

Обучаем... на месте

подход к корпоративному обучению сотрудников

В условиях информационной экономики знания быстро устаревают, поэтому специалисты на протяжении всей профессиональной карьеры должны постоянно обучаться. Организациям для поддержания своей конкурентоспособности необходимо активизировать корпоративное обучение и развитие сотрудников [1].

Проведение обучения непосредственно в организации имеет целый ряд преимуществ, которые заключаются в том, что оно быстрее организуется, обходится дешевле, в большей степени соответствует реальным потребностям, неотделимо от практики и находится под прямым контролем предприятия

Предлагаемый подход базируется на пяти этапах организации обучения.

Первый этап – формирование эталонной профессиональной деятельности персонала.

Второй этап – диагностика существующей профессиональной деятельности персонала и определения потребности в обучении.

Третий этап – выявление и привлечение необходимых ресурсов – обучения.

Четвертый этап – подготовка и проведение обучения.

Пятый этап – диагностика результатов обучения.

Точкой отсчета в нашей системе является установление стандартов обучения, которые должны быть увязаны с профессиональной деятельностью организации. Цель подготовки персонала — дать человеку возможность добиться соответствия этим стандартам, что,

Нотин А.Г.

*аспирант
факультета
Систем управления
Самарского
государственного
экономического
университета*

**точкой отсчета является
установление стандартов
обучения, которые должны быть
увязаны с профессиональной
деятельностью организации**

в свою очередь, позволит организации достичь своих целей. Стандарты профессиональной деятельности должны быть установлены на следующих четырех уровнях:
1 уровень. Организация.
2 уровень. Отдел.
3 уровень. Группа.

4 уровень. Личность.

Именно требования организации должны стать отправной точкой при формулировании стандартов и целей на втором, третьем и четвертом уровнях.

При установлении стандартов профессиональной деятельности необходимо учитывать следующее. В соответствии с описанием профессиональной деятельности оценка существующего уровня профессиональной деятельности осуществляется на следующих взаимосвязанных уровнях:

- группа;
- личность;
- работа и/или задание.

Точное определение существующего уровня профессиональной деятельности – решающее условие успешного проведения обучения.

Что такое оценка существующего уровня профессиональной деятельности? Необходимо оценить каждого сотрудника и группу в целом по способности к выполнению заданий; по уровню знакомства с образом действий.

Итак, потребность в обучении появляется там, где существует пробел между знаниями и навыками, имеющимися у человека на данный момент, и знаниями и навыками, необходимыми для эффективной работы.

На уровне группы речь идет о потребностях группы в обучении. Они бывают двух типов.

1. *Общие потребности.*
2. *Совокупные потребности.*

Второй из типов является простой суммой потребностей каждого члена группы. В результате должен появиться план необходи-

мых мероприятий обучения на данный период времени.

Общими же являются те потребности в обучении, которые актуальны для всех членов группы. Все люди выполняют разную работу и решают разные задачи. И поэтому их индивидуальные потребности будут разными. Однако существует некий набор знаний и навыков, которые необходимы для всех видов деятельности в группе.

Применительно к задачам обучения разделим ресурсы на две группы:

- 1) учебно-методические материалы;
- 2) методы обучения.

Учебно-методические материалы включают в себя учебные планы, планы занятий, методические пособия, презентации, административные документы.

Можно выделить две обширные категории методов корпоративного обучения [2]:

- методы формальных, прямых инструкций;
- методы неформальных, косвенных инструкций.

Первые из них используются наиболее широко.

Вторая группа используется значительно реже, но она очень важна для тренингов по профессиональной деятельности. Сюда относятся следующие методы.

Управляемое чтение. Часто членам персонала не хватает просто знаний по определенной теме. Осуществляя руководство, какую техническую или специальную литературу читать, вы овладеете простым эффективным методом устранения этого недостатка.

Передача обязанностей. Делегирование ответственности за какое-то задание очень действенный метод обучения. Вот некоторые примеры заданий, которые можно передавать в этих целях: проведение презентации; написание отчета; проведение переговоров; принятие жалобы

на этапе обучения необходимо

предусмотреть взаимосвязь

когнитивных моделей

обучаемого и преподавателя

покупателя; планирование работы; разработка новой системы или процедуры; отбор персонала.

