



## KAPITEL 7 / CHAPTER 7<sup>1</sup>

### ORGANIZATIONAL INVESTMENT IN EMPLOYEE DEVELOPMENT

DOI: 10.30890/2709-2313.2024-32-00-021

#### Вступ

Сучасні організації (будь-які, в тому числі й органи державного управління) не можуть ефективно виконувати свої завдання та досягати поставлених цілей, якщо вони не інвестують у розвиток своїх співробітників. При цьому, як правило, виникають чотири таких основних питання [1]:

1. *Скільки потрібно інвестувати в робочу силу, і хто повинен бути відповідальний за це?* Завжди існують критичні стратегічні питання, з якими пов'язані інші, більш конкретні. І це є саме таким питанням, адже воно, у свою чергу, потребує відповіді на низку інших питань: Чи буде організація більш традиційною, безпосередньо обслуговуючою установою з персоналом, що надає послуги з перших рук, або це буде більш організація, персонал якої адмініструє програми і послуги, але укладає контракт з іншими для їх здійснення? Потім, який вид інвестицій в розвиток співробітника потрібно застосувати для забезпечення функціональних потреб? Нарешті, в якому ступені враховуються потреби індивідуального розвитку і чиї саме? Ця сфера традиційно називалася оцінкою потреб, але це поняття не включало стратегічні аспекти, які стають дійсно важливими в сьогоденні державних установах.

2. *Як розвиваються люди?* Для тих, хто дійсно цікавиться розвитком співробітника, просто його продуктивність не є найголовнішим. Забезпечення можливостей якісного розвитку означає звернення як до загальних принципів, які впливають на все людське навчання, так і до спеціальних потреб навчання індивідуумів. Ця сфера, в основному, називається теорією навчання.

3. *Які існують кращі методи для забезпечення розвитку?* Незважаючи на те, що це є відносно технічний аспект розвитку співробітника, він є надзвичайно важливим для правильного застосування теорії навчання і отримання спеціальних навиків. Залежно від рівня концентрації це називається навчальною

---

<sup>1</sup>Authors: Melnykov Oleksandr, Kobzev Igor, Kosenko Viktor, Petrov Konstantin, Kosenko Alisa



теорією або проектом навчального плану.

4. *Що є необхідне для досягнення вдосконаленого розвитку, потрібного від керівників і співробітників сьогодні?* Від сучасних керівників і співробітників не правильно було б чекати тільки надання послуг згідно визначеним процедурам. Сьогодні від співробітників на всіх рівнях, включаючи тих, хто працює безпосередньо із замовниками, слід чекати вміння визначати проблеми, виробляти альтернативи, упроваджувати оптимальні рішення та відстежувати й інформувати про успіхи і невдачі. Це вимагає такого рівня розвитку співробітника, який був навряд чи потрібний ще чверть сторіччя тому. Але для того, щоб бути високоефективною організацією сьогодні, істотним є саме такий рівень розвитку співробітника. Подібні організації називаються «організаціями, що навчаються» або «організаціями знань».

## **7.1. Розвиток людських ресурсів**

Сьогоднішні дослідники у сфері управління майже одностайно погоджуються з тим, що співробітники є ключовим активом будь-якої організації, тому саме у них слід вкладати найбільші інвестиції. З цього приводу, зокрема, П. Друкер, В. Бенніс і Е. Шайн заявляють, що справжня оцінка співробітників - це і є суть лідерства, а В. Демінг запевняє, що люди є центром більшої частини його знаменитих чотирнадцяти аргументів. Навіть «гуру» реінжинірингу Дж. Чемпі та М. Хаммер, що спочатку захоплювались процесами скорочення, не замислюючись при цьому про людей, зачеплених цими процесами, пізніше істотно скоректували свої постулати, усвідомивши, що без турботи про зростаючу роль людського ресурсу в організаційному активі є неможливим успішне проведення радикальних змін навіть найрішучішими і блискучішими організаційними лідерами, озброєними хорошими схемами змін [1].

