

ОСОБЕННОСТИ ВНУТРИКОРПОРАТИВНЫХ СИСТЕМ ОБУЧЕНИЯ ВЗРОСЛЫХ

Рассмотрены вопросы повышения эффективности внутрифирменного обучения управленческого персонала. Доказывается, что в ходе краткосрочных тренингов не возрастает объем знаний, умений и навыков слушателей, что обычно предполагается, а изменяются их профессиональные убеждения, то есть отношения к уже известной профессиональной информации и навыкам

В современных условиях важно выявить и научно обосновать возможности и методы увеличения эффективности управления предприятием через современные подходы к организации обучения административно-управленческого персонала. В основе эффективности внутрифирменной системы обучения лежат три системообразующих фактора: среда обучения – андрагогическая среда; вход в систему – стратегия компании и оценка (переоценка) необходимого обучения; носитель ключевых компетенций – преподаватель (тренер).

Существует ряд противоречий при организации обучения персонала. Одно из них – стремление сократить обучение персонала во времени и оптимизировать процесс восприятия новых знаний, навыков, убеждений.

Дадим определение термину *обученность* (научение). Обученность – относительно стойкие изменения в потенциальном поведении, которые являются результатом *опыта* [1].

Но для того чтобы знать, материал должен быть воспринят. Процесс восприятия состоит из трех подпроцессов: отбор, организация и интерпретация. Теория восприятия говорит, что человек отбирает только то, о чем имеет представление. На отбор влияют личные нужды (*мотивация*), предположения и ожидания, интересы и характеристика информации, интенсивность и частота воздействия, личные стереотипы и убеждения, контексты и ассоциации, сравнения и многое другое.

Обычно запоминание осуществляется повторением. К. Д. Ушинский писал, что повторение может быть двух родов – пассив-

ное и активное. Лучшим средством запоминания материала является его активное воспроизведение: пересказ, ответы на вопросы, составление тезисов и планов. Авторы со ссылками на теорию И. П. Павлова утверждают, что важны позитивные и негативные подкрепления (обратная связь), как безусловные, так и условные, как внешние, так и внутренние.

Даже самые современные методики обучения не обещают чуда, но обещают улучшить восприятие в 2-5 раз [3].

Материал, который остается в памяти, ожидает разная судьба. Наиболее существенное изменение материала – это сокращение. При смысловом запоминании в памяти остаются главные мысли, второстепенное отпадает. При механическом запоминании могут остаться лишь разрозненные фрагменты. Восстановление материала происходит в двух форматах: узнавания и воспроизведения. *Узнать что-либо легче, чем воспроизвести*. Поэтому в учебе нельзя контролировать успешность запоминания путем узнавания, например при тестировании [4].

Важен вопрос о *скорости научения*. Питер Сенге в своей книге приводит слова одной из своих слушательниц, которая говорит, что если бы высшую математику изобрели сегодня, то «...ни одна из наших корпораций не смогла бы ею овладеть. Мы бы посылали каждого на трехдневные курсы. Затем каждый получал бы три месяца на то, чтобы посмотреть, работают ли «все эти штуки». А когда выяснялось бы, что они не работают, мы бы начинали пробовать что-нибудь другое» [5].

Известный украинский бизнес-тренер А. Деревецкий утверждает, что за короткий

курс невозможно научить ничему существенному. «Можно реанимировать то, что у человека уже есть. При всей гениальности тренера разве реально за 1–3 дня получить существенную порцию знаний или выработать конкретные навыки? Корпорация IBM готовит продавца 2 года. А здесь за 2 дня часто предлагают все... Какие навыки можно получить и „отполировать“, если у тренера не более получаса на каждого слушателя? По-настоящему эффективные тренинги не дают навыков, а выявляют их в человеке и направляют в русло его профессиональной деятельности» [6]. Возникает принципиальный вопрос: каковы основные функции тренинга – обучающие или стимулирующие (побуждающие). На заседании секции «Бизнес-консультирование и коучинг» Съезда психотерапевтов и психологов Сибири в Новосибирске все участники секции сошлись во мнении, что краткосрочное обучение на предприятиях в основном влияет на убеждения слушателей. В своем выступлении на заключительном пленарном заседании врач-психотерапевт, д.м.н., профессор А. Л. Катков отметил, что если наша педагогика рассматривает в качестве компонентов обучения знания, навыки и умения, то западный подход к обучению рассматривает знания, навыки и *мнение* [7]. Исходя из этого можно говорить, что *большинство семинаров и тренингов – это просто демонстрации, иногда хорошие, иногда нет. И необходим серьезный этап закрепления знаний и навыков, т.е. личной активности, который требует много времени.* Эту же мысль неоднократно высказывал во время своего семинара в Международной Академии Бизнеса (Алматы) преподаватель Академии народного хозяйства при Правительстве России М. Г. Дегтярев.

