
- Учащение случаев несерьезных заболеваний (головная боль, боль в спине)
- Развитие психосоматической патологии

Диагностика уровня эмоционального выгорания



1. Снижается ли эффективность Вашей работы?
2. Потеряли ли Вы часть инициативы на работе?
3. Потеряли Вы интерес к работе?
4. Усилился ли Ваш стресс на работе?
5. Вы чувствуете утомление или снижение темпа работы?
6. У вас часто болит голова?
7. У вас часто болит живот?
8. Вы потеряли в весе, ваш вес превышает норму?
9. У вас проблемы со сном?
10. Ваше дыхание стало прерывистым?
11. У Вас часто меняется настроение?
12. Вы легко злитесь?
13. Вы легко подвергаетесь фрустрации?
14. Вы стали более подозрительным, чем обычно?
15. Вы чувствуете себя более беспомощным, чем всегда?
16. Вы употребляете слишком много лекарств, влияющих на настроение (транквилизаторы, алкоголь, и т.д.)?
17. Вы стали менее гибким?
18. Вы стали более критично относиться к собственной компетентности и к компетентности других?
19. Вы работаете больше, а чувствуете, что сделали меньше?
20. Вы частично утратили чувство юмора?

Менее 10 баллов - У Вас не отмечается синдром эмоционального выгорания.

10-15 баллов - формирующийся синдром выгорания

15 и более - наличие синдрома



2. Система развития персонала предприятия



Система развития персонала предприятия:

Комплекс элементов, содействующих повышению кадрового потенциала организации в соответствии с её целями.

К элементам системы развития персонала относятся:

1. - элементы развития кадрового потенциала (штатное расписание, ротация, профессиональная карьера, замещение должностей);
2. - элементы развития личностного потенциала (переквалификация, повышение квалификации);
3. - информационные элементы (анализ рынка образования, анализ предложения и спроса на образование внутри организации, персонифицированная система данных о развитии кадров, результаты аттестации и оценки работы персонала).

Этапы организации обучения персонала



Тратятся значительные бюджеты на систему развития персонала.

Как будто всё отлично, но все чаще собственники, топ менеджеры, да и сами HR поднимают три стратегические проблемы развития персонала:

- учим не тех;
- учим не тому;
- учим не так.



1. Стратегия «волшебная пилюля» (Развитие как развлечение).

Навыковые тренинги и семинары рассматривают или как некое **бесполезное мероприятие**, назначенное сверху, или наоборот – в них видят **панацею от всех бед** и ждут скачка результативности по всем направлениям на следующий день после обучения.

При отсутствии серьезных предтренинговых диагностических мероприятий, при сохранении **управляющего профиля** планирования, мотивации, организации труда - **полученные знания забудутся, а навыки уйдут.**

«Зачем вы выбрали такой хлопотный способ бесполезно потратить деньги компании?».



2. Стратегия «Индивидуальный подход» или «Высокие риски выращивания звезд»



В рамках данной стратегии **развитие одних осуществляется за счет других**, когда в процесс обучения включается только ограниченное число сотрудников, доказавших в конкурентной борьбе свою потенциальную полезность для организации.

Доминирующим инструментом организации развития персонала в рамках такой стратегии становится разработка массы **индивидуальных планов развития** в которых на основе оценки компетенций, руководителем совместно с сотрудником HR создается индивидуальная траектория формирования недостающих компетенций.

