

Тема 4.

ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

(часть 1)

Сущность обучения персонала в организации

Обучение является основой развития человека, так как связано с улучшением и расширением профессиональных знаний, навыков, компетенций, выявлением и развитием его потенциальных способностей. Это, в свою очередь, обеспечивает потребность организации в квалифицированном персонале, способным и готовым эффективно трудиться в настоящем и активно содействовать развитию компании в будущем.

В обучении участвуют, как минимум, три стороны – это сама организация, обучаемые сотрудники и те, кто их обучает.

- ✓ Обучение с позиции организации – это спланированный процесс формирования компетенций работников, соответствующих требованиям компании;
- ✓ Обучение с позиции обучаемого сотрудника – процесс приобретения знаний, навыков и опыта, необходимых для эффективного выполнения работы;
- ✓ Обучение с позиции обучающего – процесс передачи знаний и методов приобретения навыков обучающимся.

Таким образом,

Под обучением персонала понимается процесс передачи, получения и усвоения знаний, приобретения навыков и опыта, необходимых для эффективного выполнения работы

Знания, умения и навыки людей приобретаются различными способами, в частности:

- в ходе обучающих программ – семинаров и тренингов с участием преподавателей;
- путем отработки приемов работы на практике;
- в процессах наблюдения и осмысления опыта и поведения других сотрудников;
- на собственном опыте путем проб и ошибок;
- в процессе совместной работы в сотрудничестве с коллегами и руководителем;
- самостоятельно, путем изучения по собственной инициативе новых методов работы и др.

При этом ценность обучения определяется не количеством и качеством приобретенных знаний и навыков, а способностью сотрудника применять их в своей работе и достигать при этом лучших результатов, выражающихся:

- в умении правильно и хорошо выполнять определенную работу или решать задачи, которые до обучения вызывали затруднения;
- умении делать лучше, качественнее, по-другому то, что сотрудник уже умеет делать;
- умении делать что-либо новое в своей или другой области¹.

По сути, обучение в организации – это процесс формирования и развития компетенций для эффективного выполнения работы (рис. 4.1).

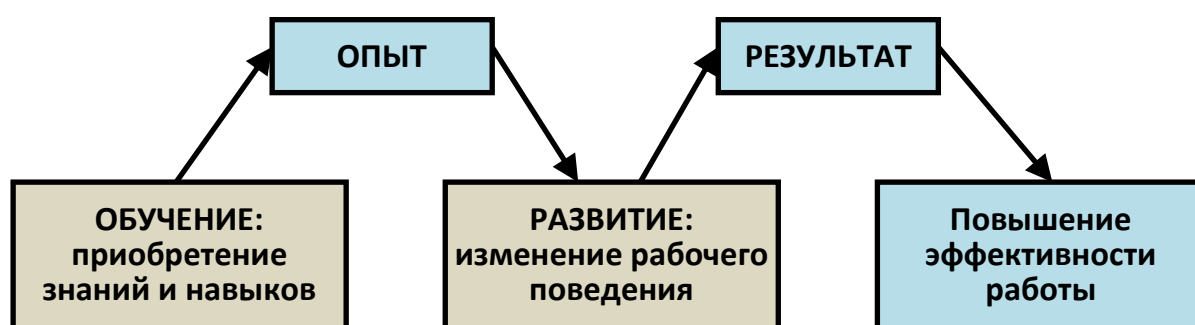


Рис. 4.1. Повышение эффективности работы через обучение и развитие

Вместе с тем, обучение является важным аспектом взаимодействия между организацией и работником, где могут сталкиваться противоположные интересы.

¹ Джой–Метьюз Д., Меггинсон Д., Сюрте М. Развитие человеческих ресурсов. [пер. с англ]. – М.: Эксмо, 2006. – С. 141.