Далі, експерти у сфері управління в основному погоджуються, що новий вид



організацій, що з'являється, – в приватному або державному секторах, – вимагає абсолютно нового погляду на інвестиції у співробітників, оцінюючи той факт, що співробітники формують ядро успішної організації [2]. Хоча навчання і підвищення кваліфікації співробітників були важливі за часів процвітання класичної ієрархічної бюрократії, організації заохочували тільки навчання, яке було добре визначено, «технічним» і таким, що повторюється, де творчість і нововведення ретельно обмежувалися лише для особливих груп.

Це було природним, оскільки основний принцип, що діяв в класичній ієрархічній бюрократії (і в її стратегіях навчання) означав, що співробітники можуть бути змінені з відносною легкістю, тому що, по-перше, сама організація була відносно стійка і, по-друге, робочі процеси легко розбивалися на дискретні функціональні області з високим ступенем спеціалізації. Тому організації у минулому могли швидко і відносно легко замінити велику кількість співробітників, пропускаючи нових співробітників через вузькоспеціалізовані програми підготовки. Співробітники в основному приймали цю вузькість в роботі та підготовці, незважаючи на часту надзалежність від спеціалізації і повторення через гарантії зайнятості та відчуття компетентності, що виникає як наслідок легкого оволодіння роботою.

Недивно, що при сьогоденньому кліматі в організаціях, що швидко змінюється, відображає динамізм, який маловірогідно зміниться в неозорому майбутньому, науковці роблять акцент на організацію, що навчається [2]. Адже, як ще можуть організації «йти в ногу» зі швидкою зміною технологічних революцій (найбільшою з тих часів, коли Едісон, Форд, і Белл знаходилися на їх творчій висоті), нового глобального тиску на зниження вартості і нових вимог замовників до вищого рівня якості?

На думку Пітерса, на організації в еру пост-модерну впливає низка сил, що створять нові умови для їхньої діяльності [1]. В основному, ці нові умови визначаються нестабільним навколишнім середовищем з конкуренцією, що зростає, ненадійним фінансуванням, малим урахуванням зміни цілей, технологіями, що швидко розвиваються, і більш текучою і не повністю зайнятою



робочою силою [2]. На відміну від минулих років, коли інкременталізм був фундаментальним досвідом державного сектора сьогодні зменшення розміру, повноважень і реструктуризація діяльності органів влади розглядаються на кожному державно-управлінському рівні та є постійними темами громадського обговорення.

Зазначені зміни впливають, безумовно, і на співробітників органів влади, котрі не тільки повинні пройти через початковий період навчання щодо виконання своєї роботи, як вони робили це у минулому, але і повинні виконувати цю роботу за умов, що постійно змінюються, а це вимагає безперервного додаткового навчання і перепідготовки. Далі, вони також відповідальні за зміну структур, в яких вони працюють, а ці зміни відбуваються постійно. Ці чинники примушують навчатися навикам, потрібним, як ніколи раніше. З цього приводу Браун і Брудні влучно зазначили, що як нові інформаційні співробітники, якими ми стаємо, від нас потрібно поглинати факти, оволодівати новими поняттями, удосконалювати старі навички і набувати нові щодня; знову і знову, а не один раз і на все життя ми повинні з готовністю оволодівати абсолютно новими технологіями, завданнями і поглядом на світ [1].

Можна сказати, що традиційне поняття про розвиток людських ресурсів було заснованим на організаційній стабільності, оскільки організації були фактично досить статичними. Навчання було відносно нескладним і мало явний ухил у напрямі початку кар'єри співробітника. Сучасне ж розуміння розвитку людських ресурсів є стратегічним, воно передбачає розвиток не тільки через початкове навчання, але і через підвищення кваліфікації, перекваліфікацію, а також через зміни системи і стилю управління (див. таблицю 1). Це забезпечує те, що навчання і освіта рівніше розподіляються протягом всієї кар'єри індивідуума. Вони поєднуються з ініціативами розвитку організації, які у минулому були в основному в стороні від розвитку працівника.

У системі підвищення кваліфікації державних службовців можна запропонувати, як мінімум, три структурні композиційні рівні.