Затраты на реализацию стратегии **«Индивидуальный подход»** включают **расходы на:**

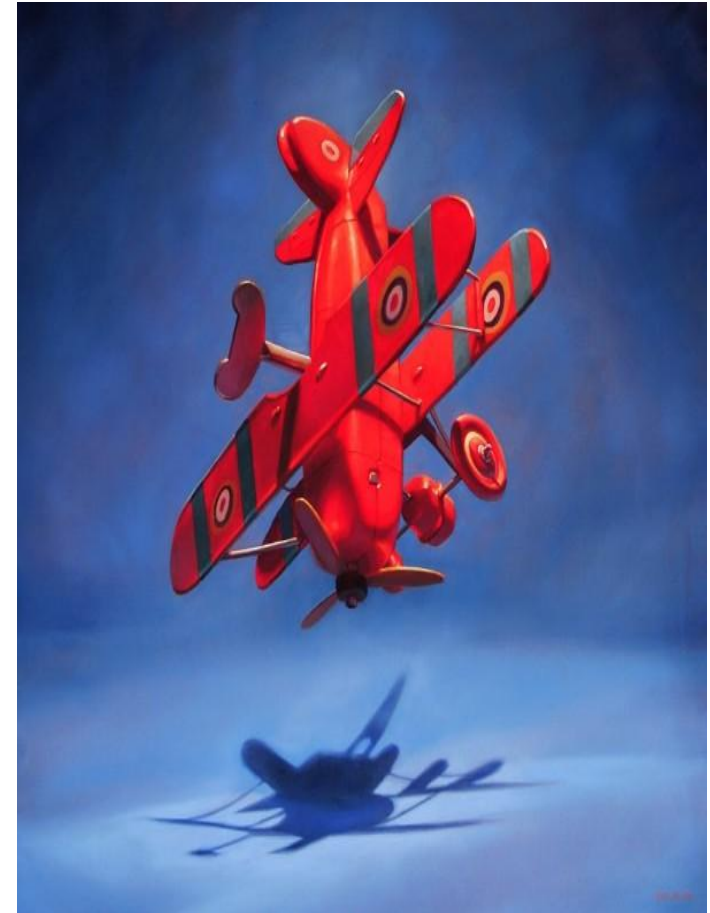
- Оценку персонала и анализ «разрывов» между соответствующим должности набором компетенций (желаемым) и действительным
- Определение потребностей в развитии и обучении
- Разработку программ развития и обучения
- Реализацию программ развития и обучения
- Оценку эффективности обучения.
- **«Откат»**



Потому позволить себе такую стратегию развития персонала могут преимущественно крупные игроки рынка.

Результаты реализации стратегии «Индивидуальный подход»:

- ✓ Ухудшение социально-психологического климата;
- ✓ Низкая приверженность персонала;
- ✓ Высокие риски переманивания «выращенных звезд» конкурентами.



3. Стратегия «Обучающаяся организация»

«Мы понимаем, что единственное конкурентное преимущество компании будущего это способность ее менеджеров учиться быстрее, чем их конкуренты».

Арье де Гейза



Принципы стратегии «Обучающейся организации»:

1. Корпоративное обучение должно быть **системно ориентированным на формирование навыков** :
 - восприятия окружающей среды;
 - соотнесения ее с существующими в организациях рабочими нормами и положениями;
 - определение значимых отклонений;
 - инициирования действий по корректировке норм и смене стратегических направлений.
2. Корпоративное обучение должно быть **доступным для всех категорий персонала и быть групповым** (командным) для обеспечения полного проявления способностей каждого работника в равных условиях. Корпоративное обучение за счет взаимодействия сотрудников позволяет более полно осознать опыт и конкурентные преимущества компании.
3. Процесс обучения должен быть **непрерывными и основываться на реальных проблемах предприятия**, насыщено активными формами обучения, позволяющими решать реальные проблемы бизнеса с помощью современных методов и с полным осознанием роли каждого работника в общем деле.

Популярные направления развития компетенций персонала:

1. Ценностные ориентации (цель, процесс, результат).
2. Принадлежность, идентификация и достижение консенсуса в группе.
3. Самомотивация и самоуправление.
4. Компетентность и профессионализм.
5. Мотивация производительности и деловой активности.
6. Личная ответственность, предпринимательское мышление и поведение.
7. Мобильность и гибкость.
8. Готовность к учебе и к изменениям.
9. Самостоятельность и способность принимать решения.
10. Ориентация на рынок и потребителей.
11. Осознание роли качества.
12. Сотрудничество и ориентация на групповую работу.
13. Преодоление сопротивления нововведениям.