Значение обучения для организации и работника

С точки зрения организации	С точки зрения работника
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Сокращение времени на освоение работы новыми сотрудниками ▪ Работники применяют методы и приемы более экономичного, более эффективного и более безопасного выполнения работы ▪ Сотрудники легче и позитивнее реагируют на изменения в организации ▪ Сотрудники предлагают новшества, активно участвуют в инновационных проектах ▪ Повышение вовлеченности и лояльности работников 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Повышение профессиональной компетентности и конкурентоспособности на внутреннем и внешнем рынках труда ▪ Получение большего удовлетворения от работы ▪ Возможность саморазвития ▪ Возможность повышения заработка ▪ Расширяющиеся перспективы продвижения в должности

Обучение персонала для организации – один из инструментов повышения производительности и эффективности труда, укрепления конкурентных позиций. Обучение для работника есть средство улучшить свое положение: повысить квалификацию, продемонстрировать свои способности, получить продвижение по карьерной лестнице, повысить заработок, укрепить свои позиции в компании или найти лучшую работу в другой организации. Отсутствие согласованности в целях обучения приводит к тому, что его результаты оказываются не такими впечатляющими, как ожидалось, поэтому чрезвычайно важными для получения наилучших результатов обучения являются вопросы мотивации обучаемого персонала. Мерами мотивации работников выступают доплаты за квалификацию, знания, владение вторыми профессиями, а также компенсации, связанные с территориальным перемещением работника; содержание и распределение работ, учитывающие статусные аспекты трудовой деятельности; поощрение инициативы и инновационной деятельности, приверженности компании и другие.

Направления и формы обучения персонала

Обучение персонала охватывает различные аспекты подготовки сотрудников. Так, при поступлении на работу проводится первичное обучение для подготовки новичков к выполнению работы в соответствии с принятыми в компании стандартами. Для некоторых видов работ требуется обязательное обучение для получения необходимых сертификатов и допусков для работы – например, электрики, монтажники-высотники и другие специалисты должны

регулярно подтверждать наличие требуемой квалификации. Обучение может иметь корректирующий характер, когда в ходе оценки работы сотрудников были выявлены недостатки в выполнении каких-либо обязанностей. Развивающее обучение нацелено на развитие потенциала работника, активизацию его способностей, формирование высокой компетентности в отдельных или смежных с его деятельностью областях.

Основные направления обучения и развития персонала представлены в табл. 4.1.

Различают следующие **формы обучения персонала** (рис. 4.2):

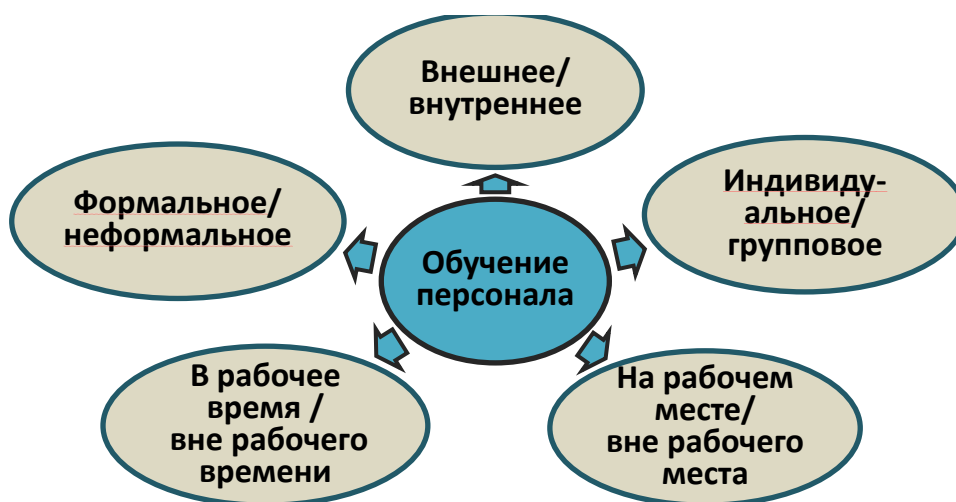


Рис. 4.2. Формы обучения персонала

Индивидуальное обучение – это самостоятельная подготовка отдельных сотрудников в соответствии с индивидуальным планом или обучение под руководством наставника по специально разработанным программам. При *групповом обучении* сотрудники с одинаковыми потребностями в обучении и развитии объединяются в *целевые группы* для подготовки по одной программе.

