

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«КАЛИНИНГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»

Институт отраслевой экономики и управления

**М. Ж. Киракосян**

## **ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины  
для бакалавриата по направлению подготовки  
38.03.03 Управление персоналом,  
профиль подготовки «Аудит и контроллинг персонала»

Калининград  
Издательство ФГБОУ ВО «КГТУ»  
2022

УДК 005.642.8 (075)

Рецензент

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической теории  
и инструментальных методов ФГБОУ ВО «Калининградский государственный  
технический университет» Ю. Я. Настин

**Киракосян, М. Ж.**

Обучение персонала организации: учеб.-метод. пособие по изучению  
дисциплины для студентов направления 38.03.03 Управление персоналом,  
профиль «Аудит и контроллинг персонала» / М. Ж. Киракосян. — Калининград:  
ФГБОУ ВО «КГТУ», 2022.— 93 с.

В учебно-методическом пособии приведен тематический план по  
дисциплине и даны методические указания по её изучению, подготовке к  
практическим занятиям, задания и методические указания по выполнению  
контрольной работы, подготовке и сдаче зачета, выполнению самостоятельной  
работы. Пособие подготовлено в соответствии с требованиями утвержденной  
рабочей программы профессионального модуля, куда входит «Обучение  
персонала организации».

Табл. 6, рис. 2, список лит. – 11 наименований

Учебно-методическое пособие рассмотрено и одобрено для  
опубликования в качестве локального электронного методического материала  
кафедрой менеджмента 08.06.2022 протокол № 9

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины рекомендовано к  
изданию в качестве локального электронного методического материала для  
использования в учебном процессе методической комиссией ИНОТЭКУ  
04.05.2022 г., протокол № 5

УДК 005.642.8 (075)

© Федеральное государственное  
бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Калининградский государственный  
технический университет», 2022 г.  
© Киракосян М. Ж., 2022 г.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
1 Тематический план по дисциплине и методические указания .....	7
по её изучению .....	7
Тема 1. Теоретические основы обучения персонала организации .....	7
Тема 2. Обучение как элемент профессионального развития персонала организации .....	9
Тема 3. Специфика обучения взрослых .....	13
Тема 4. Методы и формы обучения персонала организации .....	16
Тема 5. Компетентностный подход в обучении .....	19
Тема 6. Организация процесса обучения персонала организации .....	22
Тема 7. Оценка эффективности обучения персонала организации .....	25
2 Методические указания для подготовки к практическим занятиям .....	29
Тема 1. Теоретические основы обучения персонала организации .....	29
Тема 2. Обучение как элемент профессионального развития персонала организации .....	31
Тема 3. Специфика обучения взрослых .....	34
Тема 4. Методы и формы обучения персонала организации .....	39
Тема 5. Компетентностный подход в обучении .....	41
Тема 6. Организация процесса обучения персонала организации .....	44
Тема 7. Оценка эффективности обучения персонала организации .....	47
3 Методические указания по выполнению контрольной работы .....	50
4 Методические указания по подготовке и сдаче экзамена .....	73
5 Методические рекомендации по выполнению самостоятельной работы по дисциплине .....	79
5.1 Общие рекомендации и сведения .....	79
5.2 Практические задания для самостоятельной подготовки .....	80
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	89
ПРИЛОЖЕНИЕ А .....	92

## ВВЕДЕНИЕ

Целью освоения дисциплины является изучение основ профессионального развития персонала, процессов обучения, видов, форм и методов обучения персонала и его оценки, овладение навыками и методами сбора информации для выявления потребности и формирования заказа организации в обучении и развитии персонала, освоение основ оценки качества обучения персонала.

Планируемые результаты освоения дисциплины «Обучение персонала организации» заключаются в том, что студент должен:

**знать:**

– понятие и сущность процессов обучения, видов, форм и методов обучения персонала, особенности профессионального развития персонала организации;

– специфику и содержание организации процесса обучения персонала;

– способы управления корпоративным обучением на основе компетентностного подхода;

– методы оценки обучения персонала;

**уметь:**

– осуществлять сбор информации для выявления потребности и формирования заказа организации в обучении и развитии персонала;

– применять совокупность методов обучения, развития персонала организации;

– планировать и реализовывать программы обучения персонала, проводить оценку их эффективности;

**владеть:**

– методиками оценки эффективности обучения персонала организации;

– навыками и методами сбора информации для выявления потребности и формирования заказа организации в обучении и развитии персонала;

– основами оценки качества обучения персонала.

Дисциплина Б1.В.18 «Обучение персонала организации» относится к вариативной части образовательной программы бакалавриата по направлению 38.03.03 Управление персоналом, профиль «Аудит и контроллинг персонала»

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единиц (зет), т. е. 108 академических часов (81 астр. час) контактной (лекционных и практических занятий, 16 лекционных и 14 практических часов) занятий и самостоятельной учебной работы студента (26 часов); работой, связанной с текущей и промежуточной (заключительной) аттестацией по дисциплине.

Текущий контроль осуществляется после рассмотрения на лекциях соответствующих тем в форме тестовых заданий по отдельным темам.

Оценивание осуществляется по следующим критериям:

- «отлично» - 90-100 % правильных ответов в тесте;
- «хорошо» - 70-90 % правильных ответов в тесте;
- «удовлетворительно» - 50-70 % правильных ответов в тесте;
- «неудовлетворительно» - менее 50 % правильных ответов в тесте.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена. Очная форма, седьмой семестр – экзамен; заочная форма, седьмой семестр – контрольная работа, экзамен.

К оценочным средствам для промежуточной аттестации относятся контрольные вопросы.

Универсальная система оценивания результатов обучения включает в себя системы оценок: 1) «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»; 2) «зачтено», «не зачтено»; 3) 100-балльную/процентную систему и правило перевода оценок в пятибалльную систему.

К экзамену допускаются студенты, положительно аттестованные по результатам тестирования. Итоговая оценка («отлично», «хорошо», «удовлетворительно» или «неудовлетворительно») является экспертной и зависит от уровня освоения бакалавром тем дисциплины.

**Структура** учебно-методического пособия по изучению дисциплины включает пять разделов.

В первом разделе приводится тематический план, соответствующий содержанию изучаемой дисциплины, даются методические указания по её самостоятельному изучению.

Во втором разделе учебно-методического пособия представлены задания и методические указания для подготовки к практическим занятиям.

В третьем разделе представлены методические указания по выполнению контрольной работы

В четвертом разделе даны методические указания по подготовке и сдаче экзамена

В пятом разделе представлены методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине

В конце учебного пособия указаны рекомендуемые источники по изучению дисциплины и образец титульного листа контрольной работы.

## **1 Тематический план по дисциплине и методические указания по её изучению**

**Тема 1. Теоретические основы обучения персонала организации**  
**Форма проведения занятия – лекция.**

**Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Цель, задачи, предмет обучения персонала. Основные принципы обучения

**Вопрос 2.** Основные средства педагогического воздействия на личность

**Вопрос 3.** Предприятие как обучающаяся система.

**Методические указания по изучению темы 1**

**Вопрос 1.** Цель, задачи, предмет обучения персонала. Основные принципы обучения.

При рассмотрении вопроса следует обратить внимание на то, что обучение может рассматриваться с двух точек зрения: во-первых, как непрерывный процесс; во-вторых, как конкретное обучающее мероприятие. Обучение как непрерывный процесс - это формирование и развитие профессиональных знаний, умений и навыков сотрудников с учетом целей соответствующих подразделений, которые, в свою очередь, определяются стратегией и целями организации. Поскольку у организаций разные стратегии, соответственно, разными могут быть и цели процесса.

Начать изучение следует с наиболее общего понятия - «обучение персонала».

Обучение - это любой систематический процесс, инициируемый и управляемый организацией для формирования знаний, навыков сотрудников, изменения поведения, чтобы повысить их вклад в достижение организационных целей. Такая трактовка сущности обучения является общепринятой [5, с. 8].

**Вопрос 2.** Основные средства педагогического воздействия на личность

Наряду с профессиональным и психологическим знанием, любому специалисту по управлению персоналом необходима ориентация в

педагогических знаниях, благодаря которым он может найти лучшие формы и методы воздействия на людей для освоения ими конкретных профессиональных знаний и умений, осознанного принятия нравственных нормативов служебного общения и актуализации у них интереса к личностному самосовершенствованию. Знание технологий личностного развития имеет практический смысл для менеджера. Прежде всего, их соблюдение и постоянное совершенствование является обязательным условием управленческой деятельности.

Педагогика – наука о человеке, его образовании, обучении, воспитании и развитии.

Метод воздействия на личность - это система педагогических приемов, позволяющих решать те или иные педагогические задачи.

### **Вопрос 3.** Предприятие как обучающаяся система.

Вопрос посвящен исследовательскому анализу особенностей применения принципа обучающаяся организация к предприятиям. Мир находится в постоянном движении, из-за чего предприятиям важно постоянно развивать, как бизнес-модель, так и систему человеческих ресурсов. Обучающаяся организация — это не новая модель построения и развития компании, а скорее комбинация передовых управленческих инструментов, сведенных воедино [6]. Это такая организация, которая создает условия для обучения и развития всех работников и, находясь в процессе постоянного самосовершенствования, изменяет окружающий ее мир. В обучающейся организации происходит перестройка сознания ее сотрудников. В рамках такой организации люди постоянно открывают для себя, каким образом они создают новую реальность и каким образом могут ее изменить.

Обучающаяся организация способна совершенствовать умения и навыки на индивидуальном и коллективном уровне. В рамках такой организации обучение происходит не только в традиционных формах семинаров, тренингов,

но и в процессе трудовой деятельности, когда люди делятся своими знаниями, помогают друг другу.

Термин «обучающаяся организация» ввел в научный оборот Питер Сенге, автор всемирно известной работы "Пятая дисциплина". Пять основных понятий, или «дисциплин» П. Сенге образуют ансамбль технологий, необходимых обучающимся организациям.

### **Методические материалы по теме 1**

При изучении темы 1 студенту следует использовать рекомендуемые ниже источники, материалы, полученные в ходе практического занятия. Рекомендованные материалы размещены в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

*Рекомендуемые источники по теме 1: [5, 6].*

### **Тема 2. Обучение как элемент профессионального развития персонала организации**

**Форма проведения занятия – лекция.**

**Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Определение потребности в обучении.

**Вопрос 2.** Концепции обучения квалифицированных кадров.

**Вопрос 3.** Эволюция требований к профессиональной подготовке персонала

### **Методические указания по изучению темы 2**

**Вопрос 1.** Определение потребности в обучении.

При рассмотрении вопроса особого внимания требует выявление потребности в обучении различных категорий работников. В настоящее время далеко не все менеджеры, занимающиеся организацией обучения персонала, владеют методами и процедурами выявления потребности в обучении персонала [7].

Проводя анализ потребности в обучении, важно понимать различие между запросом, потребностью и проблемой.

*Запрос* — тема или направление обучения, сформулированные руководителями или участниками обучения.

*Потребность* — то, какие реальные изменения или результаты в деятельности организации хочется получить заказчику обучения. Запрос и потребность могут совпадать и различаться.

*Проблема* — то, что мешает получить желаемое, преграда, сложности, дефициты на пути достижения необходимого результата. Чтобы понять, чему обучать, нужно найти проблему и продумать, какие новые знания или навыки помогут ее решить. Это и будет предметом обучения.

Систематическое проведение анализа потребностей позволяет:

- выявить навыки и компетенции, которыми уже обладает персонал организации;
- определить навыки и компетенции, которые требуются от персонала;
- осуществлять мониторинг возможностей в сфере обучения персонала;
- выявить недостатки существующей системы подготовки персонала;
- повысить привлекательность организации для привлечения высококвалифицированного персонала;
- максимизировать эффективность расходования бюджета организации, выделяемого на обучение персонала.

Потребность в обучении различных категорий персонала организации определяется как требованиями работы или интересами организации, так и индивидуальными характеристиками работников. На потребность в обучении, приобретении новых знаний и развитии тех или иных профессиональных навыков оказывают влияние возраст, рабочий опыт, уровень способностей, особенности трудовой мотивации и другие факторы. Потребность в обучении может возникать в ответ на актуальные проблемы или может быть связана с планами, будущими проблемами организации. Потребность в обучении персонала может быть рассмотрена в трех аспектах:

- организации в целом;

- конкретного рабочего места;
- работника.

## **Вопрос 2.** Концепции обучения квалифицированных кадров.

При изучении вопроса следует обратить внимание на концепцию многопрофильного обучения, которое является эффективной с экономической точки зрения, так как повышает внутрипроизводственную и внепроизводственную мобильность работника. Однако последнее обстоятельство представляет собой известный риск для организации, где работает сотрудник, поскольку он имеет возможность выбора и поэтому менее привязан к соответствующему рабочему месту.

Отечественный и зарубежный опыт выработал три концепции обучения квалифицированных кадров, сущность которых рассматривается в вопросе 2 [1, с. 410].

Концепция специализированного обучения ориентирована на сегодняшний день или ближайшее будущее и имеет отношение к соответствующему рабочему месту. Такое обучение эффективно относительно непродолжительный отрезок времени, но с точки зрения работника способствует сохранению рабочего места, а также укрепляет чувство собственного достоинства.

Концепция многопрофильного обучения является эффективной с экономической точки зрения, так как повышает внутрипроизводственную и внепроизводственную мобильность работника. Однако последнее обстоятельство представляет собой известный риск для организации, где работает сотрудник, поскольку он имеет возможность выбора и поэтому менее привязан к соответствующему рабочему месту.

Концепция обучения, ориентированного на личность, имеет целью развитие человеческих качеств, заложенных природой или приобретенных им в практической деятельности. Эта концепция относится в первую очередь к

персоналу, имеющему склонность к научным исследованиям и обладающему талантом руководителя, педагога, политика, актера и т.п.

Таким образом, предметом обучения являются: знания — теоретические, методические и практические, необходимые работнику для выполнения своих обязанностей на рабочем месте; умения — способность выполнять обязанности, закрепленные за работником на конкретном рабочем месте; навыки — высокая степень умения применять полученные знания на практике, навыки предполагают такую меру освоения работы, когда вырабатывается сознательный самоконтроль; способы общения (поведения) — форма жизнедеятельности личности, совокупность действий и поступков индивида в процессе общения с окружающей действительностью, выработка поведения, соответствующего требованиям, предъявляемым рабочим местом, социальные отношения, коммуникабельность.

**Вопрос 3.** Эволюция требований к профессиональной подготовке персонала.

Данный вопрос посвящен изучению эволюции подходов к развитию сотрудников в организации на разных этапах формирования науки управления персоналом.

Проблемы организации труда, взаимодействия людей и достижения наилучшего результата от трудовой деятельности волновали человечество на протяжении всей его истории. Научное рассмотрение этих вопросов началось в конце XX в. Промышленная революция привела к возникновению высокопроизводительных средств труда, усложнению производимой продукции и увеличению капиталоемкости профессионального опыта человека. Все это вызвало интерес к логическому объяснению и прогнозированию наблюдаемых явлений [1]. В настоящее время руководители осознают, что люди, потребности которых в самореализации и развитии успешно удовлетворяются, оказываются более продуктивными работниками, способными к нестандартному решению возникающих проблем, что позволяет компании удерживаться на рынке и

своевременно перестраиваться под влиянием стремительно меняющейся внешней среды.

Развитие, как комплекс мероприятий, осуществляемых организацией для своих сотрудников, направленный на наиболее полное раскрытие профессионального, личностного и творческого потенциала каждого из них, является неотъемлемым элементом всей системы управления персоналом организации. Управление персоналом, как наука и практика руководства людьми, в свою очередь, неотделимо от общей теории управления. Становление научных подходов к управлению персоналом происходило под непосредственным влиянием современных им школ управления, особенности которых рассматриваются в данном вопросе.

## **Методические материалы по теме 2**

При изучении темы 2 студенту следует использовать рекомендуемые ниже источники, материалы, полученные в ходе практического занятия. Рекомендованные материалы размещены в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

*Рекомендуемые источники по теме 2: [1].*

## **Тема 3. Специфика обучения взрослых Форма проведения занятия – лекция**

### **Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Особенности обучения взрослых (М. Ноулз). Андрогики и андрогикическая модель организации обучения.

**Вопрос 2.** Основные характеристики аудитории взрослых

**Вопрос 3.** Влияние прошлого опыта на процесс обучения взрослых людей (типология Е. А. Климова)

### **Методические указания по изучению темы 3**

**Вопрос 1.** Особенности обучения взрослых (М. Ноулз). Андрогики и андрогикическая модель организации обучения.

При изучении данного вопроса важно знать, что правила педагогики нельзя применять при обучении взрослых.