3.Трудности и препятствия в образовании взрослых



Персонал компании – это взрослые, сложившие люди со своим жизненным и профессиональным опытом.

При выборе методов их обучения необходимо учитывать особенности их психологии и психофизиологии:

память взрослого человека в среднем менее объемна, чем в молодые годы;

внимание менее концентрировано, утомляемость наступает быстрее;

но в зрелом возрасте уже сформированы развитые навыки мышления.

Продуманная и практически обоснованная программа дает возможность усилить эффект обучения именно за счет включения сильных сторон слушателей в учебный процесс.

ВЗРОСЛЫЙ – ЭТО ТОТ, КТО

Умеет

- *принимать решения
- *принимать на себя ответственность
- *убеждать
- *оценить ситуацию и принять конкретное решение
- *правильно оценивать свои возможности
- *достигать поставленных целей
- *планировать деятельность
- *предвидеть результат
- *разрешать конфликт

Имеет

- *жизненный опыт(бытовой, профессиональный, социальный)
- *навыки для определенного качества жизни
- *необходимый культурно-образовательный уровень

Отвечает

- *за свои слова и действия
- *за результат своей деятельности

Действует

- *осознанно
- *ответственно
- *разумно
- *компетентно
- *самостоятельно
- *уважительно
- *по правилам, нормам (а не случайным образом)

Особенности взрослых учащихся (М. В. Кларин):

- потребность в обосновании (смысле);
- потребность в самостоятельности;
- жизненный опыт;
- назревшая необходимость;
- практическая направленность.

Психофизиологические

У некоторых взрослых людей возникает внутренний барьер в отношении своей способности к обучению. Он в какой-то мере основан на мифе о снижении способности к восприятию, запоминанию, воспроизведению учебной информации с возрастом.

Однако учеными доказано, что успешно обучаться можно в любом возрасте. Просто в разные периоды жизни на первый план выступают различные функции памяти, иные типы внимания, меняется мотивация, но в целом взрослый человек всегда способен к выработке соответствующих индивидуальных способов оптимальной работы с информацией.

Это становится возможным, если он владеет знаниями о своих особенностях как субъекта обучения и сформированной устойчивой мотивацией к обучению.

Социально-психологические

Многим взрослым людям бывает некомфортно, иногда просто страшно оказаться в позиции ученика.

Особенно это касается лиц, занимающих определенное социальное положение на административной лестнице.

Психологически они не готовы к оборачиванию ситуации и добровольному превращению в «объект» педагогического влияния.

Социальные

Отсутствие востребованности нового уровня образованности со стороны социума или его избыточность для профессионального статуса зачастую делает для взрослого человека бессмысленным продолжение (наращивание) своего образования.

Психолого-педагогические

Не сформированность установки на необходимость для современного человека пожизненного образования.

Непрерывности обучения может также препятствовать отсутствие необходимых для этого знаний о себе как существе познающем, о своих способностях, особенностях восприятия и усвоения учебного материала, информационных потребностях.

Наконец, человек просто может не знать о существующих формах образования взрослых.

Принципы обучения взрослых:

- а) актуальность – непосредственное отношение к профессиональной деятельности;
- б) участие – активное восприятие;
- в) повторение;
- г) обратная связь с целью достижения более высоких результатов.

3. ТЕХНОЛОГИИ И МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ



Формы обучения

По месту обучения

Внутреннее

Внешнее

По количеству участников

Индивидуальное

Групповое

По отношению к непосредственной работе

Без отрыва от производства

С отрывом от производства

По форме обучения

Очное

Заочное

Формы образования

- **Формальное**
- **Неформальное**
- **Информальное (самообразование)**
- **Дистанционное**
- **Корпоративное обучение**
- **Сетевое общение**
- **Вебинары**
- **и др.**

- **«Формальное образование»** - происходит в организованной и структурированной среде (вуз, школа, рабочее место), завершается проверкой результатов и сертификацией.
- **«Неформальное образование»** - частично планируемое обучение, не всегда воспринимаемое в категориях образования, но сохраняющее его черты.
- **«Информальное образование»** - результат повседневной деятельности индивида, связанной с его работой, семьёй, досугом. Не является организованным и спланированным.

