

РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ им. А.И. ГЕРЦЕНА

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ



*А. А. КОЛЬЦОВА, Т. В. ЯКОВЛЕВА*

**ВНУТРИФИРМЕННОЕ ОБУЧЕНИЕ**

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ**

Санкт-Петербург

2015

**УДК 658.3, 37.018.46**  
**ББК 65.240**

**Кольцова А.А., Яковлева Т.В.**

Внутрифирменное обучение: Учебно-методическое пособие. – СПб.:  
КультИнформПресс, 2015. – 47 с.

**ISBN**

**Рецензенты:**

д.э.н., проф. **В. Ю. Пашкус** (Санкт-Петербургский государственный университет)

к.э.н., доц. **Н. М. Старобинская** (Российский государственный педагогический университет им. А.И. Герцена)

Учебно-методическое пособие предназначено для магистров, обучающихся по программе «Экономика и управление в сфере услуг», по направлению «38.04.01 – Экономика». Также материалы данного пособия можно рекомендовать магистрам при изучении дисциплин «Тренинг по командообразованию в проектном менеджменте» и «Тренинг по управлению продажами».

**ISBN**

© А.А. Кольцова, Т.В. Яковлева, 2015  
© КультИнформПресс, 2015

## Содержание

<b>Предисловие</b>	<b>4</b>
<b>I. Рабочая программа дисциплины.....</b>	<b>5-12</b>
<b>II. Учебно-методическое обеспечение дисциплины.....</b>	<b>12-14</b>
<b>III. Краткое изложение тем дисциплины и вопросы для обсуждения на практических занятиях.....</b>	<b>14-16</b>
<b>IV. Задания для интерактивных форм проведения занятий</b>	<b>16-30</b>
<b>V. Задания для инвариантной самостоятельной работы студентов.....</b>	<b>30-38</b>
<b>VI. Задания для вариативной самостоятельной работы студентов.....</b>	<b>38-44</b>
<b>VII. Вопросы для подготовки к зачету и примерные задания для итогового тестирования.....</b>	<b>44-47</b>

## **Предисловие**

Отечественный и мировой опыт показывают, что одним из эффективных путей решения проблемы обновления, обогащения, прироста и ориентации знаний на цели их востребования в конкретных производственных условиях является внутрифирменная форма организации образовательного процесса. Цель данной дисциплины: ознакомить студентов с особенностями формирования, накопления, использования знаний на уровне предприятий, с принципами построения системы внутрифирменного обучения.

В лекционном курсе уделяется внимание последовательному изложению этапов становления внутрифирменного обучения. Представлен обзор систем обучения на предприятиях в советский период, проводится оценка программ внутрифирменного обучения, применяемых в западных компаниях. Детально характеризуются основные стратегии управления развитием персонала. Несколько тем посвящено методам оценки окупаемости программ внутрифирменного обучения, общим вопросам оценки персонала. Основные принципы программы: последовательность, многоаспектность.

В ходе практических занятий теоретические положения курса иллюстрируются статистическими материалами, проводятся соответствующие расчеты показателей окупаемости инвестиций в обучение, разбираются проблемные ситуации.

В соответствии с требованиями ФГОС ВПО, предусмотрено использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий (разбор конкретных экономических ситуаций (кейс-технологии), учебные дебаты, технологии развития критического мышления).

# I. РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ «ВНУТРИФИРМЕННОЕ ОБУЧЕНИЕ»

## Место дисциплины в структуре ООП:

Дисциплина «Внутрифирменное обучение» является частью профессионального цикла (дисциплины и курсы по выбору). Ее изучение предполагает установление и развитие междисциплинарных связей с такими дисциплинами, как экономическая теория, история экономической мысли, экономика образования, экономика труда, маркетинг образовательных услуг.

## Трудоемкость и аттестация по дисциплине:

Дисциплина / семестр	Трудоемкость				Аудиторная нагрузка, часы:			Форма итоговой аттестации / семестр
	Всего кредитов	Всего часов на теоретическое обучение	из них:		Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	
			Аудиторная нагрузка	Самостоятельная работа				
Внутрифирменное обучение/3	2	72	22	50	6	10	6	Зачет/3

**Цель и ожидаемые результаты изучения дисциплины:** формирование у студентов следующих компетенций:

- способность применять современные методики и технологии организации и реализации образовательного процесса на различных образовательных ступенях в различных образовательных учреждениях (ПК-1);
- способность формировать образовательную среду и использовать свои способности в реализации задач инновационной образовательной политики (ПК-3);
- готовность к систематизации, обобщению и распространению методического опыта (отечественного и зарубежного) в профессиональной области (ПК-9).
- готовность исследовать, проектировать, организовывать и оценивать реализацию управленческого процесса с использованием инновационных технологий менеджмента, соответствующих общим и специфическим закономерностям развития управляемой системы (ПК-11).

**Для достижения поставленной цели необходимо, чтобы студенты:**

**Знали:**

- основные принципы организации внутрифирменного обучения;

- правовую базу построения системы внутрифирменного обучения;
- направления работы по организации обучения персонала;
- различные формы, методы обучения на предприятии;
- психологические основы эффективного обучения;
- международные стандартизированные требования по обучению сотрудников;
- принципы оценки персонала по итогам обучения.

**Умели:**

- применять различные методы выявления потребности в обучении;
- разрабатывать план и бюджет обучения;
- применять различные методы активного обучения;
- проводить анализ систем внутрифирменного обучения, применяемых в западных и отечественных компаниях.

**Владели:**

- понятийным аппаратом, свойственным теории внутрифирменного обучения;
- навыками разработки программ внутрифирменного обучения;
- навыками построения эффективной системы обучения;
- навыками осуществления оценки окупаемости инвестиций в обучение сотрудников.

**Содержание дисциплины с указанием разделов (тем) и часов по видам занятий:**

**Дисциплина: Внутрифирменное обучение**

№ п/п	Название темы с кратким содержанием	Виды занятий, часы			Самостоятельная работа, часы	Всего часов
		Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия		
1.	<b>Концептуальные основы управления развитием персонала.</b> Факторы, определяющие развитие непрерывного обучения, цели обучения с позиции работника/работодателя. Роль обучения персонала в расширении конкурентоспособности компании. Правовая база построения системы	1	2		7	10

	внутрифирменного обучения. Ученический договор. Изменения системы социальных связей на уровне предприятия при внедрении программ обучения персонала.					
2.	<b>Организация работы по обучению персонала.</b> Принципы построения эффективной системы обучения персонала. Место обучения в общей системе управления персоналом. Основные обязанности специалистов, занимающихся работой по обучению персонала. Направления работы по организации обучения персонала: постановка целей; определение потребностей; определение содержания, форм и методов; выбор или подготовка преподавателей; подготовительные мероприятия; проведение обучения; оценка эффективности.	-	1	1	5	7
3.	<b>Выявление потребности в обучении.</b> Методы выявления потребности в обучении: анализ результатов оценки кандидата при приеме на работу; анализ результатов деятельности сотрудников в период адаптации; анкетирование руководителей и сотрудников; интервьюирование; кейсы; «360 градусов», ассесмент – центр и т. д.	1	1	1	6	9
4.	<b>Принципы и методы внутрифирменного обучения.</b> Основные принципы построения эффективной системы обучения. Психологические основы эффективного обучения. Методы приобретения знаний. Методы внутрифирменного обучения: традиционные, методы активного обучения, методы обучения на рабочем месте.	-		2	7	9
5.	<b>Тренинги.</b> Стили обучения. Разработка программы тренинга в соответствии с целями бизнеса. Методы проведения тренинга. Оценка тренингов.	1	2	1	8	12

6.	<b>Программы и бюджет обучения.</b> Политика в области обучения. Программа обучения. Требования, предъявляемые к процессу обучения персонала Международной организацией стандартизации ISO. План обучения сотрудников. Бюджет обучения. Прямые, сопутствующие, косвенные затраты учебного мероприятия. Варианты экономии.	1	2		6	9
7.	<b>Оценка персонала по итогам обучения.</b> Принципы оценки персонала. Оценка подразделения обучения и развития персонала. Оценка программ обучения. Использование результатов проведенной оценки при развитии внутрифирменного обучения.	1	1	1	4	7
8.	<b>Методы оценки окупаемости программ внутрифирменного обучения.</b> Показатели, применяемые для оценки человеческого капитала на уровне предприятия. Коэффициент окупаемости инвестиций в ЧК. Рыночная стоимость человеческого капитала. Показатели «возврат от инвестиций» и «возврат от ожиданий».	1	1		7	9
<b>Итого:</b>		6	10	6	50	72

### Интерактивные формы занятий:

№ темы	Формы
1,8	Работа по методу «Знаю-хочу узнать-узнал».
2	Метод группового обучения «Мозаика».
4	Сократический диалог.
5	Дебаты.
7	Групповая дискуссия «Снежный ком».
8	Метаплан.

**Содержание самостоятельной работы студентов по темам дисциплины:****Содержание инвариантной самостоятельной работы студентов по темам:**

<b>№ п/п</b>	<b>Темы дисциплины</b>	<b>Содержание самостоятельной работы студентов</b>	<b>Количество часов</b>
1.	<b>Концептуальные основы управления развитием персонала.</b>	1. Заполнение таблицы 3, работа над упражнением.	4
2.	<b>Организация работы по обучению персонала.</b>	2. Работа над кейсом «Пример из практики компании Ford Motor».	2
3.	<b>Выявление потребности в обучении.</b>	3. Работа над упражнением «Оценка методов выявления потребности в обучении».	3
4.	<b>Принципы и методы внутрифирменного обучения.</b>	4. Работа над упражнением 1 «Цикл Колба» и упражнением 2 «Связь между приобретением знаний и навыков, развитием и обучением».	4
5.	<b>Тренинги.</b>	5. Выполнение аналогового анализа тренинговых программ на тему «Командообразование». 6. Подготовка к учебным дебатам.	4
6.	<b>Программы и бюджет обучения.</b>	7. Работа с кейсом «Контроль обучения».	2
7.	<b>Оценка персонала по итогам обучения.</b>	8. Работа над упражнением по теме.	2
8.	<b>Методы оценки окупаемости программ внутрифирменного обучения.</b>	9. Работа над упражнением по теме. 10. Работа с таблицей «Знаю-хочу узнать, узнал».	4
<b>Итого:</b>			<b>25</b>

**Содержание вариативной составляющей самостоятельной работы:**

<b>№ п/п</b>	<b>Темы дисциплины</b>	<b>Содержание самостоятельной работы студентов</b>	<b>Количество часов</b>
1.	<b>Концептуальные основы управления развитием персонала.</b>	1. Работа над упражнением «Характеристика основных гарантий и компенсаций, предоставляемых работникам, совмещающим работу с обучением».	3
2.	<b>Организация работы по обучению персонала.</b>	2. Работа с кейсом «Постановка обучения в компании Marks & Spenser».	3
3.	<b>Выявление потребности в обучении.</b>	3. Работа над упражнением «Тренинг-менеджер».	3
4.	<b>Принципы и методы внутрифирменного обучения.</b>	4. Работа над упражнением «Этапы развития».	3
5.	<b>Тренинги.</b>	5. Работа над упражнением «Мониторинг рынка тренинговых программ СПб».	4
6.	<b>Программы и бюджет обучения.</b>	6. Подготовка устных докладов.	4
7.	<b>Оценка персонала по итогам обучения.</b>	7. Работа над упражнением «Пути приобретения знаний и навыков».	2
8.	<b>Методы оценки окупаемости программ внутрифирменного обучения.</b>	8. Выполнение заданий по содержанию ИСО 10015:1999.	3
<b>Итого:</b>			<b>25</b>

### **Итоговая аттестация:**

Проверка качества усвоения знаний в течение семестра проводится как в устной, так и в письменной форме: периодические опросы студентов на семинарах с использованием контрольных вопросов, проведение письменных работ.

