

УДК 378.046.4

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОГРАММ ПОДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРОВ  
ПО ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА СТИЛЕЙ ОБУЧЕНИЯ**

Е.А. Карпова

Рассматривается проблема оптимизации процесса обучения взрослых людей. Проведен теоретический анализ ключевых индивидуально-психологических особенностей, оказывающих влияние на восприятие транслируемых знаний в процессе обучения. Рассматриваются модели Э.К. Линдемана, Д. Колба, К. Роджерса, позволяющие создать новые условия для лучшего усвоения знаний. Показано, что образование взрослых слушателей существенно отличается от подготовки молодых специалистов. Отмечено, что при планировании программ обучения целесообразно учитывать различные стили обучения слушателей. Доминирующий стиль обучения слушателя определяет особенности процесса обучения и реакцию человека на определенные методы и усилия преподавателя. Приведены результаты комплексного исследования, целью которого явилось определение наилучших организационно-педагогических условий обучения менеджеров по персоналу. Общая выборка составила 135 человек, продолжительность программы обучения – 540 часов. Проанализированы результаты и сделаны выводы о целесообразности использования интерактивных методов обучения. Корреляционный анализ показал, что использование данных методов обучения образует положительные взаимосвязи с развитием таких показателей управленческого потенциала, как углубленное понимание управленческого труда, умение обучать и решать ситуационные проблемы, возникающие в процессе управления персоналом.

**Ключевые слова:** образование взрослых, профессиональная подготовка, стиль обучения.

**Введение**

В настоящее время потребности социально-экономической практики определяют значимость высокого уровня профессионализма каждого человека в постоянно изменяющихся условиях. Решение этой задачи способно содействовать развитию его профессионально-личностных качеств и повышению эффективности его профессиональной деятельности. В этой связи следует признать своевременным обращение к проблеме обучения на протяжении всей жизни, а именно, совершенствование программ подготовки менеджеров по персоналу с учетом индивидуально-личностных особенностей обучающихся.

В мировом менеджменте постоянная интенсивная профессиональная подготовка позволяет человеку успешно решать задачи в условиях постоянных изменений, происходящих в обществе. Одним из условий эффективного менеджмента в области управления персоналом является способность специалистов к целостному видению процесса управления человеческими ресурсами, соединяющего в себе стандартизированные организационные технологии, а также закономерности понимания поведения отдельного человека и группы, возможность творчески мыслить и адаптироваться к любым ситуациям. Вместо простых форм трансляции знаний от преподавателя к слушателю приоритетной формой обучения становится развитие умений находить нужную информацию для решения любых сложных задач. Цель настоящей работы – определить предпочитаемый стиль обучения слушателей для последующего выбора оптимальных для восприятия методов обучения, используемых в образовательных программах.

**Теоретический анализ**

Образование взрослых имеет ряд особенностей. Взрослый человек обладает достаточным уровнем самосознания, жизненным опытом, пониманием цели обучения и путей реализации полученных знаний, умений, навыков, личностных качеств и ценностных ориентаций, наконец, достаточно высоким уровнем ответственности, чтобы активно и реально участвовать в диагностике своих образовательных потребностей, в планировании, создании благоприятных условий обучения, оценивания и коррекции учебного процесса [1]. В связи с этим целесообразно провести теоретический анализ ключевых индивидуально-психологических особенностей, оказывающих влияние на восприятие транслируемых знаний в процессе обучения. Научная новизна работы заключается в том, что в данной работе сделана попытка систематизировать научные подходы к понятию «стиль обучения», показана специфика усвоения знаний в обучении взрослых людей.

Взрослые уже обладают практически необходимыми знаниями, позволяющими решать проблемы в разных сферах деятельности, и поэтому они практически не ощущают необходимости выйти за пределы сложившегося жизненного и профессионального опыта. Опыт позволяет им классифицировать явления, «подсказывает» решения возникающих задач. Таким образом, до определенного момента взрослому человеку достаточен имеющийся у него социальный запас знаний. «До тех пор, пока мое знание действует безотказно, я отбрасываю всякие сомнения по его поводу» [2].

