

Современные методы обучения персонала

Обучение персонала - это развитие профессиональных знаний, умений и навыков сотрудников с учетом целей соответствующих подразделений, которые в свою очередь определяются стратегией компании. Благополучная, стабильная организация думает о своем будущем, готова вкладывать в него деньги.

В зависимости от целей и возможностей конкретной организации обучение может быть узкоспециальным (профессиональным) и корпоративным, проходить в форме лекций, семинаров, тренингов. Сейчас модным стало дистанционное обучение через Интернет: обучаемые выполняют задания и проходят тестирование на сайте обучающей организации, после чего получают по почте официальный документ о квалификации. Организовать учебный процесс можно по-разному: привлечь специалистов и менеджеров фирмы, пригласить внешних преподавателей, тренеров, экспертов. Компании обычно используют смешанные формы обучения, а крупные организации создают собственные учебные центры и корпоративные университеты.

Методы обучения персонала - способы, при которых достигается овладение знаниями, умениями, навыками обучающихся.

Профессиональное обучение - процесс формирования у сотрудников организации специфических профессиональных навыков посредством специальных методов обучения.

1.2. Классификация методов обучения персонала

В современной быстро меняющейся рыночной среде компании могут добиться успеха только в том случае, если им удастся поднять методы своей работы на качественно новый уровень. Компания вынуждена работать гибко, создавая новые системы отношений как с партнерами по бизнесу, так и со своими сотрудниками, вырабатывать адекватные происходящим изменениям стратегии, пересматривать приоритеты в развитии организации.

Решением проблемы профессионального обучения персонала занимаются отделы профессионального обучения компаний. Крупные организации на Западе затрачивают на эти цели до 10% фонда заработной платы. Эти средства рассматриваются не как досадные дополнительные расходы, а как инвестиции, которые в будущем сулят немалую прибыль. Поскольку важными характеристиками культуры компании являются уровень образования персонала, его профессионализм и умение работать в команде, то профессиональная подготовка и переподготовка персонала приобретает стратегическое значение. Обучение персонала в таких условиях становится одним из главных ключей к успеху, поскольку позволяет переходить к профессиональным технологиям, в том числе и в области управления. Процесс модернизации знаний и навыков должен носить постоянный характер, вот почему перед руководством компании встает задача создания обучающейся организации, умеющей использовать, полученный в процессе своей деятельности опыт, в целях корректировки методов работы для решения реальных проблем компании.

Большинство современных методов обучения персонала, которые в настоящий момент активно используются в России или только начинают использоваться, впервые появились на Западе, поэтому и для успешной реализации тех или иных методов российские специалисты перенимают опыт западных коллег, адаптируя технологию под российский рынок.

В настоящее время все более активно начинают входить в российскую практику современные методы обучения персонала, перекочевавшие с Запада. К числу таких методов относятся: модульное обучение, дистанционное обучение, наставничество,

обучение действием, обучение в рабочих группах, метафорическая игра, обучение по методу «Shadowing», обучение по методу «Secondment», обучение по методу «buddying».

О распространенности тех или иных методов обучения в России и на Западе свидетельствуют статистические данные:

Российские компании:

- Модульное обучение – 83%
- Дистанционное обучение – 37%
- Наставничество – 78%
- Рабочие группы – 60%
- Метафорическая игра – 45%
- Обучение методом «shadowing» (1) – 1%
- Обучение методом «secondment» (2) – 1%
- Обучение методом «buddying» (3) – 5%
- Обучение действием – 56 %

Западные компании:

- Модульное обучение – 81%
- Дистанционное обучение – 54%
- Наставничество – 72%
- Рабочие группы – 65%
- Метафорическая игра – 15%
- Обучение методом «shadowing» (1) – 71%
- Обучение методом «secondment» (2) – 65%
- Обучение методом «buddying» (3) – 85%
- Обучение действием – 70%

Критерии деления методов на группы

Цели обучения образуют основу для создания детальной учебной программы, содержание которой зависит от количества и вида учебных целей. Выяснение целей обучения дает возможность ответить на следующие вопросы: когда и в течение, какого периода проводится обучение? Каков наиболее подходящий метод обучения? Кто может предложить наиболее оптимальное содержание курсов и, таким образом, обеспечить обучение? Где его лучше проводить? При этом не следует забывать о личностных характеристиках сотрудника, которого предполагается обучать.

Таким образом, хорошее обучение требует индивидуального подхода к потребностям каждого сотрудника. Любой метод имеет свои преимущества и недостатки. Это необходимо учитывать при составлении программы обучения.

К выбору метода обучения нужно подходить дифференцированно - обучающие программы отличаются и по уровню сложности, и по стоимости, и по времени прохождения, и по длительности воздействия.

Методы, классифицируются на:

- 1) пассивные и активные - различаются по степени активности, которую проявляют обучающиеся. Например, лекция, во время которой слушатель может дремать, заниматься своими делами, или деловая игра, требующая участия всех;
- 2) индивидуальные и групповые - при индивидуальном методе обучения. проявляется возможность полностью сосредоточиться на конкретных знаниях и умениях одного человека; профессиональное обучение и переобучение незанятых граждан и безработных; групповое обучение требует соответственно меньше и финансовых затрат.

3) без и с отрывом от производства – методы обучения без отрыва от производства интегрированы с самим производственным процессом немедленно применяются на практике.

Каждый метод имеет свои преимущества и недостатки. И главным критерием при выборе того или иного метода является его эффективность для достижения целей обучения каждого конкретного работника.

По **видам обучения** делится на: подготовку новых работников, переподготовку, повышение квалификации, развитие компетенции. По **формам** обучение бывает: групповое и индивидуальное обучение. По **длительности** можно выделить долгосрочное и краткосрочное обучение.

Также методы обучения персонала можно разделить на две группы:

- **обучение на рабочем месте:** метод усложняющихся заданий, смена рабочего места, направленное приобретение опыта, производственный инструктаж, метод делегирования ответственности и другие методы;

- **обучение вне рабочего места:** чтение лекций, проведение деловых игр, разбор конкретных производственных ситуаций, проведение конференций и семинаров, формирование групп по обмену опытом, создание кружков качества и другие методы. Названные методы обучения не исключают друг друга, так как обучение в стенах организации может вестись с отрывом или без отрыва от работы. Кроме того, они могут дополнять друг друга, так как обучение в процессе работы часто совмещается с обучением в других организациях или учебных заведениях.

Обучение на рабочем месте отличается своей практической направленностью, непосредственной связью с производственными функциями сотрудника, предоставляет, как правило, значительные возможности для повторения и закрепления вновь изученного.

Методы обучения вне рабочего места дают учащемуся возможность абстрагироваться от сегодняшней ситуации на рабочем месте и выйти за рамки традиционного поведения.

Такое обучение способствует формированию принципиально новых поведенческих и профессиональных компетенций.