Таблиця 1 - Заміна понять про розвиток людських ресурсів

ТРАДИЦІЙНЕ ПОНЯТТЯ: ОБСЛУГОВУВАННЯ		
Організація А1		Організація А2
(відбувається незначна організаційна зміна)		
Навчений персонал		Нові люди вписуються у відносно статичну організацію
СУЧАСНЕ ПОНЯТТЯ: СТРАТЕГІЧНЕ РОЗГОРТАННЯ		
Організація А		Організація В
(відбувається велика організаційна зміна)		
Навчений персонал		Нові та вже працюючі люди вписуються в організаційні потреби, що змінюються
Персонал після підвищення кваліфікації Перепрофільований персонал Зміна в стилі і системах менеджменту		Нова структура менеджменту і перепрофілізація персоналу з використанням механізму розвитку людського ресурсу як основного інструменту

Джерело: [1, с. 363]

*Перший* включає в певному розумінні путівник типологізації фахових проблем у різних сегментах суспільствознавства. Це не що інше, як систематизація знань (політичних, економічних, духовно-інтелектуальних тощо) про світ і людину, їх співвідношення і перспективи взаєморозвитку і взаємозбагачення. Це загальногромадський погляд, що вимагає постійного інформаційного підживлення. Але для такого підживлення необхідне попереднє створення певної логічної конструкції, осередки якої повинні періодично поновлюватися. З одержанням загального чітко сегментованого кругозору можливе більш-менш легке окреслення конструктивних особливостей більш приватного порядку, які найчастіше є компонентами ситуаційного характеру. Це тим більше важливо, що багато характерних рис суспільно-політичного й економічного життя мінливі, плинні, а тому не мають однозначного вирішення.

У результаті такої систематизації виникає особистісна ієрархія обріїв знань (“дерево знань”). На її вершині розташовані загальноновизнані символи знання, що наближаються за глибиною розробки понять до фундаментальних істин.



Відгалуження “дерева” визначають собою кількість й інтенсивність умов життєдіяльності суспільства, що змінюються (“викликів середовища”).

*Другий структурний рівень* припускає придбання слухачем певного пакету знань, який поповнюється, щодо виконання своєї професійно орієнтованої ролі в органах державного управління. У ньому також повинна проглядатися багатомірність зв’язків:

– законодавчих положень – по лінії від загальнодержавних вимог до професійно орієнтованих;

– нормативних актів, що визначають контури певного напрямку професійної діяльності;

– певне інструктивне “поле” рекомендацій вищих державних органів.

*Третій структурний рівень* пов’язаний з виробленням, коригуванням і закріпленням умінь і навичок роботи державного службовця з населенням. Це зумовлене загальною тенденцією розвитку державності як інституції, що здійснює не тільки організаційно-управлінські функції, але й надає визначений набір фахових послуг для населення. В основі цього рівня лежать психолого-педагогічні знання, базовий рівень яких повинен бути закладений системою підготовки службовця в структурі попередньої базової вищої освіти. Крім того, оскільки цей рівень підготовки має деякий набір “констант”, то він може бути максимально наближений до потреб індивідуального дистанційного навчання.

Оцінювання професійної підготовки і розвитку може відбуватися на рівні організації, підрозділу або на індивідуальному рівні. Для цього є необхідним запровадження аналізу відповідних потреб також на цих трьох рівнях, який повинні здійснювати кадрові служби.

## **7.2. Аналіз потреб організації**

Аналіз потреб організації може проводитися різними методами, тому саме від керівників залежить, які саме з них будуть вибрані. Загалом можна відзначити



сім таких основних методів:

- «оцінювання етики»;
- аналіз місії, цінностей, бачення і планових розрахунків;
- оцінювання клієнтів (громадян);
- оцінювання працівників;
- оцінювання ефективності;
- бенчмаркінг – підхід до стратегічного планування діяльності організації, що передбачає безперервний процес оцінки рівня продукції;
- оцінювання якості.