В андрагогике возраст не определяется количеством лет. Принципы андрагогики должны применяться к людям, получившим формальное образование либо в школе, либо в вузе, либо в колледже. Как правило, речь идет о тех, кто повышает свою квалификацию или получает новую профессию [7, с. 28].

Ноулз сделал пять предположений о характеристиках взрослых обучающихся, которые отличают их от детей: 1. *Самооценка.* Взрослые более независимы, чем дети, и могут самостоятельно «направить» свое поведение в сторону самоконтроля и ответственности. 2. *Опыт взрослых учащихся.* У взрослых есть определенный багаж опыта и памяти, на который они могут опираться в процессе обучения. 3. *Готовность учиться.* Взрослые с большей готовностью будут изучать материалы, ориентированные на решение конкретных задач и непосредственно связанные с профессиональным и социальным развитием. 4. *Ориентация на обучение.* Взрослые смотрят на обучение по-другому: они более сконцентрированы на срочной необходимости в знаниях, а не на более длительном применении. 5. *Мотивация к обучению.* В то время как большинство детей имеют внешнюю мотивацию к обучению (учителя, родители и т. д.), большая часть взрослых, как правило, настроена на результат и имеет свою мотивацию.

**Вопрос 2.** Основные характеристики аудитории взрослых.

В основе изучения данного вопроса лежит понимание того, что обучение персонала, кроме всего прочего, играет важную роль в донесении до работников основного смысла и необходимости проводимых изменений, в разъяснении их сути, чтобы добиться поддержки нововведений не только со стороны линейного

руководства и руководителей среднего звена, но и снизу, со стороны рядовых членов организации .

Образование взрослых (*adult education*) охватывает комплекс непрерывных процессов обучения — как формального, так и весь спектр его неофициальных форм и видов. С его помощью взрослые люди развивают свои способности, обогащаются знаниями, совершенствуют профессиональные квалификации или же применяют их в новом направлении.

В ходе организации обучения персонала необходимо учитывать жизненный и профессиональный опыт обучающегося, который влияет на его поведение. Это выражается в следующем [7, с. 38]:

- взрослые не склонны меняться;
- взрослые не одобряют перемен, пока не осознают их неизбежность и/или необходимость;
- на отношение к обучению и на его результаты влияет и предшествующий опыт обучения;
- все новое - взрослые.

**Вопрос 3.** Влияние прошлого опыта на процесс обучения взрослых людей (типология Е. А. Климова)

Наиболее часто применяются на практике две типологии профессий: типология Е. А. Климова [8], классифицирующая профессии по предмету труда и типология профессий Голланда, связывающая тип личности и тип профессиональной среды, выбираемой человеком.

Климов выделил пять объектов труда: человек, техника, художественный образ, знак, природа. В первой части названия типа профессии обозначен субъект труда, которым всегда является человек.

Человек — человек — все профессии, связанные с воспитанием, обслуживанием, обучением людей, общением с ними. К этой группе относятся все педагогические и медицинские профессии, профессии сферы услуг и другие.

Человек — техника — все профессии, связанные с созданием, обслуживанием и эксплуатацией техники. Это такие профессии как: инженер-конструктор, автослесарь, системный администратор и другие.

Человек — художественный образ — все профессии, связанные с созданием, копированием, воспроизведением и изучением художественных образов. К этой группе относятся такие профессии как: художник, актер, певец, реставратор, искусствовед и другие.

Человек — природа — все профессии, связанные с изучением, охраной и преобразованием природы. К этой группе относятся такие профессии как: ветеринар, садовник, агроном, эколог и другие.

Человек — знак — все профессии, связанные с созданием и использованием знаковых систем (цифровых, буквенных, нотных). К этой группе относятся переводчики художественных и технических текстов, аналитики, финансисты и другие.

Особенность применения данной классификации в наше время состоит в том, то простые профессии с одним объектом труда уходят в прошлое и на смену им приходят профессии с несколькими объектами труда, или со сложным объектом труда. Например, профессия ландшафтного дизайнера одновременно относится и к типу человек-природа и к типу человек — художественный образ.

### **Методические материалы по теме 3**

При изучении темы 3 студенту следует использовать рекомендуемые ниже источники, материалы, полученные в ходе практического занятия. Рекомендованные материалы размещены в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

*Рекомендуемые источники по теме 3: [7, 8].*

### **Тема 4. Методы и формы обучения персонала организации Форма проведения занятия – лекция.**

**Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Традиционные методы обучения: лекции, семинары (групповое обсуждение), наставничество, ролевая игра, инсценировки ситуации, дискуссия и т. д.

**Вопрос 2.** Методы обучения персонала на рабочем месте и вне рабочего места.

**Вопрос 3.** Управление командным коучингом: управление факторами динамики межличностного общения, вопросы времени, основные процессы

#### **Методические указания по изучению темы 4**

**Вопрос 1.** Традиционные методы обучения: лекции, семинары (групповое обсуждение), наставничество, ролевая игра, инсценировки ситуации, дискуссия и т. д.

Вопрос рассматривает основные традиционные формы обучения, к которым относятся: лекции, семинары, видеообучение, Эти методы наиболее часто используются при передаче и закреплении самых разнообразных знаний. Многие поколения студентов учились и продолжают учиться, в основном получая знания во время лекций и семинаров, и то, что именно эти методы обучения на сегодняшний день остаются преобладающими, доказывает их достаточно высокую эффективность.

*Лекция*, представляющая собой монолог преподавателя, выступает непревзойденным средством изложения большого объема учебного материала в короткий срок, что является одним из ее достоинств.

*Семинар (конференция)* - это структурированная дискуссия между инструктором и стажерами в относительно малых группах. Как правило, формат семинара служит логическим завершением лекционного курса и его цель состоит в проверке усвоения учебного материала [5, с. 109-110].

**Вопрос 2.** Методы обучения персонала на рабочем месте и вне рабочего места.

К методам профессионального обучения относятся следующие методы обучения на рабочем месте: – производственный инструктаж; – наставничество;

– стажировка; – ротация кадров; – использование работников в качестве ассистентов; – подготовка в проектных группах.

Обучение персонала на рабочем месте – это обучение в ходе выполнения обычной работы в обычной рабочей ситуации на конкретном рабочем месте. Достоинствами этой группы методов обучения являются их гибкость, адаптивность, эффективность, «рецептурность» [9].

Наряду с указанными достоинствами этих методов можно выделить ряд существенных недостатков.

Основными и наиболее распространенными методами обучения персонала на рабочем месте являются: «Сидя рядом с Нелли» (метод близнецов); учебное руководство; метод наставничества; делегирование полномочий; ротация; опытное обучение.

Обучение персонала вне рабочего места – это обучение, которое проводится за пределами самой работы (конкретного рабочего места) и организуется внешними структурами.

Методы обучения сотрудников вне рабочего места позволяют преодолеть ряд недостатков обучения на рабочем месте, но они имеют свои недостатки относительно методов обучения на рабочем месте [9].

Основными методами обучения вне рабочего места являются метод моделирования; лекции; учебные ситуации; деловые игры; просмотр фильмов; программное обучение.

Сочетание обучения на рабочем месте и вне рабочего места — это обучение, организованное и проводимое специально для данной организации и только для ее сотрудников вне рабочего места.

**Вопрос 3.** Управление командным коучингом: управление факторами динамики межличностного общения, вопросы времени, основные процессы.

Коучинговый подход в управлении – это отказ от директивного руководства. Это изменение культуры компании и пробуждение внутренней мотивации ее сотрудников.

Применение коучинга позволяет максимально раскрыть индивидуальный потенциал, что в итоге помогает личности достигать максимальной эффективности.

Современный коучинг представляет собой структурированную систему приемов и принципов, которые направлены на развитие внутренних возможностей индивидуума и группы личностей, осуществляющих совместную работу, а также полное раскрытие их потенциала.

Однако, стоит отметить, что коучинг скорее является помощью и поддержкой, а не обучающим процессом. Сегодня, успешные лидеры, активно применяют эту методику в бизнесе и управлении. Именно с ее помощью, они раскрывают потенциал каждого члена бизнес-команды и всего коллектива в целом.

Задавая правильные вопросы, руководитель создает ситуацию, при которой у сотрудника формируется понимание его целей в организации - что для него действительно важно и в какой последовательности необходимо их исполнение.

Перечисленные этапы обучения лишь схематично обозначают последовательность работы. В компаниях, стремящихся соблюдать требования стандартов серии ISO 9000, практикуется более детальная разбивка процессов обучения и развития персонала

#### **Методические материалы по теме 4**

При изучении темы 4 студенту следует использовать рекомендуемые ниже источники, материалы, полученные в ходе практического занятия. Рекомендованные материалы размещены в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

*Рекомендуемые источники по теме 4: [5, 9].*

#### **Тема 5. Компетентностный подход в обучении Форма проведения занятия – лекция**

**Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Анализ и определение понятия «компетенция». Структура компетенций.

**Вопрос 2.** Типы и формат компетенций

**Вопрос 3.** Управление корпоративным обучением на основе компетентностного подхода

### **Методические указания по изучению темы 5**

**Вопрос 1.** Анализ и определение понятия «компетенция». Структура компетенций.

При рассмотрении данного вопроса необходимо уяснить, что в профессиональной среде или обычном бытовом разговоре можно часто услышать слова «компетенция» и «компетентность». Большинство людей лишь приблизительно понимают, что это такое. Однако есть существенные различия между смыслом этих слов. И чтобы в будущем они не вызывали вопросов, следует точно разобрать понятие, виды и типы компетенций, а также важные факторы, указывающие на их различия.

В словаре российских менеджеров по персоналу термин "компетенция" появился в последние 6-7 лет.

Прежде всего обозначим разницу между понятиями «компетенция» и «компетентность». В их основе латинский корень *compete* - добиваюсь, соответствую, подхожу.

*Компетенция* - это определенная характеристика личности, необходимая для выполнения определенных работ и позволяющая ее обладателю получать необходимые результаты работы.

*Компетентность* - это способность индивидуума, обладающего личной характеристикой для решения рабочих задач, получать необходимые результаты работы [4].

Иными словами, компетенция - это требуемый для определенной деятельности стандарт поведения, а компетентность - уровень владения этим стандартом поведения, то есть конечный результат его применения.

## **Вопрос 2.** Типы и формат компетенций.

В зависимости от своей цели и предпочтений организация может создать перечень (*набор*) компетенций, либо систему и/или модель компетенций, используя различные типы компетенций. Вы встретите классификации и даже наиболее полные перечни компетенций для той или иной должности, либо направления деятельности. Обычно модель компетенций по типам может содержать [10]:

*Ключевые компетенции*, которые поддерживают и развивают провозглашенную миссию и стратегические ценности организации, а также, как правило, применимы к любой должности в организации.

*Общие компетенции*, это другие (*т. е. неключевые*) компетенции, имеющие универсальное определение, применяемые в отношении некоторых должностей в организации (*к примеру, работа в команде, влияние, лидерство, стратегическое мышление и пр.*).

*Технические или специальные компетенции*, применяемые в отношении определенной группы, или родственных должностей.

Это классический вариант, но в зависимости от ваших целей или целей организации модель может включать лишь один или два на выбор типов компетенций.

**Вопрос 3.** Управление корпоративным обучением на основе компетентностного подхода.

Термин «компетентностный подход» был разработан американскими учеными в 60-х годах прошлого века, а в 70-х годах включен к профессиональным образовательным программам США и в 80-х годах до профессиональных подготовительных программ Великобритании и Германии. В основе профессиональной деятельности предусматривается способность использовать имеющиеся знания, умения и навыки на практике. В связи с этим, под компетентностным подходом понимается «стандарт эффективного выполнения работы».

Учитывая, что обучение персонала в компаниях ведется с абсолютно определенными бизнес-целями, сотрудник должен не только получить определенный набор знаний и отработать совокупность умений - по завершении учебы он должен свободно делать все то, ради чего, собственно, организовывался процесс учебы. Конечная цель учебы в рамках этого подхода заключается в том, чтобы сотрудник освоил такие формы поведения, и приобрел такой набор знаний, умений и личностных характеристик, что позволит ему успешно осуществлять ту профессиональную деятельность, которой он планирует заниматься, то есть овладел набором необходимых компетенций.

### **Методические материалы по теме 5**

При изучении темы 5 студенту следует использовать рекомендуемые ниже источники, материалы, полученные в ходе практического занятия. Рекомендованные материалы размещены в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

*Рекомендуемые источники по теме 5: [4, 10]*

### **Тема 6. Организация процесса обучения персонала организации Форма проведения занятия – лекция**

#### **Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Усвоение учебного материала. Стили обучения

**Вопрос 2.** Проведение комплекса подготовительных мероприятий

**Вопрос 3.** Требования, предъявляемые к разработке и реализации программ обучения.

### **Методические указания по изучению темы 6**

**Вопрос 1.** Усвоение учебного материала. Стили обучения

При изучении данного вопроса важно понимать, что целостная система обучения персонала, обеспечивающая воспроизводство квалифицированного персонала в соответствии с потребностями развития торговли и ее постоянного обновления как профессиональная деятельность, должна быть рассчитана на то,

чтобы воздействовать на каждого работника в ходе всей его трудовой деятельности.

Получить высокие результаты в управлении организацией можно только в том случае, если люди, которыми вы руководите, обладают знаниями, умениями и соответствующим настроем, необходимым для того, чтобы их усилия были эффективными и результативными. Когда подходящие люди приняты на работу, обучение становится основным фактором, обеспечивающим развитие их умений, навыков и установок, необходимых для хорошего выполнения работы [1, с. 287].

Каждая ступень профессионального обучения призвана быть продолжением предыдущей и в наибольшей степени отвечать как способностям и возможностям работника, так и потребностям сферы торговли. Однако этот процесс до сих пор во многих организациях явно недостаточно обеспечен методически и дидактически. Прежде всего, это подтверждается весьма ощутимым дефицитом эффективных технологий обучения, ориентированных на взрослую аудиторию. Причем важным вопросом является необходимость изыскания и использования новых форм и методов подготовки персонала для работы с новейшей техникой, освоение которой имеет существенное значение для повышения эффективности производства

## **Вопрос 2.** Проведение комплекса подготовительных мероприятий.

Проведение комплекса подготовительных мероприятий непосредственно перед началом обучения будет включать в себя последующие мероприятия: техническое обеспечение занятий и методическую подготовку преподавателей (тренеров, едущих).

При планировании и организации работы по проведению обучения персонала исходя из определенных на предыдущем этапе целей обучения важно ответить на следующие вопросы:

– организовывать ли обучение силами самой организации или использовать программы обучения, предлагаемые внешними субъектами;

– какие организационные мероприятия необходимо провести, чтобы реализовать собственную программу обучения;

– какие методы обучения в наибольшей степени будут соответствовать поставленным целям обучения?

Основными факторами, определяющими выбор обучающей организации, являются следующие:

1) статус учебного заведения, характеризуемый наличием лицензии, положением компании, реализующей программы обучения на рынке, длительностью работы в сфере обучения персонала;

2) предлагаемый ассортимент обучающих программ по видам, направлениям, формам и процедурам обучения, наличие единых стандартов работы преподавателей;

3) сопровождающий сервис: консультирование клиента при «продаже» программ обучения, реализация обучения в смешанных группах или внутри компании, наличие стандартной или кастомизированной программы обучения в случае внутрифирменного обучения (кастомизированной называется программа, ориентированная на потребность клиента относительно содержания, формы занятий, состава учебной группы, места проведения, режима обучения), раздаточные материалы, скорость реагирования на заказ, профессиональное оборудование, оснащение и дизайн учебной аудитории;

4) сертификация обучения, вид документа об обучении;

5) рекомендации;

6) стоимость программы, форма оплаты.

**Вопрос 3.** Требования, предъявляемые к разработке и реализации программ обучения.

Программы обучения, учитывающие потребности отдельных работников или группы сотрудников, обычно составляются квалифицированными специалистами по обучению. Общие же принципы проведения обучения возлагаются на линейного менеджера.