Оценка работы производится по 100-балльной шкале. Преподаватель определяет нижний предел количества баллов, при котором студент допускается к зачетной работе – 40 баллов.

Распределение баллов между оценкой текущей успеваемости в семестре и итоговым контролем принимается следующим образом:

80 % — оценка результатов работы студента в течение семестра,

20 % — оценка результатов зачетной работы.

В данном случае соотношение между весом оценок за текущие занятия в течение учебного года и весом зачетной оценки изменяется в пользу первых и выглядит следующим образом.

№	Виды работ	Максимальная оценка в баллах
1.	Работа на практических занятиях	80
2.	Зачетное задание	20
	Всего	100

### **Оценка компетенций, сформированных по дисциплине:**

Компетенция	Контрольно-измерительные материалы оценки сформированности компетенции
ПК - 1	Задания из инвариантного блока: 2, 4; задания из вариативного блока: 2, 5, 7.
ПК – 3	Задания из инвариантного блока: 1, 7; задания из вариативного блока: 1, 3, 8.
ПК - 9	Задания из инвариантного блока: 5, 8; задания из вариативного блока: 3, 5.
ПК-11	Задания из инвариантного блока: 3, 6, 9, 10; задания из вариативного блока: 4, 6, 8.

Дисциплина может завершаться устным зачетом или письменной зачетной работой с использованием тестовых заданий, в рамках которой

проверяется усвоение фактического и теоретического материала, усвоение базовых понятий.

### **Основные понятия дисциплины**

- ◆ КРІ.
- ◆ Ассесмент – центр.
- ◆ Знания.
- ◆ Инвестиции в человеческий капитал.
- ◆ Интеллектуальный капитал.
- ◆ Интервью.
- ◆ Информация.
- ◆ Компетенции.
- ◆ Наставничество.
- ◆ Образовательный фонд.
- ◆ Обучающая организация.
- ◆ Оценка персонала.
- ◆ Программа обучения.
- ◆ Сообщества практиков.
- ◆ Способности, умения, навыки.
- ◆ Сторителлинг.
- ◆ Стратегии управления знаниями.
- ◆ Тренинг.
- ◆ Тьютор.
- ◆ Управление знаниями.
- ◆ Человеческий капитал.

## **II. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ:**

а) основная литература:

1. Боковня А. Е. Мотивация – основа управления человеческими ресурсами. – М.: Инфра – М, 2014.
2. Буланов В. С. Основы социально-экономической теории развития человека. – М.: Проспект, 2014
3. Воротынцева Т., Неделин Е. Строим систему обучения персонала. Практическое руководство для специалистов по обучению. СПб.: Речь, 2008.
4. Дагаева Е. 5 тренинговых программ «под ключ»: практическое руководство для тренера. – Ростов н/Д: Феникс, 2013.
5. Джой-Меттьюз Д., Меггинсон Д., Сюрте М. Развитие человеческих ресурсов. – М.: Эксмо, 2006.
6. Милнер Б. З. Управление знаниями. Эволюция и революция в организации. – М.: ИНФРА-М, 2003.

7. Травин В. В., Магура М. И., Курбатова М. Б. Подготовка и реализация управленческих решений. – М.: Издательский дом «Дело», 2014.
8. Тренинги на все случаи бизнеса/ Под ред. Ж. В. Завьяловой. – СПб.: Речь, 2008.
9. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров/ под ред. Максимцева И. А.- М.: Издательство Юрайт, 2013.

б) дополнительная литература:

1. Абрамова Г. С. Алгоритмы работы психолога со взрослыми. — М.: Академический проект; Гаудеамус, 2003.
2. Аверин А. Н. Профессиональная подготовка кадров. М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2008.
3. Бакли Р., Кэйпл Д. Теория и практика тренинга. — СПб.: Питер, 2002.
4. Бизнес-сопровождение инновационных проектов: Малые инновационные предприятия вуза: Учебно-методические материалы / Под ред. Н.А. Пашкус, Н.М. Старобинской. – СПб.: Изд-во РГПУ им. А.И. Герцена, 2013. – 179 с.
5. Бизнес-сопровождение инновационных проектов: основные понятия и проблемы продвижения: Учебно-методические материалы / Под ред. Н.А. Пашкус, Н.М. Старобинской. – СПб.: Изд-во РГПУ им. А.И. Герцена, 2013. – 96 с.
6. Бизнес-сопровождение инновационных проектов: Научно-методические материалы / Под ред. Н.А. Пашкус, Н.М. Старобинской. – СПб.: Изд-во РГПУ им. А.И. Герцена, 2013. – 115 с.
7. Добрынин А. И., Дятлов С. А., Цыренова Е. Д. Человеческий капитал в транзитивной экономике. СПб.: Наука, 1999 .
8. Дресвянников В. А. Построение системы управления знаниями на предприятии. – М.: КНОРУС, 2006.
9. Друкер, Питер Ф. Менеджмент в некоммерческой организации: принципы и практика. М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2007.
10. Интеллектуальный капитал/Уч. Пособие под ред. Гапоненко А. Л, Орловой Т. М. –М.: ИД «Социальные отношения», 2003.
11. Как превратить знания в стоимость./Составители: Эрик Лессер, Лоренс Прусак. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
12. Колесникова И. А. Основы андрагогики. – М.: Издательский центр «Академия», 2003.
13. Магура М. И., Курбатова М. Б. Организация обучения персонала компании. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002.
14. Миллер Д. Великолепная команда. – СПб.:Издательская группа «Весь», 2011.
15. Молнар Я. Ф. Управление бизнес-образованием по заказам предприятий – Архангельск: Изд-во Арханг. Гос. Техн. Ун-та, 2003.
16. Невеев А. Б. Тренинг в организации. – М.: Инфра – М, 2014.

17. Пашкус Н.А., Пашкус В.Ю. Модернизация российского образования: проблемы, направления, возможности внедрения в вузах//Общество: политика, экономика, право. -2014. -№3. -С. 16-21.
18. Резник С. Д., Игошина И. А., Шестернина О. И. Организационное поведение. Учебное пособие. – М.: Инфра – М, 2014.
19. Роденкова Т. Н., Слепов В. А. Эффективность финансирования образовательных новаций и ее экспертная оценка в высшей школе. – М.: ИНФРА-М, 2009.
20. Социальный портрет бизнеса. Путеводитель по социальным программам российского бизнеса. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
21. Супрун В. А. Интеллектуальный капитал: главный фактор конкурентоспособности экономики в 21 веке – М.: КомКнига, 2006.
22. Торн. К., Маккей Д. Тренинг. Настольная книга тренера. – СПб., Питер, 2008.
23. Фитц-енц, Як. Рентабельность инвестиций в персонал. М.: Вершина, 2009.
24. Шаш Н. Н. Action Learning . Уникальный подход к развитию людей и организаций. – М.: ГроссМедиа, 2004.

### **III. КРАТКОЕ ИЗЛОЖЕНИЕ ТЕМ ДИСЦИПЛИНЫ И ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ НА ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЯХ**

**Название темы:** Концептуальные основы управления развитием персонала.

**Вопросы для обсуждения и самостоятельного изучения:**

1. Перечислите факторы, определяющие необходимость развития непрерывного образования с участием предприятий.
2. Как развитие внутрифирменного обучения отражается на ценности человеческих ресурсов организации?
3. Определите направления повышения эффективности организационных изменений при постоянно действующей системе обучения сотрудников.
4. Перечислите основные элементы ученического договора.
5. Какие выплаты положены работнику за время ученичества?
6. Какую материальную ответственность работника перед работодателем подразумевает ученический договор?
7. С какими проблемами, на ваш взгляд, могут столкнуться участники при вступлении в действие ученического договора?

**Название темы:** Организация работы по обучению персонала.

**Вопросы для обсуждения и самостоятельного изучения:**

1. Раскройте основные принципы построения эффективной системы обучения.

2. Каким образом связаны следующие элементы системы управления персоналом: обучение и оплата труда; обучение и оценка рабочих результатов; обучение и отбор персонала?

3. Что можно отнести к основным обязанностям специалистов, занимающихся работой по обучению персонала?

4. Какими могут быть основные цели обучения персонала?

5. Определите адекватные условия для проведения программ обучения.

**Название темы:** Выявление потребности в обучении.

**Вопросы для обсуждения и самостоятельного изучения:**

1. Как анализ результатов деятельности новых сотрудников в период испытательного срока введения в должность используется при выявлении потребностей в обучении?

2. В чем основные отличия ассесмент метода от интервьюирования?

3. В чем преимущества использования такого метода, как «360 градусов»?

4. Какие методы выявления потребности в обучении удобно использовать в текущий период?

5. Какие проблемы возникают при построении системы обучения без учета индивидуальных потребностей в обучении?

**Название темы:** Принципы и методы внутрифирменного обучения.

**Вопросы для обсуждения и самостоятельного изучения:**

1. Какие специфические аспекты взрослой аудитории должен учитывать специалист по внутрифирменному обучению?

2. Какие особенности обучения будут характерны для профессий типа: человек-знак и человек – техника?

3. Какие проблемы могут возникать при получении знаний из внешних источников?

4. Какие методы обучения можно отнести к группе традиционных?

5. Почему сегодня наибольшую популярность получили активные методы обучения?

**Название темы:** Тренинги.

**Вопросы для обсуждения и самостоятельного изучения:**

1. Почему, на ваш взгляд, сегодня тренинги столь популярны?

2. Как можно представить структуру рынка тренинговых услуг?

3. Охарактеризуйте тренинги делового общения.

4. Какими преимуществами обладает тренинговая компания, по сравнению со штатным тренером?

5. Приведите примеры личностного воздействия тренера на обучающихся.

**Название темы:** Программы и бюджет обучения.

**Вопросы для обсуждения и самостоятельного изучения:**

1. Что относится к сопутствующим затратам обучения?
2. Как можно сократить прямые затраты обучения?
3. Какие программы обучения реализуются в совместной работе вуза и предприятия?
4. Что такое программа обучения? Какую информацию она должна содержать?

