

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Национальный исследовательский университет  
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского»

Сайгина Е.В.

«СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ  
ПЕРСОНАЛА»

Направление подготовки: 38.04.03 «Управление персоналом»

Квалификация (степень) «Магистр»

Профиль подготовки:

«Управление персоналом и развитие человеческих ресурсов  
организации»

Электронное учебно-методическое пособие

**Рекомендовано методической комиссией  
факультета социальных наук для студентов ННГУ,  
обучающихся по направлению 38.04.03 «Управление персоналом»**

Нижний Новгород

2020

С-12 Сайгина Е.В. «Системы корпоративного обучения и развития персонала»: Учебно-методическое пособие. – Нижний Новгород: Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2020 – 33 с.

Рецензент: кандидат психологических наук, доцент кафедры психологии управления ФСН ННГУ М.В. Прохорова.

Учебно-методическое пособие по дисциплине «Системы корпоративного обучения и развития персонала» разработано в соответствии с требованиями Федерального образовательного стандарта по направлению подготовки 38.04.03 «Управление персоналом» квалификация (степень) «Магистр» для профиля подготовки: «Управление персоналом и развитие человеческих ресурсов организации».

В учебно-методическом пособии определены цель, задачи и формируемые компетенции дисциплины. Центральное место занимают вопросы для обсуждения и задания для практической работы. Углублённому пониманию и успешному освоению предмета способствуют предлагаемые автором вопросы для самостоятельного изучения и закрепления материала.

Список литературы отражает современные проблемы и направления исследований в области управления персоналом. Учебно-методическое пособие предназначено для магистрантов, обучающихся по направлению подготовки «Управление персоналом», и преподавателей, читающих данную учебную дисциплину.

Рекомендовано методической комиссией факультета социальных наук для студентов ННГУ, обучающихся по направлению 38.04.03 «Управление персоналом».

Ответственный за выпуск:

председатель учебно-методической комиссии факультета социальных наук ННГУ им. Н.И. Лобачевского, кандидат биологических наук, доцент  
А.В. Орлов

УДК 005.95/.96  
ББК 65.240

© Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2020

©Сайгина Е.В.

УДК 005.95/.96

ББК 65.240

С-12

<b>1. Цель и формируемые компетенции учебной дисциплины «Системы корпоративного обучения и развития персонала»</b>	<b>4</b>
<b>2 Планы семинаров и практических занятий</b>	<b>5</b>
Тема 1. Традиционный и современный подходы к обучению и развитию персонала	5
Тема 2. Цикл организации корпоративного обучения на современном предприятии	7
Тема 3. Профессиональная компетентность специалиста по обучению и развитию персонала	10
<b>3 Учебно-методическое обеспечение дисциплины</b>	<b>12</b>
Примеры оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по итогам освоения учебной дисциплины	
Основная литература. Дополнительная литература. Интернет-ресурсы.	15
Приложение 1. Особенности образовательной политики концерна «Крупп машинентехник ГМБХ»	17
Приложение 2. Типология методов корпоративного обучения Т.С. Кабаченко	18
Приложение 3. Ситуации для анализа системы адаптации новых сотрудников (№1 и №2)	19
Приложение 4. Примеры анкет для оценки эффективности обучения	25
Приложение 5. Модель оценки эффективности обучения Дж. Киркпатрика	29
Приложение 6. Структура аналитической операциограммы О.Г. Носковой	30

## **1. Цель и формируемые компетенции учебной дисциплины «Системы корпоративного обучения и развития персонала»**

Одна из наиболее востребованных и динамично развивающихся в настоящее время отраслей науки является управление персоналом. Развитие человеческого потенциала выходит на первый план в решении вопросов повышения эффективности работы современной компании. Применение в этой области научно обоснованных подходов и методов позволяет, с одной стороны, поддерживать корпоративные компетенции на высоком уровне, с другой стороны, обеспечить требуемый рост производительности и качества труда.

**цель дисциплины:** сформировать профессиональную компетентность в организации и реализации программ корпоративного обучения на предприятии в условиях перехода к инновационному пути развития.

### **Задачи дисциплины:**

- изучить ключевые понятия корпоративного обучения и особенности обучения взрослых;
- сформировать у студентов навыки проводить организационную диагностику существующей системы корпоративного обучения на предприятии и разрабатывать направления ее совершенствования в соответствии с задачами организационного развития.
- сформировать у студентов навыки по реализации всего цикла корпоративного обучения, в т.ч. разрабатывать нормативно-методическую документацию.
- сформировать у студентов компетенции корпоративного тренера и специалиста по обучению и развитию персонала.
- сформировать у студентов навыки по оценке эффективности системы корпоративного обучения, в том числе по финансово-экономическим показателям.