Информальное образование

- **Образование в течение всей жизни**
- **Министерство образования и науки РФ внесло эти понятия в проект «Современной модели образования» до 2020 года, увязав их с необходимостью перехода к концепции непрерывного обучения**

ФАКТЫ (по оценке ЮНЕСКО)

- **85%** работающего населения приобрели необходимые для работы знания и умения за рамками формального обучения;
- в 2003 году почти **18%** жителей ЕС в возрасте 25-64 лет участвовали в неформальном образовании;
- в странах Скандинавии – Дании, Швеции, Финляндии – наибольшие показатели по уровню вовлечённости в НФО – почти **50%** по данным на 2004 г.

Методы обучения:

- это способы, при которых достигается овладение знаниями, умениями, навыками обучающихся.

МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА: СТАНДАРТНЫЙ ПОДХОД

1. НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ

Методы обучения	Характерные особенности метода
1. Направленное приобретение опыта	Систематическое планирование обучения на рабочем месте, основу планирования составляет индивидуальный план профессионального обучения.
2. Производственный инструктаж	Информация, введение в специальность, адаптация, ознакомление обучающегося с его новой рабочей обстановкой.
3. Специальный подбор заданий для обучения	Специализированная индивидуальная программа обучения с текущим контролем
4. Использование рабочих инструкций	Вариант самостоятельной подготовки и переподготовки
5. Смена рабочего места (ротация)	Получение знаний и приобретение опыта в результате систематической смены рабочего места. В результате этого за определенный промежуток времени создается представление о многогранности деятельности и производственных задач
6. Наставничество	Повышение мастерства у более квалифицированного работника
7. Система быстрого реагирования после наставничества	«Натаскивание» сотрудника на выполнение определенных действий и операций
8. Использование работников в качестве ассистентов, стажеров	Обучение и ознакомление работника с проблемами высшего и качественно иного порядка задач при одновременном принятии на себя некоторой доли ответственности
9. Подготовка в проектных группах	Сотрудничество, осуществляемое в учебных целях в проектных группах, создаваемых на предприятии для разработки крупных, ограниченных сроком задач
10. Использование стендов, тренажеров	Имитация рабочих операций и ситуаций
11. Коучинг	Процесс, способствующий реализации обучения и развития, повышению компетентности и совершенствованию профессиональных навыков. Означает раскрытие потенциала личности для максимизации собственной производительности и эффективности. Включает разнообразие стилей, навыков и техник.

МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА: СТАНДАРТНЫЙ ПОДХОД

2. ВНЕ РАБОЧЕГО МЕСТА

Методы обучения	Характерные особенности метода
1. Чтение лекций	Пассивный метод обучения, используется для изложения теоретических и методических знаний, практического опыта
2. Программированные курсы обучения	Более активный метод обучения, эффективен для получения теоретических знаний.
3. Конференции семинары, «круглые столы»	Активный метод обучения, участие в дискуссиях развивает логическое мышление и вырабатывает способы поведения в различных ситуациях.
4. Метод руководящих кадров, основанный на самостоятельном решении конкретных задач из производственной практики	Моделирование организационной проблемы, которую должны решить участники группы. Позволяет соединить теоретические знания и практические навыки, предусматривает обработку информации, конструктивно-критическое мышление, развитие творчества в процессах принятия решений.
5. Деловые игры	Обучение поведению в различных производственных ситуациях. Развитие навыков самостоятельного принятия решений и коллегиальной работы.
6. Методы решения производственно-экономических проблем с помощью моделей	Моделирование процессов, происходящих на конкурирующих предприятиях. Развитие аналитических способностей, умения выявлять и учитывать факторы, влияющие на успех результата.
7. Рабочая группа («кружок качества» и «вместо учебы»)	Молодые специалисты разрабатывают конкретные решения по проблемам управления организации, объединившись в рабочие группы. Разработанные в рабочих группах предложения передаются руководству организации, которое рассматривает предложения, принимает по ним решения и информирует рабочую группу о принятии или отклонении ее предложений.
8. Командировки	Командировки в другие организации или дочерние филиалы, фирмы способствуют приобретению инновационного опыта работы, позволяют под иным углом зрения взглянуть на проблемы и задачи в своей организации.