Внешнее обучение подразумевает получение профессионального образования, повышение квалификации или краткосрочную подготовку вне организации. *Внутреннее обучение* – это обучающие мероприятия, проводимые самой компанией при помощи и с участием руководителей, опытных сотрудников, внутренних тренеров или наставников.

Обучение вне рабочего места может проходить как при внешнем, так и внутреннем обучении, например, корпоративные конференции или семинары. *Обучение на рабочем месте* позволяет осваивать работу сразу же в процессе ее выполнения, обеспечивая полную связь с практикой.

Таблица 4.1. Направления и виды обучения и развития персонала в компании²

Направления	Виды обучения и развития персонала
Интеграция в компанию	Новые сотрудники – единые централизованные вводные курсы для понимания бизнеса, структуры и культуры компании, а также изучения внутренних процессов и процедур. Новые руководители – дополнительные программы по введению во внутреннюю структуру, бизнес-процессы компании и принятые процедуры взаимодействий. Действующие сотрудники – командообразующие мероприятия по повышению корпоративного духа и укреплению корпоративной культуры
Первичное профессиональное обучение	Для работников без квалификации и опыта работы. Включает специальные программы подготовки на производстве с присвоением сертификата или свидетельства о получении профессии, специальности
Обязательное обучение	Обучение по требованиям законодательства, надзорных органов, поставщиков оборудования и т.д. Обычно включает программы по технике безопасности и охране труда, экологической безопасности, обучение сотрудников, занимающих должности, требующие сертификации или лицензирования
Корректирующее обучение	Для устранения проблем в выполнении работы, как правило, при помощи наставника, обучение в связи с усложнением содержания работы или изменением общеорганизационных требований
Повышение квалификации	Обучение, как правило, связано с квалификационными требованиями определенной должностной позиции. В результате подготовки сотрудник получает подтверждение соответствия своей квалификации занимаемой должности и последующее повышение квалификационной категории (например, врач первой категории, токарь 4 класса и т.п.)
Повышение компетентности	Систематическое углубление знаний сотрудников в профессиональной области для достижения более высоких результатов и инноваций. Виды обучения разнообразны: семинары, тренинги, конференции, изучение лучших практик и новшеств в технике и технологиях, обмен опытом и знаниями и т.д.
Развитие управленческих компетенций менеджеров	Целевые программы обучения руководителей в соответствии со стратегией развития компании, бизнес-задачами подразделений
Подготовка управленческого резерва	Обучение сотрудников, входящих в состав управленческого резерва по индивидуальным планам развития
Дополнительные поведенческие навыки	Курсы по деловому общению, разрешению конфликтов, стресс-менеджменту, тайм-менеджменту и т.д. Акцент на развитие коммуникаций, помощь при решении профессиональных вопросов, расширение связей для более четкого взаимодействия между сотрудниками и подразделениями

² Составлено с использованием материалов российских компаний: МТС, ЛУКОЙЛ, СИБУР; Папонова Н.Е. Обучение персонала компании: практическое пособие. М.: Финпресс, 2011. С. 48-49.

Обучение в нерабочее время проводится, если сотрудник не может прерывать работу. В этом случае, как правило, ему выделяются рабочие часы для подготовки на рабочем месте или для участия во внешних обучающих мероприятиях.

Формальное обучение – обучение в рамках официально утвержденных и проводимых по плану программ подготовки персонала.

Неформальное обучение. Значительную часть профессиональных знаний и опыта сотрудники получают выполняя свою работу, обмениваясь информацией с другими, приобретая те или иные навыки самостоятельно по мере необходимости – это неформальное обучение.