Дані методи достатньо повно описані у літературі. Але якщо коротко, то оцінювання етики, також зване «перевіркою етики», спрямоване на дослідження розриву між визначеними в цінностями і фактичною роботою організації. Аналіз місії, цінностей, бачення і планових розрахунків в чомусь схожий на оцінювання етики, адже він досліджує те, чим організації займаються, що вони цінують і як вони планують досягти своїх цілей.

Використання оцінювання клієнтів (громадян) останнім часом набуло значного поширення в державному секторі через акцентування на «вартості» діяльності органів влади, з одночасною спрямованістю на задоволення очікувань клієнтів і громадян. Оцінювання працівників, тобто урахування їхніх думок та ініціатив також стає все більш поширеним і важливим у допомозі організаціям внести суттєві поправки у свою діяльність для її покращення.

Оцінювання ефективності використовується певною мірою у всіх організаціях. Проте, в державному секторі стандарти ефективності традиційно страждають як мінімум від шести проблем: слабкої порівнянності із стандартами в подібних підрозділах інших організацій, недостатності знань про витрати цих підрозділів, нестачі в заохоченнях за ефективність, нездатності виміряти дійсну ефективність, нездатності виміряти успішність роботи окремої команди та системи в цілому, дефіциту в ідентифікації і виправленні помилок системи [3].

Бенчмаркінг систематично шукає досвід особливо ефективної роботи і потім використовує цей кращий досвід [3]. Технології оцінювання якості, що





стають все більш і більш розповсюдженими і різноманітними, роблять наголос на такі чинники, як задоволення потреб клієнтів, участь і розвиток співробітників, безперервне навчання і удосконалення, переважання співробітництва над контролем.

Кожний метод має свої сильні та слабкі сторони, які керівникам організацій слід брати до уваги з урахуванням їх власних обставин. Але, слід зазначити, що оскільки аналіз потреб організації займає багато часу і є, в принципі, недешевим, то за один раз доцільно використовувати один чи два методи. У виборі першочерговості цих методів можуть надати допомогу відповіді керівників, що добре обізнані стосовно стану справ в організації, на сім груп запитань:

1. Чи існує в організації суттєва розбіжність діяльності з інструкціями? Чи є незрозуміння інструкцій і важливих організаційних правил з боку значної кількості працівників?

2. Чи є нечіткість у формулюванні місії вашої організації? Чи є неясність або суперечності у формулюванні цінностей? Чи не є недостатнім планування? Чи не здається, що організація є недостатньо динамічною і має недостатньо реалістичне бачення майбутнього?

3. Чи достатньо інформована організація про те, що думають про неї її клієнти? Чи впливають ці думки на організаційні рішення, чи враховуються вони як у стратегічній перспективі, так і у поточній діяльності?

4. Чи достатньо інформована організація про те, що думають про неї працівники? Чи впливають ці думки на організаційні рішення, чи враховуються вони як у стратегічній перспективі, так і у поточній діяльності?

5. Чи відчувається нестача в різних підрозділах даних, які могли б впливати на ефективність їхньої діяльності? Чи відчувають співробітники нестачу даних для того, щоб виправити власні помилки і працювати над самовдосконаленням? Чи можуть річні звіти про ефективність дійсно змінити що-небудь?

6. Чи порівнює організація себе з іншими подібними організаціями на постійній основі? Чи створює це порівняння відчуття здорового змагання? Чи організація відшукує періодично високоефективні організації, у яких можна було





б перейняти позитивний досвід?

7. Чи здійснює організація регулярний аналіз потреб, особливо оцінювання клієнтів і працівників? Чи готова організація до проведення більш строгого рівня аналізу?

Як можна бачити, кожна з груп питань пов'язана з одним зі зазначених методів, тому на найбільш придатний у певний час метод покажуть ті питання, які у цей час вважатимуться найбільш критичними з точки зору відповіді на них керівництвом організації.

### **7.3. Аналіз потреб підрозділів**

Аналіз потреб підрозділів складає як би другий рівень розгляду, що йде після аналізу потреб всієї організації. Але вони не відірвані один від одного, – за цього аналізу підрозділи і організація повинні спільно вирішити, які існують навчальні потреби і як задовольнити ці потреби. Кінцевий результат цього об'єднаного зусилля значно варіюється залежно від розміру організації або підрозділу і акценту, що приділяється навчанню.