При подготовке учебного плана необходимо знать о требованиях, которые предъявляет данная работа к выполняющему ее лицу. Не следует забывать о наличии специальных требований к персоналу, предназначенных для отбора и приема на работу [1, с. 292]. Кроме того, на данном этапе очень важными могут быть записи, сделанные во время отборочного собеседования, отчеты или другая информация о выполнении работы, а также данные квалификационных интервью, где наиболее полно анализируются потребности сотрудника в обучении

### **Методические материалы по теме 6**

При изучении темы 6 студенту следует использовать рекомендуемые ниже источники, материалы, полученные в ходе практического занятия. Рекомендованные материалы размещены в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

*Рекомендуемые источники по теме 6: [1].*

### **Тема 7. Оценка эффективности обучения персонала организации Форма проведения занятия – лекция.**

#### **Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Критерии и методы оценки эффективности обучения персонала

**Вопрос 2.** Анкета как метод выявления субъективного мнения о процессе обучения и его результатах

**Вопрос 3.** Модель Д. Киркпатрика. Модель оценки обучения – «Таксономия Блума». Результаты исследования Р. Е. Мансурова

### **Методические указания по изучению темы 7**

**Вопрос 1.** Критерии и методы оценки эффективности обучения персонала

При изучении данного вопроса следует обратить внимание на то, что оценка эффективности обучения персонала — это комплексная процедура анализа полученных знаний, приобретенных навыков и общего развития работников. Она помогает понять, оправдывают ли себя финансовые вложения. С помощью современных методов удастся проанализировать, насколько

увеличилась эффективность работника, улучшились компетенции и уровень профессионализма. Соответственно, вы сможете прогнозировать рациональность последующего вложения средств.

Оценку проводят из-за того, что современные вузы не справляются с запросами бизнеса. Налицо явное отставание образовательных программ высших и средних учебных заведений от постоянно изменяющихся требований компаний, стремительно возрастающих ожиданий рынка. Так случается, что специалист приходит на производство с уже устаревшими знаниями, которые непригодны для эффективного роста и развития компании. Соответственно, работодатель вынужден вкладываться в обучение.

Хорошая компания готова потратить деньги на развитие сотрудников, ведь сама коммерческая деятельность подразумевает вложение средств ради получения прибыли. Вот тут-то и обнаруживаются трудности оценки эффекта от подготовки. Чтобы процедура проводилась не ради оценки, HR-менеджерам важно понимать, что они будут делать с ее результатами, стоят ли усилия вложенных средств.

**Вопрос 2.** Анкета как метод выявления субъективного мнения о процессе обучения и его результатах

При изучении данного вопроса следует исходить из того, что с помощью анкет с их помощью опрашивают руководителя обученного сотрудника и определяют, имеет ли место системное применение полученных на тренинге знаний и навыков. Если обучение проходил руководитель подразделения, и тема обучения была, например: «Признание как условие эффективной работы сотрудников», то основным источником информации о результатах тренинга являются, конечно же, подчиненные [5, с. 136].

Опросить прошедших обучение сотрудников можно как устно (в форме интервью), так и письменно — например, методом анкетирования. Если используется анкета с готовыми вариантами ответов, обязательно оставьте в ней поля для комментариев и дополнений. Используя опросники, вы сможете

выяснить, какие темы и направления вызвали особый интерес и оказались наиболее полезными, готовы ли сотрудники применять полученные знания на практике, могут ли они порекомендовать пройденный курс своим коллегам.

**Вопрос 3.** Модель Д. Киркпатрика. Модель оценки обучения – «Таксономия Блума». Результаты исследования Р. Е. Мансурова

Без оценки эффективности процесса обучения невозможно выстроить систему обучения и развития, которая обеспечивает необходимые бизнес-результаты.

Наиболее известными и часто используемыми в практике являются модели Д. Киркпатрика и «Таксономия Блума», которые могут быть дополнены расчетом формулы отдачи от инвестиций в обучение (ROI). При этом эффективность обучения не всегда можно оценить достаточно точно, так как результаты обучения могут проявиться по прошествии определенного времени. Эффективность обучения можно и необходимо оценивать количественно и качественно. Оценка эффективности обучения требует больших затрат времени, денежных затрат, а также достаточно высокой квалификации специалистов, проводящих эту оценку.

Потенциал наиболее распространенной модели оценки — Д. Киркпатрика пока, к сожалению, не полностью используется практиками. А с особенностями ее последней версии большинство наших HR-менеджеров вовсе не знакомо.



Рисунок 1 – Модель Д. Киркпатрика.

Существует ещё одна модель оценки обучения, практически неизвестная в России, – «Таксономия Блума» (Bloom's Taxonomy).

«Таксономия Блума» состоит из трех частей – перекрывающихся сфер, которые часто называют ЗУН (знания, установки, навыки):



Рисунок 2 – Таксономия Блума

Оценка эффективности обучения в первую очередь дает возможность определить, позволило ли обучение персонала приблизить организацию к достижению своих целей, а также насколько эффективными являются те или иные методы обучения. Существует определенная процедура оценки эффективности, которая состоит из определения целей обучения, сбора данных до обучения, сбора данных в процессе обучения и после обучения и сравнения полученных данных друг с другом. В мировой практике оценки эффективности обучения используются различные модели, каждая из которых обладает своими достоинствами и недостатками. Выбор той или иной модели зависит от целей обучения, а также от выбора времени проведения оценки.

### **Методические материалы по теме 6**

При изучении темы 7 студенту следует использовать рекомендуемые ниже источники, материалы, полученные в ходе практического занятия. Рекомендованные материалы размещены в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

*Рекомендуемые источники по теме 7: [5].*

## 2 Методические указания для подготовки к практическим занятиям

### Тема 1. Теоретические основы обучения персонала организации

**Форма проведения занятия** – практическое занятие

#### Вопросы для изучения:

**Вопрос 1.** Цель, задачи, предмет обучения персонала. Основные принципы обучения.

**Вопрос 2.** Основные средства педагогического воздействия на личность.

**Вопрос 3.** Предприятие как обучающаяся система.

**Вопрос 1.** Цель, задачи, предмет обучения персонала. Основные принципы обучения.

#### Задание 1.

*Ситуационная задача.* Алексей Кибанов – директор по персоналу торговой фирмы «Сатурн» вернулся с семинара по управлению человеческими ресурсами, переполненный новыми идеями и энтузиазмом воплотить их в жизнь. Наиболее интересной ему показалась тема планирования и развития карьеры. Алексей рассказал о ней генеральному директору компании, объединяющей три крупных магазина в разных районах города. Генеральный директор попросил Алексея подготовить специальное занятие для высших руководителей компании. Через две недели Алексей провел однодневный семинар с двадцатью руководителями, который прошел успешно – руководители были активны, задавали много вопросов и проявили большой интерес к развитию карьеры.

На следующий день генеральный директор издал приказ, предписывающий всем руководителям компании подготовить в течение недели планы развития карьеры и сдать их директору по персоналу. В назначенный срок Алексей получил только два плана. В течение следующих двух недель – еще четыре. Остальные руководители обещали принести позже, но не выполнили обещания. Кроме того, больше всего Алексея расстроило содержание планов – они были написаны будто под копирку и содержали один пункт: «хочу совершенствоваться в занимаемой должности».

Вопросы для анализа, обдумывания и обсуждения

- 1) Как можно объяснить полученный Алексеем результат?
- 2) Как ему следовало поступить?
- 3) Что делать в сложившейся ситуации?

**Вопрос 2.** Основные средства педагогического воздействия на личность

– Дайте определение понятия «профессиональное развитие персонала» и раскройте его сущность.

**Вопрос 3.** Предприятие как обучающаяся система.

**Задание 1.**

В 1980-е годы возникла идея создать при *Дженерал Моторз* новую автомобильную компанию «Сатурн» с целью оживить продажи малолитражных автомобилей и добиться высокой степени удовлетворенности покупателей и клиентов.

Основной лозунг «Сатурна» стал — предвосхищать и превосходить ожидания покупателей. Эта идея нашла отражения в пяти базовых ценностях новой организации:

- заинтересованность в поддержке энтузиазма покупателей;
- стремление к успеху и превосходству;
- командный дух;
- уважение и доверие;
- постоянное совершенствование и развитие.

Лозунги были сами по себе достаточно хороши. Но самая трудная задача состояла в воплощении их на практике. Особенно важно было то, чтобы этими идеями прониклись работники сферы продаж. Вместо «продавцов» они становились «торговыми консультантами». При этом от них требовалось понять новую философию продаж, изменить свое отношение к покупателю и даже пересмотреть свой деловой словарный запас. Они должны были следовать следующим принципам и рекомендациям.

- 1) Слушай внимательно своего покупателя.

- 2) Создавай в отношениях с ним доверительную атмосферу.
- 3) Старайся превзойти ожидания клиента.
- 4) Придерживайся культуры взаимоотношений «Вы выиграли — мы выиграли».
- 5) Не оставляй клиента до тех пор, пока не убедишься, что его ожидания удовлетворены.
- 6) Заботься о том, чтобы восприятие клиентом качества продукта и услуг компании постоянно улучшалось.

Ответить на вопросы и выполнить задания:

- 1) Для разработки программы обучения «торговых консультантов» в компании «Сатурн» сформулируйте и обоснуйте основные потребности в обучении данных сотрудников.
- 2) Спроектируйте содержание программы их обучения.
- 3) Какие формы и методы обучения, по вашему мнению, наиболее предпочтительны в данном случае?
- 4) Проведите предварительную оценку эффективности предлагаемых мероприятий.

### **Методические материалы по теме 1**

При изучении темы 1 рекомендуется использовать УМП-ИД для бакалавриата по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом», ФОС, которые имеются в ЭИОС.

*Рекомендуемые источники по теме:* [4].

### **Тема 2. Обучение как элемент профессионального развития персонала организации**

**Форма проведения занятия** – практическое занятие

**Вопросы для изучения:**

**Вопрос 1.** Определение потребности в обучении.

**Вопрос 2.** Концепции обучения квалифицированных кадров.

**Вопрос 3.** Эволюция требований к профессиональной подготовке персонала

**Вопрос 1.** Определение потребности в обучении.

**Задание 1.**

*Ситуационная задача.* Совершенствование системы оценки персонала.

Отдел человеческих ресурсов европейской штаб-квартиры многонациональной корпорации провел анонимный опрос сотрудников с целью выяснения их отношения к процедуре аттестации, проводимой в штаб-квартире по классической схеме - ежегодная аттестационная беседа с руководителем, специальные формы оценки и плана развития, повышения базового оклада в соответствии с аттестационной оценкой. Собрать мнения сотрудников было достаточно сложно, поскольку большинство из них проводит значительную часть своего времени в региональных филиалах и лишь иногда появляются в своем офисе. Всего было собрано 70 из разосланных 154 анкет. Результаты опроса показали следующее:

- 65 % сотрудников не удовлетворены аттестацией как методом оценки персонала;
- 50 % сотрудников считают, что руководители не могут объективно оценить их работу, поскольку не располагают необходимой для этого информацией;
- 45 % сотрудников считают аттестационное собеседование формальным объявлением заранее принятого решения;
- 12 % утверждают, что их руководители вообще не проводят собеседования, а просят подписать заполненную заранее форму; 68 % сотрудников не чувствуют, что результаты аттестации используются для чего-либо кроме повышения оклада; 75 % руководителей, проводивших аттестацию, пожаловались на недостаток времени для ее подготовки и проведения; 25 % руководителей признались, что сталкиваются с трудностями в случаях, когда

необходимо критиковать аттестуемых, и регулярно завышают аттестационные оценки.

Вопросы для обсуждения:

- 1) О чем свидетельствуют результаты проведенного опроса?
- 2) Обоснуйте, в чем Вы видите основные причины сложившейся ситуации в корпорации.
- 3) Предложите меры по совершенствованию системы оценки персонала штаб-квартиры корпорации.

**Вопрос 2.** Концепции обучения квалифицированных кадров.

**Задание 1.** Определите роль департамента по обучению персонала и стадию развития корпоративного обучения в какой-либо организации Калининградской области. Аргументируйте свою точку зрения.

Шкала включает 6 уровней, или стадий:

- 1) Администрирование.
- 2) Профессионалы в обучении.
- 3) Управление в обучении.
- 4) Консультант в области обучения и партнер по бизнесу.
- 5) Переходная фаза.
- 6) Обучающаяся организация.

**Вопрос 3.** Эволюция требований к профессиональной подготовке персонала

**Задание 1.** Определение задач обучения для различных целевых групп персонала в зависимости от реализуемой организационной стратегии.

**Задание 2.** Исследование рынка образовательных услуг с позиции стратегического партнерства в организации корпоративного обучения персонала.

## **Методические материалы по теме 2**

При изучении темы 2 рекомендуется использовать УМП-ИД для бакалавриата по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом», ФОС, размещенные в ЭИОС.

*Рекомендуемые источники по теме: [4].*

### **Тема 3. Специфика обучения взрослых**

**Форма проведения занятия** – практическое задание.

#### **Вопросы для изучения:**

**Вопрос 1.** Особенности обучения взрослых (М. Ноулз). Андрогики и андрогикическая модель организации обучения.

#### **Задание 1.**

Разработать и предложить конкретные методы и формы обучения применительно к различным стратегиям бизнеса и к трем категориям персонала: руководителям, специалистам, рабочим.

**Вопрос 2.** Основные характеристики аудитории взрослых

#### **Задание 1.**

Деловая игра «Организация обучения персонала».

Описание деловой игры.

Фармацевтический холдинг «Генезис», центральный офис которого находится в Москве, имеет 3 дочерние компании, 12 филиалов в крупнейших городах страны, а также свою производственную базу и розничную сеть.

Стратегия холдинга - дифференциация:

- производство по принципу: «никто не делает лучше»;
- достижение превосходства над другими в нескольких приоритетных направлениях деятельности;
- широчайшие возможности для повышения квалификации своих сотрудников;
- частые инновации;
- интенсивная рекламная и торговая деятельность;

- ориентация на тесное взаимодействие и сплоченность;
- техническое превосходство;
- высочайший имидж и репутация;
- концентрация усилий на приоритетных направлениях производства и продажи фармацевтических препаратов;
- достижение максимального качества производимой продукции;
- использование самого современного сырья и оборудования;
- концентрация усилий на реализации нововведений.

В состав службы управления персоналом холдинга «Генезис» входит отдел обучения, который совместно с функциональными и линейными руководителями широко использует имеющиеся возможности для проведения обучения с использованием как методов обучения на рабочем месте, так и вне его. Учебный процесс в холдинге организован таким образом, что он перестал ограничиваться только передачей обучающимся необходимой суммы знаний и навыков по специальности, а направлен на развитие у них способности и желания осваивать новые знания, овладевать смежными специальностями, усиливает творческий элемент в обучении.

На данный момент в холдинге возникла необходимость провести обучение нескольких работников:

**Работник 1 (30 лет).** Месяц назад стал занимать должность заместителя управляющего розничной аптечной сетью фармацевтического холдинга «Генезис». Начинал с продавца отдела розничной торговли в аптеке при фирме. Затем был консультантом, одновременно с приобретением практического опыта по работе с клиентами получил высшее профильное образование в области фармакологии. Окончив вуз, хотел перейти в технологический отдел, однако освободилось место менеджера по оптовым поставкам региональным дилерам. Работник за то время, пока трудился, во-первых, хорошо изучил рынок фармапрепаратов, приобрел навыки в определении приоритетности поставок, а во-вторых, хорошо зарекомендовал себя как инициативный, грамотный и

ответственный исполнитель. Со временем освоился в данной должности, показал высокие результаты своего труда по данному направлению работы. В связи с освобождением должности заместителя управляющего розничной аптечной сетью руководство приняло решение назначить работника на данную должность и зачислить его в перспективный резерв руководящего состава. Однако работник, специализировавшийся только на одном направлении продаж, несколько растерялся, ознакомившись на новом рабочем месте со своими функциями по управлению торговыми представительствами.

**Работник 2 (22 года).** Со следующего дня начинает работать в стартовой должности провизора в аптечном киоске розничной торговли холдинга. Закончил Московскую медицинскую академию им. И. М. Сеченова по специальности «фармакология». Имеет опыт работы в пределах производственной практики в одной из столичных аптек. Во время практики столкнулся с тем, что, получив достаточные знания из области точных наук, не обладает качествами гуманитария, необходимых для успешной работы в торговой организации.

**Работник 3 (40 лет).** Ведущий сотрудник научно-исследовательской лаборатории холдинга. Закончил вуз по специальности биохимик. Стаж работы в данной отрасли 18 лет, из них в данной компании - 8 лет. На днях главный технолог сообщил ему, что для поддержания конкурентоспособности руководство фирмы приняло решение о замене существующего оборудования новым, способствующим автоматизации технологического процесса, применение которого позволит расширить ассортимент выпускаемой продукции - лекарственных препаратов. О новом оборудовании работник читал в специализированном журнале, однако на практике никогда не работал на нем.