**Название темы:** Оценка персонала по итогам обучения.

**Вопросы для обсуждения и самостоятельного изучения:**

1. Какие критерии, используемые при оценке эффективности обучения, опираются, непосредственно, на оценку персонала?
2. Какие способы оценки полноты усвоения учебного материала наиболее эффективны?
3. Охарактеризуйте модель Киркпатрика.
4. Охарактеризуйте стандарт ISO 10015.

**Название темы:** Методы оценки окупаемости программ внутрифирменного обучения.

**Вопросы для обсуждения и самостоятельного изучения:**

1. Что можно отнести к прямым инвестициям в развитие персонала?
2. Какие особенности инвестиций в интеллектуальный потенциал сотрудников необходимо учитывать?
3. Что может служить причиной низкой эффективности программ обучения?
4. По каким критериям можно судить об эффективности, высокой окупаемости программ внутрифирменного обучения?
5. В чем особенность расчета показателя ROI для оценки программ обучения?

#### **IV. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ИНТЕРАКТИВНЫХ ФОРМ ПРОВЕДЕНИЯ ЗАНЯТИЙ**

##### **Таблица «Знаю-хочу узнать-узнал»**

Данный метод позволяет провести общую систематизацию разрозненных базовых представлений о системе обучения на предприятии. При совместном заполнении таблицы, в рамках учебной группы, проводится коллективное обсуждение основных представлений участников группы о внутрифирменном обучении, определяются индивидуальные области дальнейшего развития познания. Частично заполняется таблица 1. На завершающем практическом занятии проводится повторная работа с данной таблицей, определяются те

темы, понятия, принципы, которые были хорошо усвоены обучающимися. Проверяется общая успешность освоения теоретической части дисциплины.

Таблица 1.

### ВНУТРИФИРМЕННОЕ ОБУЧЕНИЕ

Знаю	Хочу узнать	Узнал
<p style="text-align: center;"><b>Направления для дальнейшей работы:</b></p> <p>* *</p>		

**Балльная оценка по этому виду работы не предполагается.**

**Метод «Мозаика»** по теме «Организация работы по обучению персонала»

Этот метод является усложненной разновидностью метода «каждый учит каждого», соединенного с работой в малых группах. Мозаика позволяет учащимся получить большое количество информации в течение короткого времени и может в определенной степени заменить необходимость чтения лекций. Кроме того, данный метод может служить способом решения сложной проблемы, требующей определенных знаний.

**Порядок проведения упрощенного варианта метода «Мозаика»:**

1. Учебная группа делится на 5 малых групп.
2. Каждая малая группа определяется как группа экспертов по различным аспектам организации внутрифирменного обучения.
3. Каждая группа получает свой блок информации для изучения (задания группам представлены в таблице 2).
4. После ознакомления с материалами по экспертным группам, представитель от каждой группы делает краткий обзор анализируемой информации.
5. Организуется общее обсуждение, в ходе которого, участники учебной группы должны дать развернутые ответы на следующие вопросы:
  - Какими могут быть цели обучения персонала предприятия?
  - Почему необходимо соотносить цели обучения с целями организации?
  - Верен ли подход, в рамках которого потребности в обучении персонала определяются единолично высшим звеном руководства компании?
  - Какими могут быть направления обучения сотрудников?
  - Какие можно определить плюсы и минусы обучения у внешних провайдеров?

- Стоит ли компании тратить силы на подготовку своего внутреннего бизнес-тренера?
- Как на ваш взгляд, с минимальными издержками, обеспечить комфортные условия для обучения?
- Есть ли необходимость тратить время и деньги на проведение процедуры оценки эффективности программ обучения?
- Почему, в некоторых случаях, программы обучения становятся неэффективными?

Таблица 2.

Экспертная группа	Информация для изучения
1	<p><u>Постановка целей.</u></p> <p>Для того, чтобы обучение отвечало интересам организации, еще на подготовительной стадии следует прояснить важнейшие цели, преследуемые при этом, ответив на следующие вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Какова сфера деятельности организации, на каком рынке она работает, кто ее основные потребители?</li> <li>• Чем организация планирует заниматься завтра? Какие функции и виды деятельности составляют содержание завтрашней деятельности организации?</li> <li>• Какие профессиональные и квалификационные навыки, знания и умения требуются работникам для успешного выполнения этих функций и видов деятельности? Какие навыки, знания и умения могут потребоваться им в будущем?</li> <li>• Какими личными и деловыми качествами, какими способностями должны обладать люди, которых следовало бы привлечь к работе в организации?</li> <li>• Какова количественная и качественная потребность в персонале для обеспечения успешной работы организации с учетом не только сегодняшних, но и завтрашних целей?</li> <li>• Какие категории работников и в какие сроки должны пройти обучение для успешного и своевременного достижения целей организации?</li> </ul> <p>Уточнив интересы организации в обучении разных категорий работников, можно переходить к формулированию целей обучения персонала. Цели, преследуемые при обучении персонала, должны соотноситься с целями организации. Среди основных целей обучения обычно выделяют следующие:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• достижение более высокого уровня производительности и качества труда персонала;</li> <li>• приобретение слушателями знаний и навыков, способствующих повышению уровня их профессиональной квалификации;</li> <li>• повышение уровня трудовой мотивации персонала;</li> <li>• повышение уровня приверженности работников своей организации и развитие взаимопонимания между персоналом и руководством;</li> <li>• формирование у обучающихся ценностей и установок, поддерживающих стратегию и цели организации;</li> <li>• информирование о целях, задачах, стратегии и политике организации.</li> </ul>

	<p>Без четкого определения корпоративных целей обучение теряет свою направленность и осмысленность. Распространенная ошибка, которую многие компании совершают при составлении программ обучения, - организация обучения по программам, которые пользуются популярностью у слушателей, но которые не связаны напрямую с работой и целями организации. Обучение здесь является приятной, но не необходимой добавкой к профессиональной деятельности, а иногда просто формой отвлечения от работы и отдыха для сотрудников организации.</p> <p>Еще одна распространенная ошибка заключается в том, что при определении целей обучения забывают, что оно имеет не только практическое, но еще и символическое значение. Обучение несет в себе информацию о том, как организация относится к своим человеческим ресурсам и как она готова использовать их потенциал.</p> <p>Цели обучения могут существенно варьировать в зависимости от таких переменных, как интересы организации, содержание профессиональной деятельности слушателей, демографические или квалификационные характеристики персонала, финансовое обеспечение работы в сфере обучения персонала и др. Цели обучения могут также изменяться со временем, при изменении рыночной ситуации стратегии организации или других факторов. Это требует постоянной и внимательной работы в направлении увязывания обучения с потребностями организации.</p>
2	<p><u>Определение потребности в обучении.</u></p> <p>К сожалению, на сегодняшний день ситуация, когда в организации не уделяется достаточного внимания выявлению потребности в обучении различных категорий работников, является типичной. Это происходит не потому, что это считается ненужным, а просто из-за того, что отсутствуют методы и процедуры для выполнения такой работы, а также документы и положения, регламентирующие порядок или технологию выявления данной потребности.</p> <p>Многие организации не увязывают назначение на новую должность или повышение в должности с необходимостью прохождения работником обучения, призванного подготовить его к работе на новом месте, к решению иного круга задач. Если для западных компаний совершенно естественной является практика, когда руководитель, получающий повышение в должности, прежде чем приступить к работе на новом месте, проходит курс обучения, готовящий его к выполнению новых, более сложных и ответственных задач, то для многих российских организаций вопрос о том, какие новые знания необходимы руководителям, получающим повышение, часто даже не ставится.</p> <p><u>Оценка эффективности обучения.</u></p> <p>Оценка эффективности обучения является важным этапом процесса обучения персонала. Смысл такой оценки состоит в том, чтобы установить, какую пользу от обучения работников получает организация, или выяснить, насколько одна форма обучения является более эффективной, чем другая. Раз на учебу затрачены деньги, то следует точно знать, что же взамен сможет получить организация. Основная цель оценки эффективности обучения заключается в том, чтобы проанализировать полученную информацию и использовать ее при подготовке и проведении аналогичных учебных программ в</p>

	<p>будущем. Оценка эффективности обучения работников организации позволяет постоянно работать над повышением его качества, избавляясь от таких учебных программ и форм обучения, которые не оправдали возложенных на них ожиданий. Компании часто проводят обучение своего персонала, не получая от этого должной отдачи. Это случается по следующим причинам:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Руководство может ошибочно считать, что недостатки в работе персонала (низкое качество, низкая производительность и т.п.) будут преодолены за счет обучения. При этом обучению не предшествует анализ причин плохой работы, в итоге обучение не направлено на преодоление этих причин, не предусматриваются меры, помогающие обеспечить востребованность результатов обучения.</li> <li>• В ходе обучения работники вынуждены изучать тот материал или обучаться таким навыкам, которыми они уже владеют.</li> <li>• Работников обучают по привычным или популярным в данное время программам, слабо связанным с потребностями организации.</li> </ul> <p>Низкая отдача от обучения может быть связана также с тем, что многие специалисты, занимающиеся обучением персонала, не анализируют эффективность проводимого обучения и не делают выводов из допущенных ранее ошибок.</p>
3	<p><u>Определение содержания, форм и методов обучения.</u></p> <p>Определение содержания, форм и методов обучения должно исходить в первую очередь из того, что обучение призвано учитывать потребности организации в приобретении ее персоналом новых знаний и навыков, получении информации, необходимой для успешной профессиональной деятельности, и работать на цели и интересы организации. Ниже рассмотрим факторы, оказывающие влияние на выбор содержания, форм и методов обучения.</p> <p>В зависимости от целей обучения и от категории работников, которые проходят обучение, содержание учебных программ будет существенно различаться. Можно выделить четыре основные группы задач, решаемых в ходе обучения и оказывающих самое непосредственное влияние на его содержание:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• предоставление информации;</li> </ul> <p>Одна из основных целей обучения - это предоставление работникам знаний, которые помогут им лучше выполнять свою работу. При этом следует помнить, что одна из важнейших целей обучения – это повышение уровня приверженности работников своей организации к порученному делу. Эту задачу позволяет решить предоставление обучающимся информации, которая дает возможность им лучше понимать положение дел в организации, перспективы ее развития, политику организации, новые социальные программы, льготы, законы, положения и правила, новые стандарты работы. Форма предоставления информации может быть разной в зависимости от контингента обучающихся, целей обучения, содержания материала и используемых методов.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• развитие навыков работы с информацией или моторных навыков, необходимых для успешного решения стандартных профессиональных задач;</li> </ul> <p>Моторные навыки связаны с физическими аспектами выполнения профессиональной деятельности. Чтобы научить моторным навыкам,</p>

надо не только дать работнику информацию о том, что он должен делать, но также и показать, как он должен выполнять эту работу. Для развития и закрепления навыков необходимым условием является практика и упражнение. Очевидно, что человек не может научиться водить машину, собирать часы или работать на станке, просто прослушав лекцию, прочитав книгу или просмотрев фильм; он должен упражняться, чтобы освоить эту деятельность. В работе человек должен осваивать необходимые рабочие движения и навыки выполнения как простых, так и сложных рабочих операций, получая при этом обратную связь и подкрепление со стороны преподавателя, наставника или руководителя. Обратная связь также обеспечивается внутренними нервно-мышечными стимулами. Такая обратная связь очень важна для освоения моторных навыков работы с оборудованием и инструментами. Развитие моторных навыков является далеко не единственной целью обучения персонала, часто в организациях есть потребность в развитии у обучающихся навыков работы с информацией. Это такие навыки, как умение выделить важную информацию, быстро среагировать на определенные сигналы или принятие решений в нестандартных ситуациях, то есть те навыки, которые позволяют максимально эффективно решать рутинные рабочие задачи, сводя при этом к минимуму ошибки и потери времени.