Более того, нами был проведен опрос членов клуба бизнес-тренеров г. Алматы. Из 13 опрошенных членов клуба 10 человек подтвердили, что в краткосрочном обучении идет формирование убеждений, при этом 5 из них считают, что идет формирование *только* убеждений.

Но для того чтобы преподаватель был способен сформировать профессиональные мнение или убеждение у обучающегося, он должен иметь собственные суждения.

Теоретический анализ привел нас к следующим выводам:

1. Методы преподавания должны учитывать особенности обучения взрослых и влияют на качество и объем усвоения предложенных знаний и навыков.

2. При краткосрочном обучении сложно научить слушателей существенному объему знаний или навыков. Но возможно реанимировать уже имеющиеся знания и навыки и/или изменить убеждения (верования, мнения) обучающихся.

3. В связи с вышеизложенным изменяются роль и характеристики преподавателя, обучающего персонал предприятия. Преподаватель становится не только носителем профессиональных знаний и навыков, но и носителем профессиональных убеждений. При этом следует отметить, что если преподаватель лично не занимался той или иной профессиональной деятельностью, то вряд ли он будет носителем профессиональных убеждений.

Представленный вывод о том, что при краткосрочном обучении сложно передать слушателям существенный объем знаний и навыков, побудил нас провести эксперимент, который помог бы нам подтвердить или опровергнуть вывод, сделанный в результате изучения теории. В эксперименте приняли участие 130 руководителей высшего уровня (8 учебных групп). Для них был проведен семинар «Эффективное управление».

Суть эксперимента заключалась в том, что на *первом этапе* до начала обучения и по его окончании группам руководителей был предложен тест оценки знаний. При этом слушатели заранее не знали о предстоящем тестировании ни первый, ни второй раз. Тестирование было рассчитано на узнавание информации. Ранее уже указывалось, что узнать что-либо легче, чем воспроизвести. Но мы пошли на этот метод оценки, максимально облегчая слушателям возможность правильного ответа. Результаты оценки знаний до и после обучения были обработаны статистической функцией Excel “FTest”. При этом обработка не выявила существенного уровня разнородности в результатах тестирования до начала обучения и после него. Оценка ответов отдельных участников выявила даже снижение результата.

Таблица 1

Общие требования к преподавателю в системе обучения внутрифирменного обучения

Цели обучения	Андрагогический, предметно-профессиональный и личностно профессиональный инструментарий ¹
Общекультурные	Общекультурный (мировоззренческий)
1. Создание мнения, убеждения и впечатления	Знакомство с культурой аудитории, которую следует обучать (национальной культурой). Личная убежденность преподавателя в профессиональной области. Готовность и желание формировать мнения и убеждения. Умение научить выстраиванию отношений с коллегами при выполнении профессиональных задач, которым он обучает. Презентация образца успешной личности и профессионала. Готовность и желание формировать знания, навыки и убеждения.
Методологические (психолого-педагогические)	Методологический (психолого-педагогический)
2. Создание мотивации для восприятия курса	Средства диагностики аудитории и формирование мотивации слушателей-взрослых. Умение вызывать интерес к собственному опыту. Личный социально-профессиональный опыт в предметной области. Владение инструментами риторики – убедительность. Профессиональная методическая подготовка. Умение дать обратную связь. Умение помочь выстроить отношения в учебной группе.
3. Ориентация на изменения в организации	Средства диагностики корпоративной культуры, организация профессиональной работы. Создание проблемных учебных ситуаций. Проектирование и разработка программ развития. Знакомство с новыми подходами, навыки диагностики проблем предприятия. Обращение к опыту собственного развития. Умение проектировать и проводить групповые процедуры.
Предметно-ориентированные	Предметно-ориентированный
4. Формирование профессиональных знаний и навыков в области управления и коммуникации	Глубокая теоретическая подготовка. Знание современных подходов к управлению и коммуникации в организации. Андрагогическое мастерство. Компетентность в профессиональной области.
5. Формирование индивидуального поведения и содействие личностному развитию	Развитие профессиональных навыков, умений проводить оценку эффективности. Технология личностного роста, коучинг-метод, бизнес-тренинги. Комплекс профессиональных средств и навыки рефлексии профессиональной деятельности. Лидерские навыки – убедительность, андрагогическая, коммуникативная компетентность, проницательность.
6. Развитие основы «обучающейся» организации	Учебные программы. Решение конкретных организационных проблем. Модели желаемого будущего. Толерантность, коммуникабельность, готовность работать в качестве коуча, наставника, консультанта, тьютора в группе.