Обучение носит выраженный социальный характер, потому что люди учатся в основном на рабочем месте у тех, кому они доверяют: руководителей, подчиненных, коллег и наставников. Данные исследований подтверждают это. На вопрос, «В каких ситуациях люди учатся лучше всего?» были получены следующие ответы³:

- 67 % – при совместной с коллегами работе над задачей;
- 22 % – при самостоятельном выполнении исследований;
- 10 % – когда коллега объясняет что-то лично;
- 2 % – посредством инструкции или учебника;

Характеристики формального и неформального обучения⁴

Неформальное обучение	Формальное обучение
Высокая степень соответствия потребностям индивида	Подходит не для всех
Обучающиеся обучаются в соответствии с потребностями	Все обучающиеся обучаются одному и тому же
Может существовать небольшая разница между текущими знаниями и теми, которые являются целью обучения	Может существовать значительная разница между текущими знаниями и теми, которые являются целью
Обучающиеся сами решают, как будет проходить обучение	Инструктор решает, как будет проходить обучение
Немедленное применение («своевременное» обучение)	Разное время применения, часто отдаленное
То, чему научились, легко внедряется	При внедрении на рабочем месте могут возникнуть проблемы

³ Challah S., Unwin A. Do You Know Where Your Talent Is? Why Acquisition and Retention Strategies Don't Work. Deloitte Research. URL: <http://www.heidrick.com/Knowledge-Center>

⁴ Там же.

Фактически, люди изучают свою работу «с помощью процессов, которые не предусматривались компанией, и в которые она не вкладывала деньги»⁵. Однако известно, что только 10 % сотрудников постоянно работают над собой, развивая свои способности и продвигаясь вперед. Остальные 90 % просто работают. Поэтому компании создают культуру, в которой ценятся мастерство и индивидуальное развитие, чтобы у сотрудников формировались ценности и установки, связанные с непрерывным обучением.

Неформальное обучение концентрирует усилия работника на конкретных аспектах его работы, при этом работник сам определяет, какие знания и навыки ему требуются и как он будет их получать. Вместе с тем, такое обучение совсем не обязательно будет соответствовать потребностям организации, более того, в процессе неформального обучения сотрудник может приобрести навыки, мешающие эффективному выполнению работы. Усиление преимуществ неформального обучения достигается в условиях командной работы, когда ее члены обеспечивают необходимую поддержку в обучении и свободно обмениваются опытом, а возможность коллективно решать проблемы снижает вероятность разочарования от допущенных ошибок.

Виды и методы обучения персонала

Обучение в организации включает как обучающие мероприятия, направленные на приобретение знаний и навыков для улучшения текущей работы или выполнения новых обязанностей, так и развивающие программы, в результате которых сотрудники получают возможность по-новому применить на практике то, что они знают и умеют, используя свой профессиональный и личностный потенциал или получить новый развивающий опыт.

Обучающие мероприятия

- *Курсы* – целевая подготовка по специализированной программе, включающая несколько тематических разделов. Например, курсы повышения квалификации, курсы иностранного языка.
- *Семинар* – групповое учебное мероприятие, проводимое с целью обмена опытом, знаниями, информацией на актуальные темы. Во время семинара выступают докладчики, а затем происходит их обсуждение. Внутренний

⁵ Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд. / пер. с англ.; под ред. С.К.Мордовина. СПб.: Питер, 2007. С.465.

(корпоративный) семинар проводится только для сотрудников компании. Во внешних семинарах участвуют сотрудники разных компаний. Обычно продолжительность семинара 1-2 дня.