В настоящее время в сфере образования взрослых существует потребность в оптимизации процесса обучения. Начиная с 80-х годов XX в., исследователи в области зарубежной психологии (Н. Witkin, R. Gardner, D. Kolb, L. Curry, J. Kagan, P. Honey, A. Mumford, D. Wardell, J. Royce, R. Sternberg) обратили внимание на изучение когнитивных стилей, отражающих индивидуальную специфику интеллектуальных процессов. Более того, удалось создать некоторые модели, опираясь на которые, можно совершенствовать процесс обучения.

Анализ опыта обучения взрослых позволил американскому исследователю Э.К. Линдеману сформулировать несколько ключевых особенностей, заложивших фундамент теории обучения взрослых.

1. Мотивация – отправной пункт в организации обучения взрослых.
2. Жизненные ситуации – учебная ориентация взрослых направлена на решение жизненных проблем, поэтому подходящими единицами для организации обучения выступают не учебные предметы, а конкретные события.
3. Опыт – богатейший ресурс обучения взрослых, поэтому центральный метод образования – анализ опыта.
4. Роль преподавателя, обучающего взрослых, заключается в том, чтобы вместе с ними заниматься процессом исследования, а не транслировать свои знания, а затем оценивать их усвоение.
5. Разнообразие стилей, времени и темпа обучения – с годами индивидуальные различия между людьми усиливаются, поэтому образование взрослых должно обеспечивать различные подходы к обучающимся [3].

Д. Колб (David A. Kolb) оптимизировал процесс обучения. Для этого он объединил сильные стороны бихевиористской и когнитивной моделей обучения. От бихевиористского подхода использована ориентация на изменение поведения путем выработки новых навыков и совершенствование имеющихся. От когнитивного подхода – ориентация на развитие и совершенствование сознания, а также учет мотивационной системы учащихся [4].

При обучении взрослых людей особую популярность приобрела циклическая четырехступенчатая эмпирическая модель процесса обучения и усвоения человеком новой информации (Experiential Learning Model). В ходе проведенных экспериментов было обнаружено, что люди обучаются одним из четырех способов: через опыт, через наблюдение и рефлексия, с помощью абстрактной концептуализации или с помощью активного экспериментирования, отдавая одному из них предпочтение перед остальными. При этом обучение состоит из повторяющихся этапов «выполнения» и «мышления». Это значит, что эффективно научиться, просто читая о чем-то, изучая теорию или слушая лекции, невозможно. С другой стороны, не может быть эффективным и обучение, в ходе которого новые действия выполняются бездумно, без анализа и подведения итогов.

Стадии модели (или цикла) Д. Колба могут быть представлены следующим образом:

1. получение непосредственного опыта;
2. наблюдение, в ходе которого обучающийся обдумывает то, что он только что узнал;
3. осмысление новых знаний, их теоретическое обобщение;
4. экспериментальная проверка новых знаний и самостоятельное применение их на практике [5].

Этот новый подход к обучению предполагает рассматривать обучающихся в качестве полноправных участников процесса обучения. Преподаватель и обучающиеся становятся не только равноправными участниками, но и партнерами, влияющими друг на друга и выполняющими отведенные им роли. Можно предположить, что обучающиеся характеризуются различной степенью готовности к активному участию в процессе обучения и различной степенью мотивации совершенствования собственной квалификации. Исходя из этого, данный подход к организации обучения изменяет требования к программам, которые должны быть нацелены на создание таких условий, при которых каждый участник занятий сможет максимально полно раскрыть свой потенциал.

К. Роджерс выделяет два типа обучения: информационное, обеспечивающее простое знание фактов, и значимое учение, дающее обучающимся действенные знания, необходимые им для самоизменения и саморазвития [6]. Такой вид обучения предполагает знание стиля обучения, который будет способствовать более полному усвоению знаний. В современной литературе предлагается множество определений понятия «стиль обучения». Как правило, это условия, при которых человек начинает концентрироваться на новой информации, усваивать, обрабатывать и запоминать ее. При этом стиль отражает общие различия в подходах к учебе в зависимости от того, в какой степени люди выделяют каждую из четырех моделей процесса обучения, что оценивается с помощью теста самооценки «Определение стиля учения».