З одного боку, в маленькому агентстві, де є один співробітник, що навчається без відриву від виробництва, «навчальне меню» може бути неформальним і обмеженим декількома орієнтаційними програмами. Решта всього навчання здійснюватиметься або на робочому місці, або співробітник буде зобов'язаний отримати навчання за межами організації. Велика організація, з іншого боку, може мати для своїх співробітників великий перелік спеціальних курсів і особливих пропозицій, а також продуману систему урахування успішності у навчанні, що впливатиме на подальшу кар'єру.

Методи визначення аналізу потреб підрозділів, так само як і аналізу потреб всієї організації, можуть бути різними, але найбільш розповсюдженими з них є два, що розглядаються нижче: «розрив у ефективності» та «всебічний підхід».

*«Розрив у ефективності».* Це простіший з двох методів, він відразу ж



концентрується на видимій проблемі та працює добре, коли відмічена проблема абсолютно очевидна, навчальні альтернативи є відносно легкими для визначення і є прийнятними часткові, радше, ніж системні, рішення. Даний метод має п'ять фаз.

На першій фазі визначається відмічена або потенційна проблема, як розрив між бажаним і фактичним результатом. Друга фаза, попередній аналіз, може бути або неформальним скануванням проблеми, або формальним дослідницьким аналізом, щоб переконатися, що проектоване навчання є відповідним. Дослідницька інформація може бути зібрана за допомогою інтерв'ю, опитувань, відвідань робочих місць, експертизи документів або за допомогою інших методів й інструментів для збору можливих даних. Основна ідея цієї фази – не зібрати власне систематичну інформацію про проблему, а переконатися, що збір даних правильно сфокусовано та використовуються найпродуктивніші методи.

Третя фаза, збір даних, може використовувати різноманітні методи для збору даних, такі як фокус-групи, структуровані спостереження (аналіз ефективності), огляди документів (включаючи звіти про ефективність, скарги, позитивні відгуки про роботу, претензії, співбесіди з приводу звільнення за власним бажанням, посадові та інші інструкції), інтерв'ю, анкетування тощо.

Четверта фаза, аналіз потреб, шукає розрив у ефективності в основному двома способами: першим – оцінкою необхідних знань, навичок і здібностей, потрібних для ефективного виконання роботи, і другим – оцінкою наявних знань, навичок, і здібностей працівника. Тут слід зауважити, що оскільки недостатньо висока ефективність викликана багатьма чинниками, не тільки нездатністю співробітників, то необхідно звертати увагу на всі з них, адже розрив у ефективності також йде від неорганізованості, поганого керівництва, надмірних вимог до роботи, етичних проблем тощо.

Нарешті, отримані результати, як пов'язані з навчанням, так і не пов'язані з навчанням, аналізуються в п'ятій фазі, що дозволить виявити декілька можливостей для удосконалення роботи, насамперед через вдосконалення знань, вмінь та навичок співробітників через відповідні навчальні програми.



«Всебічний підхід». Всебічний підхід до аналізу потреб підрозділів займається системним розглядом завдань професійного навчання. Він створює величезну кількість даних, які використовуються в управлінні людськими ресурсами, в якому аспекти навчання і розвитку є тільки одними з багатьох. Всебічний підхід вимагає систематичного дослідження організації перед тим, як ухвалити рішення, що будь-яка дія, – зміна посадових обов'язків, реорганізація робочих місць, зміна схеми оплати або розширення поточного навчання, – є необхідною. Цей метод передбачає реалізацію шести фаз.

Перша фаза – фаза планування. Оскільки аналіз роботи займає багато часу і вимагає системної методології, ретельне планування на початку має велике значення для успіху цього методу. Рекомендується визначити сферу компетенції, склад аналітичної групи і бажані результати навчання.

Друга фаза – дослідницька, в якій аналітики вивчають загальні параметри робочих процесів і збирають інформацію про них.