- *Тренинг* – обучение каким-либо навыкам. Объем теоретического материала минимальный, основное внимание уделяется отработке конкретных способов и методов выполнения работы (10-20 % теория и 80-90 % – отработка навыков). Например, тренинг продаж, тренинг межличностного общения. Обычно проводятся внешними тренинговыми компаниями. Продолжительность тренинга от 1 дня до недели.
- *Корпоративные программы* – это курсы, семинары или тренинги, созданные по заказу конкретной компании.
- *Мастер-класс (workshop – англ.)* – обучение, в ходе которого участники работают над конкретной проблемой под руководством специалиста, являющегося экспертом в определенной области, который рассказывает и показывает, как применять на практике новую технологию, приемы или методы работы. Продолжительность от 1 до 3 дней.
- *Наставничество* – процесс развития у сотрудника при помощи наставника навыков с помощью специально разработанных заданий, постоянного наблюдения и регулирования их выполнения. Внимание уделяется непосредственной деятельности работника, формированию поведенческих моделей, передаче успешного опыта, укреплению корпоративных традиций.
- *Инструктаж* – разъяснение, а также демонстрация конкретного действия и приемов работы сотруднику специального подготовленным инструктором.
- *Дистанционное обучение (e-learning – англ.)* – обучение с использованием интернет-технологий. Сотрудник обучается самостоятельно в любое удобное время. Предусматривается не только размещение необходимой для обучения информации, но и возможность работать с другими интересующими ресурсами, а также осуществлять контроль результатов обучения.
- *Смешанное обучение (blended-learning – англ.)* – дистанционное обучение, дополненное групповыми занятиями и тренингами. Такой вид обучения признан более эффективным, поскольку при отсутствии непосредственного контакта с преподавателем, тренером и другими участниками обучения, у сотрудника снижается мотивация и вовлеченность в процесс подготовки.
- *Самостоятельное обучение* по специально разработанным программам с использованием учебных пособий, инструкций, электронных учебников, дистанционных курсов и т.д.

Развивающие мероприятия

- *Конференция* – в отличие от семинара, предполагает участие большого количества специалистов, представляющих разные точки зрения по заданной тематике. На конференциях обсуждаются проблемы, новые тенденции и идеи, происходит обмен опытом коллег из разных организаций, например, по проблемам экологии или охраны труда. На конференции приглашаются представители профессиональных сообществ, власти, общественных организаций, ученые.
- *Кураторство* – консультационная поддержка сотрудником-экспертом в какой-либо области производства или управления, работников, повышающих квалификацию, занятых выполнением сложных заданий и подготовкой проектов, обучающихся высших и средних профессиональных образовательных учреждениях.
- *Выполнение роли наставника* – специально подготовленным и прошедшим отбор сотрудникам передается ответственность за обучение и адаптацию одного или двух новых работников. Наставник расширяет свою компетентность, развивая способности и навыки, связанные с обучением других, повышает свою мотивацию, приобретая новый почетный статус.
- *Работа над проектом* – временное объединение сотрудников одного или нескольких подразделений для решения сложных, нетиповых и разнообразных задач развития предприятия/ подразделения.
- *Участие в работе экспертной группы* – лучшие специалисты и рабочие участвуют в совещаниях по важным производственным проблемам, консультируют руководство и других сотрудников по узким профессиональным вопросам и т.п. Применяется для передачи экспертных знаний и опыта, повышения мотивации ценных специалистов, укрепления их лояльности.
- *Делегирование полномочий* – передача сотруднику четко очерченной области задач с правом принятия решений по оговоренному кругу вопросов, расширяющих сферу его деятельности. Применяется для развития навыков управленческой работы.
- *Ротация* – временное перемещение сотрудника на другую должность того же уровня в организации или ее территориальные подразделения.
- *Дублирование* – временное выполнение обязанностей руководителя под его наставничеством и контролем.
- *Временное замещение* руководителя или специалиста на период его отсутствия (отпуск, командировка, стажировка) с целью получения опыта работы.

- **Стажировка** – получение опыта работы в территориальных подразделениях или в других компаниях, в том числе зарубежных.
- **Участие в выставках** знакомит сотрудников с самыми новыми и передовыми разработками, дает возможность наладить связи с потенциальными партнерами, установить неформальные контакты с коллегами из других компаний.

Все виды развивающих мероприятий позволяют сотруднику по-другому взглянуть на свою деятельность, узнать и научиться чему-то новому, расширяя рамки обычных обязанностей, что в итоге повышает его компетентность и становится импульсом к положительным изменениям в работе.