**Работник 4 (45 лет).** Главный технолог холдинга. Имеет высшее химическое образование. Отличное знание технологии и стандартов. Интересуется отечественными и зарубежными достижениями в области химии и медицины, старается быть в курсе происходящих изменений. Руководство

сообщило ему о готовящейся замене оборудования и попросило подобрать специалистов для прохождения обучения работе на нем. Работник 5 (37 лет). Старший менеджер отдела исполнительного директора холдинга. Имеет высшее экономическое образование. Хорошо знает специфику аптечного бизнеса, менеджмент. Карьера - в аптечном бизнесе. С руководителем находится в нормальных отношениях, относится к работе с пониманием, ответствен, исполнитель. Все, что ему поручают, выполняет без промедления, тщательно. Однако боится принимать самостоятельные решения, всегда пытается снять с себя всякую ответственность. Из-за этого периодически случаются нелicenseприятные разговоры с руководителем.

**Работник 6 (39 лет).** Исполнительный директор холдинга. Имеет высшее экономическое образование, опыт управления коллективом, реализации крупного инвестиционного проекта в аптечном бизнесе. Старается быть в курсе всех дел и принимает участие во всех направлениях деятельности фирмы. Но времени для этого постоянно не хватает, а хватает только на текущие дела. Это не позволяет работнику активно работать на перспективу, участвовать в определении стратегии развития предприятия. Делегировать ряд полномочий не может и не хочет, так как считает, что все вопросы, входящие в его компетенцию может решить только сам.

#### *Постановка задачи*

Используя представленную выше информацию, определить потребности в обучении, составить заявки на проведение обучения, предложить содержание программы обучения, выбрать соответствующие методы обучения.  
Методические указания

Группа студентов делится на следующие подгруппы: 1) работники и их руководители; 2) зам. директора по управлению персоналом и начальник отдела обучения; 3) менеджеры по персоналу отдела обучения; 4) директор и его первый заместитель.

Каждая подгруппа должна решить следующие задачи, отражающие процесс определения потребности в обучении и принятия соответствующих мер по его удовлетворению:

Работники и их руководители: определить потребности в обучении, составить заявки на профессиональное обучение с указанием направлений и сроков повышения квалификации, установить собственные цели, преследуемые в ходе повышения квалификации; определить роль управленческого персонала в поддержании конкурентоспособности организации и объективные и субъективные факторы, вызывающие необходимость повышения квалификации персонала.

Зам. директора по управлению персоналом и начальник отдела обучения: проанализировать отчет о потребностях в обучении, составить проект приказа о прохождении обучения и представить его директору, распределить ответственность за принятие решений в области повышения квалификации между линейными руководителями и отделом обучения персонала, определить функции отдела обучения персонала на различных этапах жизненного цикла инновации.

Установить требования к профессиональным знаниям и способностям персонала конкурентоспособной организации, которые будут отражены в стратегическом плане развития.

Менеджеры по персоналу отдела обучения: проанализировать заявки по обучению от руководителей, выбрать соответствующие формы и методы обучения, представить отчет и предложения начальнику отдела обучения. Составить программы обучения, определить, по каким критериям будут оцениваться, во-первых, полученные знания; во-вторых, эффективность преподавания.

Директор и его первый заместитель: сформулировать факторы, влияющие на конкурентоспособность организации; установить основные цели руководства организации в ходе повышения квалификации; рассмотреть предложения по

выбору форм и методов повышения квалификации работников и утвердить приказ об обучении. Определить, каков будет социальный эффект от мероприятий по повышению квалификации управленческого персонала (для организации, на межличностном и индивидуальном уровнях).

**Вопрос 3.** Влияние прошлого опыта на процесс обучения взрослых людей (типология Е.А. Климова)

**Задание 1.**

Пройти тест «Проверьте свои склонности» (Я предпочту) по типологии Е. А. Климова [11].

**Методические материалы по теме 3**

При изучении темы 3 рекомендуется использовать УМП-ИД для бакалавриата по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом, ФОС, размещенные в ЭИОС.

*Рекомендуемые источники по теме 3: [4, 11]*

**Тема 4. Методы и формы обучения персонала организации**  
**Форма проведения занятия – практическое задание.**

**Вопросы для изучения:**

**Вопрос 1.** Традиционные методы обучения: лекции, семинары (групповое обсуждение), наставничество, ролевая игра, инсценировки ситуации, дискуссия и т. д.

**Задание 1.**

**Вопрос 2.** Методы обучения персонала на рабочем месте и вне рабочего места.

**Задание 1.**

**Вопрос 3.** Управление командным коучингом: управление факторами динамики межличностного общения, вопросы времени, основные процессы

**Задание 1.**

Ситуация «Выбор методов обучения»

### *Описание ситуации*

Задачами проведения организационного обучения персонала являются: приобретение специфических знаний, развитие необходимых навыков и способностей, развитие соответствующего отношения к происходящим изменениям в организационной среде. При проведении обучения персонала используются различные методы, которые направлены на решение перечисленных задач.

### *Постановка задачи*

Определить, какой из методов может быть наилучшим для решения каждой из трех задач:

- 1) приобретение знаний;
- 2) развитие способностей;
- 3) изменение отношения.

### *Методические указания.*

Группу студентов необходимо разделить на небольшие подгруппы, которые должны обсудить и совместно решить, какой из методов может быть наилучшим для решения каждой из трех приведенных выше задач. При этом необходимо привести аргументы в пользу своей позиции и ответить на следующие вопросы:

- может ли этот метод подойти для (наименование одной из задач)?
- если этот метод признан приемлемым для данного случая, то какие могут возникнуть проблемы или ограничения в его эффективном использовании?

При заполнении таблицы можно использовать знак вопроса, для того чтобы отмечать сомнения или «при некоторых обстоятельствах». В других случаях можно использовать галочку (подходит) или перечеркивание (не подходит).

## Методические материалы по теме 4

При изучении темы 4 рекомендуется использовать УМП-ИД для бакалавриата по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом», ФОС, размещенные в ЭИОС.

*Рекомендуемые источники по теме 4: [4].*

## Тема 5. Компетентностный подход в обучении

**Форма проведения занятия – практическое задание.**

### Вопросы для изучения:

**Вопрос 1.** Анализ и определение понятия «компетенция». Структура компетенций.

### Задание 1.

Подберите и проанализируйте должностные инструкции и должностные регламенты ряда должностей (экономист, менеджер и др. по выбору)

Проанализировать ситуацию, связанную с процессом отбора кандидата на вакантную должность в организации.

Борис Ефимов, президент и генеральный директор ОАО «Телеком» - одного из крупнейших российских операторов сотовой связи, и его заместитель Владислав Раевский снова не смогли прийти к согласию. В течение трех недель они не могли договориться о том, кто должен стать директором компании по маркетингу и продажам. Выбор необходимо было сделать из трех кандидатов, достигших финальной стадии отбора (таблица 3).

Таблица 3 – Кандидаты на должность директора по маркетингу и продажам.

Кандидаты	Андрес Йорсан	Алексей Калашников	Тимур Вадеев
Возраст			
Образование	МВА, Стокгольмская школа экономики, инженер-механик	МВА, Московская коммерческая школа, Финансовый институт	Кандидат технических наук, Физико-технический институт
Занимаемая должность	Директор российского представительства международной компании (5 лет)	Заместитель генерального директора по продажам (2 года)	Вице-президент по маркетингу и продажам, российское отделение международной телекоммуникационной компании (1,5 года)

Занимаемые ранее должности	Региональный директор (Швеция), директор по маркетингу (Норвегия), руководитель отдела продаж (Швеция)	Начальник отдела продаж, торговый представитель	Коммерческий директор, основатель и президент частной компании, научный сотрудник
----------------------------	--	---	---

Генеральный директор, являющийся одним из создателей компании, а до этого в течение тридцати лет работавший в оборонной промышленности, отдавал предпочтение Алексею Калашникову, который работал на подобной должности в другой, менее крупной телекоммуникационной компании. По мнению Бориса Ефимова, этот молодой человек обладал не только относительно большим опытом работы на телекоммуникационном рынке (17 лет), но и природным талантом маркетолога. Ему казалось, что Алексей будет хорошим дополнением Владиславу, который, несмотря на американское образование и солидный операционный опыт, был новичком в телекоммуникационной отрасли.

Владислав придерживался иного мнения. Ему казалось, что Алексей не обладает качествами, необходимыми для данной должности: стратегическим мышлением, умением руководить людьми, аналитическим мышлением. Заместитель генерального директора высоко ценил Алексея как успешного руководителя продаж, однако не видел его в роли руководителя руководителей продаж, которыми в компании являлись директора бизнес-подразделений. Владислав боялся, что молодой, полный энергии Калашников будет работать вместо своих подчиненных, игнорируя долгосрочные, стратегические проекты. Ему больше нравился Андерс Йорсен, обладавший большим опытом работы на различных руководящих должностях, жизненной мудростью и стратегическим мышлением. Ефимов же был глубоко уверен, что иностранец никогда не сможет стать эффективным руководителем маркетинга российской организации. Раевский категорически не соглашался со своим руководителем, и решение о назначении директора по маркетингу и продажам откладывалось и откладывалось.

Вопросы для обсуждения ситуации:

1) Какая дополнительная информация необходима для оказания помощи руководителям при принятии решения о выборе директора по маркетингу и продажам?

2) Чем объяснить различие в мнении двух высших руководителей ОАО «Телеком»?

3) Какой процесс определения кандидата Вы бы предложили компании?

4) В чем сильные и слабые стороны каждой из кандидатур?

5) Кого из них выбрали бы Вы?

## **Вопрос 2. Типы и формат компетенций**

### **Задание 1.**

Составьте систематизирующую таблицу или схему по видам ротации кадров.

**Вопрос 3. Управление корпоративным обучением на основе компетентностного подхода**

### **Задание 1.**

Расставьте в логической последовательности представленные процедуры отбора персонала:

Таблица 4 – Этапы отбора персонала в организации.

Процедура	Порядковый №
Профессиональные тестирования	
Заполнение бланков анкеты, резюме и др.	
Оформления трудоустройства	
Выбор и утверждение критериев отбора кандидатов	
Собеседование по найму	
Оповещение кандидатов о решении	
Предварительная отборочная беседа	
Подписание контракта	
Медицинский осмотр кандидата	
Проверка отзывов и рекомендаций кандидатов	

## **Методические материалы по теме 5**

При изучении темы 5 рекомендуется использовать УМП-ИД для бакалавриата по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом», ФОС, размещенные в ЭИОС.

*Рекомендуемые источники по теме 5: [4]*

## **Тема 6. Организация процесса обучения персонала организации Форма проведения занятия – практическое задание**

### **Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Усвоение учебного материала. Стили обучения

### **Задание 1.**

Разработайте собственное резюме, используя следующие рекомендации. Рекомендуется составлять резюме объемом 1-2 страницы, четко разделять блоки, а также поля вопросов и ответов, использовать различный шрифт, писать самую интересную и правдивую о себе информацию, без ошибок и помарок, продублировать вариант на английском языке. Возможна фотография.

Основные пункты:

1) Личные данные:

- фамилия;
- имя;
- отчество;
- дата и место рождения;
- гражданство;
- место жительства (фактическое, по прописке);
- контактные телефоны;
- семейное положение.

2) Образование: когда, где, по какой программе получили образование (в обратном хронологическом порядке), повышение квалификации, переподготовка, специальные знания.

- 3) Профессиональная деятельность: когда, где, в качестве кого работал, основные и дополнительные функции (в обратном хронологическом порядке).
- 4) Награды и знаки отличия.
- 5) Личные характеристики: 5-7 положительных личных характеристик.
- 6) Хобби и увлечения.
- 7) Желаемая работа: желаемый оклад, режим, условия работы, основные функции.

## **Вопрос 2. Проведение комплекса подготовительных мероприятий**

### **Задание 1.**

Профиль деятельности: банковский холдинг, включающий финансовые компании и банки. Численность персонала: 12 тыс. человек.

Срок работы на рынке: 7 лет.

Холдинговая компания образована за счет приобретения региональных банков со сложившейся системой и структурой управления, которые не подвергались изменениям при включении в состав холдинга. На данный момент в холдинге имеется корпоративный университет, созданный на базе отдела обучения, его организационная структура прошла несколько этапов эволюции, приспособившись к стремительно растущим запросам компании.

До появления корпоративного университета учебный план и бюджет на обучение формировались на основе консолидированных заявок руководителей и предложений подрядчиков с учетом требования периодичности обучения.

Решение о создании университета было принято после того, как собственники прошли обучение на курсах по лидерству и вдохновились идеей формирования единой программы, которая дифференцировалась бы по категориям персонала с учетом требований, заложенных в корпоративных компетенциях, а не по заявкам.

Корпоративный университет работает уже несколько лет, обеспечивает и координирует деятельность отделов обучения и учебных центров в компаниях холдинга.

На данный момент для сотрудников реализуется обучение:

- по продуктам, существующим в рамках каждой из компаний группы (данные курсы полностью разрабатываются и реализуются в отделах обучения каждой из компаний, без согласования с корпоративным университетом);
- по лидерским навыкам (личное лидерство), которые реализуются корпоративным университетом с привлечением внешних провайдеров для всех сотрудников холдинга.

На совете директоров при реструктуризации стратегических целей развития компании встал вопрос о необходимости пересмотра деятельности корпоративного университета. В целом система обучения актуальна для холдинга, поскольку обеспечивает престиж, рейтинги банков компании и актуализацию знаний персонала в части продуктов, однако в части проведения курсов лидерских качеств и навыков обучен уже весь персонал, текучесть которого невысока. В настоящий момент перед холдингом стоит задача интеграции корпоративной культуры, формирования единого бренда и выработки новых единых корпоративных ценностей, которые позволили бы компаниям холдинга чувствовать себя единым целым.

- Изучите сложившуюся в компании ситуацию.
- Представьте, что Вы – руководитель, отвечающий за деятельность корпоративного университета. Перед Вами поставлена задача о необходимости развития такой системы обучения, которая обеспечила бы реализацию стратегических задач компании.
- Определите актуальные направления работы корпоративного университета на ближайший год и спланируйте основные мероприятия на этот период времени.

**Вопрос 3.** Требования, предъявляемые к разработке и реализации программ обучения.

### **Задание 1.**

Составить глоссарий основных понятий (10 и более) по лекции  
Организация процесса обучения персонала организации

### **Методические материалы по теме 6**

При изучении темы 6 рекомендуется использовать УМП-ИД для бакалавриата по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом», ФОС, размещенные в ЭИОС.

*Рекомендуемые источники по теме 6: [4].*

### **Тема 7. Оценка эффективности обучения персонала организации**

**Форма проведения занятия – практическое задание**

#### **Вопросы для изучения:**

**Вопрос 1.** Критерии и методы оценки эффективности обучения персонала.

#### **Задание 1.**

Определите место стратегии обучения и развития персонала в стратегическом управлении компанией.

**Вопрос 2.** Анкета как метод выявления субъективного мнения о процессе обучения и его результатах.

Разработать анкету найма работника для замещения вакантной должности (по выбору):

- в частной школе учителя-предметника;
- в кредитном отделе коммерческого банка экономиста-финансиста;
- в малой торгующей фирме главного бухгалтера;
- на крупном промышленном предприятии менеджера по кадрам;
- в ремонтной мастерской аудио-, видеоаппаратуры инженера-электронщика и др.

Примерная структура анкеты:

1. Личные данные:

Фамилия \_\_\_\_\_ Имя \_\_\_\_\_ Отчество \_\_\_\_\_

Место рождения \_\_\_\_\_ Дата рождения \_\_\_\_\_  
Семейное положение \_\_\_\_\_  
Местожительство: улица, № дома \_\_\_\_\_  
Телефон \_\_\_\_\_ Гражданство \_\_\_\_\_  
Следующая информация заполняется по желанию кандидата:  
Имена и даты рождения детей \_\_\_\_\_  
Фамилия, имя и отчество супруга \_\_\_\_\_  
Дата рождения супруга \_\_\_\_\_  
Профессия и нынешняя деятельность супруга \_\_\_\_\_

## **Задание 2.**

Менеджер по персоналу предлагает соискателю заполнить анкету, чтобы иметь представление об его профессиональном опыте и личных и деловых качествах. Проанализируйте анкету с точки зрения профессиональной этики, найдите ошибки и прокомментируйте их.