### **Компетенции обучающихся, формируемые в результате освоения дисциплины**

ОК-3: Готовность к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала

ОПК-4: Способность всесторонне рассматривать и оценивать задачи повышения эффективности использования и развития персонала

ОПК-5: Способность создавать команды профессионалов и эффективно работать в командах, отстаивать свою позицию, убеждать, находить компромиссные и альтернативные решения

ПК-28: Владение навыками наставничества, способностью вдохновлять других на развитие персонала и организации

## **2. ПЛАНЫ СЕМИНАРОВ И ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ**

### **Тема 1**

#### **ТРАДИЦИОННЫЙ И СОВРЕМЕННЫЙ ПОДХОДЫ К ОБУЧЕНИЮ И РАЗВИТИЮ ПЕРСОНАЛА**

##### **Цель занятия:**

Изучить в историческом аспекте формирование системы обучения и развития персонала, в том числе организационно-деятельностный и компетентностный подходы.

##### **Тезаурус:**

Обучение персонала как вид профессиональной деятельности, его роль в кадровой политике организации, место службы обучения развития персонала в структуре организации.

##### **Теоретическое введение.**

Знаниевая парадигма в системе образования, современный компетентностный подход (В.В. Давыдов, В.Байденко, В.П. Борисенко, В.В. Сериков), деятельностно-компетентностный подход.

Ключевые понятия «Знания», «Умения», «Навыки», «Обучаемость», «Компетенция», «Профессиональное развитие», «Корпоративное обучение», «Научение», «Учение», «Обучение».

Национальные особенности корпоративного обучения: в Японии, США, России. Направления современной концепции корпоративного обучения (Ф. Хайзе).

Система корпоративного обучения по Т.С. Кабаченко: особенности, суть, структура. Современные системы обучения в соответствии с законом «Об образовании»: профессиональное образование, профессиональное обучение, дополнительное профессиональное образование.

Составляющие учебного процесса: предмет обучения, субъект обучения, способы обучения, преподаватель. Факторы, влияющие на учебный процесс: возраст, специфика профессии, обучаемость, мотивация.

Подразделения, ответственные за реализацию системы корпоративного обучения в организации (служба управления персоналом, учебный центр, корпоративный университет): основные цели и решаемые задачи, особенности построения и юридического регулирования деятельности. Роль психологического обеспечения в работе данных служб.

##### **Основная литература**

Воробьева В.К., Кирьякова А.В. Корпоративное обучение персонала: компетентностный подход. – М.: Дом педагогики, 2011. – 229 с.

Кабаченко Т.С. Психология в управлении человеческими ресурсами. – СПб.: Питер, 2003. – 400 с.

Корпоративное обучение персонала организации / Шаталова Н.И., Кораблева Г.Б., Николаева И.Г., Брюхова О.Ю., Пьянова Л.А., Харьков А.С., Столяров В.И., Клепалова Ю.И. – Екатеринбург: Изд-во Уральского гос. университета путей сообщения, 2011. – 277 с.

Минченкова О. Ю. Управление персоналом организации: Учебник – М.: КноРус, 2011. – 536 с.

Мэлоун А. Самуэль. Корпоративный учебный центр. Создание и управление. – М.: Гревцов Паблишер, 2008. – 208 с.

Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 N 273-ФЗ.

### **Вопросы для обсуждения и задания для практической работы**

1. Назовите основные особенности знаниевого и компетентностного подходов к обучению персонала.
2. Сформулируйте основные факторы, определяющие специфику существующей у организации концепции развития персонала.
3. Дайте характеристику четырем типам концепции корпоративного обучения персонала по Т.С. Кабаченко.
4. Назовите какие существуют типы структурных подразделений в компании, которые отвечают за корпоративное обучение и укажите в чем им особенности.

### **Дополнительная литература**

Барри М. Стоу. Антология организационной психологии. - М.: ООО «Вершина», 2005 – 712 с.

Воротынцева Т., Неделин Е. Строим систему обучения персоналом. – М.: Речь, 2008. – 128 с.

Егоршин А.П. Управление персоналом. - Н.Новгород: НИМБ, 2007. – 1100 с.

### **Вопросы для самостоятельного изучения и закрепления материала**

- 1) Проанализируйте Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ссылка: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/)) и охарактеризуйте специфику понятий «Профессиональное образование», «Профессиональное обучение» и «Дополнительное образование».

2) На основании классификации по Т.С. Кабаченко проанализируйте особенности образовательной политики концерна «Крупп машинентехник ГМБХ» (Приложение 1) по следующим признакам: открытость/закрытость кадровой политики, дискретность/непрерывность обучения, роль руководства в системе обучения, роль работников.

## **Тема 2**

### **ЦИКЛ ОРГАНИЗАЦИИ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ НА СОВРЕМЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ**

#### **Цель занятия:**

Изучить процесс организации корпоративного обучения, практические инструменты и методы, реализуемые в современных компаниях на каждом этапе.

#### **Тезаурус:**

профессиография, профессионально важные качества, компетенции, организационная диагностика, проектирование и планирование обучения, методы обучения, методы оценки эффективности обучения.

#### **Теоретическое введение.**

Факторы, под воздействием которых складываются потребности в обучении: внешние и внутренние. Способы выявления потребностей: анализ результатов собеседования при приеме, анализ результатов адаптации (стажировки), анализ результатов аттестации (оценки), анкетирование руководства, анализ внешней информации, анализ изменения технологии, анализ ожидаемых кадровых изменений, анализ результатов и качества работы сотрудника.