Современные организации, и в России и за рубежом, широко используют *E-learning* – дистанционное обучение сотрудников на основе применения интернет-технологий, которые позволяют значительно расширить возможности обычного обучения, существенно снизить связанные с ним затраты, а также организовать гибкие по времени и индивидуализированные процессы обучения персонала. В последнее время в качестве основной модели организации обучения предприятия чаще применяют так называемое смешанное обучение (*blended-learning*), включающее, кроме работы с электронными ресурсами, групповые занятия и тренинги.

Методы обучения и развития персонала

Методы обучения персонала весьма разнообразны (табл. 4.2). Некоторые из них приведены ниже, и, как можно заметить, большая их часть применяется для отработки конкретных навыков. Например, работа с конкретными ситуациями (*case study*) очень эффективна для развития будущих и действующих руководителей, помогая раскрывать способности к анализу, формировать компетенции, связанные с командной работой и коммуникациями, а также приобретать, расширять или улучшать опыт кросс-функционального взаимодействия с руководителями других уровней и подразделений.

Следует отметить, что не существует «лучшего» метода обучения, поэтому чаще всего на практике применяется комплексный подход, когда программа обучения формируется на основе нескольких методов, наиболее эффективных в конкретной ситуации. Например, при введении в работу новых сотрудников, как правило, используются инструктаж, наставничество и самообучение. Кроме того, при разработке программ обучения следует сочетать пассивные методы (лекции, демонстрации) с активными, такими как дискуссия, разбор ситуаций, деловая игра.

Таблица 4.2. Методы обучения персонала

Метод	Содержание	Применение
Лекция	Передача теоретических знаний по заданной теме группе слушателей с целью получения целостного представления о том или ином предмете, проблеме. Обратная связь ограничена – вопросы и ответы в конце лекции	В сочетании с активными методами обучения. Например, как вводная часть в тренинге
Дискуссия	Групповое обсуждение, отражающее позиции и мнение участников в отношении обсуждаемой проблемы и поставленного вопроса	Семинар, тренинг
Деловая игра	Процесс моделирования рабочих ситуаций (реальных или вымышленных), принятия решений и анализа результатов с целью передачи опыта, овладения способами решения задач. Участники распределяются по ролям в соответствии со сценарием деловой игры. Применяются для выработки компетенций, связанных с коммуникациями, поведением в конфликте, а также усвоения этических норм и правил поведения в различных ситуациях, ускорения освоения предметной деятельности	Отдельное мероприятие или часть семинара, тренинга
Разбор конкретных ситуаций (case study)	Анализ организационных проблем (реальных или вымышленных) и поиск вариантов ее решения группой сотрудников. Помогает раскрыть и продемонстрировать аналитические способности, креативность, творческий подход к делу в нестандартных, сложных ситуациях	
Моделирование	Воспроизведение реальных условий работы с использованием тренировочных стендов, тренажеров, макетов. Применяется для обучения технологиям, работе со специальным оборудованием или устройствами. Позволяет работникам быстро усвоить принцип работы и конструктивные особенности систем и механизмов, отработать приемы и операции (например, сборочные), научить их устранять ошибки или предотвращать возможные проблемы	Тренировочные стенды устанавливаются в учебных центрах или прямо в производственных подразделениях, чтобы работники могли в любое время приступить к отработке навыков
Презентация	Визуальное представление обобщенной информации (тезисов, графиков, таблиц рисунков) для сопровождения выступления по конкретной теме	В сочетании с лекцией, докладом на конференции
Демонстрация	Показ в действии работы оборудования или технологии, выполняемый специально подготовленным сотрудником или инструктором	Как элемент инструктажа
Визуализация	Размещение в доступных местах схемы производственного процесса, оперативных данных о ходе выполнения работ, чтобы любой работник, не тратя дополнительного времени, мог увидеть и понять, имеются ли проблемы в том, как он или его коллеги выполняют работу	В производственных помещениях, офисах

Формы, виды и методы обучения, дают достаточно возможностей для качественной подготовки сотрудников. Сегодня организации используют новые подходы, максимально индивидуализирующие процесс обучения и развития, более гибкие и в большей степени ориентированные на интересы компании. В целом, отход от формальных обучающих программ – тенденция, наблюдаемая во всем мире. Далее приведены примеры из российской и зарубежной практики⁶.

