

Н. И. Гришко
Учреждение образования Федерации профсоюзов Беларуси
«Международный университет «МИТСО», г. Минск
кандидат технических наук, доцент, *grishko-n@rambler.ru*

УСЛОВИЯ И ПРИНЦИПЫ ЭФФЕКТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

АННОТАЦИЯ: С позиций концептуальных идей андрагогики как современной педагогической науки о личностной самореализации человека в течение всей его жизни сформулированы исходные предпосылки и базовые принципы эффективного обучения персонала современной организации.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: андрагогика, образование, обучение персонала, персонал, принципы, развитие персонала, человеческий капитал.

В условиях динамичной конкурентной среды и возрастающей роли базирующейся на знаниях персонала инновационной экономики развитие человеческого капитала представляет собой существенный источник обеспечения устойчивого функционирования бизнеса.

Человеческий капитал выступает в качестве фундамента как физического, так и организационного капитала. Он представляет собой результат объединения профессиональных знаний, умений и навыков, способностей к лидерству, управления рисками и решения проблем сотрудников и относится к созданной ими ценности в процессе их переноса на производимую продукцию либо оказываемые услуги, а также является источником инноваций и реализации долгосрочных целей развития организации.

Сотрудники организации формируют человеческий капитал путем использования своих компетенций (профессиональных знаний и навыков), мироощущений (поведенческих элементов) и гибкости ума (инновационных решений проблем). Более того, человеческий капитал как интеллектуальный капитал обеспечивает не только повышение эффективности бизнеса, но и одновременно формирует приверженность и лояльность персонала.

Целью развития персонала организации является создание квалифицированного и творческого фундамента для разработки инновационных рыночных идей и продуктов, а также развития индивидуальных потенциалов сотрудников для последовательного приближения фактического состояния трудовых ресурсов организации к оптимальному (наиболее соответствующему ее текущим и перспективным потребностям).

В современном менеджменте развитие персонала рассматривается в узком и широком смысле. Развитие персонала в узком смысле характеризуется как образование сотрудников (получение профессии, повышение квалификации, приобретение управленческих знаний, обучение, переквалификация). В широком смысле развитие персонала предполагает не только образование сотрудников, но и ряд других действий со стороны менеджмента организации (планирование карьеры; работа с резервом; подбор преемников и последователей; формирование сплоченной команды; ротация, взаимозаменяемость и совмещение профессий; обмен занимаемыми должностями; зарубежные командировки и другие расширяющие индивидуальную квалификацию мероприятия).

Вся история становления и развития обучения человека как самостоятельной области его деятельности указывает на то, что оно должно быть непрерывным и адаптивным. Обучение взрослых объективно необходимо осуществлять с учетом их возрастных, социально-психологических, национальных и прочих особенностей. Именно на этом и акцентирует внимание андрагогика (от греч. *andros* – взрослый человек и *agoge* –

руководство, воспитание) – современная концепция педагогической науки о личностной самореализации человека в течение всей его жизни. Ее идеи основаны на древнейшей формуле обучения: *non scholae, sed vitae discimus* – учимся не для школы, а для жизни.

Одним из крупнейших теоретиков и практиков образования взрослых является американский ученый М. Ш. Ноулз, который подчеркивает, что в современных условиях основной задачей образования становится «производство» компетентных людей, которые были бы способны применять свои знания в изменяющихся условиях и чья основная компетенция заключалась бы в умении включиться в постоянное самообучение на протяжении всей жизни [1; 2].

Основные закономерности обучения взрослых, сформулированные М. Ш. Ноулсом, заключаются в следующем:

- взрослому человеку, который обучается, принадлежит ведущая роль в процессе обучения;
- взрослый человек, являясь сформировавшейся личностью, ставит перед собой конкретные цели обучения, стремится к самостоятельности, самореализации, самоуправлению;
- взрослый человек обладает профессиональным и жизненным опытом, знаниями, умениями, навыками, которые должны быть использованы в процессе обучения;
- взрослый человек постоянно стремится применить на практике полученные в процессе обучения знания, умения и навыки;
- процесс обучения в значительной степени определяется временными, пространственными, бытовыми, профессиональными, социальными факторами, которые либо ограничивают, либо способствуют ему;
- процесс обучения на всех его этапах организован в виде совместной деятельности обучающегося и обучающего [2; 3; 4].

Принципиально важный момент практического использования концепции андрагогики заключается в том, что ведущую роль в процессе обучения играет обучаемый. В этом случае функцией обучающего является оказание ему помощи в выявлении, систематизации, формализации личного опыта, корректировке и пополнении знаний. Вследствие этого происходит смена приоритетности методов обучения. Вместо классических лекций целесообразны преимущественно практические занятия, зачастую экспериментального характера, дискуссии, деловые игры, кейсы, решение конкретных производственно-коммерческих задач и проблем. В теоретическом обучении на первый план выходят интегрированные дисциплины, содержащие материал по нескольким смежным областям знаний.

