



# Управление обучением



## Оглавление

<b>Введение</b> .....	<b>3</b>
<b>Обучение как часть развития людских ресурсов</b> .....	<b>3</b>
<b>Какая в нем польза?</b> .....	<b>4</b>
<b>Для кого оно предназначено?</b> .....	<b>5</b>
Виды учебных мероприятий для новых сотрудников.....	6
Виды учебных мероприятий для работающих штатных сотрудников.....	6
<b>Цикл управления обучением</b> .....	<b>7</b>
<b>Типология вмешательств путем обучения</b> .....	<b>9</b>
<b>Как учатся взрослые</b> .....	<b>9</b>
1. Опыт.....	10
2. Рефлексивное наблюдение (обработка).....	11
3. Абстрактная концептуализация (обобщение).....	11
4. Активный эксперимент (применение).....	11

Copyright © International Labour Organization 2020

First published 2020

Publications of the International Labour Office enjoy copyright under Protocol 2 of the Universal Copyright Convention. Nevertheless, short excerpts from them may be reproduced without authorization, on condition that the source is indicated. For rights of reproduction or translation, application should be made to ILO Publications (Rights and Licensing), International Labour Office, CH-1211 Geneva 22, Switzerland, or by email: [rights@ilo.org](mailto:rights@ilo.org). The International Labour Office welcomes such applications.

Libraries, institutions and other users registered with a reproduction rights organization may make copies in accordance with the licences issued to them for this purpose. Visit [www.ifrro.org](http://www.ifrro.org) to find the reproduction rights organization in your country.

Support for Implementation of the Decent Work Country Programme of Uzbekistan Project (ILO DWT and Country Office for Eastern Europe and Central Asia) & International Training Center of the ILO.

*Resource Kit for the Design and Learning Activities on Labour Rights* / International Labour Organization, , International Training Center of the ILO (ITC-ILO). Geneva: ILO, 2020.

ISBN: 9789220328873 (Web PDF); International Labour Organization; Fundamental Principles and Rights at Work Branch, International Training Center of the ILO. Also available in Uzbek: ISBN 9789220328880; and Russian: ISBN 9789220328897

#### **ACKNOWLEDGEMENTS**

This Resource kit was prepared by Giselle Mitton (ITC-ILO) and Olena Vazhynska (ITC-ILO). Funding for this ILO publication is provided by the United States Department of Labor (USDOL) under cooperative agreement number IL-26629-14-75-K-11 Support for Implementation of the Decent Work Country Programme of Uzbekistan Project (UZB/14/01/USA). One hundred percent of the total costs of the project is financed with Federal funds, for a total of \$6,000,000.00 US dollars.

This publication does not necessarily reflect the views or policies of the United States Department of Labor, nor does mention of trade names, commercial products, or organizations imply endorsement by the United States Government.

The designations employed in ILO publications, which are in conformity with United Nations practice, and the presentation of material therein do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the International Labour Office concerning the legal status of any country, area or territory or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers.

The responsibility for opinions expressed in signed articles, studies and other contributions rests solely with their authors, and publication does not constitute an endorsement by the International Labour Office of the opinions expressed in them.

Reference to names of firms and commercial products and processes does not imply their endorsement by the International Labour Office, and any failure to mention a particular firm, commercial product or process is not a sign of disapproval.

## Введение

Для МОТ развитие потенциала является одним из основных средств обеспечения достойного труда и повышения социальной справедливости<sup>1</sup>. МОТ определяет развитие потенциала как «процесс, посредством которого физические лица, организации и общества получают, укрепляют и поддерживают возможности для постановки и осуществления целей развития с течением времени»<sup>2</sup>. Таким образом, для МОТ развитие институционального потенциала является эндогенным процессом, в рамках которого отдается приоритет и обеспечивается поддержка потребностям в обучении и институциональным потребностям партнеров МОТ.

Данный инструментарий разработан таким образом, чтобы стимулировать инновационные подходы к развитию потенциала и наращивать внутренние институциональные возможности для осуществления деятельности по развитию персонала по тематическим направлениям в рамках мандата МОТ, а также стратегий и целей организации / учреждения. Существуют важные аспекты, связанные с особенностями обучения взрослых в рамках развития трудовых ресурсов, см. ниже. Руководства в составе настоящего Модуля призваны помочь менеджерам по управлению персоналом, ключевым специалистам, привлекаемым к обучению персонала, и должностным лицам, которые играют ту или иную роль в институциональных стратегиях и политической повестке, формирующих потребности в обучении, и/или имеют свое видение по этим вопросам, лучше понять и использовать методы управления обучением.