Замещение. Метод «замещения» очень тесно связан с методом передачи обязанностей. Это просто значит, что более – молодые сотрудники должны быть временно поставлены на роль старших.

Назначение. Этот метод включает в себя передачу сотруднику наличную ответственность определенной части работы или целого проекта.

Инициативные группы. Преимущество последнего метода состоит в том, что он позволяет задействовать несколько человек: Формируется инициативная группа, которой поручается – отдельная часть работы.

Обучение это процесс, направленный на получение знаний и навыков, соответствующих плану обучения. На этапе обучения необходимо предусмотреть взаимосвязь когнитивных моделей обучаемого и преподавателя. При создании когнитивных моделей необходимо исходить из того, что восприятие информации осуществляется в трех категориях: визуальной, аудиальной, кинестетической.

Факторы, составляющие модель обучаемого, сводятся к следующему:

1) *визуальная группа* – выраженность предпочтения визуального восприятия информации (рисунков, графиков, таблиц, анимации, определенных цветов, расположения информации и т.д.);

2) *аудиальная группа* – выраженность предпочтения аудиального восприятия информации (предпочитаемые тембр, громкость голоса, наличие звукового сопровождения);

3) *кинестетическая группа* – выраженность предпочтения восприятия информации посредством ощущений (в будущем, при наличии имитирующих тренажеров, при наличии средств ручного ввода – характер письма, почерка и т.д.);

**обучение – это процесс,
направленный на получение
знаний и навыков,
соответствующих
плану обучения**

4) *психотипологическая группа* – психотип (например, по Айзенку);

5) *компьютерная группа* – уровень владения компьютером;

6) *логическая группа* – логика изложения учебного материала (индуктивная/ дедуктивная, аксиоматическая/на примерах и т.д.);

7) *содержательная группа* – досье обучаемого;

8) *аналитическая группа* – вычисляется скорость овладения моделью предметной области, выявляются и анализируются реально формирующиеся представления и алгоритмы.

Преподаватель, описывается следующими факторами:

1) совместимость психологического типа;

2) тождественная обучаемому группа восприятия информации (визуал, аудиал, кинестетик);

3) совместимость существующих знаний.

Оценка результатов обучения складывается из следующих элементов: осуществления оценки уровня обучения как на протяжении обучения, так и сразу после его окончания, – мероприятия, оценки практических навыков персоны и достижения целей обучения.

Специфика обучения на предприятии заключается в том, что все теоретические знания сразу же могут углубляться и расширяться. Это происходит из-за того, то здесь знания как нигде быстро применяются на практике. Это делает обучение в производственных условиях наиболее эффективным.

Из вышеизложенного можно выделить задачи, решение которых необходимо в условиях обучения на предприятии:

1. *Обсуждение вопросов* не только с преподавателем, но и совместно в группе с преподавателем так и без него.

2. *Выделение новых знаний* в процессе обсуждения.

***накопленные знания особенно
необходимо для новых
сотрудников, которым
нужно как можно быстрее
освоить свои обязанности***

**специфика обучения
на предприятии заключается
в том, что все теоретические
знания сразу же могут
углубляться и расширяться**

3. *Реализация этих задач* наделяет систему корпоративного обучения элементами системы управления знаниями предприятия.

Накопленные знания особенно необходимо для новых сотрудников, которым нужно как можно

быстрее освоить свои обязанности.

В качестве инструментария реализации данного подхода можно предложить портал корпоративного обучения через сеть Интернет из любой точки мира. Можно будет объединять разнесенные в пространстве отделы в виртуальные лаборатории.

Данный портал корпоративного обучения будет решать следующие задачи:

- ведение обсуждений сотрудниками организации в рамках обучения и совместной работы;
- организацию взаимодействия преподавателя и обучаемого;
- организацию доступа к информации (учебно-методическим материалам);
- контроль знаний обучаемых (тестирование);
- накопление новых знаний в репозитории.

Таким образом, корпоративное обучение, которое отталкивается от формирования эталонной профессиональной деятельности персонала, использует методы практического освоения новой для сотрудника профессиональной деятельности и является наиболее эффективным для организаций.

Литература

1. Формирование общества, основанного на знаниях. Новые задачи высшей школы: Пер. с англ. М.: «Весь мир», 2003., 232 с.
2. Щенников С.А. Открытое дистанционное образование. – М.: Наука, 2002, 527 с.