Директивные методы:

1. **Лекции.** Таким методом можно обучать сотни человек одновременно, но при этом обратная связь минимальна, передача знаний носит односторонний характер.
2. **Семинары.** Здесь степень активности слушателей уже выше, особенно если практические занятия строятся с элементами деловой игры, мозгового штурма, кейс-стади и т.п.
3. **Наставничество** — традиционный метод, при котором опытный сотрудник передает знания новичку.
4. **Инструктаж.** Как и при наставничестве, обучение ведется без отрыва от трудовой деятельности. Инструктор вводит нового сотрудника в курс предстоящей работы.
5. **Тренинги.** Как правило, они помогают развивать отдельные компетенции — ведение переговоров, повышение эффективности продаж, тайм-менеджмент и др.
6. **Секондмент** — относительно новая в России методика профессионального развития персонала. Стажировка в

Интерактивные методы:

большая роль отводится современным техническим возможностям. Благодаря интернету сегодня стали доступными:

- 1. дистанционное обучение;**
- 2. онлайн-конференции и вебинары;**
- 3. видеоуроки.**

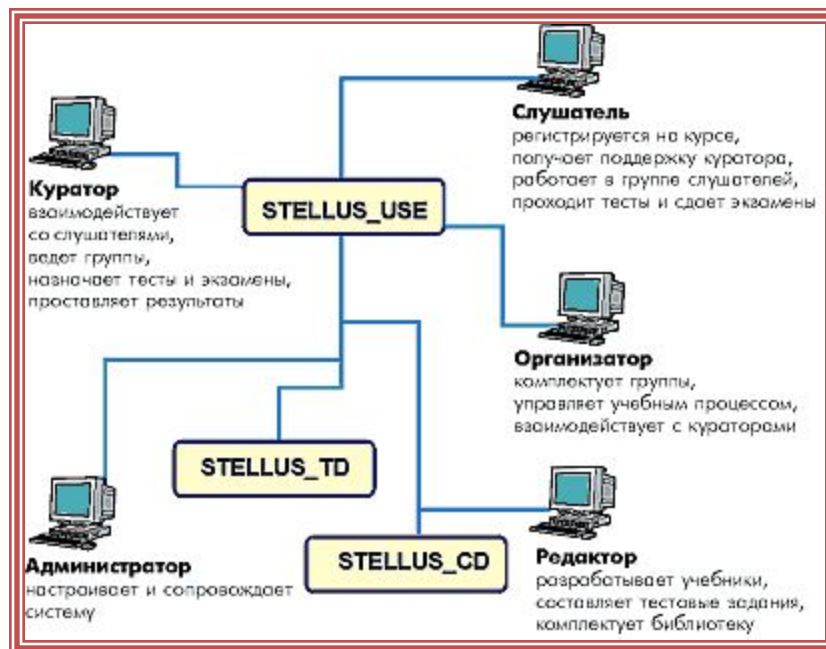
Личностные методы:

Здесь на первый план выходит задача мотивации.

- **T- группы ,**
- **коучинг**

Электронное обучение

Е-обучение e-Learning



Модель оценки эффективности обучения Д.