Понятия «Профессиография», «Профессиограмма», «Психограмма» (Е.А. Климов, О.Г. Носкова, Е.М. Иванова, А.К. Маркова). Методы составления профессиограмм: беседа (опрос), метод экспертных оценок, метод анализа нормативно-технической документации, наблюдение, фотография рабочего дня, трудовой метод, метод коллективной дискуссии, метод анализа биографии и автобиографии. Классификация профессий (по Е.А. Климову).

Метод «360°» как инструмент выявления потребностей в корпоративном обучении: цели, задачи, условия проведения оценки, принципы подбора и подготовки экспертов (по Т.С. Кабаченко). Центр оценки и развития персонала (Т.Ю. Базаров, Л.Джуэлл, С.А. Маничев, Д. Купер, А.Робертсон, С.К. Сергеенко): цели и решаемые задачи, особенности применения, основополагающие принципы, этапы подготовки (разработка программы, анализ деятельности и формулирование критериев оценки, конструирование процедур оценки, обучение экспертов (оценщиков), реализация программы, подготовка итогового заключения), типовая структура. Методы, используемые в Центре: тестирование и/или анкетирование (психологическое

и/или профессиональное); упражнение типа «Корзина для бумаг», задания на решение профессиональных проблем (индивидуальные/групповые), свободная дискуссия (на заданную тему и носит соревновательный характер), оценочное интервью или собеседование, демонстрация навыков публичного выступления. Общие правила проведения оценочных процедур (по Т.Ю. Базарову). Аттестация персонала как метод выявления потребностей в обучении: цели и решаемые задачи, типология аттестации, должностные лица, участвующие в аттестации, этапы проведения аттестации.

Связь планирования корпоративного обучения со стратегией развития организации (стратегия инновации, качества и лидерства в издержках). Использование SWOT-анализа при разработке системы корпоративного обучения. Два основных подхода к обучению персонала: развитие собственного персонала или прием/увольнение персонала.

Этапы процесса планирования обучения: Определение укрупненных целей обучения; Формирование плановых направлений обучения; Определение приоритетных направлений обучения; Планирование уровней обучения; Выбор форм организации обучения; Оценка необходимых ресурсов обучения, разработка проекта плана обучения.

Формы организации обучения по Н.Ю. Хрящевой. Классификация типов корпоративного обучения (по Н.Ю. Хрящевой): обучение на рабочем месте (инструктаж, ротация, наставничество), обучение вне организации (в вузах, бизнес-школах, учебных центрах), внутрифирменное обучение, стажировка, наставничество. Классификация типов корпоративного обучения (по Т.С. Кабаченко): пассивные, индивидуальные активные, традиционные групповые, инновационные групповые. Описание основных методов корпоративного обучения: вербальный метод (лекции), демонстрационный метод, имитационный метод, метод конкретных ситуаций, дистанционное обучение (вебинар), бизнес-тренинг, коучинг.

Критерии определения внешней образовательной организации. Необходимый комплект обязательных документов для образовательной организации. Разработка внутренних программ обучения: структура, содержание, определение ответственных должностных лиц, поиск преподавателей.

Затраты на корпоративное обучение: основные статьи расходов (прямые, сопутствующие, косвенные). Типовые плановые показатели реализации программ корпоративного обучения.

Особенности мотивации персонала при прохождении корпоративного обучения; преимущества и недостатки взрослой аудитории. Принципы обучения взрослых (по М.О. Олехнович).

Основные подходы к оценке результатов корпоративного обучения. Критерии эффективности системы корпоративного обучения. Модель Дж.Киркпатрика: уровни оценки и разработка практического инструментария (реакция на обучение, усвоение материала, изменение поведения, изменение трудовых показателей). Использование коэффициента рентабельности



(ROI – Return on investment) при оценке эффективности корпоративного обучения.

### **Основная литература**

Воробьева В.К., Кирьякова А.В. Корпоративное обучение персонала: компетентностный подход. – М.: Дом педагогики, 2011. – 229 с.

Згонник Л. В. – Организационное поведение: учеб. для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки "Менеджмент". – М.: Изд.-торговая корпорация "Дашков и К", 2010. – 232 с.

Кабаченко Т.С. Психология управления. – М.: Педагогическое общество России, 2000. – 384 с.

Корпоративное обучение персонала организации / Шаталова Н.И., Кораблева Г.Б., Николаева И.Г., Брюхова О.Ю., Пьянова Л.А., Харькин А.С., Столяров В.И., Клепалова Ю.И. – Екатеринбург: Изд-во Уральского гос. университета путей сообщения, 2011. – 277 с.

Левинсон Г. Ассесмент организаций. Пошаговое руководство по эффективному консультированию. – Х.: Изд-во «Гуманитарный центр», 2011. – 424 с.

Минченкова О. Ю. Управление персоналом организации: Учебник – М.: КноРус, 2011. – 536 с.