Хотя развитие техники в перспективе будет оказывать все большее влияние на процессы обучения, оно вряд ли сможет полностью исключить личные контакты человека с человеком. Это еще раз подчеркивает важность роли руководства в процессе подготовки персонала.

Методы обучения также можно разделить на традиционные и активные. Разделить методы обучения однозначно на активные и неактивные непросто. Некоторые из них являются переходными к практическим занятиям и самостоятельной работе. Бесспорно, к активным методам обучения можно отнести разбор конкретных ситуаций, занятия-дискуссии по проблемам предприятия, а также учебно-практические конференции по обмену опытом. Разновидностями активных методов обучения со специальными возможностями формирования и развития социально-психологических качеств являются ролевой разбор конкретной ситуации (инсценировка) и методы социально-психологического тренинга.

Традиционные методы обучения персонала

К традиционным методам относятся лекции, семинары и самостоятельное обучение, например просмотр учебных видеофильмов. Эти методы являются преобладающими при передаче и закреплении знаний. Несмотря на то, что традиционные методы преобладают и сегодня, они имеют ряд недостатков: не позволяют учитывать разный уровень знаний, не предполагают обратной связи, демонстрирующей степень усвоения материала.

1. Лекция

Лекция является традиционным и одним из самых древних методов профессионального обучения. Лекция является непревзойденным средством изложения большого объема учебного материала в короткий срок, позволяет развить множество новых идей в течение одного занятия, сделать необходимые акценты. Ограниченность лекций как средства профессионального обучения связана с тем, что слушатели являются пассивными участниками происходящего. В результате практически отсутствует обратная связь, инструктор не контролирует степень усвояемости материала и не может внести коррективы в ход обучения.

При использовании лекционного метода подачи материала преподаватель устно передает информацию группе, размер которой может колебаться от нескольких человек до нескольких сот и даже тысяч человек. При этом преподаватель может применять и наглядные средства обучения, используя классную доску, плакаты, показ слайдов и видеофильмов.

Лекции позволяют преподавателю за короткое время передать большой объем информации и ответить на дополнительные вопросы. Современные лекции отличаются от тех, которые раньше читали в институтах. Сейчас чаще обращаются к интерактивному общению - проводят групповые дискуссии по рассматриваемой проблеме, предлагают решить практические задачи. Используют много наглядных пособий, таких как слайды, раздаточные материалы с основным содержанием курса и заданиями, актуальные статьи по теме.

Лекционный метод не свободен от ряда недостатков даже в том случае, если лектор самую высокую квалификацию. Коммуникация во время лекционных занятий в основном является односторонней, и исключения составляют лишь ситуации, когда лектор отвечает на вопросы слушателей. В основном обучающие слушают, смотрят и, если не доверяют своей памяти, конспектируют за лектором, практически не имея возможностей обратной связи, практики или контроля правильности понимания изложенного материала.

Усвоение лекционного материала в значительной степени зависит от характеристик изучаемого материала (трех «С» - содержания, сложности, структурированности) и от того, насколько широко во время лекции используются наглядные средства.

Перенос знаний, полученных в ходе лекции, в практику зависит от того, насколько оно ориентированно на практику. Лекция не позволяет учитывать разный уровень знаний, профессионального опыта и способностей обучаемых, и темп предъявления материала определяется преподавателем для группы в целом. Несмотря на эти недостатки, лекции остаются наиболее часто используемым методом, поскольку это:

- самый «привычный» метод подачи материала;
- далеко не все преподаватели владеют другими методами подачи материала (в частности, методами активного обучения).

Эффективность обучения при лекционной подаче материала определяется целым рядом факторов: личностными особенностями преподавателя, его эрудицией, умением вызвать интерес к изучаемой теме, способностью ясно и четко изложить материал и др. Большое значение имеет и обеспеченность обучаемых учебной литературой, методическими материалами (это учебные и методические пособия, опорные схемы лекций, раздаточные материалы и т.п.)

Преимущества лекционной подачи материала:

- Лектор полностью контролирует содержание и последовательность подачи материала. Хорошие возможности во время лекции оперативно изменить

последовательность полноту раскрытия тем (или отдельных вопросов), темп изложения материала в зависимости от реакции слушателей, или от их уровня квалификации;

- Возможность охвата большой аудитории;
- Относительно низкие финансовые затраты на одного обучающегося (особенно при условии большого числа слушателей).

Недостатки лекционной подачи материала:

- Низкая активность слушателей, невозможность получения обратной связи снижают эффективность усвоения учебного материала.
- Невозможность учета различий в образовательном уровне и профессиональном опыте слушателей.
- Высокие требования к мастерству лектора. Далеко не каждый преподаватель всегда эмоционально разнообразен и способен добиться высокого уровня внимания и активности («включенности») слушателей на всем протяжении лекции. Проведение лекционных занятий обычно жестко привязано к учебному расписанию. В случае отсутствия учащегося на занятиях ему бывает трудно восстановить пропущенный материал в полном объеме.

2. Семинар

Семинары предполагают большую активность участников и используются для совместного обсуждения проблемы, выработки общих решений или поиска новых идей.

Наиболее известны и популярны семинары, посвященные развитию корпоративной культуры, стратегические сессии, мозговой штурм. Например, с приглашенными экспертами можно обсудить конкретные проблемы, возникающие в компаниях - проблемы сбора долгов, оптимизации документооборота, управленческого учета. Как правило, семинар завершает лекционное предъявление некоторой логически завершенной порции материала, темы.

Цель семинара - проверить усвоение материала лекций и помочь слушателям лучше разобраться в содержании изучаемой темы.

Главное в семинаре - диалог между обучающимися и преподавателем, который позволяет с разных сторон рассмотреть материал, соотнести его с опытом и знаниями, уже имеющимися у слушателей. Семинары предполагают большую активность слушателей и двустороннюю коммуникацию во время семинарских занятий.

Эффективность семинара зависит, прежде всего, от умения преподавателя создать в ходе занятия такую обстановку, такой психологический микроклимат, который побуждает слушателей к активному участию в работе.

Преимущества семинарских занятий:

- Семинарские занятия позволяют контролировать степень понимания слушателями пройденного материала. С этой целью им задаются вопросы или даются практические задания по пройденному ранее материалу;
- Семинар помогает обучающимся лучше понять непонятое на лекции или при чтении дополнительно рекомендованной литературы;
- Семинары позволяют преподавателю за счет двусторонней коммуникации в процессе занятий установить более прочные связи между материалом, который слушатели получили на лекции, и теми знаниями и опытом, которым они располагают в настоящий момент.

Недостатки семинаров:

- Семинары, в отличие от лекций, проводятся в относительно не больших группах по 8-25 человек;
- Ведущий семинара должен быть опытным и коммуникабельным человеком.

1.2.2. Современные методы обучения персонала

Современные методы обучения персонала интегрируют в себе все вышеперечисленные виды обучения персонала. Сюда относятся и активные и пассивные методы обучения, групповые и индивидуальные, с отрывом и без отрыва от производства и т.п.