- развитие навыков межличностного общения и изменение установок;

Навыки межличностного общения необходимы работникам для успешного взаимодействия с другими людьми в рабочих и нерабочих ситуациях. Ключевыми навыками межличностного взаимодействия являются установление психологического контакта, слушание, убеждение и умение грамотно донести свои мысли до других людей. Обучение этим навыкам призвано не только облегчить понимание поведения других людей, но и помогает слушателям выработать такое поведение, такие действия или реакции, которые повышают эффективность деловой коммуникации. Как и обучение моторным навыкам, обучение навыкам межличностного общения требует практики и обратной связи. Широко используемые в последние годы тренинги делового общения, направленные на развитие навыков межличностного общения предполагают максимальную опору на практическую отработку изучаемого материала в виде обсуждений, ролевых или имитационных игр. Такие тренинги проводятся для организаций, относящихся к разным сферам экономики, и для самых разных категорий работников от рядового персонала до руководителей высшего звена. Особенно эффективны тренинги с применением видеозаписи в качестве одного из инструментов обратной связи.

- развитие способности к принятию решений и анализу проблем.

Как правило, работникам (рядовым, руководителям) недостает умения самостоятельно анализировать проблемы, возникающие в их работе, и готовить решения (в рамках собственных компетенций). Значительные трудности возникают и в том случае, когда анализ проблем и подготовка решений протекают в рамках рабочей группы или когда решение готовят совместно члены единой управленческой команды. Причиной этого является не только преобладание авторитарных методов руководства или недостаток у работников полномочий для проявления самостоятельности, но и недостаток необходимых знаний и навыков. При использовании в программах

	<p>обучения активных методов основной упор делается на развитие у слушателей навыков работы в группе. Они учатся анализировать проблемы совместно с коллегами, сопоставлять различные точки зрения, искать общие решения. Кроме того, в ходе обучения слушатели учатся выявлять проблемные области, мешающие успешной работе, вырабатывают пути решения выявленных проблем.</p> <p>Выбор форм обучения на первоначальном этапе требует решения вопроса: где обучать: в организации или вне ее? Выбор между собственными и внешними программами не всегда прост. Ясно, что компания гораздо лучше контролирует содержание и формат программ, разработанных собственными силами. Обучение, проводимое в самой организации и своими силами, способствует установлению более прочных связей процесса и результатов обучения с интересами организации, ее целями и стратегией. Если работники посещают курсы или семинары, организуемые вне организации, то это открывает перед ними новые возможности взглянуть на свою работу и свою компанию в более широкой перспективе. Часто обучение вне компании дает обучающимся возможность установить достаточно тесные контакты с представителями родственных организаций, поделиться собственным опытом и перенять удачные находки и успешный опыт своих коллег.</p> <p>Однако из-за достаточно высокой стоимости такого обучения многие компании используют обучение вне организации в основном для обучения руководителей среднего и высшего звена или как подготовку к повышению в должности. Но если высшее руководство приняло решение обучить <u>всех</u> руководителей среднего звена, <u>всех</u> резервистов или какую-либо другую большую категорию работников, то принятой практикой является приглашение на предприятие преподавателей со стороны - это позволяет сэкономить довольно значительные средства, связанные с затратами на транспорт, проживание и командировочные расходы. Обучение вне организации дает максимальный эффект лишь тогда, когда его результаты востребованы и работники, направленные на обучение, об этом хорошо информированы. Хорошей практикой являются отчеты участников о пройденном обучении, письменные работы, рефераты по пройденным темам или другие формы самостоятельной работы, закрепляющей и углубляющей полученные знания. Посылая какую-либо категорию работников на обучение вне организации, следует также предусмотреть определенные изменения в их работе по завершении обучения. Это не обязательно должно быть повышение должности; руководство может поручить работникам, прошедшим курс обучения, более сложные задания или самостоятельные проекты, дающие возможность использовать приобретенные знания и применить усвоенные навыки на практике.</p>
4	<p><u>Выбор или подготовка преподавателей.</u></p> <p>Для проведения учебного процесса необходимо сделать выбор из двух альтернатив: искать преподавателей «на стороне» либо привлекать к обучению персонала собственных преподавателей.</p> <p>Если обучение требуется не постоянно, а время от времени, и для небольшого числа работников, то организация может позволить себе заказать это обучение в специализированных организациях, работающих в сфере бизнес-образования (в ряде случаев объединяясь с другими организациями). Если же перед организацией стоит задача обучения большого числа работников на регулярной основе, то более</p>

целесообразно организовать подготовку собственных преподавателей или пригласить на постоянную работу соответствующих специалистов (преподавателей, тренеров, инструкторов).

Многие крупные организации привлекают к работе в качестве преподавателей собственных работников, обладающих необходимыми знаниями и опытом. Основное преимущество, которое организация получает от этого, состоит в том, что в таком случае обучение может в значительно большей степени учитывать ту профессиональную специфику, с которой после завершения обучения придется столкнуться слушателям. Если организация на данный момент не располагает достаточным числом работников, способных помочь ей в удовлетворении ее потребности в обучении персонала, то следует позаботиться об их подборе и соответствующей подготовке.

Хорошо зарекомендовал себя подход, когда в качестве преподавателей (тренеров, инструкторов) выступают линейные руководители. Они хорошо владеют той тематикой, которую преподают, хорошо знают компанию, являются олицетворением культуры компании, знают ее политику, нормы и правила и на собственном примере показывают, какие качества и какое поведение ценится в компании. Этот подход позволяет минимизировать штат работников отдела обучения и рационально использовать деньги, отпущенные на обучение.

Непосредственное участие в процессе обучения руководителей-практиков, знающих в деталях важнейшие детали работы слушателей, при правильной организации этого участия и при соответствующей подготовке руководителей-практиков положительно сказывается на результатах учебы. Такие преподаватели могут точнее выявлять постоянно изменяющуюся потребность в обучении, и их живое знание дела способствует эффективной реализации учебных программ. Это приближает весь процесс обучения к реальной работе, повышая интерес обучающихся к учебной программе и положительно отражаясь на их мотивации к обучению. Чем большее участие принимают работающие в организации руководители-практики в обучении персонала, тем меньше потребность в привлечении преподавателей со стороны, а значит, ниже финансовые издержки, связанные с обучением.

Другой выигрыш, который получает организация при более широком участии руководителей в процессе обучения персонала, состоит в том, что руководители, работающие в качестве преподавателей, и сами при этом проходят своеобразное обучение, в ходе которого они:

- приобретают более глубокое и всестороннее понимание подхода компании к обучению и переподготовке персонала;
- знакомятся с трудностями, достижениями и неудачами, которые встречаются при осуществлении профессионального обучения и повышения квалификации персонала;
- осваивают педагогические методы, приемы и навыки;
- получают возможность на собственном опыте оценить влияние обучения и повышения квалификации на эффективность работы компании.

Подбор преподавателей осуществляется на основе учета таких формальных критериев, как возраст, образование или опыт работы. Большое значение имеют также коммуникативные способности кандидатов, уровень общего развития, умение ясно излагать свои мысли и желание заниматься преподаванием.

	<p>После того, как отобраны работники, которые будут работать в качестве преподавателей, необходимо организовать их обучение. Организация подготовки преподавателей - это важная обязанность специалистов, занимающихся вопросами обучения. В ходе этой подготовки преподаватели должны более глубоко освоить тот предмет, который им предстоит преподавать, научиться тому, как лучше структурировать учебный материал, как выбирать и использовать наиболее эффективные методы обучения с учетом рассматриваемых тем и состава слушателей. Преподаватели также должны научиться тому, как обеспечивать высокий уровень мотивации слушателей к обучению и как повышать их готовность к применению полученных знаний и навыков в реальной работе.</p> <p>Нуждается в рассмотрении вопрос, который волнует некоторые организации, планирующие обучение своего персонала: какие преподаватели лучше - российские или западные?</p> <p>Когда международные компании делали первые шаги в России, естественным желанием компаний, располагающих необходимыми финансовыми возможностями, было посылать обучаться свой персонал за границу. Объяснение было довольно простое: кто лучше западных преподавателей может научить основам бизнеса в условиях рыночной экономики? Считалось, что западным стандартам ведения бизнеса можно научиться только на Западе.</p> <p>В настоящее время можно утверждать, что российские преподаватели знают предмет не хуже своих западных коллег. Многие из них прошли обучение или стажировку за рубежом. Российские компании, предлагающие обучение, конкурентоспособны не только из-за более низкой стоимости обучения - их преподаватели прекрасно понимают менталитет слушателей. Никто лучше отечественных преподавателей, говорящих на русском языке и разделяющих те же культурные ценности, что и их слушатели, не может обучать наших работников.</p>
5	<p><u>Условия обучения: подготовительные мероприятия и проведение обучения.</u></p> <p>Условия, в которых проводится обучения, призваны не только обеспечить высокий уровень усвоения знаний и навыков в рамках учебной программы, но и минимизировать отвлекающие моменты, которые могут оказать негативное влияние на уровень мотивации и на концентрацию внимания слушателей.</p> <p>Помещение, в котором проходит обучение, должно способствовать решению основных задач обучения и хорошему усвоению учебного материала. Во время занятий следует исключить возможность отвлечений слушателей личным или производственным вопросам. Аудитории, предназначенные исключительно для лекций и семинаров, как правило, отличаются от аудиторий, предназначенных для тренингов. Если аудитории, где проводятся лекции или семинары, чаще всего не приспособлены для трансформаций во время занятий (перемещения столов, стульев, если требуется освободить пространство для выполнения тех или иных групповых упражнений), то аудитории, в которых проходят тренинги, предполагающие широкое использование методов активного обучения, должны иметь возможности для таких трансформаций.</p> <p>В случае, когда учебные помещения являются многофункциональными, желательно, чтобы в них были предусмотрены условия для</p>

установки компьютеров и проведения видеозаписи ролевых игр или групповых дискуссий. Если во время занятий предполагается использовать аппаратуру для демонстрации слайдов и/или видеофильмов, проведения съемки на видеокамеру, то желательно иметь возможность не только для размещения в учебном помещении соответствующего оборудования, но и для контроля уровня освещенности.