### **Вопросы для обсуждения и задания для практической работы**

1) Перечислите основные методы оценки профессионализма, дайте им характеристику с точки зрения валидности и надежности.

2) Проведите сравнительный анализ современных методов выявления потребности в обучении («360°», Ассесмент-центр, аттестация, КРІ).

3) Охарактеризуйте различные формы организации обучения по Н.Ю. Хрящевой.

4) Опишите какие виды затрат (прямые/сопутствующие/косвенные) присутствуют при использовании следующих методов обучения: открытые семинары, внутренние тренинги, наставничество, стажировка.

5) Охарактеризуйте с точки зрения андрагогической модели структуру мотивационной сферы (положительные/отрицательные мотивы) у взрослого человека в ходе образовательной деятельности.

6) Перечислите основные методы оценки эффективности корпоративного обучения.

### **Дополнительная литература**

Воротынцева Т., Неделин Е. Строим систему обучения персоналом. – М.: Речь. – 128 с.

Геберт Д., Лутц фон Розенштиль. Организационная психология. Человек и организация. - Х.: Изд-во Гуманитарный Центр, 2006. – 624 с.

Егоршин А.П. Управление персоналом. - Н.Новгород: НИМБ, 2007. - 1100 с.

Журавлев А.Л. Психология управленческого взаимодействия (теоретические и прикладные проблемы). - М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2004. – 476 с.

### **Вопросы для самостоятельного изучения и закрепления материала**

1) Сравните следующие понятия – «ПВК», «компетенции», «компетентность», «потенциал», «профессиональная пригодность».

2) Изучите типологию методов корпоративного обучения по Т.С. Кабаченко и укажите основные их характеристики (Приложение 2)

3) Ознакомьтесь с ситуацией №1 «В коллектив пришел новичок» и с ситуацией №2 «Система адаптации компании Эрнст энд Янг» (Приложение 3), дайте характеристику сложившегося в данных организациях процесса адаптации новых сотрудников и разработайте практические предложения по его улучшению.

4) Изучите примеры анкет для оценки эффективности корпоративного обучения (Приложение 4) и самостоятельно разработайте анкеты для оценки эффективности обучения на 1-3 уровнях (реакция на обучение, усвоение материала, изменение поведения) по модели Дж. Киркпатрика (Приложение 5).

### **Тема 3**

## **ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ СПЕЦИАЛИСТА ПО ОБУЧЕНИЮ И РАЗВИТИЮ ПЕРСОНАЛА**

### **Цель занятия:**

изучить традиционные и современные трудовые функции, которые выполняют специалисты по обучению и развитию персонала, освоить существующие этические принципы в работе данных специалистов.

### **Тезаурус:**

Профессиональный стандарт, трудовые функции, ключевые компетенции, этические принципы.

### **Теоретическое введение**

Профессиональный стандарт №559 «Специалист по управлению персоналом» и основные трудовые функции, связанные с организацией корпоративного обучения. Отличие в профессиях «Специалист по управлению

персоналом», «Специалист по обучению и развитию персонала», «Бизнес-тренер», «Коуч».

Особенности профессиональной подготовки специалистов указанного профиля и показатели эффективности их деятельности.

Этические нормы работы специалиста по обучению и развитию персонала и бизнес-тренера в организации.

### **Основная литература**

Кабаченко Т.С. Психология управления. – М.: Педагогическое общество России, 2000. – 384 с.

Минченкова О. Ю. Управление персоналом организации: Учебник – М.: КноРус, 2011. – 536 с.

Профессиональный стандарт №559 «Специалист по управлению персоналом».

### **Вопросы для обсуждения и задания для практической работы**

1) Составьте КРІ (ключевые показатели эффективности) для оценки деятельности специалиста по обучению и развитию персонала и бизнес-тренера.

2) Изучите для примера этический кодекс психолога и подготовьте эссе на тему: «Этические нормы работы специалиста по обучению и развитию персонала».

### **Дополнительная литература**

Воротынцева Т., Неделин Е. Строим систему обучения персоналом. – М.: Речь, 2008. – 128 с.

Психология менеджмента/ Под ред. Г.С. Никифорова. – СПб.: Питер, 2004. – 639 с.

Бодров В.А. Психология профессиональной пригодности. - М.: ПЕР СЭ, 2006. – 511 с.

Этический кодекс психолога.

### **Вопросы для самостоятельного изучения и закрепления материала**

1) Проанализируйте профессиональный стандарт №559 «Специалист по управлению персоналом» и составьте аналитическую операциюграмму, используя схему О.Г. Носковой (Приложение 6).

2) Разработать проект типовой должностной инструкции специалиста по обучению и развитию персонала.

# УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

## Примеры оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по итогам освоения учебной дисциплины

### Примеры вопросов для подготовки к экзамену

1. Корпоративное обучение как профессиональная деятельность. Роль профессионального развития персонала в современных условиях.
2. Особенности психологического обеспечения подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала.
3. Факторы, определяющие специфику существующей у организации концепции развития персонала: кадровая политика предприятия, стратегия развития предприятия, организационная культура.
4. Основные подходы к обучению персонала на современном предприятии.
5. Обучение взрослых: психологические особенности и закономерности.
6. Типы концепций корпоративного обучения персонала: влияние параметров дискретность-непрерывность обучения, активность-пассивность персонала в планировании образовательных программ, вовлеченность руководителей.
7. Виды (формы) обучения персонала.
8. Определение целесообразности конкретных программ подготовки. Психологические показания к включению определенных программ в цикл образовательных мероприятий
9. Обоснование содержания программ корпоративного обучения с точки зрения психологических закономерностей обучения.
10. Психологические показатели, влияющие на принятие решения о целесообразности участия конкретных работников в образовательных программах.
11. Психологические аспекты оптимизации методов подготовки персонала.
12. Стратегическое планирование обучения: цели и контрольные показатели, направления, методы организации.
13. Целевое планирование и бюджетирование обучения.
14. Основные функции и алгоритм оценки персонала организации.
15. Содержание и особенности применения инструментов определения потребностей в корпоративном обучении: организационная диагностика и ассесмент-центр.
16. Тренинг в профессиональной подготовке: методические аспекты и психодиагностические возможности.
17. Ресурсы обучения. Учебный центр, корпоративный университет, обучающая организация.

18. Оценка эффективности мероприятий по повышению квалификации и переподготовки персонала. Модель Киркпатрика, возврат инвестиций (ROI).
19. Особенности профессиональной подготовки менеджеров.
20. Специалист по обучению и развитию персонала, корпоративный тренер: должностные обязанности и профессиональные компетенции.

### Примеры тестовых заданий

**Инструкция:** Прочитайте внимательно вопросы и напишите на них ответы или выберите правильный, на Ваш взгляд, ответ из представленных.

ФИ \_\_\_\_\_

Группа \_\_\_\_\_

#### Компетенция ОК-3, ОПК-4

**1. Укажите, что из перечисленного является составляющими учебного процесса?**

- А) предмет обучения
- Б) субъект обучения
- В) способы обучения
- Г) организатор учебного процесса

**2. Укажите, на чем базируется компетентностный подход в обучении?**

- А) усиление практической направленности обучения при сохранении его фундаментальности
- Б) достижение конкретных результатов и получение опыта
- В) приобретение знаний в определенной области

**3. Укажите, кто из указанных отечественных психологов разрабатывал методологию деятельностного подхода?**

- А) Б.Ф. Ломов
- Б) Е.А. Климов
- В) Т.С. Кабаченко

**4. При построении модели компетенций специалистов существуют определенные требования к формулировке индикаторов для оценки уровня развития компетенций. Укажите, какие из перечисленных индикаторов сформулированы правильно?**

- А) Способность оперативно и спокойно реагировать на изменение ситуации и применять все необходимые меры
- Б) Умение беспристрастно выслушать самые разные точки зрения
- В) Своевременно удовлетворяет потребности покупателя

**5. Укажите, какие два требования существуют при подборе экспертов для проведения оценки персонала по методу 360°?**

- А) \_\_\_\_\_
- Б) \_\_\_\_\_

#### Компетенция ОПК-5

**1. Укажите, какие существуют недостатки у Центра оценки и развития персонала (Ассесмент-Центра)?**

**2. Укажите, какие индикаторы относятся к КРІ менеджера среднего звена?**

- А) Прибыль компании
- Б) Выполнение плана продаж

В) Среднемесячная производительность труда сотрудников подразделения

Г) Уровень текучести кадров в подразделении

**3. Укажите, какие из перечисленных показателей используется в организации для оценки эффективности системы корпоративного обучения?**

А) Количество обученных сотрудников

Б) Общий объем расходов на обучение сотрудников

В) Средняя стоимость 1 человеко-дня обучения

**4. Перед Вами перечислены 4-е уровня для оценки эффективности обучения. Выстройте их, пожалуйста, в правильную последовательность, предложенную в модели Дж. Киркпатрика, указав номер соответствующего уровня в квадрате слева.**

Усвоение материала

Реакция на обучение

Изменение поведения

Изменение трудовых показателей

**5. Укажите, какие подразделения внутри организации являются ответственными за организацию корпоративного обучения?**

А) Учебный центр

Б) Кадровая служба

В) Корпоративный университет

## **Компетенция ПК-28**

**1. Перечислите, какие существуют способы выявления потребностей в корпоративном обучении? Например, анализ результатов собеседования и тестирования специалистов при приеме на работу**

---

**2. Дайте определение следующим понятиям:**

- Знание

---

- Умение

---

- Навык

---

- Корпоративное обучение

---

**3. Перед Вами перечислены этапы в цикле организации корпоративного обучения. Выстройте их, пожалуйста, в правильную последовательность, указав номер соответствующего этапа в квадрате слева.**