## Обучение как часть развития людских ресурсов

Обучение составляет значительную долю в деятельности по развитию людских ресурсов в любом учреждении и на любом предприятии. Как один из ключевых компонентов системы управления кадровым потенциалом,

- <sup>1</sup> Стратегия МОТ по развитию институционального потенциала, GB.335/INS/9. [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_673016](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_673016)
- <sup>2</sup> GB.317/POL/6. Данное определение, в основном, соответствует широко принятой концепции, определенной Организацией Экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) (Комитет содействия развитию (КСР), 2006 г.) и применяемой в Системе развития ООН (оценка высокого уровня (HLE), 2018 г.). [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_204751.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_204751.pdf)

обучение повышает способность человека найти и сохранить работу, а также помогает работодателям в привлечении необходимых кадров.

В более широком смысле, развитие людских ресурсов помогает людям найти свой голос в обществе, так как не только обеспечивает воспитание квалифицированных кадров, но и помогает человеку в полной мере участвовать в трудовой и гражданской жизни.

Доступ к обучению и, в более широком смысле, к программам по развитию людских ресурсов, должен быть свободен от любой дискриминации. В действительности, развитие людских ресурсов следует применять как инструмент борьбы с дискриминацией, обеспечивая возможности наиболее незащищенным группам населения.

Развитие трудовых ресурсов:

- ▶ Помогает найти и сохранить работу
- ▶ Способствует работодателям в привлечении кадров
- ▶ Помогает обрести свой голос в обществе
- ▶ Должно быть свободно от дискриминации
- ▶ Должно быть доступно всем

## Какая в нем польза?

Обучение зачастую сосредоточено на технических аспектах развития людских ресурсов, однако в рабочем контексте необходимо также включать в него навыки межличностного общения, такие как работа в команде и руководство профсоюзом, информацию о правах и обязанностях граждан и широкий спектр других вопросов, которые помогают людям принимать грамотные решения и делать выбор в сфере труда.

Помимо технических аспектов, таких как навыки, знания и отношение к тем или иным вопросам, учебные мероприятия должны обеспечивать передачу соответствующей институциональной культуры и поведения, требуемого от персонала. Культура и поведение нередко основаны на заданных ценностях и фактических особенностях поведения, которые считаются приемлемыми на конкретных предприятиях и которые демонстрирует большинство сотрудников этих предприятий, включая руководство.

Обучение должно включать в себя:

- ▶ Технические аспекты и производственные вопросы
- ▶ Навыки межличностного общения
- ▶ Правила и процедуры
- ▶ Информацию о правах и обязанностях
- ▶ Содействие и поддержание институциональной культуры

Передача таких знаний может осуществляться в рамках широкого спектра учебных мероприятий и на любом этапе



Стратегия учреждения в области обучения должна включать в себя соблюдение прав в сфере труда, недопущение дискриминации, обеспечение равных возможностей и равного отношения для женщин и мужчин (включая молодежь), качественное управление, прозрачность и подотчетность. Успешная реализация такой стратегии будет зависеть от доброй воли и целеустремленности всех заинтересованных сторон (в том числе правительств, работодателей, работников и др.), поэтому важную роль будет играть трехсторонний социальный диалог.

## Для кого оно предназначено?

В рамках систем развития людских ресурсов следует предпринимать разумные усилия для удовлетворения потребностей потенциальных участников с целью обеспечения всеобщего доступа. Кроме того, необходимо обеспечивать гибкость систем развития людских ресурсов: такие системы должны обеспечивать удовлетворение потребностей лиц, проходящих обучение, таких как работники с полной занятостью, родители с малолетними детьми, женщины, лица с ограниченными возможностями и другие определенные группы лиц.

Необходимо, чтобы деятельность по обучению обеспечивала соответствующие результаты как для вновь принятых, так и для уже работающих в штате сотрудников, а также охватывала все группы персонала, включая руководство и обслуживающий персонал.

Новые сотрудники должны быть ознакомлены с учреждением, его культурой и принятыми в учреждении подходами к работе. Это позволяет новым сотрудникам скоро начать эффективно вносить свой вклад в деятельность организации.

Существующим сотрудникам также необходимо заниматься саморазвитием, приобретая дополнительные навыки и знания и беря на себя новые обязанности, которые позволят им расти и помогать росту учреждения.