Процессы восприятия, запоминания, мышления у взрослого человека протекают не столь продуктивно, как у ребенка или подростка. Поэтому первостепенную важность приобретают методы обучения с использованием мнемонических приемов запоминания. Кроме того, взрослый человек имеет устоявшиеся ментальные модели, положительный для него опыт социального поведения, профессиональной деятельности и т. д. Однако этот опыт устаревает, индивидуальные ментальные модели входят в противоречие с общими (корпоративными) целями, навыками и требованиями, что обуславливает необходимость не только «привития» нового, но и «удаления» старого, изжившего себя.

Андрагогика базируется на ряде принципов, которые выступают в качестве базы для обучения взрослых [2; 4].

Принцип 1 – приоритетность самостоятельного обучения. Для его реализации на практике необходима предварительная подготовка учебных программ, разработка и тиражирование учебно-методических материалов, приобретение и (или) создание обучающих компьютерных программ. Данный принцип обеспечивает для взрослого человека возможность в удобное для него время ознакомления с учебными материалами, запоминания терминов, понятий, классификаций, осмысления процессов и технологий их выполнения.

Принцип 2 – совместная деятельность обучающихся и обучающихся (преподавателей).

Принцип 3 – использование в процессе обучения имеющегося положительного жизненного опыта (прежде всего, социального и профессионального), практических знаний, умений, навыков обучающегося в качестве базы и источника формализации новых знаний. Использование данного принципа предполагает применение активных методов обучения и систематическую самостоятельную работу обучаемых, стимулирующих творческий подход к получению новых знаний.

Принцип 4 – корректировка у обучаемых устаревшего опыта и личностных установок, препятствующих усвоению новых знаний.

Принцип 5 – индивидуальный подход к обучению (учет потребностей обучающихся, их социально-психологических характеристик и ограничений, которые связаны с профессиональной деятельностью и наличием свободного времени).

Принцип 6 – элективность обучения (предоставление обучающимся свободы выбора целей, содержания, форм, методов, источников, средств, сроков, времени, места обучения).

Принцип 7 – рефлексивность обучения (сознательное и мотивированное отношение обучающихся к обучению).

Принцип 8 – востребованность результатов обучения (приобретенных новых знаний, умений, навыков) практической деятельностью обучающихся.

Принцип 9 – системность обучения (соответствие целей и содержания обучения его формам, методам, средствам, оценке результатов обучения). Системность можно понимать и как систематичность, т. е. непрерывность или регулярность обучения, причем с учетом результатов предыдущей учебы и новых потребностей в обучении.

Принцип 10 – развитие обучающихся (обучение должно быть направлено на совершенствование личности, формирование условий и предпосылок к самообучению, постижению нового в процессе профессиональной деятельности).

Андрагогика в целях обучения предполагает выделение трех возрастных категорий обучающихся: до 25 лет (лица, не имеющие профессионального образования, которых необходимо обучить для включения в производственную деятельность; лица, имеющие профессиональное образование, которым необходимо создать условия для повышения уровня своих компетенций); от 25 до 45 лет (лица, имеющие профессиональное образование и опыт работы, для которых особую актуальность приобретает профессиональное развитие и реализация потенциала); свыше 45 лет (лица, достигшие определенного социального и профессионального статуса, которым необходимо постоянное, адаптивное по характеру обучение и практические навыки взаимодействия с первой и второй категорией для эффективного осуществления процесса взаимообучения сотрудников организации).

Важно учитывать то обстоятельство, что взрослые люди – это сложившиеся личности, обладающие жизненным и профессиональным опытом со всеми вытекающими из этого преимуществами и ограничениями. Поэтому при организации их обучения следует учитывать следующие специфические аспекты.

С одной стороны, взрослая аудитория, как правило, достаточно высоко мотивирована на обучение: глубоко осознает причины необходимости обучения, сферы возможного приложения полученных знаний и готова точно сформулировать запрос к преподавателю. С другой стороны, отсутствие актуального желания получать новые знания требует от менеджмента организации и преподавателей обоснования важности обучения, выявления индивидуальных целей и склонностей обучаемых, а также убедительного изложения преимуществ обучения. Так, например, если сотрудник вынужден обучаться, подчиняясь существующему в организации жесткому порядку прохождения программ обучения, то в мотивационной беседе целесообразно показать важность обучения для получения перспектив стабильной спокойной карьеры. В том случае, когда сотрудник ориентирован на дальнейшее продвижение по служебной

лестнице, чрезвычайно важно выделить соответствующие критерии и требующие тщательной проработки вопросы программы для его должностного роста.