Современными данные методы называют потому, что они относительно недавно стали применяться российскими компаниями. К современным методам обучения персонала относят: видеообучение, дистанционное обучение,

3. Видеообучение

Видеообучение является наиболее простым видом обучения - для него не требуется ни инструктор, ни специальное помещение, ни определенное время - обучающийся учится там, тогда и так как ему удобно. Организации могут извлечь значительную пользу из самообучения при условии разработки и предоставления сотрудникам эффективных вспомогательных средств - аудио и видео кассет, учебников, задачников, обучающих компьютерных программ.

Еще Конфуций говорил: «То, что я слышу, я забываю. То, что я вижу, я запоминаю». Не секрет, что у людей зрительное восприятие преобладает над слуховым. Именно поэтому видео — самая наглядная и продуктивная форма обучения. Как показывает опыт, видео в сочетании с отработкой материала путем обсуждения, различных интерактивных упражнений, а затем и на практике, — более эффективны, чем просто лекции или инструктаж. Особенно хорошо делать это командой, всем коллективом, сочетая потенциал опытных и молодых сотрудников.

А.Н. Ванеев убежденно заявляет: «Можно с уверенностью сказать, что в будущем телевидение и кино будут одним из основных методов распространения новшеств, так как они сочетают в себе оперативность с наглядностью, возможность самого широкого распространения и углубленного показа методики работы».

Цель обучения — научить обходиться без учителя.

«Зрелищность и динамизм видеосюжетов улучшают запоминание и повышают мотивацию к обучению. В западной практике видеокурсы используются давно и успешно, а первые отечественные учебные видеофильмы по различным профессиональным проблемам появились лишь в конце 90-х и находятся сейчас в зачаточном состоянии», - Э. Хаббард

Учебные кино- и видеофильмы могут демонстрироваться как с использованием видео, так и компьютерной техники.

Преимущества видеообучения:

- Связь с практикой: в основе сюжетов лежат реальные события, происходившие на конкретных рабочих местах;
- Наглядность и доступность подачи материала. Видео максимально приближено к жизни, с его помощью возможно показать объекты и процессы в деталях и в движении;
- Возможность самообучения и повторения. Любой сотрудник в удобное для него время может взять видеокурс и самостоятельно изучить тему, просматривая фильм и следуя предложенным инструкциям;
- Возможность многократного использования при групповых занятиях и индивидуально; как для новых сотрудников, которым необходима адаптация к должности и повышения предыдущего уровня развития деловых навыков, так и для давно работающих сотрудников, чтобы освежить их знания, познакомить с новациями;
- Удобство использования: обучение может производиться в удобном темпе, в удобном месте, в удобное время, что психологически комфортно для большинства.

Видео — самая экономная форма обучения. Организация может купить видеокурс один раз, а использовать его неоднократно.

Недостатки видеообучения:

- Любой просмотр оставляет участников пассивными, не давая им возможности задавать вопросы, обсуждать. (Поэтому необходимо использовать видео как один из приемов организации групповой работы);
- Кино- и видеофильмы не позволяют учитывать индивидуальные различия в образовательном уровне и профессиональном опыте обучающихся;
- При отсутствии внешнего контроля, когда никто не заставляет сотрудника «расти и совершенствоваться», довольно остро встает проблема внутренней мотивации. Для многих людей очень трудно бывает организовать себя, выделить время на учебу, заняться повышением своей квалификации или переобучением);
- При просмотре видеофильмов исключается такой мощный фактор воздействия на обучающихся, как личность преподавателя. Убежденность, энергетика, личное обаяние преподавателя повышают готовность слушателей к усвоению учебного материала.

4. Дистанционное обучение

Дистанционное обучение получило широкое применение в практике российских компаний. Данная форма обучения предполагает использование телекоммуникационных технологий, которые позволяют обучать персонал на расстоянии. С помощью дистанционного обучения учащийся может самостоятельно организовывать свои занятия, выбирая удобное для этого время.

Схема дистанционного обучения заключается в следующем: учащийся выбирает интересующую его тему и проходит предварительное тестирование. По данному тестированию делается вывод о текущем уровне знаний. Далее высылаются пробный урок, который необходимо выполнить. После выполнения ряда уроков по одной тематике, учащийся пишет контрольные тест. В зависимости от его результатов высылаются упражнения на повторение темы или задания из новой темы. Такая форма требует хорошей технической оснащенности и грамотной проработки материалов для обучения и контрольных процедур. Однако за счет дистанционного обучения сложно сформировать поведенческие навыки. Кроме того, для качественного усвоения знаний учащийся должен обладать высокой мотивацией.

Преимущества дистанционного обучения

- В учебный процесс можно вовлечь большое число сотрудников;
- Обучение осуществляется на рабочем месте;
- Сотрудники меньше отрываются от своих обязанностей;
- Возможность выбора удобного времени для обучения;
- Знания, приобретенные в процессе обучения можно тут же применить на практике в вашей компании.

5. Модульное обучение

Для эффективной программы обучения персонала можно использовать **модульное обучение**. Модуль – это отдельная, самостоятельная часть какой-либо системы. Например, в тренинге модулем является заверченный фрагмент занятия, направленный на решение конкретной бизнес-задачи или развития необходимого навыка. В модуле четко определены цели обучения, задачи и уровни изучения материала, определены навыки и умения. Модули имеют разнообразные средства обучения. Они обеспечивают активное участие учащихся, которые усваивают информацию в действии, и активной работе с учебным материалом.

Данная форма позволяет создать программу обучения из отдельных тематических блоков, направленных на достижение необходимого результата. Учебный курс, как правило, включает около трех модулей. При этом отдельным модулем может быть и теоретический блок, и практические работы, и итоговые проекты. Тематических модулей может быть любое количество. Все зависит от того, сколько времени нужно на освоение навыка и получения знаний по заданному материалу.

Модульное обучение широко используется в подготовке менеджеров по продажам, HR-специалистов, управленцев, маркетологов.

Преимущества метода: гибкость, избирательность, а также возможность менять последовательность модулей в зависимости от запроса слушателей.

6. Кейс-обучение

Метод активно использовался в системе бизнес— образования еще в 20-х годах в США. В течение последних лет находит все более широкое применение в изучении различных дисциплин: финансы, маркетинг, управление персоналом и др.

Разбор практических ситуаций (case-study) — метод изучения ситуаций из опыта практической деятельности организации. Это один из самых старых и испытанных методов активного обучения навыкам анализа проблем и подготовки решений. Рассмотрение практических ситуаций (кейсов) предполагает анализ и групповое обсуждение гипотетических или реальных ситуаций, которые могут быть представлены в виде описания, видеофильма и т.д. В основе рассмотрения практических ситуаций лежит дискуссия, обсуждение, в котором обучающиеся играют активную роль, а инструктор направляет и контролирует их работу.