Третя фаза – фаза опису завдань та навичок. Одна з можливостей тут – це створити вичерпний, деталізований опис завдань, в якому кожне із завдань розбите на окремі операції. Цей підхід працює добре, коли робота має багато відносно простих і таких, що вимагають незначної кваліфікації, завдань. Друга можливість – розбити робочі процеси на декілька завдань, але створити опис навичок, який обкреслює ці завдання. Цей метод підходить для робочих місць, що вимагають значної професійної кваліфікації, складної людської взаємодії (як, наприклад, управління) або ухваленням складних рішень (як, наприклад, політичні рекомендації). Найчастіше організації використовують єдиний підхід для правильного розуміння, а не підгонку методу до робочого місця.

Аналіз завдань і навичок показує їх важливість, частоту, рівень необхідної майстерності, критичність і ступінь необхідної відповідальності. Наприклад, опис робочого місця може указувати, що завдання помічника начальника управління з надзвичайних ситуацій – це спілкуватися із засобами масової інформації. Але аналіз показує, що, не дивлячись на рідкість таких випадків, ця робота є дуже важливою, оскільки тут залучені зв'язки з громадськістю, що



вимагає високого рівня майстерності. Робота цього співробітника – реагувати на надзвичайні ситуації, при цьому часто стикаючись з агресивною або ворожою реакцією преси. Тому на четвертій фазі є необхідним аналіз функцій, що їх мають виконувати співробітники для ефективного забезпечення діяльності як власного підрозділу, так і організації в цілому.

П'ята фаза, фаза проектування, вивчає ретельно зібрану інформацію і використовує її для навчальних цілей. Сила всебічного підходу полягає в тому, що він не тільки розкриває недоліки виконання роботи, але і забезпечує свого роду проект для нового навчання співробітників, причому як нових, так і тих, хто працює давно.

У завершальній фазі упроваджується нова або переглянута навчальна програма для співробітників. Така програма може встановити абсолютно нове навчання співробітників там, де такого не існувало, програму вузької спеціалізації, спрямовану на усунення певного недоліку у робочих процесах або просто забезпечення високоякісними інструктивними матеріалами, такими як робочі роз'яснення (прості, на одну сторінку, таблиці і інструкції, які є легко зрозумілими).

Сильні і слабкі сторони двох методів є абсолютно очевидними. «Розрив у ефективності» є більш безпосереднім, менш дорогим, швидшим і «гострішим». Тому він часто застосовується як тимчасовий метод, котрий характеризується слабким дослідженням і базується на особистісних рішеннях, що призводить до поверхневого навчання. «Всебічний підхід» є більш суворішим і цілісним, він забезпечує значною сукупністю даних і менш схильним до впливу окремих осіб. Тому він є ґрунтовнішим, але і дорожчим; дає велику кількість інформації, але вимагає дуже тривалого часу для проведення, іноді навіть декількох років. Тому слід добре зважити, який з методів краще використовувати у той чи іншій ситуації або яким чином поєднати аспекти двох методів, щоб вони працювали в конкретних обставинах.



#### **7.4. Аналіз індивідуальних потреб**

Аналіз потреб, як зазначалось, має відбуватися не тільки на рівнях організації і підрозділів, але і на індивідуальному рівні. При цьому методи рішення, кому потрібно і хто проходитиме навчання, варіюються в різних організаціях і навіть в межах однієї організації. Деякі організації мають надзвичайно формалізовані системи, а інші мають дуже неформальні системи. Деякі організації визначають учбові потреби вузько, а інші – широко. Як правило, співробітники і самі є дійовими особами у визначенні власних потреб для обов'язкового навчання (наприклад, необхідного підвищення кваліфікації), самовдосконалення або індивідуальних планів розвитку. Але важливо наголосити, що у сучасній організації є важливим, щоб всі три основні дійові сторони, – організація, підрозділ і співробітник, – були постійно спрямовані на своєчасне навчання через чинник застарівання знань і навичок, що збільшується.