Общеизвестно, что в отличие от школьника или студента память взрослого человека в среднем менее объемна, он быстрее утомляется, ему труднее долгое время концентрировать внимание. С другой стороны, взрослый человек обладает существенным преимуществом, которого, как правило, нет у более молодых людей – хорошо развитыми навыками мышления. Именно поэтому программа обучения взрослых требует большей четкости и строгости в определении понятий, структурированности учебного материала, системного представления отдельных элементов курса и их практической направленности. Это дает возможность максимизировать эффект обучения за счет включения наиболее сильных сторон взрослых в усвоение учебного материала.

Обучение взрослых должно в максимальной степени учитывать особенности их профессиональной деятельности [3; 4].

Профессии типа «человек – человек» (менеджеры, педагоги, врачи, психологи) развивают в людях большую проницательность, умение понимать особенности других людей, навыки общения, убедительность в коммуникации. Такие специалисты достаточно легко включаются в активные формы обучения, они инициативны в групповой работе и могут занять в ней лидерские позиции.

Профессии типа «человек – техника» (механики, инженеры, конструкторы) развивают в специалистах высокую ориентацию на предметность содержания курса. Для этих людей важно все увидеть своими глазами, попробовать, проверить на практике. Они особенно будут заинтересованы в получении конкретных и непротиворечивых рекомендаций.

Представители профессий типа «человек – знак» (программисты, специалисты в области химии, физики, лингвистики) проявляют особую требовательность к точности и непротиворечивости понятий, логичности и определенности построения курса и отдельных занятий. При условии четкого понимания алгоритма действий они готовы работать самостоятельно и без помощи преподавателя разрабатывать новые способы решения проблем.

Профессии типа «человек – художественный образ» (работники творческих профессий) развивают в специалистах нестандартность восприятия и мышления, особый подход к принятию решений, способность к многовариантному видению различных проблем. Для них особый интерес представляют групповое решение сложных проблем, анализ конкретных ситуаций, мозговой штурм, а также получение новых эмоциональных переживаний и опыта, который бы мог быть эффективно интегрирован в сферу их профессиональной деятельности.

Каждому человеку присущ индивидуальный стиль овладения знаниями. Исходя из этого в андрагогике выделяют функциональный, личностный, авторитарный и проектный стили обучения.

Функциональный стиль предполагает получение знаний преимущественно путем овладения реализуемыми в профессиональной деятельности определенными алгоритмами правил, способов, инструментов, этических принципов.

Личностный стиль характеризуется стремлением к получению новых знаний, умений и навыков через уподобление личности значимого профессионала и копирование способов его работы. Данный стиль присущ в первую очередь творческим работникам, для которых важно передать не столько алгоритм работы, сколько определенное мировоззрение, совокупность существенных оснований, детерминирующих успешную профессиональную деятельность.

Авторитарный стиль основан на идентификации индивида с выполняемой им ролью: не столько с тем, что необходимо знать и уметь, сколько с тем, каким стать, что в себе изменить, чтобы быть успешным на своем рабочем месте. Для представителей этого стиля овладения знаниями чрезвычайно актуально строгое определение профессиональной

позиции в иерархической структуре организации, полномочий и ответственности, типов взаимосвязей, форм отчетности. Такой стиль обучения может быть успешным при обучении тем профессиям, которые требуют от исполнителя полного подчинения распоряжениям, четкого (до самозабвения) выполнения предписаний вплоть до отказа от индивидуальных интересов.

Проектный стиль отличается инициативностью обучающихся по отношению к содержанию учебного материала и процессу обучения. Обучающиеся готовы включаться в различные проекты, участвовать в деятельности в самых разных позициях (от исполнительских до творческих), склонны лекционное занятие превратить в дискуссию, деловую игру насытить множеством существенных нюансов, максимально широко и глубоко познать сложную и многообразную деятельность, к которой они себя готовят и которая, по их мнению, не может быть однозначно определена в виде инструкций. Им характерна потребность в личностном выборе профессиональных позиций и ролей, а также приоритетных направлений собственного развития. Проектный стиль обучения может быть чрезвычайно эффективным при подготовке менеджеров высшего звена управления, консультантов и преподавателей.

Практическая реализация рассмотренных выше особенностей и принципов обучения взрослых позволит повысить эффективность обучения персонала организаций и тем самым будет способствовать развитию их человеческого капитала.

Список использованных источников

1. Jarvis, P. *Adult Education and Lifelong Learning* / P. Jarvis // *Theory and Practice*. – 3rd ed. – London and New York : RoutledgeFalmer, Taylor and Francis Group, 2004. – 382 p.
2. Чернявская, А. Г. *Андрагогика : практ. пособие для вузов* / А. Г. Чернявская. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Юрайт, 2017. – 197 с.
3. Змеев, С. И. *Андрагогика: основы теории, истории и технологии обучения взрослых* / С. И. Змеев. – М. : ПЕР СЭ, 2007. – 272 с.
4. Теслинов, А. Г. *Образование по-взрослому. Дух андрагогики развития* / А. Г. Теслинов, И. А. Протасова. – М. : Флинта, 2016. – 112 с.