Цель этого метода - научить слушателей, как при самостоятельной работе, так и при работе в группе анализировать информацию, структурировать ее, выявлять ключевые проблемы, генерировать альтернативные пути решения, оценивать их, выбирать оптимальные и вырабатывать программы действий. Метод позволяет слушателям развивать навыки анализа, диагностики и принятия решений, которые позволят им быть более успешными при решении похожих проблем в своей профессиональной деятельности.

Сущность метода заключается в том, что слушатели знакомятся с описанием ситуации, сложившейся на определенном предприятии или в определенной организации. Чаще всего дается достаточно подробное описание или событий, реально имевших место (с указанием точной хронологии, действующих лиц и другой значимой для дальнейшего анализа информации), или событий вымышленных, но достаточно правдоподобных и реально отражающих существующие проблемы. Описание может содержать указания на отношения и поведение участников событий в виде высказываний, описания их действий и т.д. Материалом для анализа может послужить статья из газеты, видеозаписи, телефонный звонок и др.

Обучающемуся необходимо определить, в чем заключается проблема, проанализировать ее в контексте описанной ситуации и предложить возможные пути ее решения. Задача, предложенная в конкретной ситуации, может иметь несколько вариантов решения. Обычно разбор не завершается определением «правильного» и «неправильного» решения; различные подходы к решению выявленной проблемы могут быть рассмотрены на равных основаниях. В дискуссии по разбору различных вариантов решений следует проанализировать предлагаемые в них методы управленческого воздействия, оценить их приемлемость и эффективность в предложенных условиях. Процесс выработки решений составляет сущность метода

разбора практических ситуаций, и этот процесс часто является не менее важным, чем само решение.

Основное назначение метода - закрепление и углубление знаний, выработка алгоритмов анализа типичных ситуаций, позволяющих быстро узнавать аналогичные ситуации в практике своей работы и принимать по ним наиболее действенные решения, а также активизация обмена опытом между слушателями. Особенно хорошо этот метод зарекомендовал себя при обучении руководителей разного уровня. Изучение образцов управленческих решений на примере успешной или неуспешной деятельности конкретных руководителей позволяет примерить на себя их опыт, освоить те подходы, которые могут оказаться более успешными в тех условиях, где работают слушатели, соотнести их ошибки и просчеты, успехи и достижения со своей практикой.

Метод можно использовать для проверки понимания слушателями уже пройденного материала, оценки его усвоения, определения умения применять полученные знания на практике. Если же обучающимся для анализа и разбора предлагаются реальные проблемы организации, то это позволяет приблизить процесс обучения к профессиональной деятельности слушателей и получить реальную практическую отдачу от реализуемых учебных программ.

Подготовка ситуации для дальнейшего анализа - трудоемкий процесс, требующий описания деятельности конкретной организации (история, структура, кадровый состав, данные финансовой отчетности, описание внешней среды и т.п.). Во время разработки практической ситуации определяется ее цель, формулируется проблема, определяется структура проблемы, перечень вопросов, по которым готовится описание ситуации. Опыт показывает, что указание реально существующих учреждений и организаций лучше, чем выдуманные случаи.

При групповой работе за индивидуальным рассмотрением следует этап группового обсуждения, а затем презентация результатов группового обсуждения. Если над анализом ситуации работало несколько подгрупп, то каждая из них готовит собственную презентацию. После этого преподаватель комментирует прозвучавшие выводы и предложения и подводит итог работы. Предварительно обучающимся задается ряд вопросов для анализа и обсуждения практической ситуации. Чаще всего эти вопросы направлены на пояснение того, какую оценку ситуации, рассматриваемых в ней проблем, действующих лиц, их поведения в данной обстановке, принимаемых решений дают обучающиеся, каковы возможные последствия развития предложенных ситуаций и т.п.

Преимущества метода:

- Каждый участник имеет возможность сопоставить свое мнение с мнением других участников;
- Актуальность решаемых проблем и их тесная связь с профессиональным опытом участников;
- Высокая мотивация и высокая степень активности участников.

Недостатки метода:

- Плохо организованное обсуждение может потребовать слишком много времени;
- Можно не достичь желаемых результатов, если участники не обладают необходимыми знаниями и опытом;
- Высокий уровень требований к квалификации преподавателя, который должен правильно организовать работу и задать направление обсуждения, чтобы добиться желаемого результата.

7. Тренинг

Под тренингами понимается такое обучение, в котором теоретические блоки материала минимизированы и основное внимание уделяется практической отработке навыков и умений. В ходе проживания или моделирования специально заданных ситуаций обучающиеся получают возможность развить и закрепить необходимые навыки, освоить новые модели поведения, изменить отношение к собственному опыту и подходам, ранее применяемым в работе. В тренингах обычно используются разнообразные методы и техники активного обучения: деловые, ролевые и имитационные игры, разбор конкретных практических ситуаций и групповые дискуссии.

Тренинг - тот метод, который способен наиболее оперативно реагировать на все внешние и внутренние изменения. Он обеспечивает более интенсивное и интерактивное обучение и, кроме того, ориентирован в первую очередь на получение практических навыков, необходимых в повседневной работе, на обмен опытом между слушателями, что позволяет получить результат, обладающий высокой практической ценностью, и экономит время и ресурсы сотрудников и организации в целом.

Начиная с середины 80-х годов в СССР все более широкое распространение стали приобретать тренинги навыков делового общения для разных категорий работников с использованием видеозаписи как средства обратной связи. Тренинг делового общения направлен на развитие слушателей не только эффективных навыков межличностного общения, но и на повышение общего уровня их компетентности в коммуникативной сфере. Особое значение обучение навыкам эффективного делового общения имеет для тех категорий работников, для которых успех в выполнении должностных обязанностей определяется именно эффективностью в сфере межличностных взаимодействий.

Тренинг является очень эффективным методом обучения персонала, если основной целью его является овладение конкретными навыками или умениями, необходимыми для выполнения должностных функций, или их развитие.

Несомненный плюс тренинга в том, что он повышает мотивацию персонала. Во время тренинга происходит не только передача знаний, что, безусловно, очень важно, но и определенная эмоциональная зарядка людей. Пробуждается, актуализируется потребность применить новые знания на практике, т.е. побудительные мотивы деятельности существенно возрастают. Обычно после хорошо проведенного тренинга 3-4 месяца сотрудники находятся в состоянии эмоционального подъема. В связи с этим желательно разработать тренинговую программу таким образом, чтобы в среднем тренинг проходил примерно раз в квартал.

Сегодня не вызывает сомнения то, что качественный тренинг, разработанный с учетом потребностей организации, способен дать весомые результаты. Однако в ожидании реальных изменений в поведении сотрудников необходимо понимать, что умение, навык формируется не менее чем после 21 повторения и сохраняется при регулярной практике! К тому же существует ряд причин, которые препятствуют закреплению навыков тренинга:

- дефицит самодисциплины для отработки и закрепления навыка/умения, полученного в ходе тренинга;
- желание делать сразу все быстро и правильно;
- психологический дискомфорт от того, что не все получается;
- сложность анализа собственного настроения и поведения.

