

*Быстрова И.В.,
студент магистратуры
I курс, факультет «Инновационный HR-менеджмент»
Негосударственное образовательное частное
учреждение высшего образования
«Московский финансово-промышленный университет
«Синергия»
Россия, г. Москва*

АКТИВНЫЕ МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

***Аннотация:** В статье рассматриваются универсальные методы обучения и развития персонала.*

***Ключевые слова:** обучение сотрудников, управление карьерой, проблемы обучения взрослых, активные методы развития персонала.*

***Annotation:** The article discusses universal methods of training and development of personnel.*

***Key words:** employee training, career management, problems of adult education, active methods of personnel development.*

Современный мир, с его стремительно меняющимся темпом жизни, обусловленным информационно-техническим прогрессом, выдвигает все более высокие требования к профессиональным качествам и компетенциям специалистов различного уровня. Сотрудникам необходимо уметь эффективно работать с технологическими новинками, быстро перестраиваться и шагать в ногу со временем.

Таким образом, знания, умения и навыки, а также потребность индивида в их постоянном обновлении, становятся общечеловеческой ценностью,

важным фактором социального развития, адаптации человека к стремительно меняющимся условиям, средством повышения конкурентоспособности и эффективного рынка труда. Ушло в прошлое представление об образовании как относительно непродолжительном периоде жизни, осуществляемом в жестких рамках практически закрытой системы. Однако, устоявшиеся ментальные модели обучения, подкрепленные положительным социальным опытом человека, продолжают влиять на умы людей. Этот опыт все больше устаревает. Индивидуальные ментальные модели входят в противоречие с общими (корпоративными) целями, навыками, требованиями, что обуславливает трудности в обучении взрослого человека, когда необходимо не только «привитие» нового, но и «удаление» старого, изжившего себя.

Кадровые службы успешных корпораций, осознавая, что развитие кадров является одним из ключевых методов управления, немало внимания уделяют вопросам повышения квалификации персонала. Собственно говоря, научное рассмотрение проблем организации труда, взаимодействия людей и достижения наилучшего результата в трудовой деятельности началось в последней трети XX века. Проблемы образования взрослых, обучения и развития персонала организации стали предметом глубокого анализа в ряде научных статей и сборников, опубликованных на рубеже XX и XXI веков. Так миссия и цель обучения и развития взрослых на производстве изложена в научных работах А.М. Новиковой, В.П. Симоновой, М.Н. Скаткиной, М.Г. Тихоновой и др. Отличительные особенности профессионального обучения и развития персонала рассматриваются в исследованиях Н.Ю. Никулиной, Т.А. Зиновьевой и др.

Однако в результате научных исследований обнаружилось, что шаблонные подходы к решению кадровых задач малоэффективны. С развитием информационных технологий все более значимым становится творческий потенциал работника, способность нестандартно подходить к решению сложных задач. В силу этого на первый план выходит концепция

управления человеком, основоположниками которой стали К. Мацусита и А. Морита [1, с. 117]. Человек при этом признается важнейшей ценностью общества и организации. Развитие работников в этот период постепенно приобретает тот вид и содержание, которые мы наблюдаем сегодня.

Для осуществления непрерывного образования имеющихся кадров учреждениями и организациями сегодня создаются специальные методики и системы управления профессиональным развитием, включающие управление обучением, подготовкой резерва руководителей, развитием карьеры. Однако, работодатель часто критически относится к фактам приобретения знаний, если он не видит, как эти знания влияют на процесс и результат производства. Получается, что для организации нецелесообразно заказывать обучение по программам, которые недостаточно известны. Иногда возникают проблемы, связанные с тем, что в результате обучения сотрудники овладевают навыками, препятствующими применению в их адрес прежних механизмов управления. Таким образом, работодателю выгоднее использовать традиционные методы обучения непосредственно на рабочем месте: инструктажи, ротацию, стажировку, ученичество и наставничество.

Но парадокс заключается в том, что данные методы, хотя и доказали свою эффективность, способствуют шаблонизации умственных действий, являются оптимальными для выработки навыков, требуемых для выполнения лишь текущих производственных задач. В случае же перепрофилирования деятельности организации, освоении новых рынков, форс-мажорных обстоятельств (например, в результате распространения коронавирусной инфекции многим предприятиям пришлось срочно искать новые формы работы, осваивать технологии удаленного доступа и т.д.) предприятию приходится тратить свои ресурсы на разработку новых инструкций, вновь проводить обучение персонала.

Проблема низкой эффективности управленческих действий по повышению профессионализма сотрудников зачастую кроется в формальной

реализации системного подхода, его подмене эклектичным набором инструкций, насаждением надуманных приемов и способов развития персонала. Чтобы этот процесс стал действительно эффективным, необходимо использование таких методов обучения персонала, которые направлены на развитие креативного мышления, умения найти нестандартный выход из ситуации, развитие навыков анализа и рефлексии своей деятельности, развитие стремления к сотрудничеству, эмпатии.