В действительности, обучение персонала – это непрерывный процесс, осуществляемый на протяжении всего периода взаимоотношений между сотрудником и работодателем.

Во многих ситуациях учреждения и предприятия также предоставляют обучение своим бенефициарам и клиентам.

Обучение необходимо предоставлять:

- ▶ Новым и уже работающим сотрудникам
- ▶ Всем группам персонала, включая руководителей и обслуживающий персонал
- ▶ Часто клиентам и бенефициарам

## Виды учебных мероприятий для новых сотрудников

Типология деятельности по обучению для новых сотрудников включает в себя, но не ограничивается, следующим:

- ▶ Аудиторный этап: вновь принятым работникам представляют общий обзор организации, чтобы показать им, каким образом их роль в ней вписывается в общую картину; их также знакомят с основными институциональными ценностями и теоретическими аспектами их работы.
- ▶ Обучение на рабочем месте: новый персонал узнает технические аспекты своей работы и ее конкретные особенности от опытных сотрудников и в процессе работы, так как лучшим способом учиться, возможно, является обучение на собственном опыте. Эффективность данного этапа можно усилить, обеспечив систему стажировки с подготовленными наставниками, в идеале прошедшими обучение наставничеству.

Обучение для вновь нанятых сотрудников:

- ▶ Аудиторное обучение
- ▶ Обучение на рабочем месте (со стажировкой и наставничеством или без)

Обучение обоих видов может способствовать овладению техническими аспектами и производственными знаниями, а также институциональной культурой, навыками межличностного общения и информацией о правах и обязанностях, правилах и процедурах.

## Виды учебных мероприятий для работающих штатных сотрудников

Типология учебных мероприятий для работающих штатных сотрудников включает в себя, но не ограничивается, следующим:

- ▶ Специализированное обучение в соответствии с потребностями сотрудника, которое эволюционирует в рамках различных стадий развития рабочих функций и потребностей, связанных с появлением новой техники и новых услуг или продукции.
- ▶ Обучение, связанное с повышением по службе, обеспечивает подготовку сотрудника к более высокому уровню ответственности или управленческих полномочий.
- ▶ Перекрестное обучение позволяет сотрудникам выполнять самые разные рабочие функции или задачи и повышает их способность выполнять множество задач и, как результат, их гибкость.

- ▶ Обучение основным навыкам, позволяющее осваивать навыки, которые можно применить на любой должности или на нескольких должностях.
- ▶ Культурные семинары, направленные на укрепление институциональной культуры, содействие успешной работе в коллективе и мотивацию персонала, позволяют повысить качество сотрудничества, усилить коммуникацию и поднять моральный дух.
- ▶ Система ротации и мобильности персонала, обеспечивающая переезд сотрудников для работы на других объектах в целях изменения их точки зрения на работу и обеспечения им возможностей для перекрестного профессионального обогащения.

Обучение для существующего персонала:

- ▶ Обучение по конкретной специальности
- ▶ Обучение, связанное с повышением по службе
- ▶ Перекрестное обучение
- ▶ Основные навыки
- ▶ Культурные семинары
- ▶ Ротация и мобильность кадров

Все это может способствовать овладению техническими аспектами и производственными знаниями, а также институциональной культурой, навыками межличностного общения и информацией о правах и обязанностях, правилах и процедурах.

## Цикл управления обучением

Структурированный процесс – Цикл управления обучением – призван помочь в разработке, планировании и проведении учебных мероприятий. Этапы Цикла управления обучением помогают структурировать вмешательства путем обучения. На протяжении всего цикла управления обучением необходимо отвечать на приведенные ниже относительно широкие вопросы:

- ▶ Кого вы обучаете? Создать профиль Целевой группы
- ▶ Каковы их потребности? Провести оценку потребностей в обучении
- ▶ Что им необходимо знать и сделать для достижения этих целей (знания, навыки и отношение)? Разработать Цели обучения
- ▶ Каким образом они лучше всего могут освоить знания, навыки и отношение (ЗНО)? Разработать и реализовать методо-технологическую стратегию
- ▶ Стратегия работает, или ее следует изменить? Провести оценку и пересмотр

В рамках представленного ниже Цикла управления обучением концепция «оценки» включена во все разделы и поэтому не рассматривается как отдельный процесс, так как мониторинг и оценка представляют собой процессы, регулярно повторяющиеся на протяжении всего цикла управления обучением.

Кроме того, сквозными темами также являются гендерные и мультикультурные аспекты.