Таким образом, теряются до 80% приобретенных в ходе тренинга знаний. В связи с этим очень важным является обеспечение поддержки изменений после окончания тренинга - посттренинговое сопровождение персонала.

Посттренинговое сопровождение - целый комплекс мероприятий и занятий, с актуализацией тем прошедшего тренинга, который направлен на поддержание, закрепление и усиление тренинговых эффектов.

8. Деловая игра

Деловые игры — это такая форма обучения, когда отработка учебной тематики происходит на основе ситуаций и материала, моделирующих те или иные аспекты профессиональной деятельности слушателей.

Деловые игры представляют собой метод обучения, наиболее близкий к реальной профессиональной деятельности обучающихся. Преимущество деловых игр состоит в том, что, являясь моделью реальной организации, они одновременно дают возможность значительно сократить операционный цикл и, тем самым, продемонстрировать участникам, к каким конечным результатам приведут их решения и действия. В условиях деловых игр создаются исключительно благоприятные возможности включения участников творчески и эмоционально в отношения, подобные действительным отношениям в производстве. В игре происходят быстрое пополнение знаний, дополнение их до необходимого минимума, практическое освоение навыков проведения расчетов и принятия решений в условиях реального взаимодействия с партнерами.

Преимущества деловых игр:

- Позволяют всесторонне исследовать проблему, подготовить и принять решение.
 - Позволяют обучить сотрудников моделировать реальные ситуации, научить действовать, как в жизни, чтобы в реальной ситуации не растеряться, не наделать ошибок, действовать эффективно;
 - Позволяют оценить готовность и умения персонала решать те или иные проблемы;
- Деловая игра предполагает наличие определенного сценария, правил работы и вводной информации, определяющей ход содержания игры.

Проведение игры проходит три этапа: подготовка, непосредственное проведение и разбор хода игры, и подведение итогов.

Особенно интересен и содержателен разбор игр, когда при ее проведении используется видеозапись.

9. Метафорическая игра

Это форма организации активной работы участников, направленная на выработку новых форм деятельности и изменения установок в поведении.

Основная задача метафорической игры – найти новый способ решения ситуации.

Уникальность данного метода заключается в том, что для решения в деловой ситуации берется метафора.

Например, нам необходимо найти новые подходы противодействия конкурентам. Для этой задачи мы можем использовать метафорическую игру «Выкуп невесты». Участники погружаются в ситуацию, когда невесте необходимо сделать выбор из нескольких женихов. Для того, чтобы каждый жених мог выиграть, его готовит «группа поддержки». В задачи «группы поддержки» входит изучение конкурентов, выработка оптимальной стратегии для завоевания невесты. Задача женихов – применить разработанную стратегию для того, чтобы получить благосклонность невесты. По окончании игры проводится ее разбор с целью выявить эффективные модели поведения и перенести их на рабочую ситуацию.

Использование такой формы обучения помогает активизировать творческие способности участников, дает возможность по-новому взглянуть на ситуацию конкурентной борьбы и изменить сложившиеся стереотипы.

Метафорическую игру можно использовать и применять для любой проблемной ситуации. В ее основе могут лежать сказки, притчи, легенды, передающие проблематику отношений в бизнес-ситуациях.

Преимущества применения метафорической игры:

- Развитие креативности сотрудников;
- Снижение тревожности участников по поводу решения той или иной проблемы;
- Повышение привлекательности тренинга для участников;
- Побуждение участников самостоятельно найти решение по заданной ситуации.

10. Ролевая игра

Ролевые игры относятся к методам активного обучения. Это метод становится все более популярным при обучении руководителей разных уровней и кандидатов (резерв) на занятие руководящих должностей. Чаще всего ролевые игры используют в ходе тренингов различного рода.

Особенно полезны ролевые игры при обучении навыкам межличностного общения, поскольку предполагают воспроизведение ситуаций, близких по своему содержанию к тем, в которые слушатели попадают в процессе межличностного взаимодействия с коллегами, руководством и подчиненными.

Игровые ситуации обычно моделируют или воспроизводят реальные или типичные рабочие ситуации, где несколько обучающихся играют определенные роли (например, начальника и подчиненного, сотрудника организации и клиента) в определенных обстоятельствах, стараясь добиться решения поставленной учебной задачи. Участие в ролевых играх может предваряться специальным инструктированием со стороны преподавателя (тренера), которое задает основные условия, в которых разворачивается игровая ситуация.

Преимущества ролевых игр:

- проигрывание ролей и последующее обсуждение результатов ролевой игры позволяют слушателям лучше понять мотивы поведения и того работника, чья роль проигрывается, и мотивы противоположной стороны;
- участие в ролевых играх помогает увидеть типичные ошибки, допускаемые в ситуациях.

11. Мозговой штурм

Осборн говорил: «Количество идей переходит в качество. В каждой идее есть рациональное зерно». Мозговой штурм идеально подходит, чтобы собрать как можно больше новых и самых разных идей. Для этого организуется работа в малых группах (5-6 человек).

Эффективность метода возрастает, если руководители принимают участие в работе групп наряду с рядовыми сотрудниками. В течение 10-15 минут каждая группа обсуждает конкретный вопрос (например, какие проекты мы хотим разрабатывать в будущем году, как привлечь новых пользователей?). Каждый из участников предлагает свою идею, при этом обязательно один из участников абсолютно все идеи записывает. Очень важно зафиксировать все идеи. Удобно и практично писать каждую из идей на отдельной карточке, а потом группировать их по темам или направлениям деятельности.

Существует жесткое правило - во время мозгового штурма категорически запрещается обсуждать и комментировать предлагаемые идеи. Важно собрать их как можно больше, какими бы нелепыми и абсурдными они не казались на первый взгляд.

После того, как время истекло, можно начинать группировать идеи в зависимости от их содержания. Вот на этом этапе возможны дискуссии, обсуждения, привлечение экспертов и пр. После того, как в зависимости от содержания и формы идеи отобраны и сгруппированы, дается оценка групповой работе.

Хорошо каждой из групп дать название, присвоить номинацию, исходя из тематики и содержания заявленных ими идей.

Необходимо отметить большую роль руководителя обсуждения. Около 50 % успеха зависит от ведущего. Он должен хорошо знать цели и предмет обсуждения, быть терпеливым, благожелательным, остроумным. От того, как он настроит аудиторию, как будет управлять процессом генерирования идей, зависит успех мозгового штурма.