Развивая идеи Д. Колба, английские ученые П. Хоней и А. Мамфорд (P. Honey & A. Mumford), описали различные стили обучения. Кроме этого, они разработали тест для выявления предпочитаемого стиля обучения (Honey Mumford Preferred Learning Style Test).

Согласно этой концепции, люди делятся по предпочитаемому стилю обучению на четыре типа – деятельный, рефлектирующий, теоретический, прагматический [7]. Коротко охарактеризуем эти типы.

1. **Рефлектирующий тип.** Предпочитают тщательный сбор и анализ информации. Для данной категории оптимальны следующие условия обучения: существует возможность контролировать темп обучения, процесс обучения не имеет жестких сроков, имеется достаточно времени на подготовку, есть возможности осмысления происходящего и подведения итогов обучения, а также трудоемких исследований.
2. **Деятельный тип.** Получают удовольствие от решения задач, требующих максимального напряжения. Однако они не всегда готовы к завершению задачи. Наилучшими условиями обучения являются условия, при которых существует широкий диапазон задач, которыми можно заняться, и возможностей для их решения. Обучающиеся отвечают за выполнение задания, которое воспринимается ими как сложное, предоставляется свобода генерировать идеи, имеется возможность организовывать других обучающихся.
3. **Теоретический тип.** Интегрируют и адаптируют факты и свои наблюдения в сложные и логически стройные теории. Их склонность к системному мышлению выражается в стремлении исследовать базовые теоретические положения, принципы и модели. Обучаются лучше при следующих условиях: четко обозначена структура, цели и задачи обучения, есть время на логическое построение идей, событий и ситуаций; имеет место ситуация интеллектуального напряжения, при которой им приходится использовать свои навыки и знания; материал укладывается в их логическую схему.
4. **Прагматический стиль.** Отличительными чертами прагматиков является возможность испытывать новые теории и методы на практике. Эффективность обучения повышается при следующих условиях: предметом исследования является то, что имеет практическую пользу и значение, можно быстро воплотить в жизнь полученные знания и навыки. Программа обучения предусматривает проведение экспериментов, практических заданий и консультаций с квалифицированными практикующими специалистами.

Люди, предпочитающие тот или иной стиль в «чистом» виде, встречаются достаточно редко. Как правило, у каждого обучающегося более или менее представлены элементы всех стилей. Но все-таки именно доминирующие тенденции определяют и особенности процесса обучения и реакцию человека на определенные методы и на усилия преподавателя. В каждом отдельном случае можно выстроить профиль, определяющий значимость каждого стиля в совокупности с другими.

#### **Исследование наилучших организационно-педагогических условий обучения**

В 2012–2013 г.г. было проведено комплексное исследование, целью которого явилось определение наилучших организационно-педагогических условий подготовки менеджеров по персоналу на кафедре управления и права НИУ ИТМО. Общая выборка составила 135 человек из числа обучающихся на курсах по специальности «Менеджер по персоналу». Продолжительность программы обучения составляет 540 часов.

На первом этапе исследования был проведен опрос, в качестве инструмента опроса использовалась авторская анкета. Анкета предусматривала получение информации о наиболее актуальных программах, направлениях обучения, методах и формах, используемых в образовательном процессе. На втором этапе с помощью теста П. Хоней и А. Мамфорда (Е.С. Яхонтова, 1992) была определена значимость каждого стиля обучения. На третьем этапе исследования с помощью методики «Ограничения управленческого потенциала» М. Вудкока и Д. Френсинса были выявлены слабые и сильные стороны управленческих возможностей будущих менеджеров по персоналу.