## Типология вмешательств путем обучения

Для развития потенциала может применяться множество вмешательств путем обучения. Самым распространенным является собственно обучение (тренинг), но также существуют: содействие, коучинг, учебные поездки, стажировка, дружественная оценка, методы обучения действием, вебинары, онлайн-курсы, конференции, чтение, видеоматериалы и проекты совершенствования. Каждый вид вмешательства обеспечивает свои возможности и помогает понять, чего мы стараемся достичь с помощью данного вмешательства. Вопросы, задаваемые о вмешательстве, могут относиться именно к конкретной цели обучения: Пытаемся ли мы добиться изменения отношения? Пытаемся ли мы развить новые навыки или дать дополнительные знания и информацию?

Примеры учебных мероприятий:

- ▶ Тренинги различной продолжительности
- ▶ Вспомогательные семинары
- ▶ Коучинг
- ▶ Учебные поездки и посещение объектов
- ▶ Стажировка
- ▶ Дружественная оценка
- ▶ Онлайн-курсы
- ▶ Вебинары
- ▶ Обучение действием и проекты
- ▶ Конференции
- ▶ Чтение, освоение содержания видеоматериалов и информации в Интернете

## Как учатся взрослые

Дэвид Колб предполагал, что обучающиеся взрослые приносят в обучение свой опыт; результатом исследований Колба стал Цикл экспериментального обучения (1975 г.). Колб понимает обучение как процесс, результативность которого обеспечивается прохождением процесса полностью. Начальная точка менее важна, хотя взрослые часто приносят с собой свой опыт, что обеспечивает возможность учиться. Цикл обучения может быть встроен в любое вмешательство или деятельность в сфере обучения, от тренинга до коучинга и учебных поездок.

Суть экспериментального обучения соответствует его названию, т.е. это обучение через опыт. Все стадии Цикла экспериментального обучения (ЦЭО) одинаково важны для процесса обучения и сохранения полученных навыков.

Каждая стадия имеет уникальную и определенную цель, при этом успешность обучения повышается при применении всех стадий.

Этот цикл рекомендуется использовать на стадиях разработки и реализации учебных мероприятий, следующим образом:



## 1. Опыт

- ▶ Деятельность, посредством которой обучающиеся получают опыт или активизируют опыт прошлого, актуальный для целей обучения
- ▶ Это – событие, во время которого формируются данные, которые участники могут анализировать и выборочно использовать при прохождении цикла обучения
- ▶ Опыт может быть имитацией реально существующей проблемы или вопроса
- ▶ Распространенные виды обучения на опыте включают: ролевые игры, исследования на примере конкретных случаев, инструменты самодиагностики, игры, упражнения, расчеты и т.д.



## 2. Рефлексивное наблюдение (обработка)

---

- ▶ Участники описывают, что произошло в ходе «опыта» и делятся своими реакциями на произошедшее
- ▶ Группа анализирует произошедшее и анализирует его
- ▶ Инструктор направляет обработку информации и управляет данным процессом, эффективно задавая вопросы, например:
  - Что происходило во время учебного мероприятия? Что делали вы?
  - Что вы чувствовали во время «опыта»?
  - Что вы заметили? О чем вы думали?

## 3. Абстрактная концептуализация (обобщение)

---

- ▶ Участники определяют, как закономерности, сформировавшиеся на стадиях «опыта» и наблюдения, связаны с опытом повседневной жизни
- ▶ Участники подводят итоги обучения в форме сжатых утверждений или обобщений
- ▶ Сделанные выводы можно интегрировать в теоретическую модель или структуру
- ▶ Инструктор помогает группе сравнить и сопоставить разные выводы, выявляя закономерности там, где они прослеживаются, а также «законные» области разногласий

## 4. Активный эксперимент (применение)

---

- ▶ Участники определяют, как они планируют использовать свои новые знания в повседневной жизни, и рассказывают об этом
- ▶ Инструктор руководит обсуждением применения полученных теоретических знаний или дает письменное задание, чтобы облегчить процесс планирования:
  - Как вы хотите действовать иначе в будущем?
  - Какие шаги вы можете предпринять, чтобы применить то, чему вы научились?
- ▶ Этот шаг крайне важен для обеспечения того, чтобы после обучения участники были готовы и способны использовать свои новые знания, навыки и отношение

- ▶ Может включать планы действий, выявление дополнительных потребностей в обучении, временный возврат в реальные рабочие условия, чтобы попробовать сделать что-то на практике прежде, чем вернуться в учебный класс, и т.д.