¹ Один и тот же инструментарий можно использовать для достижения разных целей. В таблице инструментарий предлагается по принципу большей вероятности использования.

Несмотря на это позже выяснилось, что многие положения предложенного учебного материала стали применяться руководителями на практике.

Второй этап эксперимента был проведен в течение 3...36 месяцев по окончании

обучения. Методом неструктурированного интервью, наблюдения, изучения вновь создаваемых корпоративных документов, через экспертные оценки выявлялись реальные изменения в организации. Результаты показали значительные изменения в

подходах к управлению уже в течение первых 6 месяцев после окончания учебы.

При этом выявилось, что у руководителей изменились убеждения, отношение, точки зрения на некоторые вопросы менеджмента и при принятии решений варианты, которые предлагались в учебном курсе, возникали у них как бы сами. На основании результатов исследования нами были сделаны выводы, что изменение убеждений обучающихся-руководителей естественным образом привело к иным оценкам информации и принятию иных, чем прежде, управленческих решений. Следует учитывать, что вследствие проведенного обучения руководители все-таки были знакомы с иными вариантами управленческих решений.

В мае 2007 г. в Екатеринбурге на IV Паназиатском конгрессе «Психотерапия и консультирование в эпоху перемен» на симпозиуме «Коучинг – универсальная модель достижения экстраординарных результатов в жизни и в бизнесе» нами были доложены результаты исследования. При этом не было получено ни одного критического замечания.

Таким образом, подтвердился вывод, что при краткосрочном обучении без даль-

нейшего посттренингового сопровождения, если обучение эффективно, у обучающегося формируются новые профессиональные убеждения.

На основе анализа теории и проведенного эксперимента можно определить следующие существенные требования к преподавателю, проводящему внутрифирменное обучение.

В практической деятельности преподаватель должен быть носителем профессиональных убеждений и уметь пользоваться инструментами трех типов:

- основами технологии обучения взрослых и организации учебного процесса;

- профессиональными знаниями и умениями в предметной области;

- ориентацией на собственную социально-профессиональную компетентность, включающую личный профессиональный опыт.

В обобщенном виде требования к преподавателю внутрифирменного обучения представлены в таблице 1. Данные требования разработаны на основании модели компетентности педагогам профессора А. Кусаинова [8].

Л и т е р а т у р а

1. *Crooks, Robert L.* Psychology: science, behavior, and life. 2nd ed. – USA: Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1991. – С.193
2. *Новиков Д. А.* Закономерности итеративного научения. – М.: Институт проблем управления РАН, 1998. – 77 с.
3. *Острандер Ш., Шрёдер Л., Острандер Н.* Суперобучение 2000. – Минск.: Поппури, 2002. – С.10
4. *Венгер Л. А., Мухина В. С.* Психология: Учебное пособие для учащихся пед. училищ. – М.: Просвещение, 1988. – С.180-185.
5. *Сенге П.* Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999. – С.12
6. *Деревицкий А.* Тренеры мошенничают, когда обещают дать навыки [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://subscribe.ru/archive/economics.school.govorun/200310/15124324.txt>.
7. *Фокин В. А., Фокин И. В.* Методы обучения в профессиональном образовании социальных работников в США // Вестник психосоциальной и коррекционно-реабилитационной работы. – 2005. – №2.
8. *Кусаинов А.* Как нам учить учителя? // Казахстанская правда. – 21.07.2005.