Киркпатрика

Модель включает четыре уровня оценки результатов обучения:

- **Реакция:** понравилось ли обучение участникам, насколько было полезным (удовлетворенность)
- **Усвоение:** насколько качественно были усвоены соответствующие знания и умения
- **Поведение:** изменилось ли и насколько в результате обучения поведение участников в рабочей обстановке
- **Результаты:** каковы измеримые результаты обучения для организации (оценка бизнес-результатов)

эффективность (средний процент усвоения знаний) различных методов обучения взрослых

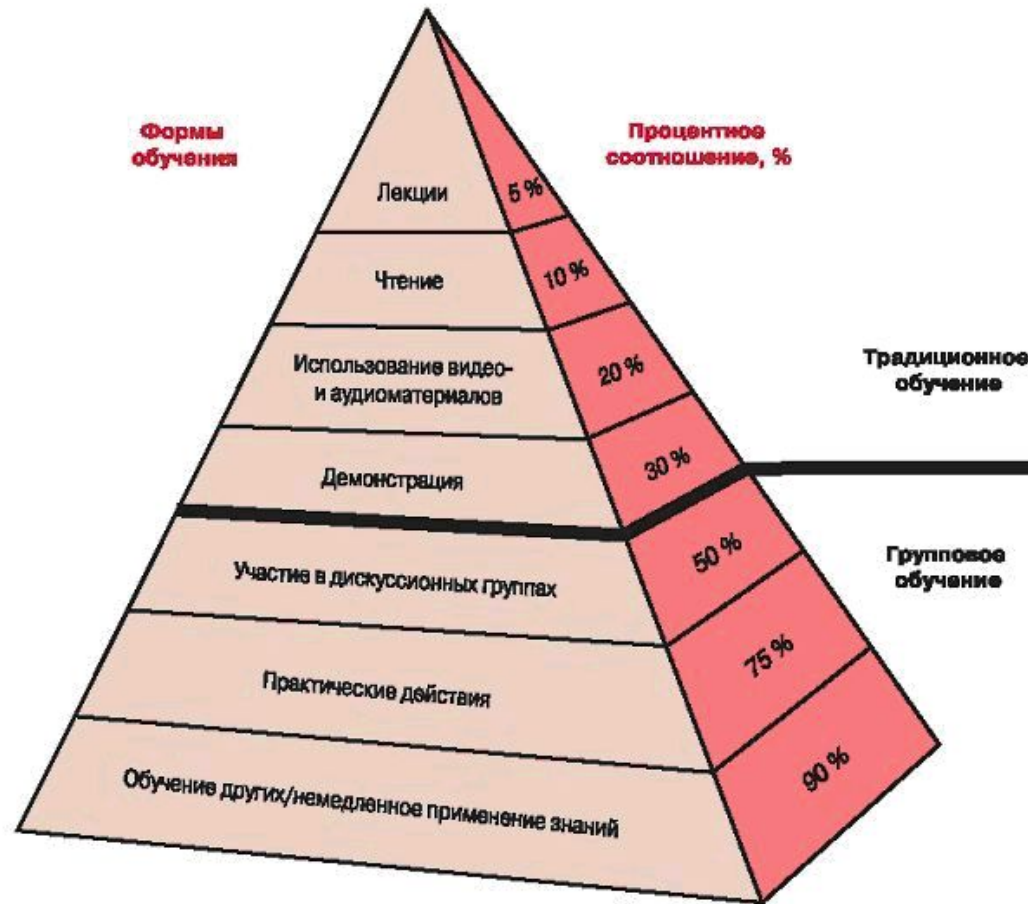


Рис. 1. Пирамида обучения

Условия эффективности (требования к организации) обучения

- **Направленность обучения. Индивидуальный план обучения.** Обучающимся следует установить стандарты выполнения работы. Обучающиеся должны ясно определить цели и стандарты, которые они считают приемлемыми и могут использовать для оценки своего развития.
- **У обучающихся должно быть руководство, поощрение, поддержка и обратная связь о том, как они учатся.** Самомотивированные работники большую часть этого могут обеспечить себе сами, но все же должен быть преподаватель, чтобы поддерживать их и помогать, когда это необходимо. В том числе – культура организации должна поддерживать и стимулировать обучение (обучающийся – это хорошо, а не выскочка). Руководство компании должно создать климат, способствующий обучению.
- **Обучающиеся должны получать удовлетворение от обучения.** Они способны учиться в самых тяжелых условиях, если обучение удовлетворяет одну или несколько их потребностей. И наоборот, самые лучшие программы обучения могут не оправдать ожиданий, если обучающиеся не видят в них пользы.
- **Обучение практикой. Ориентация на решение реальных производственных и управленческих проблем.**

Условия эффективности (требования к организации) обучения

- **Возможность обучаться в удобное время и в удобном темпе.** Обучающиеся должны иметь возможность сами управлять процессом обучения.
- **Методы обучения должны быть подходящими и разнообразными.** Преподаватели имеют большой запас учебных тем и средств обучения. Но они должны разборчиво их использовать, в соответствии с потребностями должности, работника и группы. Использование разнообразных методик, при условии, что все они одинаково подходят для конкретных условий, способствует обучению, поддерживая интерес обучающихся.
- **Следует выделить время на усвоение новых навыков.** На то, чтобы усвоить, проверить и принять новые навыки, требуется время. Его следует предусмотреть в программе обучения. Очень многие преподаватели чрезмерно переполняют свои программы новой информацией и не дают достаточных возможностей для ее практического освоения.