Предложите свой вариант анкеты.

### **Анкета кандидата на должность**

(заполнению подлежат ВСЕ поля без исключения)

- 1) Ф. И. О. (печатными буквами): \_\_\_\_\_  
Дата рождения: // полных лет: место рождения: гражданство: \_\_\_\_\_
- 2) Паспортные данные: серия: \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_ кем и когда выдан:
- 3) Прописка/ регистрация (индекс, адрес/дата, срок): \_\_\_\_\_ Телефон: \_\_\_\_\_
- 4) Фактическое место жительства (индекс, адрес): \_\_\_\_\_ Телефон: \_\_\_\_\_
- 5) Образование (год поступления – год окончания, название учебного заведения, форма обучения, специальность по диплому, квалификация):
- 6) Дополнительное образование, в том числе тренинги (дата поступления – дата окончания, название учебного заведения, название курса):
- 7) Владение иностранными языками (какими, в какой степени):
- 8) Уровень владения ПК (перечислите программы, которыми Вы владеете):
- 9) Наличие военного билета (приписного свидетельства и т.п.)
- 10) Участие в военных действиях, событиях на ЧАЭС: \_\_\_\_\_
- 11) Наличие собственного автотранспортного средства, водительского удостоверения, стаж вождения: \_\_\_\_\_
- 12) Последние три места работы (в обратном порядке), в том числе работа не по трудовой книжке. Если функции указаны в резюме, в анкете можно не дублировать: Месяц и год Название организации, адрес Ф.И.О. и телефон начальника/ Уровень зарплаты/ Причина приема и увольнения

### Должность, основные функции

- 1) Сведения о родственниках (Ф. И. О., место работы в настоящее время, должность): Жена (муж) Дети Мать Брат Отец Сестра
  - 2) Кто является кормильцем в семье? \_\_\_\_\_
  - 3) Можете ли Вы в случае необходимости работать вечерами и в выходные дни (прокомментируйте)? \_\_\_\_\_
  - 4) Являетесь ли плательщиком алиментов? \_\_\_\_\_
  - 5) Работает ли кто-либо из Ваших родственников в органах МВД, ФСБ, ФСНП, МЧС? \_\_\_\_\_
  - 6) Привлекались ли Вы или Ваши родственники к уголовной или судебной ответственности (статья, когда, мера воздействия) (обязательно для заполнения, поскольку данная информация проверяется): \_\_\_\_\_
  - 7) Состояли (состоите) ли Вы на учете в наркологическом диспансере? \_\_\_\_\_
  - 8) Откуда узнали о вакансии (СМИ, Интернет, агентство, по рекомендации – укажите название)? \_\_\_\_\_
  - 9) Каковы, на Ваш взгляд, цели нашей компании? \_\_\_\_\_
  - 10) Какими действиями Вы собираетесь способствовать достижению целей компании? \_\_\_\_\_
  - 11) В каких направлениях Вы хотели бы реализовать свои возможности в нашей компании? \_\_\_\_\_
  - 12) Назовите профессиональные навыки и личные качества, которыми Вы обладаете как соискатель данной позиции: \_\_\_\_\_
  - 13) Назовите причины, по которым Вы могли бы покинуть компанию: \_\_\_\_\_
  - 14) Назовите три Ваших положительных и три Ваших отрицательных качества:  
Положительные \_\_\_\_\_  
Отрицательные \_\_\_\_\_
  - 15) Желаемый уровень заработной платы (на испытательный срок и после него, как часто она должна изменяться в течение работы, по какой причине)? \_\_\_\_\_
  - 16) Когда Вы сможете приступить к работе? \_\_\_\_\_
  - 17) Связаны ли Вы какими-либо обязательствами с предыдущим местом работы (прокомментируйте)? \_\_\_\_\_
- Достоверность указанных сведений подтверждаю: \_\_\_\_\_
- Контактные телефоны: \_\_\_\_\_
- Подпись (Фамилия И.О.) \_\_\_\_\_

**Вопрос 3.** Модель Д. Киркпатрика. Модель оценки обучения – «Таксономия Блума». Результаты исследования Р. Е. Мансурова

### Задание 1.

– Какие этапы входят в модель Д. Киркпатрика?

## **Задание 2.**

– Сформируйте подачу учебного материала (из различных учебных областей) согласно таксономии Блума

1) Запоминание информации - *вопросно-ответная система*

2) Понимание информации – *применяются вопросы уточняющего характера*

3) Использование информации - *используется метод проблемных ситуаций*

4) Анализ и синтез – *развитие коммуникативных навыков*

5) Оценка информации - *оценочные вопросы*

6) Творчество - *разнообразные творческие задания.*

## **Методические материалы по теме 7**

При изучении темы 7 рекомендуется использовать УМП-ИД для бакалавриата по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом», ФОС, размещенные в ЭИОС.

*Рекомендуемые источники по теме 7: [4].*

## **3 Методические указания по выполнению контрольной работы**

Контрольная работа по дисциплине «Обучение персонала организации» состоит из двух частей. Первая часть – теоретическая, включает четыре вопроса, вторая часть практическая, включает одно задание.

Контрольную работу нужно выполнять аккуратно, не допускаются произвольные сокращения слов. По ГОСТу и «МУ по оформлению» поля такие: левое 30, правое 15, нижнее и верхнее по 20 мм; б) из приказа ректора КГТУ 2019 г. в рукописях для издания поля все по 20 мм [3]. Ответы на вопросы должны быть полными, со ссылками на использованную литературу и нормативные акты. Для ссылок используйте квадратные скобки. В конце работы нужно привести полный список всех использованных источников. Рекомендуется

использовать, помимо источников, приведенных в настоящих методических указаниях, любую другую новейшую литературу и нормативные акты.

Оформление контрольной работы должно отвечать требованиям методических указаний по оформлению учебных текстовых работ [3].

Объем контрольной работы – 15-18 страниц.

При подготовке ответов на вопросы и выполнения задания используйте, прежде всего, литературу, указанную к той теме дисциплины, к которой ближе всего относятся данные вопросы и задания.

### **Вопросы для контрольной работы**

1) Определите место стратегии обучения и развития персонала в стратегическом управлении компанией.

2) Что входит в комплекс учебно-методического обучения и развития персонала?

3) Каковы требования к программам обучения и тренингам?

4) В чем различия между учебными программами и сценариями обучающих мероприятий?

5) Что входит в стратегию обучения и развития персонала?

6) Каковы основные элементы системы обучения и развития персонала?

7) Что относится к технологиям обучения и развития персонала?

8) Каковы основные методы определения потребности в обучении?

9) Как строится профиль должности, и с какой целью?

10) Как определяются цели обучения и развития?

11) Какие виды и формы обучения Вы знаете?

12) Что относится к современным методам развития персонала?

13) Какова структура корпоративного плана обучения и развития персонала?

14) Из каких этапов состоит дизайн программ обучения и развития?

15) Как формируется индивидуальный план развития?

16) Что входит в бюджет обучения, какова процедура его формирования?

17) Каковы основные этапы организации обучения?

- 18) Что входит в подготовительный этап организации обучения?
- 19) Как осуществляется организация обучения?
- 20) Что относится к поддерживающему обучению?
- 21) Каковы основные методы оценки эффективности обучения?
- 22) Какие этапы входят в модель Д. Киркпатрика?

### **Задания к контрольной работе**

#### **Вариант 1.**

**1) Виды и формы обучения персонала.**

2) Методы обучения персонал.

3) Практическое задание. Кейс «Система развития персонала компании Эрнст энд Янг».

4) Отечественный и зарубежный опыт развития персонала: сравнительная характеристика.

#### *Практическое задание.*

К дополнительным мероприятиям, способствующим развитию сотрудников, обмену опытом также можно отнести стажировку у клиента, так называемый, лизинг персонала. Наш сотрудник проходит длительную или краткосрочную командировку в компании клиента, в процессе которой познает специфику бизнеса клиента. С точки зрения клиента – это лизинг высококвалифицированного персонала. Для нас важно наладить более тесные взаимоотношения с клиентом. Регулярные командировки в зарубежные отделения компании тоже входят в систему повышения квалификации персонала. Обмен сотрудниками между всеми офисами «Эрнст энд Янг» проходит постоянно. Сотрудники отделений из США, Англии, Германии, Франции приезжают в Россию, а российские проходят стажировку в этих странах.

Программа формирования лидеров рассчитанная до 2012 года направлена то, чтобы сформировать из менеджеров партнеров, которые будут сильны не только профессиональными качествами, но и лидерскими, управленческими

навыками. Эта программа позволяет сбалансировать уровень технических и управленческих навыков, она включает в себя тренинги на проведение презентаций, на управление конфликтами, творческого потенциала, лидерских навыков. Подобные программы существуют в разных странах, где развернула свою деятельность компании и адаптированы под конкретные условия и потребности региона. Программа по формированию лидеров, используемая в СНГ, была разработана нашим отделом на основе международного опыта «Эрнст энд Янг» и собственных исследований.

Программа самообучения реализована в компьютерной программе профессиональной подготовки, с которой каждый сотрудник имеет возможность ознакомиться в любое удобное для него время. Работа с программой предполагает также возможность интерактивного взаимодействия в форме ответов на вопросы, проверки понимания материала, рекомендаций по изучению дополнительного материала. Это позволяет вовлекать сотрудника в активный процесс обучения. Для целей саморазвития в компании существует компьютерный класс.

В компании также создана база данных методов и инструментов работы в компании, а также прецедентов решения различных профессиональных проблем в офисах компании. Помимо потребления информации из этой базы данных каждый сотрудник пополняет ее своими разработками, опытом работы. Оценка вклада сотрудника в развитие такой информационной базы будет влиять на общую оценку деятельности за год. Эта сеть включает в себя ресурсы мирового опыта «Эрнст энд Янг», то есть она позволяет пользоваться опытом и идеями работников других стран.

«Эрнст энд Янг» видит профессиональное развитие сотрудников как систему, элементы которой одинаково важны и по отдельности и вместе. Эти элементы можно легко перечислить:

- самообучение (библиотека, специальные обучающие компьютерные программы, видеофильмы. CD-ROMs );

- тренинги в Москве,
- тренинги за пределами Москвы;
- длительные командировки в другие офисы Эрнст энд Янг;
- длительные и краткосрочные командировки в компанию клиента;
- наставничество (как для менеджеров-консультантов, так и для тех, кого они консультируют), посещение различных тематических конференций.

*Ответить на вопросы и выполнить задания:*

- 1) Какие методы обучения персонала используются на предприятиях различного типа?
- 2) Как осуществляется оценка эффективности обучения персонала
- 3) Особенности использования кейс-стади в процессе обучения и развития персонала.
- 4) Отечественный опыт развития персонала.

*Практическое задание*

*Описание ситуации.* Обучение и повышение квалификации с применением средств Интернет (e-Learning) началось в компании Deutsche Bahn в 2000 году. Темы курсов затрагивали техническую сторону германских железных дорог, обеспечение безопасности на транспорте, коммерческие аспекты. Внедрение обучения через Интернет было проведено, во-первых, исходя из увеличения объема материала, а во-вторых, из экономии средств. Например, курс, посвященный внедрению единого стиля на железнодорожных станциях, был рассчитан на минимум 20 слушателей, а на многих малых станциях таких слушателей максимум 4-5 человек. Компания проводит также и курсы в обычной, очной форме. Некоторые темы остаются в рамках классических занятий. Однако обычные занятия работники посещают нерегулярно, и лишь некоторые способны по окончании сдать зачет. В основном это связано с нехваткой времени. При участии в интернет-курсе слушатель может самостоятельно выбрать время и место, которые ему подходят.

Руководитель интернет-курсов Deutsche Bahn Рольф Кноблаух заявляет, что работники компании с большей ответственностью относятся к своему участию в программах обучения через Интернет, и в этой связи его служба планирует постепенно уделять больше внимания дистанционным курсам.

При проведении обучения во всей компании создается несколько крупных академических групп, в которые входят несколько проектных. Проектные группы получают, как правило, общее задание, и их участники работают совместно. Таким образом, сохраняется привычная группа учащихся, поддерживается и развивается командный дух внутри компании. Подобное внимание к социальному аспекту при проведении курсов e-Learning является отличительной особенностью Deutsche Bahn.

Учебный процесс регулируется так называемыми телетьюторами. Временные рамки программы для каждого участника определяются индивидуально. В программу урока, как правило, входят базовый текст и несколько упражнений. Телетьютор может проконтролировать, выполняются ли упражнения. Регулярно проводятся контрольные работы, которые телетьютор проверяет и высылает назад с результатом. Телетьютор может следить за ходом учебы как группы в целом, так и каждого слушателя в отдельности, а при необходимости лично встретиться с учеником. Точно таким же образом учащийся имеет возможность обратиться к другим участникам группы или курса и к тьютору. В любом случае решение как можно большего числа проблемных ситуаций остается за учащимися. Также в системе есть раздел, в котором находятся биографические справки всех участников проекта, что позволяет группе почувствовать себя частью одной команды (это является еще одним элементом концепции «социального обучения» курсов Deutsche Bahn). Есть раздел «Чат», доступ к которому телетьютор не имеет, в котором учащиеся обсуждают свои проблемы друг с другом. Deutsche Bahn сама разработала данную систему, и большая часть организаторов курсов являются сотрудниками службы управления персоналом. Особых требований к телетьюторам не

предъявляется, однако в любом случае большинство уже имеющихся телетьюторов – энтузиасты. В случае нестандартных тем телетьюторами становятся разработчики «обычных» курсов.

Помимо профессиональных знаний и умения обращаться с компьютером каких-либо специальных требований к участникам программ не предъявляется. Это связано с тем, что задания были максимально упрощены, а также была разработана детальная система помощи. Приложения были разработаны специально для маломощных персональных компьютеров, таким образом максимально упрощалась их установка и использование в домашних условиях. Система изначально была ориентирована на систему Windows, поэтому удалось избежать технических сложностей.

С 2000 года для разработки приложений e-Learning был создан отдел внутри компании, в который вошли молодые сотрудники из числа телетьюторов и учащихся, а также трое новых программистов. Создание собственной команды разработчиков снизило затраты на программирование приложений на 50 % (с 20 млн марок до 10 млн марок).

Программные продукты Deutsche Bahn в области e-Learning были выделены в отдельный коммерческий продукт. Всего за 2003 год обучение 3500 тыс. работников Deutsche Bahn. Можно выделить следующие результаты применения данной системы обучения:

- снижение затрат на организацию традиционных курсов (до 3 млн. долл. за 2002 год);
- снижение затрат посредством высвобождения части преподавателей; быстрое и лучшее усвоение материала по сравнению с обычными курсами;
- попутное вовлечение персонала компании в корпоративный интернет-портал.

Однако Deutsche Bahn столкнулась также и с противодействием внедрения системы электронных курсов со стороны сотрудников кадровой службы. Небольшой процент сотрудников отказывались принимать участие в программе.

В 2002 году было принято компромиссное решение – часть программ, в основном по обеспечению безопасности, проводить в традиционной очной форме.

К декабрю 2003 года данными разработками заинтересовались уже около 30 немецких компаний. Разработку и внедрение у клиента проводят сами специалисты Deutsche Bahn.

### **Вопросы**

- 1) Выделите преимущества и недостатки данной системы обучения.
- 2) Возможно ли использование только дистанционного обучения на фирме?
- 3) Почему часть сотрудников кадровой службы отказались принимать участие в дистанционном обучении?
- 4) Можно ли применять данную систему обучения в российских компаниях. Почему?
- 5) Как вы считаете, какой будет система обучения персонала в XXI веке?

### **Вариант 2**

- 1) Обучение и мотивация персонала
- 2) Связь между обучением и мотивацией персонала
- 3) Виды игровых методов обучения персонала
- 4) Виды тренингов.

*Практическое задание. Кейс «Система обучения персонала».*

Прежде всего необходимо отметить, что руководствуется дилерским договором, согласно которому «Дилеру необходимо создать высококвалифицированную команду сотрудников». Цель – достижение европейского уровня обслуживания клиентов.

В связи с вышесказанным «ФМК» устанавливает обязательные и рекомендуемые (только для руководителей и специалистов) программы обучения персонала, создает учебные центры (ближайший в г. Новосибирске).