Преимущества метода:

- Метод весьма прост, эффективен, даже если участники не очень компетентны и малоопытны;
- Не требует предварительного обучения участников, кроме ведущего, который должен знать теорию метода, методику проведения, знать предмет обсуждения;
- Это коллективный метод решения задач, поэтому здесь срабатывает системный эффект и увеличивается сила решений от объединения усилий многих людей (эффект «коллективного ума») и возможности развивать идеи друг друга;
- С помощью этого метода можно наглядно показать, что у одной и той же задачи есть много разных решений и каждое из них правильно, но только для своих конкретных условий;
- Можно научить робких и застенчивых, снять страх у нерешительных и с низкой самооценкой сотрудников — они будут здесь говорить свое мнение, не боясь ошибиться;
- Можно научить сотрудников слушать своих коллег, уважать и свое, и чужое мнение, психологически сблизить группу и сдружить;
- Можно научить персонал позитивной критике.

Недостатки метода мозгового штурма:

- Не пригоден для решения сложных проблем и трудных задач;
- Не имеет критериев оценки силы решений;
- Отсутствует четкий алгоритм целенаправленного движения от слабого к сильному решению;
- Затруднительно определить авторство лучших идей. Имеет смысл этот щекотливый вопрос оговорить до начала штурма;
- Процессом решения необходимо искусно управлять, чтоб он шел по направлению к сильным решениям, практичным идеям.

12. Поведенческое моделирование

Поведенческое моделирование - это относительно новый метод обучения навыкам межличностного общения и изменения установок. Преимущественно этот метод используется в рамках тренингов, предполагающих более широкое использование методов активного обучения, к которым относится и данный метод. Он учит конкретным навыкам и установкам, связанным с выполнением профессиональной деятельности, через следующие шаги:

- предъявление «поведенческой модели» (примера для подражания, идеала) профессионального поведения, которое предлагается освоить;
- практика обучающихся, когда им в учебных или рабочих ситуациях предлагается максимально точно воспроизвести предложенную «поведенческую модель»;
- обеспечение обратной связи и подкрепления, свидетельствующих о степени успешности овладения соответствующими моделями поведения.

Типичным примером поведенческого моделирования является ситуация, когда опытный сотрудник (наставник) показывает новичку образец того, как следует работать с клиентом. После этого новичкам дается возможность самостоятельно воспроизвести предложенную модель поведения.

Ролевые модели, которые предлагаются работникам при использовании метода поведенческого моделирования, разрабатываются так, чтобы они в максимальной мере соответствовали рабочим ситуациям, поэтому поведенческое моделирование имеет очень высокую степень позитивного переноса.

Поведенческое моделирование является эффективным при соблюдении следующих требований:

- пример для подражания должен быть привлекательным для обучающегося и вызывать у него доверие и готовность следовать предложенному образцу. В противном случае мы рискуем получить подтверждение слов Марка Твена: «Нет ничего более раздражающего, чем хороший пример»;
- пример для подражания должен демонстрировать желаемую последовательность или правильный порядок действий в стандартной ситуации;
- учащийся должен видеть, что соблюдение желательной последовательности или порядка действий вознаграждаются тем или иным образом (экономия времени, страховка от ошибок, решение поставленных задач и т.п.).

Особое внимание преподаватель должен обратить на изменение в нужном направлении установок обучающихся.

Обратную связь и поддержку в ходе обсуждения обеспечивает тренер, другие участники или видеозапись.

Метод поведенческого моделирования тем эффективнее, чем выше уровень мотивации обучающихся, чем лучше они понимают значение моделируемого поведения для успешного решения задач, которые стоят перед ними в их профессиональной деятельности.

Преимущества метода поведенческого моделирования:

- Позволяет учитывать индивидуальные особенности обучаемых;
- Достаточно гибок, чтобы давать больше времени медленно обучающимся участникам.

Поведенческое моделирование проводится либо на индивидуальной основе в паре ученик - наставник, либо в небольших учебных группах до 12 участников.

13. Наставничество

Наставничество также является традиционным методом обучения, особенно распространенным там, где практический опыт играет исключительную роль в подготовке специалистов. Данный метод требует особой подготовки и склада характера от наставника, которым практически невозможно стать по распоряжению сверху.

Под наставничеством понимают индивидуальное или коллективное шефство опытных рабочих над отдельными молодыми рабочими или их группами или форму воспитания (шефства), профессиональной подготовки и адаптации молодых сотрудников в организации, предполагающую передачу опыта наставника и прививание культуры труда и корпоративных ценностей новичку.

Наставничество играет существенную роль в развитии персонала компании. В настоящее время система наставничества используется и применяется в обучении, как линейных сотрудников, так и менеджеров компаний.

Наставничество отличается от других методов обучения тем, что обучение происходит на рабочем месте в рабочее время с постоянной поддержкой нового сотрудника более опытным и высококвалифицированным. Целью данного метода является минимизация периода адаптации вновь принятых сотрудников подразделений и (или) периода освоения новых технологий сотрудниками на рабочем месте, с помощью чего решаются следующие задачи:

- повышение качества подготовки и квалификации персонала;
- развитие у новых сотрудников позитивного отношения к работе;
- предоставление новым сотрудникам возможности быстрее достичь рабочих показателей, необходимых компании;
- экономия времени руководителей подразделений на обучение новых работников;
- предоставление наставникам возможности карьерного роста, поощрение их за хорошую работу, признание их заслуг перед компанией;
- снижение текучести кадров;
- подготовка документов «План вхождения в должность» и «Лист оценки и развития компетенций».

Как правило, за одним наставником закрепляется один или два подопечных. Задачи, стоящие перед наставником:

- обучать подопечных основным приемам работы;
- помогать в освоении производственных процедур;
- контролировать текущий результат работы;
- помогать в решении актуальных вопросов.

Преимущества метода наставничества:

- Процесс адаптации новых сотрудников становится более качественным;
- Повышается уровень мотивации опытных специалистов;
- Более качественно оценивается вышестоящим руководителем управленческий потенциал наставника;
- Обеспечивается профессиональный рост сотрудников.

Преимуществами данного метода обучения являются выполнение должностных обязанностей наставником и обучаемым, выполнение плана работы (личного, подразделения, компании), получение рабочих навыков в короткое время.

В процессе наставничества выделяются 5 основных стадий обучения (см. рис. 1), которые можно описать следующим образом:

- «Я расскажу, а ты послушай»;
- «Я покажу, а ты посмотри»;
- «Сделаем вместе»;
- «Сделай сам, а я подскажу»;
- «Сделай сам и расскажи, что ты сделал».

Рис.1. Пять стадий процесса обучения

Процесс наставничества контролируется с помощью входящего зачета и оценки индивидуальной деятельности перед окончанием испытательного срока на базе плана вхождения в должность.

Наставник — это квалифицированный специалист, профессионал или опытный работник, у которого другие работники могут получить совет, рекомендацию.

Наставниками могут стать только те сотрудники, которые готовы поделиться своими знаниями, навыками и опытом и выслушать все, что «крестники» захотят рассказать о своих проблемах.