В результате проведенного исследования были получены следующие результаты. Во-первых, мы определили, что главным в получении дополнительного образования являются знания, которые можно применить на практике – 47,5%, вместе с тем 44,2% рассматривают данное образование как еще один шаг в своей карьере. В будущем большинство респондентов, а именно 81,3%, планирует продолжить обучение. Так, вопросы психологии интересны для 35% слушателей, менеджмент и конфликтология привлекают внимание 30% слушателей, а экономика и валеология – 8% слушателей. Респонденты весьма высоко оценивают общий теоретико-методологический и профессионально-практический уровень профессорско-преподавательского состава. Средняя оценка по 10-балльной шкале составляет 9,1 балла.

Респондентам было также предложено определить рейтинг наиболее значимых для них методов обучения. Наиболее актуальными методами обучения являются лекции – 6,5 балла, тренинги – 5,6 балла, деловые игры – 5,0 балла, семинары – 3,7 балла, индивидуальные встречи с практикующими специалистами – 3,9 балла. Наименьшую популярность имеет процесс самообучения – 1,7 балла, а также участие в конференциях – 2,0 балла. Низкие оценки объясняются некоторыми трудностями, которые испытывают слушатели, овладевая новой для них профессией.

На вопрос «Какое образование для Вас важнее?» ответы распределились следующим образом: узкоспециализированное образование – 14,3%; разностороннее образование – 45,8%; академическое (теоретическое) образование – 18,8%; экспериментальное образование – 19,6%.

В процессе анализа средних показателей управленческого потенциала обучающихся по специальности «Менеджер по персоналу» были выявлены наиболее сильные, значимые стороны, а также ограничения управленческого потенциала. Ограничениями управленческого потенциала являются проблемы творческого подхода ( $F=6,24$ ), невысокая способность управлять собой ( $A=6,21$ ) и недостаточно высокие навыки решения проблем ( $E=7,01$ ). Вместе с тем, достаточно отчетливо выражен такой показатель, как умение обучать других ( $J=8,24$ ), что весьма важно для данной категории специалистов. Это обусловлено тем, что около 20% слушателей имеют базовое педагогическое или психологическое образование, а некоторые слушатели – конкретный опыт работы в данной сфере.

Исследование стилей обучения позволило получить результаты, которые представлены в табл. 1.

Стили обучения	Значения (баллы)	%
Деятельный	11,56	22,4
Рефлексивный	16,71	32,4
Теоретический	14,14	27,5
Прагматический	9,15	17,7

Таблица 1. Средние показатели по стилям обучения

Полученные результаты определяют рефлексивный стиль обучения для данной группы респондентов как приоритетный (32,4%). Это означает, что процесс обучения должен базироваться на проведении интерактивных занятий в форме тренинга или деловых игр. Вместе с тем следует отметить, что теоретический стиль обучения прочно занимает второе место (27,5%). Слушателям необходимы новые знания, и получать эти новые знания они хотят в традиционной форме, а именно в виде лекций. На третьем месте находится деятельный стиль обучения (22,4%). Этот показатель демонстрирует готовность респондентов к самостоятельной экспериментальной работе на основе полученных знаний. На четвертом месте – обучение через практическую деятельность (17,7%).

Анализируя взаимосвязи показателей управленческого потенциала и стилей обучения, представленные в табл. 2, можно отметить, что понимание особенностей управленческого труда ( $H$ ) определяется теоретическими знаниями в этой области и глубоким рефлексивным анализом полученной информации. Хорошие навыки решения проблем ( $E$ ) и умение обучать ( $J$ ) зависят от систематизированного поиска и анализа информации.

	Рефлексивный стиль	Теоретический стиль
$E$	0,45	
$H$	0,55	0,47
$J$	0,57	

Таблица 2. Извлечения из матрицы корреляций основных показателей управленческого потенциала и стилей обучения ( $p < 0,01$ ):  $E$  – хорошие навыки решения проблем,  $H$  – понимание управленческого труда,  $J$  – умение обучать

Анализируя направления, в которых будущие менеджеры по персоналу планируют совершенствоваться, можно подчеркнуть два наиболее перспективных из них – совершенствование в вопросах решения проблем, возникающих в процессе деятельности организации, и развитие творческого подхода (табл. 3). Развитие психологических качеств, несомненно, позволит внести творческий аспект в управленческую деятельность.

