



Книга Учим сотрудников учиться

Методы, средства и программы, стимулирующие обучение в процессе работы

Линда Хонолд
Davies-Black, 2001
Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Система, описанная Линдой Хонолд, поможет любому сотруднику вашей компании развить свой творческий потенциал и гибкость мышления, повысить производительность и усовершенствовать навыки работы в команде. Автор рассказывает о способах стимулирования интереса сотрудников к получению новых знаний и личному развитию, а также о таких формах обучения, как наставничество, коучинг, групповые занятия, обмен опытом с коллегами и самостоятельная работа. Особое внимание уделяется описанию индивидуальных особенностей усвоения знаний. Кому-то может показаться, что книга излишне сухо написана и чересчур подробно систематизирует неформальное по своей сути обучение. Тем не менее, по мнению *BooksInShort*, эта книга будет очень полезна тем руководителям, которые пытаются создавать программы обучения сотрудников, полагаясь только на свою интуицию, а также специалистам по работе с персоналом и управлению знаниями. Сочетая теоретический анализ с практическими рекомендациями, книга рассказывает о том, как научить сотрудников учиться.

Основные идеи

- Для подготовки сотрудников обычно используются традиционные формы обучения, однако знания лучше усваиваются в неформальной обстановке.
- Индивидуальный подход к обучению повышает производительность труда.
- Задачи обучения состоят в получении новых знаний, приобретении навыков, формировании ценностей, определении жизненных целей.
- В процессе обучения человек постепенно продвигается от неуверенности в себе к самостоятельному, сознательному подходу к учебе.
- По способу усвоения знаний люди делятся на активистов, прагматиков, наблюдателей и теоретиков.
- Обучение бывает аудиторным, групповым в форме семинаров, внеаудиторным и неформальным, то есть проходящим в процессе работы.
- Составляя образовательные программы для своей компании, думайте не о своих потребностях, а о потребностях сотрудников.
- Первые три этапа организации новой системы обучения включают в себя постановку задач, выработку концепции, анализ и планирование.
- Четвертый этап заключается в составлении программы.
- Пятый этап – внедрение и непрерывное совершенствование системы.

Краткое содержание

Настрой на учебу

В большинстве компаний используются традиционные формы обучения. Однако знания лучше усваиваются не в строгой обстановке аудитории, а в неформальной атмосфере, в процессе выполнения повседневных обязанностей. Поэтому, чтобы стимулировать сотрудников повышать свой профессиональный уровень, пропагандируйте в своей компании идею о том, что учиться нужно каждый день. Обучение на рабочем месте основывается на следующих важных принципах:

- Сотрудники сами несут ответственность за повышение уровня знаний.
- Чтобы учиться, нужно хорошо понимать свои цели и потребности. Составить правильное представление о себе и своих взаимоотношениях

- с окружающими можно с помощью теста на определение типа личности по методике Майерс-Бриггс.
- Необходимые условия для эффективного обучения можно создать, используя различные рабочие ситуации.
- Усвоение знаний происходит через чтение, анализ полученных сведений, практические опыты или выполнение различных заданий. Часто нестандартные задания помогают многому научиться.
- Предугадать, какие проблемы придется решать в современных, быстро меняющихся условиях, невозможно. Поэтому сотрудники должны уметь использовать свои ресурсы для принятия решений в нетипичных ситуациях.
- Обучение должно преследовать определенную цель. Несистематическое получение знаний неэффективно.
- Человек лучше усваивает знания, если понимает суть процесса обучения и активно в нем участвует. __
- Повышение уровня знаний должно стать неотъемлемой частью жизни компании: сотрудники должны учиться прямо в процессе работы.
- Чтобы научиться чему-то новому, иногда полезно хотя бы на какое-то время забыть обо всем, чему учили раньше.
- Порой выясняется, что старые, проверенные принципы больше не работают. Так, принятый в компании директивный стиль руководства может стать губительным для ситуации обучения.

Обучение на рабочем месте

Неформальное обучение даст вашей компании множество преимуществ, в том числе:

- Повышение качества и производительности труда.** Сотрудники, получившие новые знания и навыки, выполняют работу более профессионально.
- Рост числа инновационных предложений.** Тот, кто учится, более чутко воспринимает потребности других людей, в том числе и клиентов компании.
- Развитие способности адаптироваться к переменам.** Обучение сходно с процессом трансформации личности. Сотрудники становятся более гибкими и мобильными.
- Конкурентное преимущество.** Растет уровень квалификации персонала.
- Устранение барьеров в общении.** Руководители становятся наставниками.
- Повышение мотивации и снижение текучести кадров.** Тем, кто все время учится, обычно нравится их работа. В результате репутация компании как хорошего работодателя укрепляется, что позволяет привлекать новых талантливых людей. У сотрудников есть стимулы, чтобы оставаться в компании и трудиться как можно лучше.
- Снижение затрат.** Неформальное обучение обходится дешевле традиционного.

“Мы живем в быстро меняющемся мире, и поэтому работники интеллектуального труда должны все время учиться, чтобы быть в курсе всех тенденций и оставаться конкурентоспособными”.