Не менее важное значение имеет поддержание в учебных помещениях оптимального температурного режима и хорошей вентиляции. Все, кому приходилось работать в холодных или жарких и душных помещениях, понимают значение поддержания комфортной температуры в помещении и постоянного доступа свежего воздуха во время занятий.

Итак, при организации обучения следует обеспечить:

- хорошее освещение;
- хорошую вентиляцию;
- комфортную температуру;
- отсутствие отвлечений и постороннего шума;
- возможность трансформации учебного помещения согласно используемым методам обучения;
- возможность контроля освещенности;
- оснащение учебных помещений необходимой мебелью и оборудованием.

*Составлено по: Магура М. И., Курбатова М. Б. Организация обучения персонала компании. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002.*

### **Максимальная оценка – 5 баллов.**

#### **Метод «Сократический диалог» по теме: «Принципы и методы внутрифирменного обучения»**

Учебный диалог выступает не только как форма и метод обучения, но и как неотъемлемый компонент, внутреннее содержание любой личностно-ориентированной технологии, направленной на развитие духовно-нравственного потенциала личности. Следует подчеркнуть, что диалогичность является важнейшей характеристикой современного учебного процесса, показателем его перехода на личностно-смысловой уровень.

Одна из разновидностей диалогового обучения получила название «Сократический диалог» (или «Сократический семинар», «метод Сократа») по имени философа Сократа. Сократический диалог развивает самостоятельное и вдумчивое («критическое») мышление, способствует самопознанию, выявляет и проясняет ценностные ориентиры. Суть этого метода заключается в том, что педагог, используя только один инструмент — тщательно подготовленные вопросы (на которые он сам не может отвечать), позволяет учащимся самим начать обсуждение, развить свою аргументацию, при необходимости сменить свою точку зрения, сделать выводы. Тема «Принципы и методы внутрифирменного обучения» рекомендуется к изучению в формате «Сократического диалога».

### **Порядок проведения «Сократического диалога»:**

Организуется коллективное обсуждение. Обучающиеся стараются дать наиболее полные, развернутые ответы на подготовленные преподавателем вопросы. По завершении обсуждения, подводится итог общей работы, предоставляются под запись базовые понятия, принципы внутрифирменного обучения.

#### **Вопросы:**

1. Какие факторы, на ваш взгляд определяют успешность, эффективность внутрифирменного обучения?
2. Какие особенности обучения взрослых необходимо учитывать при организации обучения на предприятии?
3. Важно ли учитывать аспекты профессиональной деятельности обучающихся?
4. Есть ли необходимость в диагностике исходного уровня знаний обучающихся? Каким образом можно провести такую оценку?
5. Каким образом можно поддерживать высокую мотивацию обучения персонала?
6. Какие приемы, средства позволят перенести приобретаемые знания в рабочие условия?
7. Какие методы мы можем отнести к традиционным?
8. Какие недостатки можно определить в лекционной подаче материала?
9. Почему даже в тренинговых занятиях проводятся мини-лекции?
10. Какие приемы сделают лекцию эффективной?
11. С какой целью проводятся семинарские занятия?
12. Какие правила двусторонней коммуникации необходимо соблюдать в рамках семинара?
13. С какой целью используются учебные кино- и видеофильмы?
14. В чем суть активных методов обучения?
15. Почему в практике внутрифирменного обучения предпочтение отдается активным методам?
16. Какие вы знаете активные методы обучения?
17. Почему сегодня так популярны тренинги?
18. Какие правила проведения тренинга вы знаете?
19. Что вы знаете об электронном обучении?
20. Можно ли говорить о том, что будущее за электронным обучением? Почему вы так считаете?
21. В чем, на ваш взгляд, преимущества диалоговых форм обучения?
22. Какие диалоговые формы могут быть использованы в системе внутрифирменного обучения?
23. Как вы можете определить суть кейс-метода обучения?
24. В чем его достоинства?
25. Какие виды кейсов вы знаете?
26. В чем заключается особенность баскет-метода?

27. Как вы можете определить отличия деловых и ролевых игр?
  28. Может ли быть эффективным обучение во время игры? Какие правила при этом необходимо соблюдать?
  29. Какие методы обучения можно применять в процессе выполнения обучаемым профессиональной деятельности?
  30. Почему наставничество чаще всего используется в профессиональном обучении?
  31. Какие требования предъявляются к наставнику?
  32. В чем преимущество стажировки как метода обучения?
  33. В чем суть процедуры рабочей ротации?
  34. Почему этот метод мало применяется на отечественных предприятиях?
  35. Какие организационные вопросы необходимо решить при проведении обучения без отрыва от производства?
  36. Что делает обучение без отрыва от производства эффективным?
  37. Какие методы обучения можно назвать самыми дорогостоящими? Когда следует отдать им предпочтение?
  38. От чего зависит выбор метода обучения?
- Максимальная оценка – 5 баллов.**

#### **Учебные дебаты по теме: «Тренинги»**

Одним из популярных интерактивных форм организации семинарских занятий являются учебные дебаты. В основе дебатов – свободное высказывание, обмен мнениями по предложенному студентами тематическому тезису. Участники дебатов приводят примеры, факты, аргументируют, логично доказывают, поясняют, дают информацию и т.д. Процедура дебатов не допускает личностных оценок, эмоциональных проявлений. Обсуждается тема, а не отношение к ней отдельных участников. В этом смысле дебаты приучают студентов к культуре устного выступления, умению слушать и слышать других, оцениванию собственных возможностей.

#### **Процедура проведения учебных дебатов:**

1. Дебаты организует и проводит председатель. Он не имеет права участвовать в самой дискуссии, поскольку является незаинтересованным лицом. Председателю помогает секретарь, который информирует ораторов о времени, отведенном на выступление, а также ведет документацию дебатов.

2. Перед дебатами участники занимают места в следующем порядке: 1) справа от председателя - защитники тезиса (4 человека); 2) слева от председателя – противники тезиса (4 человека); 3) в конце зала посередине – лица, которые не имеют определенной точки зрения (так называемое «болото»).

3. Каждый оратор должен начинать свое выступление обращением к ведущему дискуссии «Господин Председатель...» Участники дебатов обращаются один к другому, употребляя форму «Господин (Госпожа)».

4. В дебатах выступают поочередно защитники и противники тезиса. Первым выступает тот, кто защищает тезис и одновременно его развивает. После него выступает главный оратор от оппозиции, который формулирует и защищает антитезис. Дальше роли распределяются следующим образом:

1) вторые номера обеих сторон по очереди приводят аргументы в пользу своего тезиса (антитезиса);

2) третьи номера опровергают аргументы соперников;

3) четвертые номера подытоживают то, что было сказано обеими сторонами во время дебатов. Последним выступает четвертый номер команды, который защищает антитезис.

5. После выступления главных ораторов начинаются дебаты в зале. Каждый из присутствующих имеет право голоса (в том числе и члены команд). Выступающие по очереди представляют стороны защитников и противников тезиса.

6. Участники на протяжении всего времени дебатов имеют право задавать вопросы и давать информацию. Для этого необходимо встать с места, поднять руку и сказать: «Вопрос» или «Информация». Выступающий имеет право удовлетворить или отклонить желание участника словами «Пожалуйста», или «Нет, спасибо». Желательно, чтобы вопросы и информация со стороны участников не превышали 2-3 предложений.

7. Выступающий и председатель могут в любой момент остановить человека, который задает вопрос или сообщает информацию.

Регламент: для первых номеров – 5 минут, вторых-четвертых – 3-4 минуты. Участники дебатов – по 2 минуты. За соблюдением процедуры регламента следит секретарь.

После дебатов проводится голосование, в котором все высказываются в пользу выбранной позиции. При голосовании оцениваются аргументы, представленные сторонами. Лица, которые не имели определенной позиции, присоединяются к защитникам или противникам тезиса, занимая соответствующие места рядом с ними.

#### **Примерные темы для учебных дебатов:**

##### Блок 1.

- Внутрифирменное обучение только за счет собственных ресурсов компании.
- Сегодня предприятиям нет необходимости в проведении инвестиций в обучение сотрудников.
- Самообразование – альтернатива внутрифирменному обучению.
- Будущее за электронным обучением.
- Государство не должно вмешиваться в систему внутрифирменного обучения.

##### Блок 2.

- Наставничество – перспективная форма обучения сотрудников.
- Эффективность программ обучения оценивается только персонально.

- Внутрифирменное обучение развивает социальную ответственность бизнеса.
- Российские компании должны перенять западный опыт в развитие систем внутрифирменного обучения.
- Будущее за корпоративными университетами.

**Бальная оценка: активное участие (противники или защитники тезиса) – до 5 баллов.**

### **Групповая дискуссия «Снежный ком» по теме: «Оценка персонала по итогам обучения»**

Основная цель данной методики – наработка и согласование мнений всех членов группы. При использовании этой техники в активное обсуждение включаются практически все участники.

#### **Процедура проведения групповой дискуссии:**

Для проведения этого вида дискуссии понадобятся большое количество карточек (половина листа А4) и маркеры.

1. Участникам раздается по 5-6 карточек. Каждому предлагается написать по 5-6 вариантов решения какого-либо вопроса. На каждой карточке пишется только один вариант.

2. Участники объединяются в пары. В результате обсуждения пара отбирает наиболее согласованные предложения-карточки. Их должно быть чуть больше половины от общей суммы карточек (например, из 10 карточек оставить только 6).

3. На третьем этапе участники объединяются в четверки и так же путем дискуссии в микрогруппе оставляют чуть больше половины карточек от общей суммы (например, из 12 оставить 7).

4. Представитель от группы защищает общие наработки, демонстрируя карточки аудитории. После этого карточки, зафиксированные скотчем на доске, комментируются каждой группой, а затем проводится классификация и систематизация предложений, выделяются сходные варианты.

#### **Информационная база дискуссии:**

**Корпоративные компетенции — поведенческие модели, приветствуемые и пропагандируемые компанией как эталонные нормы поведения сотрудников.** По данным исследований, в коммерческих компаниях стран Запада наиболее часто встречающимися корпоративными компетенциями являются:

- навыки коммуникации;
- ориентация на результат/мотивация достижений;
- клиентоориентированность;
- умение работать в команде;
- лидерство;
- умение организовывать работу;
- знание бизнеса;

- адаптивность к изменениям;
- умение помогать другим сотрудникам в профессиональном развитии;
- умение эффективно решать проблемы.

**Вопрос:** Какие компетенции, на ваш взгляд, могут сформировать модель корпоративных компетенций отечественных предприятий?