Визначення потреб співробітників є дуже важливим аспектом організаційної діяльності. Але не менш важливим є забезпечення потім відповідного навчання, яке б задовольнило визначені потреби. З цього приводу слід дещо зазначити стосовно підходів до «ефективного навчання». Взагалі, необхідно підкреслити, що, незважаючи на те, що різні сучасні теорії навчання роблять акцент на різних аспектах навчання, вони не розходяться істотно в думках. Наприклад, біхейвіоризм підкреслює ідею, що навчання – це поведінкова зміна у відповідь на зовнішні стимули. Навчання, таким чином, є найбільш ефективним, коли воно систематично проводиться для зміцнення бажаної відповіді. Теорія соціального навчання підкреслює важливість спостереження і соціального контексту. Згідно цієї теорії, люди вчаться найчастіше по моделях, що даються в контексті та шляхом наслідування. Теорія когнітивного навчання звертає особливу увагу на проникливість індивідуума, навчальні моделі й інтеграцію значення у вже встановлені когнітивні структури. А теорія навчання дорослих робить наголос на активній цікавості дорослих учнів, мотивації щодо самовдосконалення, перевазі практичного (на противагу



академічному) у вирішенні проблем і на здібностях до добровільного управління навчанням.

## **Висновки**

Відповідно до цих та інших основних теорій, а також на основі аналізу психолого-педагогічних аспектів навчання, пропонується визначити сім головних принципів навчання працівників:

1. Заохочувати спільну постановку цілей учасниками навчального процесу.
2. Збільшувати схожість навчання з робочим середовищем.
3. Використовувати різні підходи до навчання.
4. Чітко організовувати навчальний матеріал.
5. Активно залучати того, що навчається.
6. Надавати зворотний зв'язок.
7. Використовувати різноманітні методи і стимули.

Розглянемо ці принципи докладніше.

*Перший принцип* – заохочувати постановку цілей разом всіма учасниками навчального процесу. Постановка цілей на двох рівнях – це важливий спосіб сфокусувати і збільшити мотивацію. В першу чергу тут слід визначати цілі, які, власне, приводять співробітників до навчання. Далі необхідно визначити цілі, що використовуються в безпосередньому навчанні (часто звані бажаними цілями навчання). Навчання без відповідності між цілями співробітників та інструктивними цілями, ймовірно, буде в кращому разі поверхневим. Постановка цілей може часто істотно поліпшуватися, якщо їй приділити належну увагу до початку навчання, роз'яснивши доцільність певної програми. Постановка цілей може також бути покращеною, якщо приділити достатньо часу, щоб дізнатися про індивідуальний досвід і мотивацію учнів, а потім побудувати частину навчання навколо цього досвіду і специфічних потреб. В цілому ж, учні, активні в постановці своїх власних цілей, неминуче навчаються



краще за інших.

*Другий* (і до речі, один з найстаріших) *принцип* – це збільшити схожість навчання з робочим середовищем. Існує три основні способи включення цієї схожості до навчання – це приклади, моделі і моделювання. Приклади допомагають тим, хто навчається, розуміти, яким чином вибирати аспекти того, що викладається і можуть включати будь що – від візуальних експонатів до усних розповідей. Відмінними прикладами часто слугують кейс-стаді. Модель – це візуальна або графічна техніка, яка показує тому, хто навчається, повний робочий процес або, як мінімум, головні його частини. На відміну від знайомства з моделями моделювання передбачає, що ті, хто навчаються, більше роблять, ніж спостерігають «правильну» поведінку. Моделювання включає ролеві ігри, практику під керівництвом тощо. В основному, ці способи збільшення схожості використовуються послідовно: спочатку приклади, потім моделі та моделювання в останню чергу.

*Третій принцип*, використання різних підходів, спрямований на усвідомлення тими, хто навчається, більш широких можливостей застосування отриманих знань. Це є дуже корисним для того, щоб вони могли справлятися з новими виникаючими проблемами та швидко адаптуватися до змін, а також використовувати у майбутньому нові методи та технології у роботі.