Не секрет, что усвоение большего объема информации, формирование широкого спектра навыков, развитие креативности мышления возможно только при активном личном участии обучаемого в изучаемой деятельности. Предпосылками такой активизации являются проблемность, взаимообучение, самостоятельность, индивидуализация, мотивация. Рассмотрим эти предпосылки.

Проблемность. Противоречие между объективными затруднениями и субъективным отношением обучаемого к ним составляет учебную проблему. Введение субъекта в проблемную ситуацию, для выхода из которой, принятия решения или нахождения ответа не хватает имеющихся знаний, вынуждает обучающегося активно формировать новые знания с помощью сопровождающего, партнеров по взаимодействию, основываясь на известном ему чужом и своем профессиональном опыте, логике и здравом смысле.

Взаимообучение. Коллективная дискуссионная форма позволяет в самые короткие сроки овладевать чужим профессиональным опытом, продуцировать неожиданные творческие решения.

Индивидуализация. Учебно-познавательная деятельность организуется с учетом индивидуальных способностей и возможностей участников: является предпосылкой развития у обучаемых механизмов самоконтроля, саморегулирования, самообучения.

Непосредственность, самостоятельность взаимодействия обучающихся с учебной информацией (М.В. Кларин). При активизации обучения

сопровождающий находится на уровне обучающихся и в роли равноправного партнера участвует в процессе взаимодействия с учебным материалом [10, с.18].

Мотивация. Профессиональный интерес, творческий характер учебно-познавательной деятельности, состязательность, игровой характер проведения занятий, эмоциональное воздействие являются мощнейшим мотивирующим фактором.

В настоящее время назрела необходимость использования активных методов развития персонала, которым свойственно вовлечение в деятельность и диалог, предполагающий свободный обмен мнениями.

Представляется целесообразным проектно-контекстное развитие кадров (А.А. Вербицкий). Данный метод заключается в проектировании и использовании обучающих социальных ситуаций и ролевых игр как форм контекстного обучения. Контекстным называется такое обучение, в котором на языке наук и с помощью всей системы форм, методов и средств обучения (традиционных и новых) последовательно моделируется предметное и социальное содержание профессиональной деятельности сотрудников [8]. При такой организации обучения обучающийся находится в деятельностной позиции, получает возможность практического использования полученной информации, формирует индивидуальный банк средств, методов и приемов организации производственного процесса.

В рамках контекстного обучения целесообразно использовать следующие активные методы обучения персонала:

Семинар и семинар-практикум. Проводится для глубокого изучения актуальных производственных проблем. Теоретический материал подкрепляется примерами из практики, показом отдельных приемов и способов работы. В ходе семинара совершенствуется профессиональное мастерство в определенном виде деятельности, развиваются творчество и фантазия.

Творческие микрогруппы. Создаются для освоения передового опыта сторонних организаций и корпораций, новых проектов или разработки перспективных идей.

Мастер-класс. Основная цель – знакомство с уже имеющимся опытом, системой работы, авторскими находками. Предполагает непосредственный показ инновационных форм работы.

Деловые игры связаны с решением производственных задач, содержащих описание конкретных ситуаций, требуют от участников принятия определенной роли и выбора способов взаимодействия.

Брейнсторминг - разновидность мозгового штурма — метод решения проблемы на основе стимулирования творческой активности. Участникам обсуждения предлагают высказывать как можно большее количество вариантов решения, в том числе самых фантастичных, за ограниченный короткий промежуток времени. Позволяет оптимизировать креативное мышление коллектива и вывести максимально эффективную идею с последующим воплощением ее в жизнь.

Бизнес-театр (или моделирование) - предполагает моделирование реального процесса, во время которого принимаются оптимальные профессиональные решения, на основе анализа, созданных, «срежиссированных» производственных ситуаций. Позволяет «прожить» ту или иную практическую ситуацию, событие, «оживить» явления, предметы, документы и т.д. Ценность такого подхода в том, что он обеспечивает обратную связь, откровенный обмен мнениями, появление новых идей.

Коучинг сессия (англ. coaching – тренировать, наставлять, воодушевлять) - метод, объединяющий принципы консультирования и тренинга. Ориентирован на побуждение участников к изменениям, поиск ответов на вопросы, которые возникают в процессе или поставлены изначально. Главный инструмент метода – искусство задавать вопросы, позволяющие постепенно подвести участников к верному выходу [10, с. 16].

Кейс технологии – это ряд определенных учебных ситуаций, которые специально разработаны на базе фактического материала для дальнейшего их разбора в рамках учебных занятий. В процессе рассмотрения этих ситуаций обучающиеся осваивают командную работу, учатся анализировать, принимать оперативные управленческие решения. Главной особенностью метода выступает процесс изучения прецедентов, другими словами, практических ситуаций, имевших место в прошлом.