Для технического персонала (автомеханики, автоэлектрики) существует программа «Masters» - обучение и повышение квалификации сотрудников. Существует три категории: Техник, Специалист и Мастер. Принимая на работу в Общество нового сотрудника, ему присваивается неквалифицированная категория с номинальной тарифной ставкой за час работы. Чтобы получить категорию Техник сотрудник должен сдать экзамен через Интернет на специальном обучающем сайте или техническому тренеру Общества, который проводит техническое обучение персонала. Сдача экзамена на первый уровень состоит из теста, включающего 190 вопросов по всем темам (всего девять тем). Для успешной сдачи такого экзамена нужно ответить на 85 % вопросов правильно. Только после этого сотруднику присваивается I категория – Техник, при этом сотрудника поощряют в виде премии, и повышается тарифная ставка.

Нужно отметить, что на данный момент в всему техническому персоналу присвоена I категория.

После сдачи на первый уровень автомеханик выбирает для себя специализацию по ремонту автомобиля, согласовывая с техническим тренером. Так как для сдачи на второй уровень, где уже проверяется теория и практика, необходимо сдать две темы из девяти устно, отвечая на вопросы экзаменатора, и наглядно произвести ремонт автомобиля в Учебных центрах.

Темы:

- 1) электрика и электроника; рулевое управление;
- 2) тормозная система;
- 3) автоматическая трансмиссия;
- 4) механическая трансмиссия;
- 5) IDS (диагностика автомобилей);
- 6) система вентиляции и кондиционирования.

Для сдачи экзамена на третий уровень – категория Мастер – высшая категория, необходимы теоретические и практические знания всех девяти тем.

Также сдается экзамен в двух формах – устной и практической.

Среди 72 дилеров «Форда» в настоящее время только пяти автомеханикам присвоена категория Мастер.

Необходимо подчеркнуть, что при каждом повышении категории технического персонала, устанавливается повышенная тарифная ставка и выдается премия. Так сотрудники заинтересованы в повышении своей квалификации.

Мотор Компани» заключает договоры с центрами обучения в г. Москве для организации курсов повышения квалификации руководящего состава и специалистов дилерства. Так, в 2006 году в г. Москве прошли обучение в Sales Training International и The Center Business Skills Development (Центр развития деловых навыков) сотрудники по темам: «Структурированное интервью», «Финансы для нефинансистов», «Основы коммуникации и управления персоналом», «Повышение прибыльности развития послепродажного бизнеса».

Для сервисных консультантов (мастер-приемщик автомобилей в ремонт) существует программа «Service Upgrade» - двухдневный курс по правилам приемки автомобилей в ремонт. Включает вопросы повышения качества сервиса, навыки общения, правила интерактивной приемки автомобилей в ремонт.

Для сотрудников отдела розничных продаж автомобилей (продавцы-консультанты) начальник отдела каждый месяц проводит ролевые игры по продаже автомобилей, и также существует программа «Sales skills» - двухдневный курс, состоящий из двух частей. Первая часть (базовый уровень) включает: выявление потребностей клиента, презентация товара, основные навыки продаж. Вторая часть (продвинутый уровень) – вербальные и невербальные признаки, метод планирования для продавца - консультанта (*ведение ежедневников*).

Ответить на вопросы и выполнить задания:

1) Какие методы обучения персонала используются на предприятиях различного типа?

2) Как осуществляется оценка эффективности обучения персонала?

### **Вариант 3**

- 1) Система оценки обучения персонала.
- 2) Современные методы обучения персонала.
- 3) Тренинг как активная форма обучения и развития персонала.
- 4) Общая характеристика активных методов обучения персонал.

*Практическое задание. Кейс «Обучение персонала в сети универсамов АБК» (около 600 сотрудников)*

Обучением персонала в компании занимались всегда, но оно не было централизованным. Скажем, новый кассир просто работал рядом с более опытным кассиром, который ему все и объяснял. Но в последние три года мы открываем по пять новых магазинов. А когда начинаешь принимать на работу людей в массовом количестве, то такая система становится просто неэффективной.

Сейчас мы обучаем две группы сотрудников: рядовых специалистов (продавцов) и административных работников (старших администраторов, сменных администраторов и старших продавцов-кассиров). Продавцы обучаются у нас на базе специального магазина-тренажера (это одна из наших штатных торговых точек), где оборудован учебный класс. Занятия проводятся, как правило, в небольших группах из 5-6 человек в течение трех дней. Стажерам преподают теорию, а потом они тут же в магазине проходят практику под присмотром опытных продавцов. Аттестует новичков управление продаж: специалисты оценивают их знания и навыки и делают вывод, смогут ли они работать самостоятельно.

Административное звено учится по другой программе. Менеджеры назначаются в основном из числа уже опытных сотрудников: хорошо зарекомендовавший себя продавец переводится на должность старшего кассира, старший кассир – на должность сменного администратора и т. д. В этом случае

обучение происходит, как правило, не в магазине-тренажере, а на рабочем месте. Стажировка в новой должности длится две недели, после чего проводится аттестация, по результатам которой сотрудник утверждается (или не утверждается) в новой должности.

Но прослушать теоретические лекции время от времени мы рекомендуем и многим нашим старым работникам. Все административные служащие у нас учатся по одной программе, несмотря на то, что у них разные обязанности. Мы специально их готовим по всем направлениям, чтобы в компании была взаимозаменяемость. При нашем компактном штатном расписании это очень важно. Ротация персонала у нас осуществляется постоянно.

К нам постоянно поступают предложения по проведению различных тренингов, мы их рассматриваем, изучаем, но пока ни на чем не остановились. Все вопросы, связанные с обучением в компании, курирует генеральный директор. Он находится в постоянном контакте с отделом кадров, который организует обучение и аттестацию. Специалисты по персоналу регулярно докладывают директору обстановку. Все затраты на обучение мы предусматриваем в фонде оплаты труда. На бюджет это, конечно, определенная нагрузка, но она себя оправдывает.

*Ответить на вопросы и выполнить задания:*

- 1) Какие методы обучения персонала используются на предприятиях различного типа?
- 2) Как осуществляется оценка эффективности обучения персонала?

## Вариант 4

- 1) Примеры обучения персонала из нашей практики
- 2) Подготовка персонала
- 3) Оценка результативности коучинга в развитии персонала
- 4) Модель коучинга

*Практическое задание. Кейс «Как обеспечить конкурентные преимущества компании Сатурн».*

В 1980-е годы возникла идея создать при *Дженерал Моторз* новую автомобильную компанию «Сатурн» с целью оживить продажи малолитражных автомобилей и добиться высокой степени удовлетворенности покупателей и клиентов.

Основной лозунг «Сатурна» стал — предвосхищать и превосходить ожидания покупателей. Эта идея нашла отражения в пяти базовых ценностях новой организации:

- заинтересованность в поддержке энтузиазма покупателей;
- стремление к успеху и превосходству;
- командный дух;
- уважение и доверие;
- постоянное совершенствование и развитие.

Лозунги были сами по себе достаточно хороши. Но самая трудная задача состояла в воплощении их на практике. Особенно важно было то, чтобы этими идеями прониклись работники сферы продаж. Вместо «продавцов» они становились «торговыми консультантами». При этом от них требовалось понять новую философию продаж, изменить свое отношение к покупателю и даже пересмотреть свой деловой словарный запас. Они должны были следовать следующим принципам и рекомендациям.

- 1) Слушай внимательно своего покупателя.
- 2) Создавай в отношениях с ним доверительную атмосферу.
- 3) Старайся превзойти ожидания клиента.

4) Придерживайся культуры взаимоотношений «Вы выиграли — мы выиграли».

5) Не оставляй клиента до тех пор, пока не убедишься, что его ожидания удовлетворены.

6) Заботься о том, чтобы восприятие клиентом качества продукта и услуг компании постоянно улучшалось.

*Ответить на вопросы и выполнить задания:*

1) Для разработки программы обучения «торговых консультантов» в компании «Сатурн» сформулируйте и обоснуйте основные потребности в обучении данных сотрудников.

2) Спроектируйте содержание программы их обучения.

3) Какие формы и методы обучения, по вашему мнению, наиболее предпочтительны в данном случае?

4) Проведите предварительную оценку эффективности предлагаемых

5) мероприятий

### **Вариант 5**

1) Переподготовка персонала.

2) Повышение квалификации персонала.

3) Коучинг и наставничество: особенности и отличия в обучении и развитии персонала.

4) Современные подходы к процессу саморазвития персонала

*Практическое задание.*

Кейс «Обучение в компании Imageland» (PR-услуги, около 100 сотрудников)

Когда наша компания стала динамично расти наиболее опытные и талантливые специалисты перестали успевать делиться своим опытом и знаниями с младшими по должности коллегами. А потребность в унификации и стандартизации профессиональных навыков новых сотрудников, наоборот, возросла. Нам было очень важно, чтобы люди, пришедшие к нам из разных PR-

агентств, выпускали продукт в строгом соответствии со стандартами, принятыми в Imageland. Поэтому два года назад мы организовали для сотрудников компании Школу профессионального роста. Она открывается раз в полгода и работает два-три месяца. Занятия, которые проходят два раза в неделю, проводят наши специалисты (члены Совета директоров компании и лидеры-практики разной специализации) и внешние тренеры. Все сотрудники у нас поделены на три группы: начинающие менеджеры (для них посещение обязательно), ведущие менеджеры (посещение не обязательно, но желательно) и топ-менеджеры, которые посещают занятия по желанию.

Для первой группы мы обычно проводим три тренинга. Первый – базовый, который знакомит с корпоративными стандартами компании. Новые сотрудники должны проникнуться корпоративным духом, поэтому мы считаем этот тренинг очень важным. Затем проводится тренинг, на котором новичкам разъясняются их обязанности: подробно рассказывается, как выполнить заказ того или иного клиента от начала и до конца, как взаимодействовать с бухгалтерией во время организации мероприятия и прочие тонкости. Словом, показываем, как работает вся наша структура. И еще один тренинг, цель которого – построение команды, мы проводим для всех трех групп. Мы уверены, что сплочение коллектива важно на всех уровнях.

Для среднего кадрового звена проходят тренинги по обмену опытом. На этих занятиях мы анализируем успешный опыт нашей компании и опыт других агентств, изучаем кейсы. Например, рассматриваем проекты, благодаря которым Imageland два года подряд зарабатывал «Серебряного лучника» – награду номер один за лучший PR-проект. К этой группе менеджеров мы относимся как к сформировавшимся специалистам, которые много знают, но которым очень важно углубить свои знания и расширить свои навыки. Для этого мы приглашаем на тренинги в компанию специалистов из дружеских PR-агентств, причем не обязательно московских. У нас распространена практика интерактивного

общения в режиме online, когда мы связываемся с коллегами из Нью-Йорка, Берлина, Франкфурта и российских городов, где у нас есть представительства.

У топ-менеджеров своя программа обучения. Они собираются раз в год, как правило, вне офиса: выезжают на несколько дней за город, где проходят тренинги на сплочение команды и лидерского мастерства.

После обучения мы обязательно проводим аттестацию сотрудников, тем самым предоставляя каждому шанс подняться на ступеньку выше. Но подобными тренингами у нас обучение не ограничивается. Мы учим своих сотрудников и прикладным знаниям, например, английскому языку. Его преподает один из наших лучших менеджеров. Как правило, его курс длится три месяца и организуется раз в полгода

### **Вариант 6**

- 1) Элементы планирования процесса обучения персонала.
- 2) Определение потребности в обучении.
- 3) Понятие и виды карьеры.
- 4) Управление карьерой в организации.

Практическое задание Кейс «Обучение персонала в сети» универсамов АБК (около 600 сотрудников)

Обучением персонала в компании занимались всегда, но оно не было централизованным. Скажем, новый кассир просто работал рядом с более опытным кассиром, который ему все и объяснял. Но в последние три года мы открываем по пять новых магазинов. А когда начинаешь принимать на работу людей в массовом количестве, то такая *система* становится просто неэффективной.

Сейчас мы обучаем две группы сотрудников: рядовых специалистов (продавцов) и административных работников (старших администраторов, сменных администраторов и старших продавцов-кассиров). Продавцы обучаются у нас на базе специального магазина-тренажера (это одна из наших штатных торговых точек), где оборудован учебный класс. Занятия проводятся,

как правило, в небольших группах из 5-6 человек в течение трех дней. Стажерам преподают теорию, а потом они тут же в магазине проходят практику под присмотром опытных продавцов. Аттестует новичков *управление* продаж: специалисты оценивают их знания и навыки и делают вывод, смогут ли они работать самостоятельно.

Административное звено учится по другой программе. Менеджеры назначаются в основном из числа уже опытных сотрудников: хорошо зарекомендовавший себя продавец переводится на должность старшего кассира, старший кассир – на должность сменного администратора и т. д. В этом случае обучение происходит, как правило, не в магазине-тренажере, а на рабочем месте. Стажировка в новой должности длится две недели, после чего проводится аттестация, по результатам которой сотрудник утверждается (или не утверждается) в новой должности.

Но прослушать теоретические лекции время от времени мы рекомендуем и многим нашим старым работникам. Все административные служащие у нас учатся по одной программе, несмотря на то, что у них разные обязанности. Мы специально их готовим по всем направлениям, чтобы в компании была взаимозаменяемость. При нашем компактном штатном расписании это очень важно. Ротация персонала у нас осуществляется постоянно.

К нам постоянно поступают предложения по проведению различных тренингов, мы их рассматриваем, изучаем, но пока ни на чем не остановились. Все вопросы, связанные с обучением в компании, курирует генеральный директор. Он находится в постоянном контакте с отделом кадров, который организует обучение и аттестацию. Специалисты по персоналу регулярно докладывают директору обстановку. Все затраты на обучение мы предусматриваем в фонде оплаты труда. На бюджет это, конечно, определенная нагрузка, но она себя оправдывает.

*Ответить на вопросы и выполнить задания:*

1) Какие методы обучения персонала используются на предприятиях различного типа?

2) Как осуществляется оценка эффективности обучения персонала?

### **Вариант 7**

1) Управление персоналом на основе компетенций.

2) Определение содержания, форм и методов обучения.

3) Понятие и концепции развития персонала в организации.

4) Обучение персонала в организации: факторы, цели, формы, организация

*Практическое задание.* Компания представляет собой сеть продовольственных магазинов самообслуживания под общей маркой «Вкуснов». Бизнес приносит доход, сотрудники получают неплохую зарплату.

*Проблемы:*

1) Постоянно открываются новые магазины, теперь уже в районах области, требуются новые директора. Работники находятся, но все они выходцы из разных культур: один когда-то торговал на рынке, другой начинал как рядовой продавец, третий имел свой бизнес, но разорился, четвертый был сетевиком. Все они руководят по-разному, исходя из собственных представлений об управлении.

2) В последние полгода заметно увеличилась текучесть кадров - более чем на 50% по сравнению с прошлым годом.

3) В магазинах постоянно растет и обновляется ассортиментный ряд. Вместо 100-150 наименований в прошлом ассортимент за год вырос почти в десять раз. Продавцы не справляются, забывая, что лежит у них на прилавке.

4) Сами магазины достаточно отличаются друг от друга как по уровню технической оснащенности, внешнему оформлению, так и по уровню обслуживания покупателей.

5) Служба персонала в компании отсутствует. Вопросами кадрового учета и делопроизводства до сих пор занимался бухгалтер. Оперативное управление персоналом осуществляют на местах директора магазинов.

б) Руководство компании планирует сделать свою марку узнаваемой, чтобы покупатели шли именно в магазины этой сети, а персонал хотел работать и работал правильно. Вы - новый менеджер по персоналу. Нужно составить план организации службы персонала. Ваши действия?

### **Вариант 8**

- 1) Специфика обучения взрослых
- 2) Этапы развития персонала на основе компетентностного подхода
- 3) Результаты развития персонала
- 4) Комплексные программы развития персонала в организации

*Практическое задание. Кейс «Проверяй, но доверяй».*

Давайте кейс сотрудникам, претендующим на повышение. Используйте для оценки управленческих компетенций:

- навыки организации работы отделов;
- умение делегировать полномочия;
- способность рационально распределять время.

### *Ситуация*

В компании по производству шоколада после ухода руководителя отдела технологии на его место назначили Екатерину В., которая ранее работала ведущим специалистом. Но кандидатов было два: Екатерина В. и Лиза Н. Обе имели одинаковый уровень навыков, но руководители выбрали Екатерину, ведь она дольше работала в компании.