Оценка результатов обучения

Выявление потребностей в обучении

Контроль и совершенствование процесса обучения

Проектирование и планирование обучения

Собственно проведение обучения

**4. Приведите примеры методов обучения для каждой из указанных групп?**

А) Методы пассивного обучения

---

Б) Методы индивидуального активного обучения

---

В) Методы традиционного группового обучения

---

Г) Методы инновационного группового обучения

---

**5. Укажите, какие методы обучения характерны для организаций с разными типами организационных культур?**

А) Клановая организационная культура

---

Б) Бюрократическая организационная культура

---

В) Адхократическая организационная культура

---

Г) Рыночная организационная культура

---

### Основная литература

1. Воробьева В.К., Кирьякова А.В. Корпоративное обучение персонала: компетентностный подход. – М.: Дом педагогики, 2011. – 229 с. (elibrary.ru)
2. Згонник Л. В. – Организационное поведение: учеб. для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки "Менеджмент" . – М.: Изд.-торговая корпорация "Дашков и К", 2010. –232 с. (экземпляров в библиотеке ННГУ – 10).
3. Кабаченко Т.С. Психология управления. – М.: Педагогическое общество России, 2000. – 384 с. Режим доступа: <https://www.booksite.ru/localtxt/kab/ach/enko/text.pdf>
4. Корпоративное обучение персонала организации / Шаталова Н.И., Кораблева Г.Б., Николаева И.Г., Брюхова О.Ю., Пьянова Л.А., Харькин А.С., Столяров В.И., Клепалова Ю.И. – Екатеринбург: Изд-во Уральского гос. университета путей сообщения, 2011. – 277 с. (elibrary.ru)
5. Левинсон Г. Ассесмент организаций. Пошаговое руководство по эффективному консультированию. – Х.: Изд-во «Гуманитарный центр», 2011. – 424 с. Режим доступа: <https://one-knighki.ga/31624-assessment-organizatsiy-poshagovoe-rukovodstvo-po-effektivnomu-konsultirovaniyu/>
6. Минченкова О. Ю. Управление персоналом организации: Учебник – М.: КноРус, 2011. – 536 с. (экземпляров в библиотеке ННГУ – 9).
7. Мэлоун А. Самуэль. Корпоративный учебный центр. Создание и управление. – М.: Гревцов Паблшер, 2008. – 208 с. Режим доступа: <http://www.fb2mobile.ru/meloun-s-a/korporativnyu-uchebnyu-tsentr/>
8. Профессиональный стандарт №559 «Специалист по управлению персоналом». Режим доступа: [https://profstandart.rosmintrud.ru/obshchiy-informatsionnyu-blok/natsionalnyu-reestr-professionalnykh-standartov/reestr-professionalnykh-standartov/index.php?ELEMENT\\_ID=45674](https://profstandart.rosmintrud.ru/obshchiy-informatsionnyu-blok/natsionalnyu-reestr-professionalnykh-standartov/reestr-professionalnykh-standartov/index.php?ELEMENT_ID=45674).

9. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 N 273-ФЗ. Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174)).

### Дополнительная литература

1. Барри М. Стоу. Антология организационной психологии. - М.: ООО «Вершина», 2005 – 712 с. (elibrary.ru)
2. Бодров В.А. Психология профессиональной пригодности. - М.: ПЕР СЭ, 2006. – 511 с. Режим доступа: [http://www.law.vsu.ru/structure/criminalistics/books/bodrov\\_psy\\_prof.pdf](http://www.law.vsu.ru/structure/criminalistics/books/bodrov_psy_prof.pdf)
3. Воротынцева Т., Неделин Е. Строим систему обучения персоналом. – М.: Речь. – 128 с. (elibrary.ru)
4. Геберт Д., Лутц фон Розенштиль. Организационная психология. Человек и организация. - Х.: Изд-во Гуманитарный Центр, 2006. – 624 с. (elibrary.ru)
5. Егоршин А.П. Управление персоналом. - Н.Новгород: НИМБ, 2007. - 1100 с. Режим доступа: <http://www.vse-uchebniki.ru/upravlenie-personalom-uchebnik/egorshin-a-p-upravlenie-personalom/>
6. Журавлев А.Л. Психология управленческого взаимодействия (теоретические и прикладные проблемы). - М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2004. – 476 с. (elibrary.ru)
7. Психология менеджмента/ Под ред. Г.С. Никифорова. – СПб.: Питер, 2004. – 639 с. (elibrary.ru)
8. Этический кодекс психолога (режим доступа: <http://рпо.рф/рпо/documentation/ethics.php>)

### Интернет-ресурсы

<http://psyberia.ru/> - Образовательный психологический проект. Разнообразные информационные материалы по многим направлениям психологии.

<http://psyjournals.ru/> - Крупнейший в Интернете Портал психологических изданий. На портале размещено 26 полнотекстовых архива психологических журналов.

<http://www.psychology.ru/> - Один из лучших психологических ресурсов в Рунете. Новости психологии. Психологический календарь.

<http://www.psy-gazeta.ru/> - «Психологическая газета» – профессиональное периодическое интернет-издание для психологов. Анонсы всех российских профессиональных психологических конференций; нормативные документы, регулирующие психологическую практику; информацию о ведущих психологах; факультетах психологии вузов; общественных объединениях психологов; научных психологических центрах.