**Максимальная оценка – 5 баллов.**

### **Метод «Метаплан» по теме «Методы оценки окупаемости программ внутрифирменного обучения»**

Назначение методики – организовать индивидуальную и групповую мыслительную деятельность для обсуждения следующих вопросов:

Вопрос 1. Почему во всем мире компании тратят деньги на обучение сотрудников?

Вопрос 2. Плюсы и минусы внутрифирменного обучения.

Вопрос 3. Каким образом государство может стимулировать развитие внутрифирменного обучения.

#### **Процедура проведения занятия:**

1. Студенты записывают вопросы на отдельных листах. Лучше использовать цветные листы бумаги. Каждому вопросу соответствует свой цвет.

2. Индивидуальный подход. Каждый студент отвечает на три поставленных вопроса письменно, на отдельном листе бумаги.

3. Представление своего ответа. Каждый участник знакомит аудиторию со своими ответами без детальных комментариев (либо сразу заслушиваются 3 ответа, либо по одному поочередно). Листы сортируются по проблемам.

4. Анализ и обобщение всех ответов. Формируются три группы, и каждой группе предоставляется отдельный вопрос с ответами участников по данной проблеме. Материал анализируется, обобщается, создается универсальный вариант. Форма представления не задается.

5. Представление результатов работы группы. Выступление каждой группы комментирует преподаватель.

6. Рефлексия состоявшегося взаимодействия. Определяется отношение к использованной методике.

**Максимальная оценка – 5 баллов.**

## **V. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ИНВАРИАНТНОЙ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ**

**Тема «Концептуальные основы управления развитием персонала»**

*Упражнение*

**Заполните таблицу 3, укажите основные выгоды для компании при эффективном исполнении функций управления персоналом.**

Таблица 3.

Функции управления персоналом	Для чего требуются данные функции	Выгода для компании
1. Подбор персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обеспечение деятельности компании человеческими ресурсами;</li> <li>• Обеспечение дальнейшего развития бизнеса.</li> </ul>	
2. Адаптация	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Минимизация срока вхождения в должность;</li> <li>• Снижение текучести кадров;</li> <li>• Формирование приверженности, лояльности.</li> </ul>	
3. Аттестация, оценка	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Формирование кадрового резерва и плана обучения;</li> <li>• Оптимальная расстановка кадров.</li> </ul>	
4. Обучение	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Все сотрудники обладают требуемой компанией квалификацией;</li> <li>• Повышение эффективности работы;</li> <li>• Нематериальная мотивация персонала.</li> </ul>	
5. Мотивация	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышение эффективности работы и лояльности каждого сотрудника;</li> <li>• Снижение текучести персонала.</li> </ul>	
6. Формирование корпоративной культуры	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Приверженность, лояльность;</li> <li>• Снижение текучести персонала;</li> <li>• Личная заинтересованность каждого сотрудника в развитии персонала.</li> </ul>	
7. Оптимизация оргструктуры	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оптимизация использования человеческих ресурсов.</li> </ul>	
8. Кадровое делопроизводство	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Учет персонала компании (персонифицированный, штатно-должностной, статистический);</li> <li>• Соблюдение трудового законодательства России;</li> <li>• Конфиденциальность персональных данных.</li> </ul>	

**Максимальная оценка: 5 баллов.**

## **Тема «Организация работы по обучению персонала»**

*Кейс «Пример из практики компании Ford Motor»*

**Внимательно ознакомьтесь со следующей информацией, дайте письменные ответы на поставленные вопросы.**

Жак Нассер, президент компании Форд (до 2001 года), построил систему обучения на базе принципа «передачи видения», превращающей лидеров компании в учителей, затем их учеников в лидеров и учителей, и так далее.

Содержание видения – это письменное изложение взглядов работника компании на следующие ключевые элементы организационной стратегии:

- Как добиться успеха в бизнесе или в одной из его сфер?
- Что больше всего ценят потребители?
- Как можно победить конкурентов?
- Какие факторы будут определять рыночные тенденции в ближайшие 5 лет?
- Каких людей должна набирать компания, чтобы достичь своих целей?
- По каким признакам лидер может узнать, что пора взять на вооружение новую технологию?

Чаще всего работа укладывается в 2 страницы: разъяснения для коллег, руководства или подчиненных, почему автор подходит к работе именно так, а не иначе; аргументируются предложения, приводится накопленный опыт.

На Форде в процессе «передачи видения» стремятся вовлечь всех работников компании. При этом существенную роль играет последовательность работы по данному направлению. Сначала видение должны сформулировать самые высокопоставленные руководители, потом эти документы обсуждаются и корректируются. Затем начинается обучение. Лидеры передают свое видение руководителям следующего уровня, и те после обсуждения должны написать свои варианты подхода. Новые лидеры – учителя должны передать выработанный подход к работе своим подчиненным. Таким образом, обучение продвигается все глубже в компанию.

### **Вопросы:**

- **Оцените структуру видения (достаточно ли полно представлены ключевые элементы организационной стратегии). Что можно добавить?**
- **Какие причины эффективности метода «передачи видения» можно определить?**
- **Какие вы видите сложности в процессе внедрения данного метода?**

**Максимальная оценка – 5 баллов.**

## **Тема «Выявление потребности в обучении»**

*Упражнение. Оценка методов выявления потребности в обучении*

**1. Заполните таблицу, оценив каждый из вариантов по предложенным критериям (+/-).**

**2. Предложите, на основе данных таблицы, наиболее эффективный метод в конкретной ситуации.**

Методы	Критерии					
	Достоверность	Связь с практикой	Очевидность для всех сторон	Оперативность	Простота получения и обработки	Без дополнительных ресурсов
Анализ результатов оценки кандидата при приеме на работу						
Анализ результатов деятельности в период адаптации						
Анкетирование руководителей и сотрудников						
Интервью руководителей и сотрудников						
Кейсы						
«360 градусов»						
Ассесмент						
Анализ решений руководящих органов компании						
Анализ изменений человеческих ресурсов внутри компании						
Анализ специальной внешней информации						
Анализ изменений технологии						
Анализ результатов аттестации						

*Составлено по: Воротынцева Т., Неделин Е. Строим систему обучения персонала. Практическое руководство для специалистов по обучению. – СПб.: Речь, 2008.*

**Максимальная оценка – 10 баллов.**

**Тема «Принципы и методы внутрифирменного обучения»**

*Упражнение 1.*

При определении целей и задач профессионального обучения следует помнить о принципиальном различии между обучением и образованием:

первое служит общему развитию навыков и умений, необходимых сотруднику и данной компании, второе направлено на профессиональное развитие сотрудника в определенной сфере знаний.

Персонал - взрослые люди, уже сложившиеся и имеющие свое мнение и опыт. Стоит заметить, что система обучения взрослых имеет свои особенности. Они обучаются следующим образом (Цикл Колба):

1. Осознание нового - «Вижу».
2. Построение теории - «Анализирую».
3. Аprobация, практика - «Пробую».
4. Оценка результата - «Подвожу итог» (буду или не буду использовать в своей деятельности).

**Укажите при помощи каких конкретных приемов, методов вы сможете построить обучение, ориентируясь на цикл Колба.**

**Максимальная оценка: 5 баллов.**

*Упражнение 2. Связь между приобретением знаний и навыков, развитием и обучением*

Учебные мероприятия подразумевают правильное выполнение значительного количества заданий. Это не обязательно означает, что вновь приобретенные знания и навыки прямо трансформируются в повышение производительности. Мнение о том, что обучение должно непосредственно привести к повышению производительности, глубоко ошибочно. Не менее важный момент – способ мотивации человека, успешно закончившего обучение и освоившего ценные знания... (Джой-Меттьюз Д., Меггинсон Д., Сюрте М. Развитие человеческих ресурсов. М.: Эксмо, 2006. С. 138).

**Дайте ответы на следующие вопросы:**

1. **Всегда ли результатом обучения является приобретение знаний и навыков? Если нет, то почему? Приведите примеры из собственного опыта.**
2. **Можно ли оценить приобретенные знания? Если да, то как?**
3. **Возможно ли приобретение знаний не благодаря, а вопреки обучению? Если да, то как можно приобрести знания, не прибегая к обучению?**

**Максимальная оценка – 5 баллов.**

**Тема «Тренинги»**

**Задание и рекомендации к его выполнению:**

*Упражнение. Аналоговый анализ тренинговых программ на тему «Командообразование»*

Проведите сравнительный анализ программ тренингов, направленных на формирование команды, широко представленных на рынке тренинговых услуг, заполните таблицу 4.

Таблица 4.

Основное направление тренинга	Преимущества программы	Недостатки программы
<p>Спортивное командообразование (тимбилдинг). Спортивные игры на свежем воздухе. Участники делятся на команды, каждая команда выполняет ряд заданий. Побеждает команда, которая успешнее преодолевает все препятствия, набирает наибольшее количество баллов.</p>		
<p>Тренинг командообразования, тренинг на сплочение корпоративного духа:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Вербочный курс. Команде предлагается пройти ряд испытаний с использованием приспособлений на высоте 2-5 метров от земли.</li> <li>• Тренинг доверия. Участники поэтапно выполняют ряд упражнений. Большая часть заданий телесно-ориентирована. Члены команды выполняют все упражнения, находясь друг к другу на очень близком расстоянии. Такой тренинг командообразования (тимбилдинг) включает задания, связанные с падением с высоты на руки участникам, подкидыванием в небо и т.п.</li> <li>• Кулинарные поединки. Тренинг командообразования (тимбилдинг) в форме шоу кулинарного искусства. Участники делятся на подгруппы, каждая группа представляет кухню какой-либо страны. Командам дается время на составление меню, распределение ролей, приготовление обедов. Часть участников «добывает» продукты, выполняя дополнительные задания, другие участники готовят презентацию блюд. Поединки заканчиваются общей дегустацией блюд и коллективным ужином.</li> <li>• Театральный конкурс. Творческий тренинг командообразования (тимбилдинга). Участники делятся на команды, каждая команда должна составить сценарий театрального представления на заданную тему, определить режиссера и актеров, поставить спектакль. После самостоятельной работы команд, спектакли показываются всем участникам, определяется победитель (по заданным критериям), вручается «Золотая</li> </ul>		

маска».		
Интеллектуальный командообразования тимбилдинг): <ul style="list-style-type: none"> <li>• Создание успешной команды.</li> <li>• Эффективная коммуникация команды.</li> <li>• Мастерство принятия командных решений.</li> </ul>	тренинг (думающий тимбилдинг):	

**Максимальная оценка – 10 баллов.**

### **Тема «Программы и бюджет обучения»**

*Кейс «Контроль обучения»*

**Ознакомьтесь с представленной информацией, дайте письменные ответы на вопросы:**

**1. Чем объясняется необходимость контроля качества обучения персонала?**

**2. Какими конкретными методами может быть обеспечен внутренний и внешний контроль качества обучения?**

Успешное решение сформулированных задач прямым образом зависит от правильно организованного контроля качества обучения персонала организации. Важность вопросов контроля качества обучения объясняется и тем, что руководители многих организаций негативно относятся к формам длительного обучения, которые сопровождаются отрывом специалистов от основного места работы на продолжительный период времени. В ряде случаев это приводит к нежеланию руководителей направлять на профессиональную переподготовку своих специалистов, заменяя ее краткосрочным повышением квалификации. Однако без должного контроля качества данная форма обучения является значительно менее эффективной и приводит к снижению уровня подготовленности специалистов.