Показатели	A 11.3	A 11.4	A 11.5	A 11.9	A 11.12
Способность управлять собой ( $A$ )		0,34			
Продолжающиеся саморазвитие ( $D$ )			0,33		
Хорошие навыки решения проблем ( $E$ )	0,36				
Творческий подход ( $F$ )					0,36
Понимание особенностей управленческого труда ( $H$ )					0,33

Таблица 3. Извлечения из матрицы корреляций показателей управленческого потенциала и направлением обучения ( $p < 0,01$ ): A 11.3 – планирование и организация деятельности; A 11.4 – технологии управления конфликтами; A 11.5 – мотивация персонала; A 11.9 – стресс-менеджмент; A 11.12 – психология

Кроме этого, был проведен анализ отдельных программ, включенных в систему подготовки менеджера по персоналу – «Персонал-технологии» и «Диагностика персонала».

Программа «Персонал-технологии» включает в себя следующие формы и методы обучения: деловые игры – 42,5%, теоретический материал – 35,7%, практические задания – 12,4%, конкретные ситуации – 9,4%. В то же время программа «Диагностика персонала» основана в большей степени на практических

заданиях. Их доля составляет – 35,8%. Теоретический материал составляет – 15,5%, а интерактивные методы обучения занимают 18,3%. Это способствует более быстрому практическому усвоению новых методов диагностики персонала.

Если сопоставить полученные результаты, то отклонение от оптимальной программы обучения небольшое, оно составляет в среднем всего 6,1%.

#### **Заключение**

В ходе исследования были определены условия оптимального восприятия транслируемых знаний, на основе которых следует формировать учебные программы. В связи с тем, что приоритетным стилем обучения для респондентов является рефлексивный стиль, основное внимание при подготовке программ обучения следует акцентировать на интерактивных формах обучения, таких как тренинговые упражнения, деловые и ролевые игры. Корреляционный анализ показал, что использование данных методов обучения образует положительные взаимосвязи с развитием таких показателей управленческого потенциала, как углубленное понимание управленческого труда, умение обучать и решать ситуационные проблемы, возникающие в управлении персоналом. Кроме того, по результатам проведенного анализа программы обучения можно сказать, что они разработаны таким образом, который в конечном итоге позволит свести к минимуму проблемы восприятия и усвоения знаний. На основе полученных результатов можно построить и профиль предпочитаемых стилей обучения. В этом случае мы получим «поле», в рамках которого можно органично использовать более широкий спектр методов обучения.

Более глубокое изучение проблемы требует привлечения результатов дополнительных исследований в данной области знания. Это дало бы возможность более обоснованно судить о формировании оптимальных образовательных технологий для взрослых людей. Тем не менее, проведенное исследование делает еще один шаг в изучении роли образования для профессиональной самореализации человека.

#### **Литература**

1. Змеев С.И. Образование взрослых и андрагогика в России: достижения, проблемы и перспективы развития // Педагогика. – 2009. – № 7. – С. 32–33.
2. Бергер П., Лукман Т. Социальное конструирование реальности. Трактат по социологии знания. – М.: Медиум, 1995. – 323 с.
3. Lindeman E. The Meaning of Adult Education. – New York, Republic, 1970. – 266 p.
4. Kolb D. Learning Style Inventory. – USA: McGRAW-HILL, 1985. – 124 p.
5. Kolb A.Y., Kolb D.A. The Learning Way: Metacognitive Aspects of Experiential Learning // Simulation & Gaming, 2009. – V. 40. – № 3. – P. 297–327.
6. Rogers C.R., Freiberg H.J. Freedom to Learn. – 3-rd ed. – New York – Oxford – Singapore – Sydney: Maxwell Macmillan International, 1994. – 406 p.
7. Honey P. & Mumford A. Manual of Learning Styles. – London: Publications, 1988. – 342 p.

**Карпова Елена Алексеевна**

– Россия, Санкт-Петербург, Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики, кандидат психологических наук, доцент, dr.karpova@mail.ru