Программа «Погружение» (ЗАО ТПО «Лемакс»). Руководство предприятия в течение недели или десяти дней работает на рядовых должностях, например грузчиком или продавцом торгового зала. Почему грузчиком? Потому что ставить директора, например, кладовщиком, нельзя: ему недостает знания специальных программ и товарного ассортимента. Был случай, когда директор торгового предприятия попросил поставить его даже не продавцом, а учеником продавца, сославшись на недостаток знаний: продавец до тонкостей должен знать весь ассортиментный ряд товаров, представленных в отделе. А руководитель производства выходит в мастерские или на складской комплекс простым сотрудником. Все это не укладывается в привычные представления о процессе управления предприятием. Цель программы — изучить производственный процесс, нащупать слабые стороны и модифицировать, а иногда и изменить его «изнутри». Достигается и еще одна цель — командообразовательная: изменения, происходящие «в головах» руководителей и сотрудников, помогают сплоченности команды.

Программа «Дублер» заключается в том, что один из руководителей выбирает себе «дублера» — одного из подчиненных, но не первого заместителя, который обычно в курсе всех дел, и готовит выбранного сотрудника как своего сменщика. Затем директор — один или вместе со своим заместителем — уходит в отпуск, передавая бразды правления подготовленному человеку. Звонить друг другу им категорически запрещено: если позвонил руководитель, значит у него мания величия и он считает, что производство без него не сможет работать. Если позвонил «дублер», значит, он не уверен в своих силах и как руководитель не состоялся. А ведь цель программы — найти талантливых молодых сотрудников, помочь им проявить себя, показать им, что обязанности руководителя достаточно сложны, и состоят не из одних только благ. Участие в программе не означает, что человек автоматически займет со временем «дублируемое» место, но показать свой потенциал, быть замеченным и получить возможность проявить свои способности он сможет.

Секондмент (*Secondment* – англ.) – это «прикомандирование» персонала на определенное время в другую структуру для овладения необходимыми навыками. При этом секондмент не имеет ничего общего со стажировками или командировками. Его

⁶ Подготовлено по материалам: Операция «Дублер» // [Электр. ресурс]. URL: <http://www.real-business.ru/magazines/3-2009/operaciya-dubler>; «Тени» и «друзья»: методы обучения персонала, которых у нас пока нет // [Электр. ресурс]. URL: http://www.akkonty.ru/articles/articles_22.html

суть сводится к тому, что сотрудника на время отправляют в другой департамент той же компании или вообще в другую компанию. Секондмент может быть как краткосрочным (около 100 часов рабочего времени), так и более длительным (до года). В США и Европе это очень популярный метод, и в западных компаниях даже выстраиваются очереди сотрудников на секондмент. Преимущества состоят в следующем. Сотрудник получает возможность личного развития; приобретает разнообразный опыт работы в проектах; повышает свою адаптивность к изменениям, работая в разных организационных средах; приобретает новые навыки и опыт решения нестандартных для себя задач. «Отдающая сторона» получает сотрудников с улучшенными навыками; укрепляет командную работу и кросс-функциональное взаимодействие; улучшает мотивацию персонала; развивает сеть контактов; строит репутацию хорошего работодателя. "Принимающая сторона": получает бесплатные ресурсы для своих проектов и сотрудника, которому можно поручить практически любую работу.

Условия эффективности обучения

Чтобы обучение было эффективным, необходимо учесть и выполнить ряд условий. По мнению М. Армстронга они состоят в следующем⁷.