**Особенности образовательной политики концерна  
«Крупп машинентехник ГМБХ»**

(источник: Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. — М.: Дело, 2003. — 272 с.)

Представляет интерес и организация повышения квалификаций руководящих кадров в концерне «Крупп машинентехник ГМБХ». Подготовка кадров является составной частью всей деятельности руководящих работников концерна. Подчеркивается, что для того, чтобы в ближайшие годы концерн имел возможность принимать на мировом рынке самое деятельное участие, всем его предприятиям нужны высококвалифицированные и высокопроизводительные сотрудники. Только систематическое повышение их квалификации может гарантировать конкурентоспособность концерна, достижение его предприятиями производственных целей на длительный срок.

Отделами кадров предприятий концерна и его аппарата управления предусмотрено много различных образовательных мероприятий, которые помогают работникам в их стремлении к переобучению или повышению своей квалификации. В отличие от организации обучения на отдельных предприятиях центральная программа образования основное внимание уделяет широкому образованию специалистов, овладению ими знаний для решения задач всего концерна. Это положение используется особенно интенсивно в рамках индивидуального повышения квалификации сотрудников, входящих в резерв управленческих кадров концерна.

Центральная программа образования призвана оказывать необходимую помощь всем сотрудникам в повышении их квалификации или самообразовании.

Настоящие и будущие задачи концерна выдвигают высокие требования ко всем служащим и руководителям. Отмечается, что их решение возможно лишь при наличии воли к достижениям, к постоянному совершенствованию квалификации, к кооперации и усиленному вовлечению сотрудников в решение проблем производства.

Разумеется, каждый сотрудник имеет возможность обратиться в отдел кадров предприятия или управление кадров концерна по вопросу образования, участия в тех мероприятиях, которые выходят за рамки упомянутой программы. Работники кадровых служб обязаны консультировать сотрудников и предпринимать соответствующие меры по удовлетворению их запросов.

**Типология методов корпоративного обучения  
(по Т.С. Кабаченко)**

Тип	Ключевые характеристики	Конкретные методы	Возможность		
			Практики	Обратной связи	Подкрепления
Методы пассивного обучения	При использовании данных методов роль обучаемых сводится к пассивному восприятию информации				
Методы индивидуального активного обучения	Данные методы предполагают активное участие обучаемых в выборе содержания и темпа изучения материала				
Методы традиционного группового обучения	Данные методы предполагают создание временных групп для решения социально-психологических и производственных задач				
Методы инновационного группового обучения	В основе лежит создание рабочих групп из сотрудников различных подразделения, уровней				



### СИТУАЦИИ ДЛЯ АНАЛИЗА

#### Ситуация 1. «В коллектив пришел новичок»

Леонид Ковшов, выпускник ПТУ, пришел на завод «Стройдеталь» за полчаса до смены. Накануне в отделе кадров ему дали телефон мастера арматурного цеха, на участке которого ему предстояло работать. Минут 10 он пытался дозвониться до проходной, пока, наконец, не застал мастера на месте. «Направили ко мне? – спросил тот. – Через 10 минут планерка, подходи к этому времени», – и повесил трубку. Завод был большой, незнакомый. Только через 15 минут Ковшов разыскал свой цех и участок. Все рабочие уже успели получить задания, и он услышал лишь, как мастер «настраивал» всех на выполнение срочного задания, то, уговаривая, то угрожая. Когда все ушли, мастер заметил новичка: «А, это ты? Пойдем к станку». Они долго пробирались по цеху, пока не подошли к станку, который стоял несколько в стороне. Стружка вокруг него была не убрана, инструменты разбросаны, но станок (это было видно) – новый.

– Что, приходилось работать на таком?

– Нет...

– Новенький, только три месяца как получили. Видишь, сразу тебе доверяем. Вот только не повезло тому, кто до тебя здесь работал. Позавчера пошел на обед, а оттуда – в больницу. Пока побудь на его месте, а вернется – посмотрим. Ты приberi пока здесь, подготовь станок, а я минут на 20 к начальнику цеха сбегая, после потолкуем, что к чему.

Новичок с готовностью принялся за уборку, собрал стружку, разложил инструмент. Но когда подметал пол, его заставил вздрогнуть резкий свист: на него чуть не наехал электрокар. После этого Ковшов все время оглядывался с опаской. Он уже заметил, что надо остерегаться не только электрокара, но и крана, который часто сновал над головой. Мастер вернулся через полчаса.

– Так, говоришь, на таком станке работать не доводилось? Тогда слушай. – И он стал рассказывать, какая это хорошая машина, на каком принципе основано ее действие, каковы параметры и характеристики, как нужно ухаживать за станком, периодически спрашивая: «Ясно? Понятно?» – Ковшов робко поддакивал. Удовлетворенный такой обстоятельной и доходчивой, по его мнению, беседой, мастер ободряюще похлопал новичка по плечу: «Ну, вот и начинай. Заготовок тебе хватит, а насчет инструмента спросишь у Терентьича». Новичок хотел спросить, кто такой Терентьич и где его найти, но не осмелился, да мастер уже его и не услышал бы.