Одним из основных качеств, которыми должен обладать наставник, является желание передавать собственный опыт вновь принятым сотрудникам. Следовательно, наставник должен быть лояльным компании, знать предмет передачи, постоянно совершенствоваться и уметь правильно передавать свои знания. В этом ему помогают

коммуникабельность, терпение, чувство юмора, открытость, ответственность, требовательность, чувство меры, уважение к стажеру, компетентность.

Что же приобретают обучаемый, наставник и компания в целом от данной формы обучения? В рамках системы наставничества взаимоотношения «наставник — обучаемый» могут оказывать положительное воздействие на такие качества обеих сторон, как уверенность в себе, самоуважение, особенно по мере повышения профессионального уровня развития и способностей обучаемого. Обучаемый ощущает постоянную поддержку наставника, анализирует собственные силы (сильные — слабые стороны), становится менее склонен к межличностному конфликту с руководством, развивает профессиональные навыки, умения, компетенции, оказывающие влияние на карьерный рост, готовность брать на себя ответственность за собственную учебу и повышение профессионального уровня.

Компания благодаря системе наставничества имеет подготовленный персонал с оптимальным периодом адаптации, повышает культурный уровень компании, помогает взаимодействию сотрудников, как по вертикали, так и по горизонтали, оказывает позитивное воздействие на отношение к обучению.

14. Сторителлинг

Сторителлинг (от английского Story Telling, дословно — «рассказывание историй») заключается в том, чтобы с помощью мифов и историй из жизни организаций обучать молодых сотрудников правилам работы в корпорации. Данный метод начинает работать уже в процессе подбора персонала на вакантные должности. В зависимости от того, насколько подходит тот или иной кандидат, интервьюер рассказывает о компании, таким образом, подготавливая к ее традициям, философии, корпоративной культуре. При его применении не следует переусердствовать с позитивом, чтобы не было сильного расхождения с той информацией, которую сотрудник получит от коллектива в будущем. Перед выходом на работу сотрудник также знакомится со всеми необходимыми ему локальными нормативными актами: правилами внутреннего трудового распорядка, политикой в области управления персоналом и пр.

При выходе на работу непосредственный руководитель помогает новому сотруднику быстрее познакомиться с коллегами, организационной структурой компании (куда с каким вопросом можно обратиться), планом вхождения в должность (контрольные сроки), должностной инструкцией и другими локальными нормативными актами, необходимыми для работы, стандартами и философией компании. Непосредственный руководитель курирует деятельность вновь принятого сотрудника в период испытательного срока, помогая ему, контролируя и формируя его лояльность к компании.

Преимущества метода:

- облегчает период адаптации нового сотрудника;
- формирует лояльность нового сотрудника к компании.

15. Обучение действием

В последнее время одним из перспективных направлений современного менеджмента стало направление формирования «самообучающихся организаций». Вместе с ним пришла и технология обучения – «action learning» – «обучение действием». Метод обучения действием позволяет наиболее эффективно решать возникшие организационные проблемы, разрабатывать структуру и динамику организационных изменений.

Технология «action learning» является одним из самых популярных и эффективных способов обучения менеджеров без отрыва от повседневной работы. Он широко

применяется в организациях по всему миру. Длительность одного цикла составляет от 3 до 12 месяцев. Число участников одной группы, как правило, не превышает шести сотрудников. Периодичность встреч может колебаться от трех раз в неделю по два часа, до двухдневных семинаров в выходные дни.

Основой в «обучении действием» является группа менеджеров, ключевых сотрудников компании, каждый из которых решает поставленную перед ним задачу. В данном подходе применяется сочетание регулярного анализа ситуации и постановка целей, продумывание шагов по их достижению с периодами реальных действий, осуществления запланированных шагов. Участники работают над реальными задачами, а не над упражнениями или искусственными ситуациями. Главная цель «action learning» – преодолеть разрыв между тем, что «говорят» в организации, и тем, что в ней «делают».

Преимущества обучения действием:

- Развитие у менеджеров навыков принятия решений;
- Развитие навыков планирования и постановки целей;
- Возможность решать производственные задачи;
- Повышение ответственности менеджерского состава за разработанные действия;
- Реальная возможность перейти от «слов» к «делу».

16. Обучение в рабочих группах

В рабочих ситуациях, когда необходимо найти способы решения производственной ситуации, используется метод формирования рабочих групп. Этот метод широко применяется в Японии и Германии, меньшую популярность он приобрел в США и Европе. Максимальный состав рабочей группы должен достигать 9 человек. Участниками такой группы могут быть специалисты любого уровня: от линейного сотрудника до менеджера высшего звена. Перед специалистами ставится определенная задача, которую им нужно решить за конкретный промежуток времени. В рабочей группе выбирают ответственного, который определяет количество участников, организует встречи, составляет протоколы и фиксирует итоговые решения группы. Группа в свою очередь разрабатывает алгоритм действий для эффективного решения поставленной задачи, а также определяет сроки ее реализации.

Для более эффективной работы над поставленной задачей участников группы лучше предварительно обучить методологии и аналитическим методам при решении проблемы. Отличие от метода «обучение действием» заключается в том, что рабочая группа выносит только свои решения в форме шагов достижения цели. Предложение, сформулированное участниками, передается на рассмотрение руководству компании. Руководство компании может принять во внимание решение группы или отклонить их предложение.

Преимущества работы в группах:

- Развитие самостоятельности сотрудников;
- Формирование у сотрудников навыка принятия решения;
- Повышение мотивации сотрудников за счет того, что они осознают степень своего влияния на ситуацию внутри организации.

17. Баскет – метод

В литературе встречаются и другие названия этого метода: «Ин — баскет» или «Ин — трей», соответствующие английским вариантам названий «In-Basket» и «In-Tray» (буквально: «basket»- корзина).

Это метод обучения на основе имитации ситуаций, часто встречающихся в практике работы руководителей. Обучаемому предлагают выступить в роли руководителя, которому требуется в срочном порядке разобрать накопившиеся на его столе деловые

бумаги (корреспонденцию, докладные записки, отчеты, факсы, телефонограммы и т.д.), предприняв по ним определенные действия. Кроме того, он получает всю необходимую информацию об организации и о руководителе, от лица которого ему приходится выступать. Упражнение можно усложнить, включив в него телефонные звонки, визиты разных людей, незапланированные встречи, экстренные ситуации и т.п.

В ходе самостоятельной работы слушатель должен проанализировать каждый документ, упорядочить всю предложенную информацию, выявить наиболее острые проблемы, установить, какая информация является наиболее существенной, и на основе этого анализа принять решения по предложенным материалам и подготовить соответствующие документы (приказы, распоряжения, письма, служебные или докладные записки и пр.) для решения поставленных проблем.

Как правило, в рамках этого метода с деловыми бумагами работают индивидуально, но можно организовать взаимодействие обучающихся, раздав им разные пакеты документов и дав соответствующие инструкции.

Возможности данного метода: он развивает способность к анализу, систематизации и отбору наиболее важных факторов и их классификации с учетом важности и срочности, к формулированию путей решения разных проблем.