*Четвертий принцип*, чітка організація навчального матеріалу, спрямований на вирішення такої проблеми: те, що очевидно викладачу або авторові, рідко так само ясно учню або читачеві. Оскільки ясна організаційна структура збільшує не тільки розуміння, але і запам'ятовування, важливо переконатися, що матеріал розпланований для тих, хто навчаються, на нього періодично посилаються під час навчання, і він повторюється учасниками, якомога частіше. Існують численні способи покращити організацію матеріалу, що викладається. Так, коли планується допоміжне читання, надзвичайно корисними є питання, розроблені заздалегідь для фокусування під час читання. Рисунки і схеми можуть допомогти учням виразно уявляти собі концептуальний шлях викладання. Повторення того, що було викладене, не тільки роз'яснює організацію матеріалу, але і також





систематизує матеріал в голові учня.

*П'ятий принцип*, активне залучення тих, хто навчається, це, мабуть, основний принцип найбільш якісного навчання. Навчання або повинне бути прив'язаним до старого досвіду, або повинне створювати новий досвід, до якого воно може бути прив'язаним. Активне залучення тих, хто навчається, створює цей багатий досвід і уникає поверхневого навчання, що відбувається в ситуаціях з більш пасивним навчанням. Активне навчання може здійснюватися різними способами. Наприклад, досить поширеними способами є постановка питань, виконання навчальної та не навчальної практики. Стародавній метод Сократа постійної постановки питань є дуже ефективним, тому що він вимагає від учня постійно залишатися зайнятим і пов'язувати тему з його або її власним досвідом. Кінець кінцем, всі методології обговорень, включаючи малі групи, дебати, кейс-стаді й індивідуальні конференції підсилюють цей метод навчання. Створення можливостей для практики під час професійної підготовки, так, щоб учасників могли контролювати, і вони отримували миттєву допомогу – це інший могутній інструмент для активного залучення. Така практика може варіюватися від простого конспектування до повномасштабного моделювання. Але не вся практика може проводитися протягом безпосередньо навчального періоду, тому створення можливостей для зовнішньої практики є часто необхідним, коли є бажаним високий рівень оволодіння професією. У ідеалі, спочатку слід організувати практику, що дозволяє осмислити навчання. Потім організується практика під керівництвом того, хто навчає. Нарешті, організується практика, коли той, хто навчає, не присутній під час неї, але може пізніше проконтролювати результати.

Надання зворотного зв'язку – це *шостий принцип*, котрий інформує тих, хто навчається, про їхні навчальні результати: вправи, тести, обговорення, документи, моделювання тощо. Такий зворотний зв'язок на практиці може прийняти багато форм. Це може бути усна похвала або пропозиції по удосконаленню. Це можуть бути результати тесту, звіти про успішність або вимірювання успішності. Це може бути ледве помітна фізична поведінка



інструктора: схвальний або несхвальний знак головою, усмішка або похмурий погляд. Хороші викладачі прагнуть знайти способи збільшити кількість і моментальність зворотного зв'язку, оскільки ті учні, що одержують зворотний зв'язок з боку викладача, добиваються кращих результатів, ніж ті, хто його не отримує. Крім того, зворотний зв'язок дозволяє швидко усувати помилки, підвищує мотивацію й інтерес.

Нарешті, *сьомий принцип*, використання різноманітних методів і стимулів, «вмикає» більш повно сприйняття тих, хто навчається. Цей принцип визнає, що, коли різні сенсорні та когнітивні канали використовуються в навчальному процесі, учні мають велику можливість кодувати знання. Оскільки кожен має різний стиль навчання з погляду переваги слухового, візуального або тактильного введення інформації, використання різних сенсорних каналів гарантує те, що всі учні мають можливість найкращим чином отримувати інформацію. Цей принцип також збільшує інтерес, адже різноманітність зменшує нудьгу. Він збільшує і мотивацію, надаючи складне завдання об'єднати по-різному продемонстровані матеріали. Тому, замість того, щоб прослуховувати одну довгу лекцію, за ту ж кількість навчального часу, тих, хто навчаються, краще попросити зайнятися попереднім читанням, потім відповісти на декілька попередніх питань про прочитаний матеріал, після чого прослухати коротку лекцію, підкріплену візуальним матеріалом (презентацією), а потім прийняти участь в обговоренні, що об'єднує лекцію і читання.