Отсутствие должного контроля качества обучения негативным образом сказывается и еще на одном важном аспекте — взаимосвязи полученных знаний и результативности последующей практической деятельности персонала. Профессионализм не только базируется на качественных знаниях, полученных в процессе обучения, но и сам является фактором, непосредственно влияющим на процесс активного освоения новой, современной информацией.

Контроль качества обучения персонала в той или иной мере всегда существовал в системе профессиональной подготовки. Однако опыт показывает, что формы традиционного контроля качества сегодня недостаточно эффективны и имеют ряд недостатков:

- контроль качества обучения носит нерегулярный, по существу, эпизодический характер;

• основная направленность — на итоги обучения. При этом сам процесс обучения, формирующий знания, умения и навыки, а, следовательно, и определяющий итоги обучения, остается вне поля зрения.

Вышеуказанные недостатки определяют главный (для управления качеством) недостаток — отсутствие, по существу, диагностических функций, позволяющих вскрыть причины тех или иных ошибок в процессе обучения, недочетов в работе преподавателей и организаторов, выявить факторы, влияющие на недостаточную успеваемость слушателей.

Сегодня контроль качества обучения должен иметь многоступенчатый характер, охватывающий все заинтересованные стороны (рис. 1).



Рис. 1. Контроль качества обучения

Максимальная оценка – 5 баллов.

### Тема «Оценка персонала по итогам обучения»

*Упражнение.*

Ознакомьтесь с представленной информацией, дайте письменные ответы на вопросы:

1. Какие плюсы и минусы, на ваш взгляд, присуще этой инициативе?

2. Востребовано ли в России подобное начинание?

Британское правительство считает, что поскольку люди на протяжении своей трудовой карьеры, вероятней всего, неоднократно меняют место работы, для них было бы полезно своеобразное «электронное резюме» в котором в течение всей жизни фиксируются процессы обучения и достижения. Свой вклад в создание таких резюме должны внести все образовательные и обучающие организации поддерживая тем самым прогресс и развитие учащихся. Правительство считает, что необходимо изучить целесообразность введения уникального номера обучающегося, а также внедрения системы пожизненной онлайн-поддержки, помощи и самодиагностики, которая бы

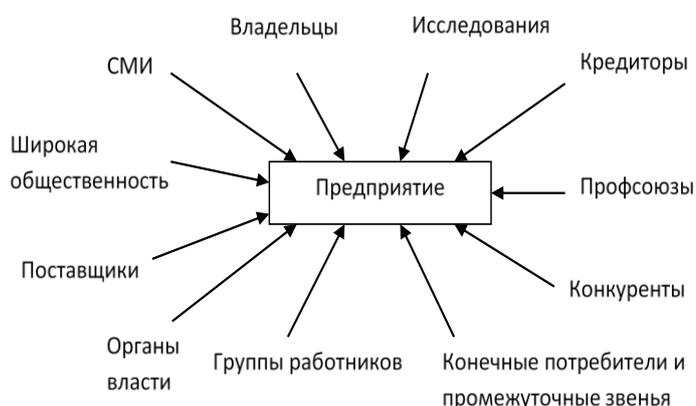
обеспечивала потребности обучения, оценивания, подтверждения квалификации и компетенции, расширении возможности трудоустройства и смены места жительства.

Источник: Джой-Меттьюз Д., Меггинсон Д., Сюрте М. Развитие человеческих ресурсов. М.: Эксмо, 2006. –С.184-185.

**Максимальная оценка – 5 баллов.**

**Тема «Методы оценки окупаемости программ внутрифирменного обучения»**

*Упражнение.* На рисунке представлены компоненты внешней среды, являющиеся источниками знаний для компании. По каждому источнику определите интересующие фирму данные. Как эту информацию можно использовать для развития компании?



**Максимальная оценка – 5 баллов.**

**VI. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ВАРИАТИВНОЙ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ**

**Тема «Концептуальные основы управления развитием персонала»**

*Упражнение.*

Внимательно ознакомьтесь с содержанием основных статей главы 26 ТК РФ. Заполните таблицу 5.

Таблица 5.

**Характеристика основных гарантий и компенсаций, предоставляемых работникам, совмещающим работу с обучением.**

	Статьи	Основное содержание
Общие положения, порядок предоставления		

Уровень высшего профессионального образования		
Уровень среднего профессионального образования.		
Уровень начального профессионального образования		
Вечерние (сменные) общеобразовательные учреждения.		

**Максимальная оценка – 10 баллов.**

### **Тема «Организация работы по обучению персонала»**

*Кейс «Постановка обучения в компании Marks & Spenser»*

#### **Ознакомьтесь с представленной информацией.**

Примером в деле постановки обучения внутри организации может служить торговая компания Marks & Spenser. Из 34 человек, работающих на полную ставку в отделе обучения, 12 работают в региональных отделениях, а остальные – непосредственно в отделе.

Из этих 34 преподавателей более 90% назначены в отдел временно, на 1 – 2 года. В большинстве случаев это сравнительно молодые люди, проработавшие в организации на руководящих должностях 4-5 лет и хорошо себя зарекомендовавшие. Они работают в отделе обучения 1 -2 года, а затем возвращаются в свои магазины или в те подразделения центрального офиса или региональных отделений, откуда были откомандированы. Лишь единицы остаются в отделе на более долгий срок. Именно на этих преподавателей и возлагается ответственность за реализацию учебных программ для руководства магазинов.

#### **Определите:**

- 1. Преимущества такого подхода.**
- 2. Сложности в реализации указанного подхода в российских компаниях.**

**Максимальная оценка – 5 баллов.**

## Тема «Выявление потребности в обучении»

### Упражнение «Тренинг – менеджер»

Сегодня в качестве ключевой фигуры в системе внутрифирменного обучения выступает тренинг-менеджер. Ознакомьтесь с типовой должностной инструкцией тренинг менеджера, выполните следующие задания:

1. Определите какими, на ваш взгляд, профессиональными, общекультурными компетенциями должен обладать тренинг-менеджер?
2. Какая подготовка необходима для данной должности?
3. Используя информацию представленных сайтов, проведите мониторинг рынка труда Санкт-Петербурга, с целью определения востребованности трудовых услуг тренинг-менеджера.

[www.spb.rabota.ru](http://www.spb.rabota.ru)

[www.spb.superjob.ru](http://www.spb.superjob.ru)

[www.spb.hh.ru](http://www.spb.hh.ru)

[www.spb.vacansia.ru](http://www.spb.vacansia.ru)

[www.spb.rabotavgorode.ru](http://www.spb.rabotavgorode.ru)

4. Оцените среднюю номинальную заработную плату тренинг-менеджера.

5. Какие компании формируют спрос на подобные трудовые услуги?

#### ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ

Тренинг-менеджера

##### 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Настоящая должностная инструкция определяет функциональные обязанности, права и ответственность Тренинг-менеджера в \_\_\_\_\_.

1.2. Тренинг-менеджер назначается на должность и освобождается от должности в установленном действующим трудовым законодательством порядке приказом Генерального директора \_\_\_\_\_.

1.3. Тренинг-менеджер подчиняется непосредственно \_\_\_\_\_.

1.4. На должность Тренинг-менеджера назначается лицо, имеющее высшее психологическое (педагогическое и т.п.) образование и стаж работы в должности Тренинг-менеджера не менее \_\_ лет.

1.5. Тренинг-менеджер должен знать:

- передовой отечественный и зарубежный опыт в области образования;
- основы права;
- иностранный язык;
- правила внутреннего трудового распорядка организации;
- \_\_\_\_\_.

1.6. В период временного отсутствия Тренинг-менеджера его обязанности возлагаются на \_\_\_\_\_.

##### 2. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ

Тренинг-менеджер осуществляет следующие должностные обязанности:

- определение потребностей в обучении персонала;
- планирование и организацию обучения;
- проведение лекций по различным вопросам;
- оценку эффективности обучения;

- организацию и проведение бизнес-тренингов для сотрудников отдела продаж;  
- сбор, анализ и предоставление руководству информации о семинарах, тренингах, образовательных программах по профилю деятельности организации;

- \_\_\_\_\_.

### 3. ПРАВА

Тренинг-менеджер имеет право:

3.1. Получать от работников предприятия информацию, необходимую для осуществления своей деятельности.

3.2. Представлять на рассмотрение своего непосредственного руководителя предложения по вопросам своей деятельности.

### 4. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Тренинг-менеджер несет ответственность за:

4.1. Невыполнение или ненадлежащее выполнение своих функциональных обязанностей.

4.2. Недостоверную информацию о состоянии выполнения своих должностных обязанностей.

4.3. Невыполнение приказов, распоряжений и поручений Генерального директора организации и непосредственного руководителя.

4.4. Непринятие мер по пресечению выявленных нарушений правил техники безопасности, противопожарных и других правил, создающих угрозу деятельности организации и его работникам.

4.5. Несоблюдение трудовой и исполнительской дисциплины.

### 5. УСЛОВИЯ РАБОТЫ

5.1. Режим работы Тренинг-менеджера определяется в соответствии с Правилами внутреннего трудового распорядка, установленными в организации.

5.2. В связи с производственной необходимостью Тренинг-менеджер может выезжать в служебные командировки (в т.ч. местного значения).

С инструкцией ознакомлен \_\_\_\_\_

(подпись)

**Максимальная оценка – 10 баллов.**

## **Тема «Принципы и методы внутрифирменного обучения»**

*Упражнение «Этапы развития»*

**Ознакомьтесь с представленной информацией, укажите какие тенденции прослеживаются сегодня в системе внутрифирменного обучения России. Какие меры должны быть приняты, на ваш взгляд, для развития обучения на предприятиях?**

Начиная с 1960-х годов в мире появилось несколько влиятельных ведущих идей, которые в разное время оказали воздействие на практику РЧР в наиболее успешных компаниях:

1964-70 годы — системный подход к диагностированию обучения;

1968-75 годы — стандартизация обучения работников ведущих профессий по отраслям промышленности; обязательность базового образования с отрывом от производства для представителей профессий, требующих особой квалификации;

1970-75 годы — систематическое планирование обучения для всех категорий сотрудников;

1974-80 годы — участие компаний в обучении молодежи и безработных с целью обеспечения общенациональных потребностей;

1979-90 годы — бизнес-ориентированное обучение, направленное на повышение результативности работы компаний;

1988-98 годы — персональное развитие по индивидуальным планам, за реализацию которых работник и его руководитель несут совместную ответственность;

1998 год и до настоящего времени — интеграция стратегий и результатов развития отдельных работников и компаний.