Преимущества метода: высокий уровень мотивации участников и высокая их включенность в решение поставленных задач. Баскет-метод позволяет оценить способность кандидата к работе с информацией, к ее распределению по степени важности, срочности, приоритетности и умение принимать решения на основе имеющейся информации.

18. Ротация

Ротация представляет собой метод самостоятельного обучения, при котором сотрудник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков. Ротация широко применяется предприятиями, требующими от работников поливалентной квалификации, т.е. владения несколькими профессиями.

Преимущества метода ротация:

- Оказывает положительное влияние на мотивацию сотрудника;
- Помогает преодолевать стресс, вызываемый однообразными производственными функциями;
- Расширяет социальные контакты на рабочем месте.

19. Обучение по методу Shadowing

Данный метод обучения сейчас активно используется на Западе, а именно в Великобритании (его активно применяют 71% английских компаний). Дословный перевод этого термина – «бытие тенью». Использовать такую форму обучения можно для всех уровней персонала

Схема работы очень проста. Например, молодого сотрудника решили повысить в должности до уровня линейного руководителя. Компания предоставляет ему возможность около двух дней (не меньше) побыть «тенью» действующего руководителя. В роли «тени» такой сотрудник наблюдает и фиксирует моменты, в течение всего времени работы. Таким образом, сотрудник становится свидетелем «двух дней из жизни менеджера», получает информацию о том, какие особенности есть у выбранной им карьеры, каких знаний и навыков ему не хватает, какие задачи ему предстоит решать. После проведенной работы с сотрудником проводится дополнительное интервью о тех выводах, которые он для себя сделал.

Этот метод можно использовать, если вы хотите переквалифицироваться на другую специальность. Таким образом, менеджер по персоналу одной крупной компании решила переквалифицироваться на маркетолога. У нее была возможность побыть «тенью» такого специалиста, и двух дней хватило на то, чтобы определиться в выбранной профессии.

Данную форму обучения можно использовать в процессе адаптации новых сотрудников. Например, в течение двух дней такой сотрудник становится «тенью» успешного специалиста и погружается в изучение всего процесса работы. Применяя shadowing можно улучшить интеграцию внутри компании и повысить согласованность действий между специалистами различных подразделений.

В России метод shadowing сейчас активно применяется в аудиторских компаниях.

Преимущества применения метода Shadowing:

- Простота и экономичность;
- Убыстряется процесс адаптации сотрудника к новому виду деятельности;
- Компания улучшает свой имидж посредством демонстрации своей активной позиции по развитию персонала;
- У сотрудника появляется возможность погрузиться в «реальную» обстановку.

20. Обучение по методу Secondment

Данный метод также активно используется в английских компаниях. Дословный перевод термина «secondment» – командирование. Такая форма является разновидностью ротации персонала, при которой сотрудника «командируют» на другое место работы (в другой департамент, отдел или подразделение) на время, а потом он возвращается к своим прежним обязанностям. Особенно этот метод приветствуют компании с плоской структурой, где ограничены возможности продвижения сотрудников и, как следствие, развитие у них дополнительных навыков.

Временное перемещение сотрудников может быть как краткосрочным (около 100 часов рабочего времени), так и более длительным (до года). Secondment – это метод развития персонала, в результате которого сотрудники осваивают новые навыки и приобретают новые знания.

Метод «secondment» практически не известен в нашей стране, соответственно нет точных данных о его эффективности в рамках российских компаний, не отработан механизм замещения сотрудника или группы, отправляемых в командировку.

Преимущества применения метода Secondment

- Личностное развитие сотрудников;
- Укрепление командной работы;
- Улучшение навыков межличностного общения.

21. Обучение по методу «buddying»

Суть метода заключается в том, что за специалистом закрепляется «buddy», партнер. Его задача – предоставлять постоянную обратную связь о действиях и решениях того сотрудника, за кем он закреплен. Согласитесь, в рабочей ситуации, в спешке иногда сложно отследить насколько профессионально и грамотно ты решаешь те или иные ситуации. Иногда бывает очень полезно взглянуть на свои действия и реакции со стороны, «buddy» предоставляет такую возможность. Метод buddying основан на предоставлении информации или объективной и честной обратной связи при выполнении задач в первую очередь, связанных с освоением новых навыков, во вторую очередь связанных с выполнением текущих профессиональных обязанностей.

От наставничества или коучинга *buddying* отличает то, что его участники абсолютно равноправны. В такой форме работы нет «старшего» и «младшего», наставника и подопечного, коуча и «коучуемого», обучающегося и обучаемого.

Обратную связь можно предоставлять после совещаний, планерок, дискуссий, телефонных переговоров. Конечно, прежде чем приступить к такому методу необходимо обучить сотрудников давать объективную обратную связь, делать выводы и грамотно предоставлять информацию. Обращаю ваше внимание на то, что такая система требует постоянного контроля со стороны службы персонала.

Несмотря на то, что метод «*buddying*» сравнительно недавно появился на российском рынке, он стал широко применяться в компаниях, где адаптация сотрудников предполагает закрепление «наставника»

Преимущества применения метода *Buddying*:

- Возможность сотруднику получить объективную информацию о своей работе;
- Возможность сотрудника наметить точки личного и профессионального роста, а также увидеть недостатки и исправить их;
- Создать интерактивное общение, улучшить навыки межличностного взаимодействия.

В современной практике обучения персонала существует огромное множество различных методов обучения. Каждый из них имеет свои достоинства и недостатки.

При планировании обучения в каждой конкретной организации необходимо учитывать множество факторов, чтобы грамотно составить программу обучения и развития.

Выбор метода обучения зависит от конкретной цели: получить новые знания, сформировать умения, выработать установку на уровне мышления, ценностей. Если говорить о достижении этих целей в комплексе, то необходимо использовать несколько методов обучения.

В настоящий момент очень популярны активные методы обучения персонала, при которых большое внимание уделяется именно практической основе передаваемых слушателям знаний, навыков и умений. В настоящее время распространены: тренинги, программное обучение, групповые обсуждения, деловые и ролевые игры, кейсы. Активные методы обучения включают в себя любые способы, приемы, инструменты разработки, проведения и совершенствования процесса обучения чему-либо, которые отвечают следующим требованиям:

- приоритет характеристик, запросов, особенностей обучающихся в разработке и организации процесса обучения;
- сотрудничество обучающихся и преподавателя (в данном смысле - инструктора, координатора обучения) в планировании и реализации всех этапов процесса обучения (от определения учебных целей до оценки степени их достижения);
- активное, творческое, инициативное участие обучающихся в процессе получения необходимого им результата обучения;
- максимальная приближенность результатов обучения к сфере практической деятельности обучающихся; пригодность результатов к практическому внедрению, развитию и совершенствованию после окончания обучения;
- развитие - наряду со специфическими изучаемыми навыками - приемов эффективного обучения.

Бизнес-тренер, консультант, Безлепкина Елена