Через полгода выявились недостатки в работе Екатерины. Она отличалась скрупулезностью, проверяла все отчеты работников. В группе были квалифицированные специалисты, сдававшие все вовремя. Уже после первых проверок было ясно, что ошибки не допускаются. Но даже спустя несколько месяцев Екатерина продолжала проверки, а поэтому оставалась допоздна. В

итоге накопилась раздражительность и усталость. Она не прислушивалась к другим работникам, а поступала так, как считала нужным.

Учитывая, что премию получали на отдел, а с отчетами запаздывали, руководство снизило стимулирующие выплаты на коллектив. Екатерина отвечала на возмущение давно работающих сотрудников тем, что не может отдельно подготавливать их отчеты, так как руководство требует документы одновременно от новичков и опытных специалистов. Отчеты приходится задерживать, а отдел получает меньше премии.

#### *Вопросы и задания*

- 1) Кто из участников в большей степени влияет на ситуацию?
- 2) Что сделать, чтобы руководство получало отчеты вовремя?
- 3) Дайте рекомендации Екатерине В.: как наладить порядок проверки и подачи работы специалистов отдела.

#### **Вариант 9**

- 1) Мотивация процесса обучения персонала.
- 2) Контроль процесса обучения.
- 3) Задачи и функции отдела обучения и развития персонала.
- 4) Программа развития творческого потенциала работников.

*Практическое задание. Кейс по управлению персоналом с решениями «Требую повышения».*

Используйте для оценки социально-личностных компетенций претендентов на должность специалиста, ведущего специалиста или HR-менеджера. С помощью него вы определите:

- модель поведения человека, нацеленность на карьерный рост, готовность принимать ответственность;
- умение выполнять сложную работу, если требуют обстоятельства;
- исполнительность, управляемость, самокритичность.

### *Ситуация*

Вы несколько лет работаете в фирме в отделе обучения персонала. Обязанности однообразны, а вы не отвечаете за результат, так как совместно с другими специалистами выполняете работу по поручению менеджера отдела:

- получаете заказ на обучение, вносите его в базу планирования;
- подготавливаете список сотрудников на обучение, повышение квалификации по заявкам управляющих подразделений;
- вносите данные и передаете заявку руководителю.

Вы дошли до стадии, когда стало скучно. Вы не хотите увольняться, так как есть возможность отпрашиваться, а в коллективе хороший психологический климат. В последнее время чувствуете, что неудовлетворенность усиливается, вы хотите выполнять сложную работу, которая не зависит от других. Вы уверены, что менеджер мог бы предложить место повыше. В ответ на просьбу о повышении он сказал, что ответит через пару дней.

Через два дня руководитель предложил следующие условия:

- по результатам работы он не видит оснований для повышения, но предлагает в течение следующих месяцев выполнять функции ведущего специалиста;
- распоряжение о повышении сделают, если справитесь с работой;
- оплата не изменится, но если работа выполняется качественно и в срок, вы получите премию.

### *Вопросы и задания*

- Оцените предложение менеджера по каждому пункту.
- Какие условия хотели бы изменить?
- Предложите свой вариант решения.

### **Вариант 10**

- 1) Модель Д. Киркпатрика.
- 2) Общая характеристика затрат на обучение.
- 3) Оценка результатов работы с резервом.

#### 4) Сущность корпоративных университетов.

Практическое задание.

*Кейс «Разработка способов воздействия на сотрудника».*

На основании анализа ситуации проанализировать причины изменения поведения Ю. Малевина. Разработать способы воздействия на Малевина для изменения его поведения. Заполните таблицу «Оценка причин поведения»

*Описание ситуации:*

Ю. Малевин работает в ООО «Три кита» с 2009 г. в должности техника-технолога холодильного оборудования. За время работы его три раза отмечали за высокое качество работы и регулярно выплачивали премии по итогам года. Однако за последний год отношения Ю. Малевина с коллегами стали натянутыми. Он вообще никогда не был особенно разговорчивым, но сейчас потребовал от коллег держаться подальше от его рабочего места. Ю. Малевин дал понять, что у него пропадают инструменты, и он хочет обезопасить свое рабочее место. Ухудшилось и качество его работы. Примерно год назад производимые им аппараты оценивались как полностью бездефектная продукция. В настоящее время при выборочном контроле оказалось, что его изделия требуют переделки в трех случаях из ста. Таким образом, уровень брака в его работе вырос с нулевого до 3 %. У его коллег брак не превышает 1,5 %.

Поведение Ю. Малевина вызвало беспокойство у руководителей подразделения. Хороший работник превратился в середняка. Что могло стать причиной изменения поведения Ю. Малевина?

Выберите возможные причины изменения поведения, оцените их по 7-балльной шкале и прокомментируйте свои оценки.

Что можно предпринять менеджеру? Заполните таблицу 5

Таблица 5 - Способы воздействия для изменения поведения.

Варианты действий	Да	Нет	Почему?
1. Перевести Малевина на другую работу			
2. Уволить Малевина			
3. Поговорить с Малевиним			
4. Отстранить Малевина от работы, сообщив ему о своей озабоченности			
5. Спросить коллег Малевина, как они объясняют причины ухудшения его работы			
6. Оставить все как есть еще на 6 месяцев			
7. Проанализировать свое поведение как менеджера			
8. Повысить Малевина, т. к. он работает в нынешней должности уже 6 лет			
9. Другие варианты			

### Вариант 11

- 1) Критерии и методы оценки эффективности обучения персонала.
- 2) Усвоение учебного материала. Стили обучения.
- 3) Формы организации обучения персонала.
- 4) Мотивация персонала к профессиональному развитию.

*Практическое задание. Кейс «Требую повышение».*

#### Ситуация

Вы несколько работаете лет в фирме в отделе обучения персонала. Обязанности однообразны, а вы не отвечаете за результат, так как совместно с другими специалистами выполняете работу по поручению отдела менеджера:

- получаете заказ на обучение, вносите его в базу планирования;
- подготавливаете список сотрудников на повышение квалификации, обучение по заявкам управляющих подразделений;
- вносите данные и передаете заявку руководителю.

Вы дошли до стадии *скучно*. Вы не хотите увольняться, как так есть возможность отпрашиваться, а в коллективе психологически хороший климат. В последнее время чувствуете неудовлетворенность, что усиливается, вы хотите

выполнять сложную работу, которая не зависит от других. Вы уверены, что менеджер мог бы предложить место повыше. В ответ на просьбу о повышении он сказал, что ответит через пару дней.

Через два дня руководитель предложил следующие условия:

– по результатам работы он не видит оснований для повышения, но предлагает в течение следующих месяцев выполнять функции ведущего специалиста;

– распоряжение о повышении сделают, если справитесь с работой;

– оплата не изменится, но если работа выполняется качественно и в срок, вы получите премию.

*Вопросы и задания*

1) Оцените предложение менеджера каждому по пункту.

2) Какие условия хотели бы изменить?

3) Предложите свой вариант решения.

#### **4 Методические указания по подготовке и сдаче экзамена**

##### **Вопросы теста**

1. Виды обучения персонала согласно потребностям организации:

а) подтверждающее обучение, антикризисное обучение, предупреждающее обучение;

б) повышение квалификации, кризисное обучение, предупреждающее обучение;

в) поддерживающее обучение, кризисное обучение, предупреждающее обучение;

г) поддерживающее обучение, кризисное обучение, профессиональная переподготовка.

2. Эффективное профессиональное обучение предполагает последовательное решение трех неразрывно связанных между собой учебно-воспитательных задач:

а) информационной, операциональной, профессионально-личностного развития;

б) расчетно-экономической, операциональной, профессионально-личностного развития;

в) информационной, психологической, профессионально-личностного развития;

г) информационной, операциональной, индивидуально-личностного развития.

3. Сроки профессиональной подготовки (новых работников) в соответствии с трудовым законодательством Российской Федерации:

а) от 1 года до 6 лет;

б) от 2 до 6 месяцев;

в) 9 месяцев;

г) 4 года.

4. Виды обучения персонала по месту обучения классифицируют:

а) очное, заочное, очно-заочное;

б) на рабочем месте, вне рабочего места, самообразование;

в) вузовское, профессионально-техническое;

г) на рабочем месте, вне рабочего места.

5. Что не является преимуществом обучения внутриорганизационного обучения:

а) возможность приспособить содержание и сроки обучения к потребностям организации;

б) возможность прервать обучение в связи с производственной необходимостью;

в) экономичность при большой аудитории;

г) возможность выбора квалифицированных кадров для проведения обучения.

6. Что не является недостатками обучения вне организации:

а) отсутствие прямой связи с потребностями организации, отрыв от практики;

б) доступность и частота обычно устанавливаются внешней организацией;

в) если участники были отозваны с курсов, оплата вряд ли будет возвращена;

г) экономичность при небольшом количестве обучаемых.

7. Основные формы подготовки новых работников на производстве согласно российскому законодательству:

а) индивидуальная, коллективная и курсовая подготовка;

б) личностная, групповая и курсовая подготовка;

в) индивидуальная, групповая и курсовая подготовка;

г) индивидуальная, групповая подготовка, повышение квалификации.

8. Формой повышения квалификации не является подготовка:

а) организованная и неорганизованная;

б) психологическая и профессиональная;

в) профессиональная или проблемно ориентированная в соответствии с потребностями организации;

г) предназначенная для целевых групп (руководителей и специалистов) или для всего персонала.

9. Что не является достоинствами внутрифирменного обучения:

а) учет специфики деятельности и полное соответствие потребностям организации;

б) относительно однородный состав участников;

в) необходимость создания собственной учебно-материальной базы, требующей ее постоянного обновления;

г) использование собственного оборудования и технологий.

10. Какими характеристиками должна обладать система внутрифирменного

обучения:

а) непрерывность, адаптивность, гибкость, коммуникативность, кумулятивность, инновационность

б) управляемость, адаптивность, гибкость, коммуникативность, кумулятивность, интегрированность;

в) непрерывность, адаптивность, гибкость, коммуникативность, кумулятивность, интегрированность;

г) непрерывность, адаптивность, гибкость, коммуникативность, креативность, интегрированность.

11. Цель развития персонала:

а) самоактуализация персонала в условиях инновационных процессов;

б) повышение трудового потенциала работников для решения личных задач и задач в области функционирования и развития организации;

в) профессиональное воспитание и обучение взрослых;

г) профориентация и профпросвещение персонала.

12. Развитие персонала – это:

а) процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач;

б) процесс периодической подготовки сотрудника на специализированных курсах;

в) обеспечение эффективной управленческой структуры для достижения организационных целей;

г) все вышеперечисленные варианты ответа верны.

13. Задачи развития персонала:

а) повышение квалификации с целью выпуска новой продукции, правильного использования, техобслуживания и ремонта средств производства; подготовка и переподготовка кадров, обучение современным технологиям;

б) развитие способности к коммуникации, работе в группе;

в) содействие осознанию значения возрастающей роли трудовой, технологической, финансовой, производственной, рабочей дисциплины в смысле точного выполнения действий, обеспечивающих безошибочную работу станка, установки, подразделения или предприятия;

г) все вышеперечисленные варианты ответа верны.

14. Основными принципами развития персонала являются:

а) целостность системы развития, преемственность различных видов и форм развития персонала;

б) опережающий характер обучения и развития на основе прогноза научно-технического прогресса и условий развития организации;

в) гибкость различных форм развития, возможность их использования на отдельных этапах развития;

г) все вышеперечисленные варианты ответа верны.

15. Карьера – это:

а) индивидуально осознанная позиция и поведение, связанное с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека;

б) перемещение на более высокую ступень структуры организационной иерархии;

в) предлагаемая организацией последовательность различных ступеней в организационной иерархии, которые сотрудник потенциально может пройти;

г) все вышеперечисленные варианты ответа верны.

16. Факторами, влияющими на необходимость развития персонала в современных условиях, являются:

а) серьезная конкуренция на различных рынках в условиях глобализации экономики;

б) бурное развитие новых информационных технологий;

в) системное, комплексное решение вопросов управления человеческими ресурсами и всех стратегических задач на основе единой программы деятельности организации;

г) все вышеперечисленные варианты ответа верны.

17. Инвестиции в развитие персонала приоритетны, потому что:

а) повышение деловой активности каждого сотрудника способствует «выживанию» организации;

б) сохранение конкурентоспособности предприятия невозможно без новых технологий, а обучение работе с новой техникой невозможно без значительных инвестиций в развитие персонала;

в) мероприятия по развитию персонала обеспечивают рост производительности труда, следовательно, их финансирование соответствует принципу экономической эффективности расходов;

г) все вышеперечисленные варианты ответа верны.

18. Структура развития персонала включает в себя:

а) обучение персонала;

б) управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала;

в) планирование карьеры;

г) все перечисленные варианты ответа верны.

19. Немецкие специалисты В. Бартц и Х. Шайбл считают, что с позиции работодателя целями непрерывного обучения являются:

а) организация и формирование персонала управления, овладение умением определять, понимать и решать проблемы;

б) воспроизводство персонала, интеграция персонала, гибкое формирование персонала;

в) адаптация и внедрение нововведений;

г) все вышеперечисленные варианты ответа верны.

20. Продвижение персонала состоит из следующих процедур:

а) повышение в должности или квалификации, когда служащий замещает более высокую должность, а рабочий получает новый разряд;

б) перемещение, когда работник переводится на другое равноценное рабочее место (цех, отдел, служба) в силу производственной необходимости или изменения характера труда;

в) понижение, когда в связи с изменением его потенциала работник переводится на более низкую должность или по результатам аттестации на более низкий разряд для рабочего;

г) увольнение с предприятия, когда работник полностью меняет место работы в связи с неудовлетворенностью условиями труда или несоответствием занимаемому рабочему месту.

21. Условиями, диктующими значимую роль процесса развития персонала в современном этапе, являются:

а) активное развитие новых информационных технологий;

б) нуклеарность российской экономической политики;

в) частично конкуренция на различных сегментах рынках в условиях глобализации экономики;

г) системное, комплексное решение вопросов управления человеческими ресурсами и всех стратегических задач на основе единой программы деятельности организации.

## **5 Методические рекомендации по выполнению самостоятельной работы по дисциплине**

### **5.1 Общие рекомендации и сведения**

Самостоятельная работа студентов в ходе семестра является важной составной частью учебного процесса и необходима для закрепления и углубления знаний, полученных в период сессии на лекциях, практических занятиях, а также для индивидуального изучения дисциплины в соответствии с программой и рекомендованной литературой. Самостоятельная работа выполняется в виде подготовки домашнего задания или сообщения по отдельным вопросам, реферативного обзора.

Контроль качества самостоятельной работы может осуществляться с помощью устного опроса на практических занятиях, проведения тестирования.

Самостоятельная работа предусмотрена в следующих формах:

1) Освоение теоретического учебного материала, в том числе подготовка к практическим занятиям (форма контроля – тестирование, контроль на практических занятиях).

2) Выполнение контрольной работы – для студентов заочной формы обучения (форма контроля – защита контрольной работы).

## **5.2 Практические задания для самостоятельной подготовки**

### **Тема 1. Теоретические основы обучения персонала организации**

#### **Задание 1. *Практическая ситуация «Как научиться учиться».***

Многие крупные компании, в особенности те, которые доминировали в своих отраслях, обнаруживают, что должны предпринять усилия для превращения в обучающиеся организации. Хорошим примером является компания AT&T, осуществившая важнейшие изменения после того, как была вынуждена освободиться от местных компаний-операторов в 1984 г. Хотя в последние годы компания приобрела фирму National Cash Register и McCaw Electronics, это не остановило ее в стремлении изменять методы ведения бизнеса, политику и процедуры с целью повышения эффективности. Например, в прошлом каждое подразделение AT&T работало наполовину независимо друг от друга. Теперь же руководители всех основных бизнес-групп ежемесячно проводят встречи, длящиеся несколько дней, чтобы обсудить различные операции и научиться работать сообща, используя синергический эффект.

Для компании это абсолютно новый метод работы. Высшее руководство организовало также команды для изучения и развития областей, в которых, по его мнению, для компании открываются наиболее благоприятные возможности. Каждая команда состоит из представителей всех четырех бизнес-групп.

Главное исполнительное лицо компании (СЕО) пояснило логику, лежащую в основе этой новой системы, следующими словами: «Цель состоит в том, чтобы «перемешать» сотрудников, заставить людей общаться друг с другом и выявить области бизнеса и структуры, которые будут необходимы АТ&Т как компании в будущем». IBM также делает попытки стать научающейся организацией. Компания реорганизуется и налаживает коммуникации между всеми подразделениями.