Если эффект для организации от повышения уровня знаний сотрудников очевиден, то выгода, которую получит каждый человек в отдельности, потребует разъяснения. Независимо от того, как сотрудники воспринимают задачи обучения – как достижение цели, выполнение ряда заданий или повышение профессионального уровня, – тот, кто получает на работе дополнительные знания, начинает относиться к ней с большим интересом. У такого человека есть твердое убеждение в своей значимости; он получает радость от труда и испытывает чувство гордости за свои профессиональные достижения. У квалифицированных сотрудников выше шансы на трудоустройство, их труд лучше оплачивается, они лучше защищены социально. Менеджерам по персоналу также придется по душе их новая роль в организации процесса обучения для своих коллег.

Индивидуальный подход

Чтобы сотрудники учились не только в стенах класса, сначала выясните, каким образом они предпочитают получать знания, и подбирайте методики с учетом этой информации. Разрабатывая систему обучения на рабочем месте, ответьте на следующие вопросы:

- Знают ли ваши сотрудники о том, как нужно учиться?** Готовы ли ваши подчиненные к обучению?
- Что помогает им лучше усваивать знания?** Каким образом ваши сотрудники лучше воспринимают и запоминают информацию – слушая лекцию, анализируя полученные сведения, применяя их на практике, обсуждая их с коллегами? Люди, которые привыкли учиться, знают, какой именно способ для них подходит лучше всего. Кто-то предпочитает заранее подробно изучить литературу, до обсуждения и тем более применения новых знаний на практике. Другому проще сначала обсудить новую для себя тему со специалистом, чтобы почувствовать себя увереннее, и уже затем на основе этих сведений самостоятельно продолжать осваивать новый материал.
- Какая обстановка лучше всего подходит для изучения различных тем?**

“Сотрудники, которые проходят курс обучения, чаще предлагают новаторские идеи, особенно, если это поощряется организацией”.

Преподавателям известно, что определенные виды информации предпочтительнее излагать в аудитории, тогда как другие виды знаний или навыков лучше усваиваются в неформальной обстановке.

Учитывайте и то, что в процессе обучения человек проходит четыре стадии, которые характеризуют степень его самостоятельности как учащегося:

- Стадия 1. У учащегося нет уверенности в своих способностях учиться.** Он только приступает к учебе и часто не имеет представления о том, как и с чего начинать.
- Стадия 2. Учащемуся все еще требуется помощь.** Есть стремление к самостоятельности и мотивация, но отсутствуют достаточные знания о предмете изучения. Как правило, на этой стадии кто-то должен объяснить, что именно важно усвоить, и посоветовать, как это сделать.
- Стадия 3. Учащийся уже перестроился на “режим обучения”.** Он готов к самостоятельному изучению новых предметов при наличии хорошего консультанта, который сможет помочь в случае необходимости.
- Стадия 4. Степень самостоятельности учащегося очень высока.** Он хочет и умеет самостоятельно планировать и осуществлять свое

обучение, а также оценивать собственные результаты. Несмотря на то, что ему иногда требуется помощь, в большинстве случаев такой человек сам организует свой процесс обучения.

“Исследования показывают, что основное накопление знаний проходит не в формальной обстановке аудиторий, а «между делом», в обычной повседневной жизни”.

Ваша задача – помочь сотрудникам дойти до четвертого уровня. Достигших этого уровня характеризует умение учиться при выполнении любого задания. Они усвоили важные условия получения знаний: самостоятельность, творческий подход, эмоциональное восприятие, непрерывное повышение уровня знаний и применение рефлексивного метода (обсуждение и сравнение разных точек зрения). На этом этапе человек учится продуктивно – он знает, где и как искать информацию, как извлекать ее из разных источников, как хранить, анализировать и использовать.

“Неформальное обучение обходится дешевле традиционного. Как правило, у работников нет необходимости покидать рабочие места, плата за обучение не взимается, а расходы на учебные материалы сводятся к минимуму”.

По своим целям и задачам обучение подразделяется на следующие виды:

1. **Получение новых знаний** – усвоение и систематизация понятий.
2. **Приобретение навыков** – освоение новых физических, интеллектуальных и социальных навыков.
3. **Формирование ценностных ориентаций** – изменение установок и мировосприятия.
4. **Определение целей** – всестороннее развитие, способствующее формированию или изменению жизненных целей человека.

“Одни люди учатся, чтобы достичь какой-то цели. Другим интересно выполнять задания и участвовать в учебном процессе. Третьи стремятся к знаниям исключительно ради знаний как таковых”.

Составляя программу и разрабатывая учебные задания, учитывайте индивидуальные особенности восприятия знаний. По мнению ведущих специалистов в области образования, существует четыре основных способа восприятия в зависимости от типа личности:

1. **“Активист”** – энергичный, любознательный; учится, исследуя альтернативы.
2. **“Прагматик”** – нацелен на решение задач; учится на практическом опыте.
3. **“Наблюдатель”** – внимательный, осторожный; учится, анализируя свои наблюдения.
4. **“Теоретик”** – человек аналитического склада; учится, постигая абстрактные понятия.