Шесть уровней (шляп) мышления. Система организации мышления, разработанная Эдвардом де Боно, описывает инструменты структурирования групповой дискуссии и индивидуальной умственной деятельности с использованием шести цветных шляп. Идея латерального мышления и основанный на ней метод Шести Шляп обеспечили средства планирования подробного, последовательного и в результате более эффективного группового мыслительного процесса [16, с. 11]. В методе Шести Шляп мышление делится на шесть различных режимов, каждый из которых представлен шляпой своего цвета: **Красная Шляпа.** Эмоции. Интуиция, чувства и предчувствия. Игрок в красной шляпе выражает чувства, вызываемые рассматриваемой проблемой. **Желтая Шляпа.** Преимущества. Игрок ищет преимущества от решения проблемы. **Черная Шляпа.** Осторожность, критика, оценка. Игрок выражает опасения, критикует предлагаемые способы решения проблемы. **Зеленая Шляпа.** Творчество. Креативные идеи. Игрок продуцирует идеи решения проблемы. **Белая Шляпа.** Информация. Вопросы. Игрок ищет информацию по исследуемой проблеме, знакомит с ней всех участников. **Синяя Шляпа.** Организация мышления. Мышление о мышлении. Организует процесс мышления, осуществляет общее руководство.

Эффективность перечисленных методов обучения связана не только с их деятельностной основой. Дело в том, что для обучающегося (сотрудника) целью обучения является приобретение нового состояния. При этом следует

учесть, что это состояние связано не только с полученными знаниями (которые могут иметь самостоятельную ценность), но и с той атмосферой, которая сложилась в учебной группе в процессе обучения. Чем больший интерес вызвала учеба, тем ценнее ее результаты для самого обучающегося. Совершенно понятно, что этот интерес обусловлен не только тематикой занятий, но и такими факторами как способ проведения занятий, время занятий, позитивная эмоциональная насыщенность и т.д. Обучающиеся, как правило, хорошо различают результаты обучения, выделяя те, которые можно непосредственно использовать в работе, и те, которые нужны в целом не только в профессиональной, но и в обыденной жизни.

Таким образом, применение активных методов обучения на рабочем месте, хотя и отличается своей практической направленностью, непосредственной связью с производственными функциями сотрудника, позволяют объединять практические навыки и теоретические знания, предусматривает анализ информации, расширяет конструктивно-критическое мышление, способствует развитию творчества в процессах принятия решений.

Использованные источники:

1. John P. Kotter, 1997 All rights reserved. Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина», 2011. Издано по лицензии The Free Press, подразделением Simon&Schuster, Inc. Электронное издание, ООО «Альпина-Паблицер», 2014
2. Анцыферова Л.И. Развитие личности специалиста как субъекта своей профессиональной жизни // Психологические исследования проблемы формирования личности профессионала / Под ред. В.А. Бодрова и др. - М., 1991. - С. 27 - 43.
3. Байденко, В.И. Компетенции в профессиональном образовании: к освоению компетентностного подхода / В.И. Байденко // Высшее образование в России.- 2004.-№ 11. - С. 3-13.

4. Безюлева, Г.В. Профессиональная компетентность: аспекты формирования / Г.В. Безюлева, Н.В. Иванова, М.В. Никитин, Г.М. Шеламова. — М.: Московский психолого-социальный институт, Федеральный институт развития образования. 2005. — 82 с.
5. Бестужев-Лада И.В., Наместникова Г.А. Социальное прогнозирование. Курс лекций. – М.: Педагогическое общество России, 2002.
6. Веблен Т. Теория праздного класса. – М.: Прогресс, 1984.
7. Вербицкий А.А. Теория и технологии контекстного образования. МПГУ, 2017 ЛитМир. Электронная библиотека. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.litmir.me/br/?b=601765&p=1>
8. Зеер, Э.Ф. Психология профессионального развития: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / Э.Ф. Зеер. — М.: ИЦ «Академия», 2006. — 240 с.
9. Зимняя, И.А. Ключевые компетенции — новая парадигма результата образования / И.А. Зимняя // Высшее образование сегодня. 2003. - № 5. — С.15-23.
10. Кларин М.В. Инновационное обучение в образовании взрослых. // Проблемы современного образования. Интернет-журнал, № 4, с. 5-27.
11. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятий. М.: Юнити-Дана. 2012. 201 с.
12. Образование взрослых в условиях современности: проблемы и перспективы сб. науч. ст. / Урал. гос. пед. ун-т; под науч. ред. А.А. Симоновой, С.Л. Фоменко; общ. ред. М.А. Воробьева, – Екатеринбург: Урал. гос. пед. ун-т., 2016. – 314 с.
13. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. М.: Интел-Синтез. 2014. 387 с.
14. Эдвард де Боно. Шесть шляп мышления. – Минск: Попурри, 2006. – 208 с.