- **Люди лучше обучаются в неформальной обстановке.**
- **Обучение – это постепенный процесс. Необходимо понимать, что существуют разные уровни обучения, и что они требуют разных методов и занимают разное время.**

Особенности	Рекомендации
Стремление к самостоятельности и самореализации	<p>предоставлять возможность проявлять инициативу</p> <p>создавать возможности для личного включения в обучение</p>
Концентрация на профессиональных целях проблемах и задачах.	<p>прояснять намерения и цели учащегося</p> <p>изучать темы в логике решения проблем</p> <p>идти в обучение от профессиональных проблем и опыта студента</p> <p>предлагать актуальные и обоснованные темы обучения</p>
Интерес к практическому применению новых знаний	<p>стремиться активизировать обучение, сделать его исследовательским</p> <p>связывать результаты обучения с профессиональной деятельностью, переносить приобретённые знания и навыки в рабочие условия</p> <p>использовать метод проб и ошибок, аналогии</p>
Наличие профессионального и личного опыта	<p>идти «от частного к общему» или «от общего к частному», в зависимости от целей и задач группы</p> <p>поощрять вопросы об общих принципах, устанавливать общее в конкретных положениях</p> <p>связывать новый материал с имеющимися знаниями и опытом</p>
Наличие конкурирующих интересов	<p>учитывать наличие ограничений в учёбе (социальных, временных, финансовых)</p>

Наличие стереотипов и предпочтений относительно методов обучения	широко использовать активные методы: деловые игры, моделирование, анализ практических ситуаций
	поощрять и подкреплять достижения студентов на основе обратной связи
	до начала обучения проводить оценку потребности в обучении
	при закреплении материала полагаться на понимание, а не память
	учитывать различие в стилях обучения
Краткосрочность обучения	ориентироваться на краткие периоды учебной активности
	создавать компактные и эффективные циклы обучения
Сопrotивление процессу обучения	высокие требования к личности преподавателя
	вовлечение в обучение, создание соответствующей мотивации
Умение работать с информацией; высокий самоконтроль	учитывать ожидания и потребности, возможности и ограничения
	развивать у слушателей навыки обучения и самообучения
	учитывать профессиональные и личностные особенности
Высокая критичность, закрытость (защита «Я»), страх неудачи; сложности в установлении и	создавать комфортную, безопасную атмосферу
	соблюдать правила подачи обратной связи
	проводить коммуникативные упражнения

Спасибо за внимание