Лу Герстнер, новый СЕО, создал комитет из одиннадцати высших руководителей, отвечающих за операции компании, и поставил перед ними задачу находить лучшие пути совместной работы. Он также заменил корпоративный исполнительный совет IBM, состоявший из трех членов, на всемирный совет, включающий 34 руководителя. Этот совет собирается четыре пять раз в год для обсуждения практики ведения бизнеса, проблем и решений, а также инициатив, касающихся всей компании.

Цель этих изменений в IBM состоит в том, чтобы упростить бюрократическую структуру и заставить менеджеров учиться новым методам выполнения работы.

В дополнение к структурным изменениям многие фирмы переосмысливают формы обучения своих менеджеров. Чтобы научить менеджеров большей гибкости и умению разрешать нетипичные проблемы, такие компании, как General Electric, Motorola, Weyerhaeuser и IBM создают собственные корпоративные университеты или ведут тщательный мониторинг тренингов, которые менеджеры проходят вне компании. Например, в Weyerhaeuser, гигантской компании, занимающейся деревообработкой и производством бумаги, был создан собственный Институт управленческого лидерства (Leadership Institute for Managers).

По программе Института прошли обучение 1240 менеджеров компании, после чего было объявлено, что прибыльность переобрабатывающего подразделения компании достигла рекордных показателей. В корпорации

General Electric во внутрифирменной системе обучения особое внимание уделяется обучению действием. Менеджеры объединяются в команды и обучаются тому, как собирать информацию по проблемам, касающимся бизнеса, и представлять ее менеджерам более высокого уровня. Высшие руководители GE разбиваются на группы и имеют возможность отправиться куда угодно, чтобы собрать необходимую информацию. Чтобы выполнить задание в установленный тридцатидневный срок, некоторые группы отправляются за рубеж. Затем под руководством консультантов, инструкторов компании и университетских преподавателей они упорядочивают, анализируют, оценивают собранную информацию и представляют ее «наверх». В рамках подобных программ менеджеры GE учатся переосмысливать старые подходы к разрешению проблем и превращать свои предприятия в обучающиеся организации, которые оказываются способными не только адаптироваться к вечно меняющемуся миру бизнеса, но и предвидеть изменения и извлекать из них уроки.

1. Почему таким фирмам, как AT&T и IBM, необходимо преобразование в обучающиеся организации?

2. В чем сходство подходов, использованных AT&T и IBM? Найдите две сходных черты и объясните, в чем сходство.

3. Почему обучающиеся организации все шире используют внутрифирменное обучение и программы развития менеджмента?

## **Тема 2. Обучение как элемент профессионального развития персонала организации**

**Задание 1.** *Ситуация для анализа «Преемник».*

*Цель:* развить навыки отбора руководителя из кадрового резерва.

Основные теоретические сведения к выполнению задания: при выполнении практического задания необходимо воспользоваться теоретическими сведениями к деловой игре «Отбор руководителя из кадрового резерва».

*Описание ситуации.* Павел Георгиевич Нечипоренко руководит обувной фабрикой «Стрела» в течение 15 лет. Через два года он собирается выйти на пенсию и полностью посвятить себя любимому делу – выращиванию гладиолусов. Как опытный руководитель он понимает, что должен заблаговременно подобрать и подготовить себе преемника. Это тем более важно, что «Стрела» переживает не лучшие времена – объемы производства падают, потому что продукция фабрики не выдерживает конкуренции с импортной обувью, работники не получают заработную плату в течение трех месяцев, устаревшее оборудование требует замены. Павел Георгиевич рассматривает три возможные кандидатуры на свою должность – Александра Плута, Ирины Семеновы и Игоря Северского, но не может сделать свой выбор

Таблица 6 - Характеристика кандидатур.

Перечень данных	А. Плут	И. Семенова	И. Северский
Возраст	45	41	54
Образование	Высшее, инженер-экономист	Высшее, инженер-технолог	Высшее, инженер-механик
Занимаемая должность	Начальник отдела сбыта и снабжения (1 год)	Главный технолог (5 лет)	Главный инженер (11 лет)
Опыт работы	3 года – ген. директор ТОО «Горизонт» (установка металлических дверей) 15 лет – служба в ВС, экономист, нач. финансовой части полка	1 год – зам. Главного технолога 3 года – нач. цеха 3 года – инженер по снабжению 3 года – инженер технолог (все «Стрела»)	4 года – главный инженер 5 лет – нач. производства 4 года – нач. цеха 3 года – бригадир 6 лет – токарь (все Завод металлоконструкций)
Навыки коммуникации	Хорошие	Отличные	Средние
Прилежание	Хорошее	Отличное	Исключительное
Авторитет в коллективе	Средний	Высокий	Высокий
Аналитические способности	Хорошие	Исключительные	Хорошие
Настойчивость	Исключительная	Высокая	Высокая

### *Контрольные вопросы*

1) Кого бы Вы посоветовали Павлу Георгиевичу в качестве преемника?

Почему?

2) Составьте индивидуальные планы развития для каждого из кандидатов.

3) Дайте определение понятию «кадровый резерв» и раскройте его сущность.

4) Почему резерв кадров является формой профессионального развития персонала?

5) Перечислите основные задачи кадрового резерва.

6) Назовите основные виды кадрового резерва и охарактеризуйте их.

7) Определите особенности формирования оперативного и стратегического резерва кадров.

8) Перечислите этапы процесса формирования кадрового резерва и охарактеризуйте каждый.

9) Как происходит отбор кандидатов на замещение должностей?

10) В чем заключается работа с кадровым резервом?

11) Каким образом можно оценить работу с кадровым резервом?

### **Тема 3. Специфика обучения взрослых**

#### **Задание 1. Деловая игра «Коучинг».**

Цель: знакомство с техникой и методикой проведения коучинга, а также анализ деловых качеств, необходимых коучу.

Основные теоретические сведения к выполнению задания

*Коучинг* (от англ. coach – репетитор, инструктор, тренер) – это процесс, способствующий реализации развития сотрудника и, следовательно, повышению компетентности и совершенствованию профессиональных навыков обучающегося. Коучинг позволяет раскрыть потенциал личности для максимизации собственной производительности и эффективности труда.

*Техника 3-Д* нацелена на максимально быструю концентрацию на потенциальных решениях, которые ученик может осознать и за реализацию которых он может взять на себя ответственность. Суть техники состоит в том, что вначале определяется проблема, требующая решения. Затем выявляются три аспекта проблемы, связанные со сложившейся ситуацией, включенными в нее

людьми и данным учеником. Далее определяются варианты решения указанных аспектов проблемы и, наконец, ученик и коуч концентрируются на практической реализации оптимального варианта решения проблемы.

### Ход игры

Этап 1. Обсудите в подгруппах и сформируйте перечень деловых качеств, которыми должен обладать коуч. Расставьте качества по приоритетам.

Этап 2. Ознакомившись с техникой «3-Д», примените ее для самостоятельной тренировки разрешения какой-либо проблемы. Для этого:

– определите текущую проблему одним предложением; перечислите три основных аспекта, связанных с проблемной ситуацией;

– перечислите три основных аспекта, связанных с включенными в ситуацию людьми;

– перечислите три аспекта, связанных непосредственно с вами и с вашей ролью в данной проблеме;

– выберите по одному аспекту в каждом из трех списков. Далее определите один или несколько вариантов действий, при помощи которых вы с наибольшей вероятностью добьетесь успеха в разрешении стоящей перед вами проблемы.

### *Контрольные вопросы*

1) Каковы современные тенденции, формы и методы развития и саморазвития персонала?

2) Отметьте общее и особенное в понятиях «саморазвитие» и «самореализация».

3) Проанализируйте эволюцию понятия «коучинг» и его содержания.

4) Каким образом коучинг способствует развитию персонала организации?

5) Какую роль коучинг играет в развитии руководителей и специалистов? Приведите и оцените разные варианты применения коучинга.

6) Найдите общее и особенное в понятиях «коучинг» и «наставничество».

7) Какие виды коучинга используются в организации? Назовите их особенности.

8) Охарактеризуйте алгоритм коучинга на конкретном примере (ситуацию можно смоделировать самому).

9) Назовите цели применения тренинга для развития персонала.

10) Перечислите основные виды тренинга и раскройте их сущность.

11) Оцените степень актуальности игровых методов обучения для процесса развития персонала.

12) Дайте характеристику известных Вам видов игровых методов обучения.

13) Раскройте алгоритм проведения кейс-стади и workshop.

14) Проведите анализ актуального состояния и перспектив развития персонала в известной Вам организации.

15) Оцените степень актуальности развития персонала для современных профессионально-кадровых процессов в России.

16) Приведите примеры эффективных действий российских предприятий по реализации процесса развития персонала. Дайте анализ природы этой эффективности.

17) Приведите примеры эффективных действий зарубежных предприятий по реализации процесса развития персонала. Дайте анализ природы этой эффективности.

18) Перечислите особенности развития персонала в организациях Японии, США, Европы

#### **Тема 4. Методы и формы обучения персонала организации**

##### **Задание 1. *Описание ситуации***

Вас недавно назначили руководителем коллектива, в котором вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8:15 вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас.

Постановка задачи.

Как вы начнете беседу при встрече?

- 1) Независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу.
- 2) Извинитесь перед ним и начнете беседу.
- 3) Поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»
- 4) Отмените беседу и перенесете ее на другое время.

## **Тема 5. Компетентностный подход в обучении**

**Задание 1.** Составить развернутый план лекции в тезисной форме.

Для этого необходимо:

- 1) структурировать содержание предложенной темы, выделив ключевые подтемы данной темы и обозначив их как пункты плана (не менее 5);
- 2) представить пункты плана в последовательности, отражающей логику раскрытия темы;
- 3) обозначить пункты плана соответствующей нумерацией, дать название каждому пункту;
- 4) описать содержание каждого пункта в виде тезисов (с выделением авторских формулировок и ссылками на первоисточник) со своими комментариями и дополнениями.

Важно помнить, что тезис – положение, *кратко* излагающее какую-нибудь идею, а также одну из основных мыслей сочинения, доклада, лекции и т. д. Объем выполненного задания – *не менее 2 страниц*.

## **Тема 6. Организация процесса обучения персонала организации**

**Задание 1.** *Ситуационная задача.*

Центр профессионального обучения компании «Эрнст энд Янг» в РФ уже более 13 лет является лидером в предоставлении услуг профессионального обучения и повышения квалификации в СНГ. За этот период в Центре прошли

обучение более 15 тыс. специалистов ведущих компаний России и других стран СНГ.

За три года существования учебно-тренинговый центр превратился из объединения трех партнеров в мощное учебное заведение, которое реализует более 50 программ профессионального обучения по следующим направлениям:

- управленческий учет и бюджетирование; внутренний контроль и аудит, управление рисками;

- финансовое планирование и анализ; оценка бизнеса и корпоративные финансы и т. п. Обучение проводят квалифицированные преподаватели-консультанты, имеющие богатый практический опыт, а также квалификации АССА, МВА.

Директор Центра также периодически приглашает преподавателей со стороны, с которыми заключаются разовые контракты. Центр проводит обучение руководителей и специалистов, предлагая различные курсы для всех желающих, а также разрабатывая специальные программы по заказу организаций. На долю последних приходится до 70 % объема работ Центра. По мнению директора Центра, тот период развития организации, когда все работники пытались «жить работой», а проблемы друга были для всех близкими, давно закончился. Компания переросла этап неформальной организации и назрела необходимость внедрения более действенных методов оценки работы персонала.

## **Тема 7. Оценка эффективности обучения персонала организации**

**Задание 1.** *Ситуационная задача.* В одном из средств массовой информации был напечатан рассказ женщины, которая сменила место работы. Придя в новый коллектив, она пыталась сделать все, чтобы ее там приняли как свою. Однако реакция коллектива была противоположной. Она, не выдержав психологического напряжения, расплакалась. Такой ее увидела одна из сотрудниц, которая, кстати, не принимала участия в преследовании» новенькой.

- Слушай, — сказала она, — открою тебе один секрет: нужно меньше говорить и больше прислушиваться. Не спеши как-либо демонстрировать свои умения. Кроме того, в своем стремлении произвести впечатление ты пытаешься любой ценой не допускать ошибок. А как их можно не допускать, если ты много

чего не знаешь из специфики нашей работы и жизни коллектива? Поэтому, стараясь не допускать ошибок, ты нервничаешь и делаешь их еще больше. И последнее — ты еще не допустила столько ошибок, чтобы их нельзя было исправить. В этом можешь рассчитывать на меня». Этот разговор стал для нее поворотным. Она меньше обращала внимания на упреки коллег, и замечаний в ее адрес стало меньше. Вскоре появились успехи в работе, а за ними — премия, добрые слова руководства. Презрительное отношение сотрудников изменилось на уважение.

Однако назрела новая непростая для нее ситуация. Начальница отдела, в котором работала женщина, ушла в длительный отпуск. Генеральный директор предложил на освободившееся место ее, хотя по всем данным его должна бы была занять сотрудница, которая первой ее поддержала. *Вопросы к задаче.*

1) Как поступить сотруднице, которой предложили более высокую должность?

2) Правильно ли поступил генеральный директор?

3) Что бы вы сделали, будучи на месте генерального директора: предложили бы должность одной из этих сотрудниц, совсем другому лицу или провели бы аттестацию работников, чтобы определить наиболее подходящую кандидатуру?

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Управление персоналом организации: учеб. / под ред. А. Я. Кибанова. — 3-е изд., доп. и перераб. — Москва: ИНФРА-М, 2005. — 638 с. (Высшее образование).

2. Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учеб. для академического бакалавриата / Е. Б. Моргунов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Изд-во ЮРАЙТ, 2015. — 561 с.

3. Методические указания по оформлению учебных текстовых работ (рефератов, контрольных, курсовых, выпускных квалификационных работ) для всех специальностей направлений ИНОТЭКУ / сост.: А. Г. Мнацаканян, Ю. Я.

Настин, Э. С. Круглова. – 2-е изд., испр., доп. – Калининград: КГТУ, 2018. – 29 с.

4. Практическая андрагогика: метод. пособие. Книга 1. Современные адаптивные системы и технологии образования взрослых / под ред. В. И. Подобеда, А. Е. Марона. – Санкт-Петербург: ГНУ «ИОВ РАО», 2003. – 406 с.

5. Соловьев, Д. П. Обучение и развитие персонала : учеб. пособие / Д. П. Соловьёв, Л. А. Илюхина. - Самара: Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2019. - 204 с

6. Иванова, Т. Ю. Теория организации. - [Электронный ресурс] - Режим доступа : [https://bstudy.net/675810/ekonomika/teoriya\\_organizatsii](https://bstudy.net/675810/ekonomika/teoriya_organizatsii)

7. Определение потребности в обучении. - Технологии обучения и развития персонала организации. - [Электронный ресурс] - Режим доступа: [https://studref.com/629225/menedzhment/opredelenie\\_potrebnosti\\_obucheniia](https://studref.com/629225/menedzhment/opredelenie_potrebnosti_obucheniia)

8. Типология Климова. - [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://ddt-sestr.ru/images/doc/040220192239.pdf>

9. Профессиональное развитие и обучение персонала. - [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://lektsii.org/5-75948.html>

10. Моделируем компетенции в организации. - [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.sites.google.com/site/kompetenciirukovoditela/home>

11. Тесты и анкета для абитуриентов, поступающих на специальность Социальная работа, Тамбов, 20212. - [Электронный ресурс] - Режим доступа: [https://stydopedya.ru/2\\_88230\\_po-tipologii-professora-e-a-klimova.html](https://stydopedya.ru/2_88230_po-tipologii-professora-e-a-klimova.html)



## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Пример страницы СОДЕРЖАНИЕ в контрольной работе

#### СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	2
1. Средства обучения персонала.	4
2. Место обучения персонала в системе управления персоналом	7
3. Сущность понятия «экономическая безопасность личности», основные индикаторы для оценки уровня экономической безопасности личности.	10
4. Основные формы проявления национальных экономических интересов в различных сферах экономики.	12
Практическое задание	14
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	17
ПРИЛОЖЕНИЕ А <Заголовок >	18

- 1) Примечания:
- 2) Номера страниц проставлены приблизительно.
- 3) Границы таблицы после заполнения убираются.
- 4) Приложений может быть несколько.

Локальный электронный методический материал

Марина Жановна Киракосян

## ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Редактор Э. С. Круглова

Уч.-изд. л. 6,5 Печ. л. 5,8

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Калининградский государственный технический университет».  
236022, Калининград, Советский проспект, 1