*Источник: Джой-Меттьюз Д., Меггинсон Д., Сюрте М. Развитие человеческих ресурсов. М.: Эксмо, 2006. –С.61-62.*

**Максимальная оценка – 5 баллов.**

### **Тема «Тренинги»**

#### *Упражнение «Мониторинг рынка тренинговых программ СПб»*

Используя информацию, полученную из указанных источников, проведите мониторинг тренинговых программ, предлагаемых в Санкт-Петербурге сегодня. Может ли сегодня быть полностью удовлетворен спрос на качественные услуги в области тренинга? Какие программы вас заинтересовали?

1. Консалтинг и тренинги Санкт – Петербурга [www.treko.ru](http://www.treko.ru)
2. Сайт тренинг-центра Синтон [www.syntone-spb.ru](http://www.syntone-spb.ru)
3. Сайт тренинг-компании «Душа» [www.cgtdusha.ru](http://www.cgtdusha.ru)
4. Сайт тренинг-центра IQ Trening [www.iqtrening.ru](http://www.iqtrening.ru)
5. Ассоциация тренинговых компаний Санкт-Петербурга [www.atk-spb.ru](http://www.atk-spb.ru)
6. Сайт обучающей компании «Бета-Версия» [www.beta-version.ru](http://www.beta-version.ru)

**Максимальная оценка – 10 баллов.**

### **Тема «Программы и бюджет обучения»**

#### **Подготовка устных докладов (на 10 мин.) по следующим темам:**

1. «Участие предприятий в формировании человеческого капитала».
2. «Способы получения новых знаний».
3. «Построение системы непрерывного образования».
4. «Преимущества электронного обучения».
5. «Сообщества практиков в структуре управления современного предприятия».
6. «Управление знаниями в стратегических альянсах».
7. «Сторителлинг как способ передачи знаний».

**Максимальная оценка – 5 баллов.**

## **Тема «Оценка персонала по итогам обучения»**

### *Упражнение «Пути приобретения знаний и навыков»*

**Ознакомьтесь с представленным материалом. Для анализа различных методов обучения выполните следующие задания:**

**1. Определите 6 различных навыков или умений, освоенных вами в течение последних 5 лет.**

**2. Для каждого из этих навыков и умений выпишите на отдельном листе, какую роль в процессе их освоения сыграли: обучение, тренинг, опыт, метод проб и ошибок, наблюдение и восприятие, наблюдение и осмысление познаваемого.**

**3. Попытайтесь выяснить наличие определенной закономерности в использовании вами различных методов.**

Ключом к пониманию различия между приобретением знаний, происходящим естественным образом или спонтанно, и тем, которое осуществляется в силу определенных причин и по плану, является управление этим процессом со стороны специалистов, менеджеров или других людей.

Люди могут приобретать знания и навыки различными путями:

- Во время учебы (в этом случае на обучающегося действует ограниченный перечень стимулов под контролем преподавателя);

- в результате тренинга (этот метод используется для приобретения не когнитивных, а механических навыков и часто предусматривает использование метода демонстрации в сочетании с сопутствующими объяснениями);

- на собственном опыте (при этом для продолжения обучения нередко необходим постоянный приток свежих стимулов, а опыт может быть планируемым или спонтанным);

- методом проб и ошибок, либо успешных проб (экспериментируя с различными видами реакции, человек определяет, какой из них наиболее адекватен той или иной ситуации);

- методом наблюдения и восприятия (использование этого метода предусматривает осознание окружающего мира путем наблюдения и осмысления познаваемого);

- в результате индивидуальной деятельности или посредством диалога и сотрудничества с другими людьми;

- методом осмысления и отражения (этот метод предусматривает использование когнитивных способностей, таких как рассуждение и анализ, с целью определения значения того, что мы делаем или должны делать).

Поскольку приобретение знаний и навыков невозможно увидеть или измерить, то и связать конкретные примеры приобретения знаний с отдельными методами обучения довольно сложно. Иными словами, вклад какого-либо одного метода обучения в тот или иной стиль поведения выделить невозможно. Логично предположить, что приобретение связанных с работой знаний и навыков предусматривает использование нескольких различных методов в сочетании друг с другом.

*Составлено по: Джой-Меттьюз Д., Меггинсон Д., Сюрте М. Развитие человеческих ресурсов. М.: Эксмо, 2006. –С.144-145.*

**Максимальная оценка – 5 баллов.**

**Тема «Методы оценки окупаемости программ внутрифирменного обучения».**

**Задание и рекомендации к его выполнению:**

Стандарты по формированию менеджмента качества, такие как ISO полезны для формирования системы корпоративного обучения. Система корпоративного обучения, созданная по примеру системы стандартов ISO, обеспечивает себе возможность оптимизировать процессы обучения, исключить дублирующие действия, упорядочить свой документооборот и избавиться от необоснованных финансовых потерь.

**Ознакомьтесь с национальным стандартом РФ: Менеджмент организации. Руководящие указания по обучению. ИСО 10015:1999. Дайте развернутые ответы на следующие вопросы:**

- 1. Как соотносятся требования данного стандарта и требования, установленные стандартами ИСО серии 9000?**
- 2. Как, согласно стандарту, можно определить понятия: компетентность, обучение?**
- 3. С какого этапа должен стартовать процесс обучения?**
- 4. Какие методы, используемые для анализа компетентности, рекомендуются к применению?**
- 5. Какими могут быть факторы, условия, ограничивающие процесс обучения?**
- 6. Что включает в себя поддержка обучения?**
- 7. В чем заключается основная цель мониторинга процесса обучения?**

**Максимальная оценка – 5 баллов.**

## **VII. ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЗАЧЕТУ И ПРИМЕРНЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ИТОГОВОГО ТЕСТИРОВАНИЯ**

### **Вопросы для подготовки к зачету**

- 1. Укажите основные виды гарантий и компенсаций, предоставляемых работникам, совмещающим работу с получением образования.**
- 2. Какие вы знаете направления формирования человеческого капитала в производственных структурах?**
- 3. Какие элементы включаются в состав интеллектуального капитала предприятия?**
- 4. Что собой представляет структура человеческого капитала управленческой команды?**
- 5. В каких случаях компания использует стратегию кодификации?**

6. Почему многие компании заинтересованы в развитии обучающей среды?

7. Какие вы знаете принципы построения эффективной системы внутрифирменного обучения?

8. Оцените достоинства и критические точки метода ассесмент-центр?

9. Какие вы знаете типы индивидуального стиля освоения знаний?

10. Какие существуют требования к кадровому обеспечению внутрифирменного обучения?

11. Поясните, почему цели обучения с точек зрения работодателя и самого специалиста существенно отличаются?

12. Назовите, известные вам, методы оценки труда.

13. Какие элементы аттестации должны использоваться при ее проведении?

14. Каким образом используются результаты оценки проведенной по итогам обучения?

15. Какие существуют подходы к определению эффективности обучения?

16. Как определяется рыночная стоимость человеческого капитала?

17. Опишите структуру программы тренинга.

18. Что необходимо учитывать при внедрении виртуальных команд в общую систему внутрифирменного обучения?

19. В чем вы видите достоинства и недостатки электронного обучения?

20. С какими проблемами сталкиваются российские компании при проведении внутрифирменного обучения?

### **Примерные тестовые задания для проведения зачетной работы**

1. Работодатель проводит профессиональную подготовку, переподготовку, повышение квалификации работников на условиях и в порядке, которые определяются:

- A. Уставом предприятия;
- B. Коллективным договором;
- C. Стандартом ВПО;
- D. Трудовым договором.

2. Положением о лицензировании образовательной деятельности, утвержденным Постановлением Правительства РФ от 18.10.2000 N 796, установлено, что образовательная деятельность в форме разовых лекций, семинаров и других видов обучения, не сопровождающихся итоговой аттестацией и выдачей документов об образовании и (или) квалификации,

- A. Подлежит лицензированию;
- B. Не подлежит лицензированию;
- C. Не является законной;
- D. Может осуществляться в свободной форме.

3. Работникам, успешно обучающимся в аккредитованных оу, работодатель предоставляет дополнительные отпуска с сохранением среднего заработка для прохождения промежуточной аттестации на первом курсе по
- A. 30 календарных дней;
  - B. 40 календарных дней;
  - C. 50 календарных дней;
  - D. 10 календарных дней.
4. Основные стратегии управления знаниями на предприятии:
- A. Стратегия максимизации прибыли.
  - B. Стратегия кодификации.
  - C. Стратегия модификации.
  - D. Стратегия персонализации.
5. Основные задачи, решаемые сотрудниками, ответственными за обучение персонала:
- A. Исследовательские.
  - B. Воспитательные.
  - C. Методические.
  - D. Организационные.
6. Самым не затратным и простым в организации способом выявления потребности в обучении можно считать:
- A. Метод 360 градусов.
  - B. Аттестацию сотрудников.
  - C. Анкетирование руководителей подразделений.
  - D. Ассесмент центр.
7. Поведенческие модели, обеспечивающие максимальную успешность сотрудника в данной функции (должности)-
- A. Корпоративные компетенции.
  - B. Профессиональные компетенции.
  - C. Общекультурные компетенции.
  - D. Базовые компетенции.
8. К традиционным методам обучения можно отнести:
- A. Тренинги.
  - B. Семинары.
  - C. Лекции.
  - D. Ролевые и деловые игры.
9. Метод обучения на основе имитации ситуаций, часто встречающихся в практике работы руководителей. Обучаемому предлагают выступить в

роли руководителя и в срочном порядке разобрать накопившиеся на его столе деловые бумаги. Этот метод называется –

- A. Стажировка.
- B. Деловая игра.
- C. Баскет-метод.
- D. Наставничество.

10. Суть данного метода заключается в перемещении рядового работника, специалиста или руководителя с одного участка работы на другой внутри организации с целью ознакомления с новыми направлениями работы и с разными подразделениями организации.

- A. Стажировка.
- B. Ротация.
- C. Наставничество.
- D. Кейс-метод.

11. Форма обучения, предназначенная для целенаправленного и планомерного формирования у обучающихся эффективных способов действий и проводящаяся в группе, причем сама группа используется как одно из средств обучения – это

- A. Стажировка.
- B. Семинар.
- C. Тренинг.
- D. Диспут.

12. Система корпоративного обучения, созданная по примеру системы стандартов ..., обеспечивает себе возможность оптимизировать процессы обучения, исключить дублирующие действия, упорядочить свой документооборот и избавиться от необоснованных финансовых потерь.

- A. ФГОС
- B. ISO
- C. ОСТ
- D. СНиП