1. Работники должны быть мотивированы обучаться. Они должны отдавать себе отчет в том, что если они хотят, чтобы от их работы они сами и другие люди получали удовлетворение, то их нынешний уровень знаний, навыков или компетентности, существующие установки и поведение необходимо совершенствовать. Поэтому они должны ясно представлять себе, какое поведение им следует усвоить.
2. Обучающимся следует установить стандарты выполнения работы. Они должны ясно определить цели и стандарты, которые они считают для себя приемлемыми и могут использовать для оценки своего развития.
3. У обучающихся должно быть руководство и обратная связь о том, как они учатся. Самомотивированные работники большую часть этого могут обеспечить себе сами, но все же должен быть кто-то, чтобы поддерживать их и помогать, когда это необходимо.
4. 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 про-

⁷ Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами [пер.с англ.]; Серия «Менеджмент для лидера». – М.: ИНФРА-М, 2007. – С. 474-475.

- граммы обучения могут не оправдать ожиданий, если обучающиеся не видят в них пользы.
5. Обучение – активный, а не пассивный процесс. Необходимо, чтобы обучающиеся были увлечены своими преподавателями, соучениками и предметом программы обучения.
 6. Следует применять подходящие методы. Преподаватели имеют большой запас учебных тем и средств обучения. Но они должны разборчиво их использовать в соответствии с потребностями должности, работника и группы.
 7. Методы обучения должны быть разнообразными. Использование разнообразных методик, при условии, что все они одинаково подходят для конкретных условий, способствует обучению, поддерживая интерес обучающихся.
 8. Следует выделить время на усвоение новых навыков. На то, чтобы усвоить, проверить и принять новые навыки, требуется время. Его следует предусмотреть в программе обучения.
 9. Правильное поведение обучающихся должно подкрепляться. Обычно обучающиеся хотят незамедлительно знать, правильно ли они делают то, чему их учат. В длительных программах обучения требуются промежуточные шаги, на которых могут быть закреплены новые навыки.
 10. Необходимо понимать, что существуют разные уровни обучения, и что они требуют разных методов и занимают разное время. Ниже перечислены четыре уровня в порядке возрастания сложности:
 - На простейшем уровне обучение требует непосредственных физических реакций, запоминания и элементарных упражнений;
 - На более высоком уровне обучение подразумевает адаптацию существующих знаний и навыков к новой задаче или среде;
 - На следующем уровне обучение становится сложным процессом, когда принципы определяются в сфере практики или действий, когда должна быть составлена серия отдельных заданий, или когда обучение затрагивает навыки межличностного общения;
 - Самая сложная форма обучения имеет место тогда, когда оно связано с ценностями и установками людей и групп.

Вопросы для самоконтроля

1. Назовите и охарактеризуйте основные направления обучения персонала. Какие из них имеют отношение к развитию потенциала сотрудника?
2. Какие методы обучения применяются только в рабочей среде?
3. Если сотрудник после прохождения программы повышения квалификации продемонстрировал способность решать сложные профессиональные задачи в другой профессиональной области, означает ли это, что он получит более высокую квалификационную категорию?
4. Объясните, в чем состоит развитие сотрудника, выполняющего роль наставника?
5. Для каких категорий сотрудников предпочтительнее тренинги, а для каких – семинары?
6. Какие виды обучения помогают саморазвитию сотрудников?
7. В чем состоит главное различие между формальным и неформальным обучением?
8. В каких случаях неформальное обучение полезнее для компании, а в каких – для сотрудника?
9. Какое неформальное обучение может получить новый сотрудник?
10. Определите, какие формы обучения будут наиболее подходящими для подготовки 3 новых продавцов-консультантов в магазине с 12-часовым рабочим днем. Обоснуйте свой выбор.
11. Возможно ли использование наставничества для обучения нового водителя такси с общим стажем работы 15 лет?
12. Сформулируйте основные недостатки лекций для обучения рабочих.
13. Какие формы и методы обучения и развития персонала в большей степени соответствуют специфике компании с численностью основного персонала 23 человека? Обоснуйте свой выбор.
14. Какие формы и методы обучения можно использовать для внутренней подготовки двух крановщиков без опыта работы. Обоснуйте свое мнение.