“Чтобы выполнить поставленные перед организацией задачи, сотрудники должны постоянно в чем-то совершенствоваться – значит, все они должны чему-то учиться”.

Ваша система должна быть основана на предпочтениях ваших сотрудников, а не ваших собственных. Выберите соответствующую индивидуальным особенностям форму обучения – это может быть традиционная форма занятий в аудитории с преподавателем, групповые занятия в виде дискуссий, семинаров и презентаций, групповые занятия с ведущим в неформальной обстановке, занятия вне аудитории или живой обмен опытом.

Технологии обучения

Вне зависимости от выбранной вами формы обучения вы можете использовать самые разнообразные ресурсы, методы и приемы. На каждом этапе планирования учитывайте способности и предпочтения конкретного сотрудника, содержание учебного материала и цели. При этом особенно важно выполнить следующие шаги:

- Выясните, в чем заключаются основные ценности участников программы обучения.
- Составьте график обучения, который продемонстрирует прогресс ваших сотрудников.
- Используя тестирование и другие методики, определите вместе с вашими сотрудниками предпочтительные для них формы обучения, а также уровень их учебных навыков, мотивацию, склонности и взгляды.
- Составьте перечень навыков, имеющихся у сотрудников на данный момент.
- Организуйте тренинги, посвященные личному развитию.
- Поощряйте проведение сотрудниками самостоятельного анализа своего прогресса.

Создание системы обучения

Процесс разработки системы обучения сотрудников состоит из пяти этапов:

1. **Постановка задач.** Создайте группу для разработки системы обучения, назначьте ее руководителя и определите ее цели и задачи.
2. **Концепция.** Продумайте, как связать обучение с миссией вашей организации. Изложите в письменном виде главную задачу и принципы вашей системы обучения. Например, вы можете включить в этот документ следующие положения: “Человек учится всю свою жизнь – эта идея должна стать частью корпоративной культуры”, “Организация должна пропагандировать обучение и предоставлять для него возможности”, “Сотрудники должны нести ответственность за свое обучение”.
3. **Анализ и планирование.** Все параметры вашей системы должны соответствовать потребностям вашей организации. Оцените разнообразные формы обучения с точки зрения необходимых ресурсов, персонала, места и времени. Составьте таблицу, в которой будут перечислены варианты форм и методов обучения, и проанализируйте их по типам занятий (индивидуальное, для нескольких человек со сходными обязанностями, групповое), по уровню самостоятельного контроля и индивидуальным особенностям обучения ваших сотрудников, по обстановке (аудиторной, внеаудиторной, неформальной) и по ожидаемым результатам (приобретение знаний, обучение

навыкам, формирование ценностей, формирование жизненных целей).

4. **Разработка.** Составьте подробную программу, подготовьте места для занятий, материалы и оборудование. Определите, какой график учебы более всего соответствует потребностям ваших подчиненных. Разработайте и внедрите внутреннюю маркетинговую стратегию по завоеванию доверия у сотрудников. Сформируйте пилотную группу или проведите пробные испытания, чтобы убедиться в целесообразности вашего подхода. Проинформируйте своих сотрудников о новой системе обучения: сообщите о ней в корпоративном информационном бюллетене, электронной рассылке, устной презентации. Обдумайте возможность применения материальных стимулов, таких как выделение определенной суммы в год на каждого сотрудника, посетившего определенное число занятий. Система поощрений особенно важна для тех, у кого еще не полностью сформировались учебные навыки. Например, в компании Buckman Laboratories 150 сотрудников, наиболее активно участвовавших в программе “обмена знаниями на рабочем месте”, получили путевки на курорты и новые ноутбуки.
5. **Внедрение и совершенствование.** Начните с корпоративного мероприятия, посвященного старту программы. Предложите сотрудникам заполнить анкеты, которые помогут определить предпочтительные для них формы обучения. Организуйте беспроигрышную лотерею с призами на тему, связанную с учебой. Сразу же после внедрения системы займитесь ведением записей, оценкой и совершенствованием.

“В мире, где постоянно все меняется, не существует такого научного или практического знания, на которое можно было бы опираться на протяжении нескольких лет, не говоря уже о целой жизни. Поэтому самым важным навыком сегодня стало умение учиться”. (Джон Нейсбитт)

Расскажите сотрудникам о различных методах самостоятельной работы, таких как запись своего голоса на диктофон для овладения ораторским мастерством, присутствие на совещании, где обсуждают незнакомую тему, наблюдение за работой, которую выполняет другой сотрудник. Некоторые виды информации лучше всего усваиваются в процессе работы в группах, поэтому поощряйте проведение групповых дискуссий и дебатов. Это даст возможность сотрудникам делиться друг с другом конкретными примерами, иллюстрирующими корпоративные ценности компании, поможет им научиться слушать других и работать в команде, укрепит корпоративную культуру вашей организации.

Об авторе

Линда Хонолд – доктор наук, президент и основатель компании Empowerment Systems, бизнес-консультант по вопросам развития персонала, специалист в области обучения сотрудников и переходного периода в организации.