Работа шла нормально, но с непривычки он все-таки порезал палец. Хотел спросить, где можно сделать перевязку, но снова не отважился: все



сосредоточены – задание срочное, не до него. Кое-как перетянул палец носовым платком и снова принялся за дело.

Оторвался от станка неожиданно – заметил, что стало меньше шума. Судя по времени, начался обед, и все без него ушли. Пока он искал столовую, обед закончился.

В 16 ч. Ковшов собрался сдавать работу (он как подросток работал на час меньше), но мастера не было видно. Мастер подошел к нему лишь в конце рабочего дня, проверил сделанную работу, похвалил и тут же заспешил, ссылаясь на заботы: «Твоя смена кончилась, а у меня день ненормированный». У Ковшова было много вопросов: сколько заработал, какая работа будет завтра, – но докучать этими мелкими делами, отрывать мастера от более важных он не решился, тем более что тот уже был далеко, а все рабочие разошлись. Больше ничего не оставалось, как отправиться со своими вопросами домой. А что будет завтра?

### **Ситуация 2 «Системы адаптации компании «Эрнст энд Янг»**

Компания «Эрнст энд Янг» входит в «большую пятерку» компаний, оказывающих профессиональные услуги в области аудита, налогов, управленческого и финансового менеджмента наряду с фирмами «Артур Андерсен», «Делойт энд Туш», «Прайс Уотерхаус энд Купере», KPMG.

**Структура компании.** Все отделы компании можно разделить на две категории: отделы, работающие непосредственно с клиентами (отдел аудита, налоговый отдел, отдел корпоративных финансов), и отделы поддержки (финансовый и маркетинговый отделы, отдел информационных технологий, отдел кадров и профессиональной подготовки, отдел по управлению интеллектуальными ресурсами).

Отделы, работающие непосредственно с клиентами, придерживаются жесткой иерархической структуры: партнер; менеджер; старший специалист; консультант или эксперт; младший консультант или эксперт.

Эта структура характерна для всех офисов «Эрнст энд Янг», в какой бы стране мира они ни находились.

**Политика компании.** Компания ориентируется на развитие и «выращивание» собственных кадров. Набор новых сотрудников производится



только на начальные позиции {staff) – из числа выпускников финансовых вузов (МГУ, ГУУ, Финансовая академия), имеющих определенный объем специальных знаний и высокий уровень знания английского языка. Компания не рассчитывает на людей с опытом, а стремится привить сотрудникам необходимые для работы навыки в процессе работы и обучения.

Набор выпускников вузов осуществляется дважды в год. Первый набор происходит в декабре-январе, когда принять участие в конкурсе приглашаются студенты 4–5-х курсов. До этого в течение осеннего семестра в ведущих московских экономических вузах сотрудники «Эрнст энд Янг» читают курс лекций по западному бухгалтерскому учету, параллельно с этим компания принимает участие во всевозможных «днях карьеры», «открытых дверей», работает «горячая линия» в Интернете.

Все резюме просматриваются, лучшим кандидатам и выпускникам тех курсов, которые читаются сотрудниками компании в вузах, предлагают в офисе компании сдать письменный экзамен по российскому и западному бухгалтерскому учету и английскому языку. Для сдачи экзамена и собеседования с сотрудниками кадровой службы приглашаются около 30 студентов. В ходе интервью оцениваются навыки работы в команде, соответствие корпоративной культуре компании. Основной метод оценки – предложение кандидату рабочих или жизненных ситуаций, на которые он так или иначе должен отреагировать, объяснить свое возможное поведение. Психологическое тестирование в «Эрнст энд Янг» не используется. По итогам экзамена и собеседования выбираются лучшие кандидаты, которые приглашаются на встречу с менеджерами; кандидаты, наиболее успешно прошедшие эти интервью, приглашаются на интервью с партнерами. Таковы этапы отбора на практику в компании «Эрнст энд Янг». На практику в московский офис компании ежегодно приглашаются 5-6 человек и по 1–2 человека в офисы, расположенные в странах СНГ: практика проходит в самый разгар бизнес-сезона, и компании необходима рабочая сила; студентам, в свою очередь, нужно пройти практику для завершения обучения в институте. Продолжительность работы в качестве практиканта продолжается три месяца, после чего студенты уходят на защиту диплома. Хорошо зарекомендовавшим себя студентам компания предлагает постоянную работу с начала нового бизнес-сезона с предварительным обучением по адапционной программе. В июне проводится дополнительный набор. Сотрудники кадровой службы снова просматривают резюме студентов из тех же источников. Однако эти кандидаты не проходят практику.

Причина двухэтапного набора в том, что оба метода оценки потенциала кандидатов (прохождение практики в компании и анализ результатов защищенных дипломов) позволяют выбрать лучших.



Ни один сотрудник компании не может «перепрыгнуть» через ступеньку иерархической лестницы. Для продвижения на следующий уровень необходимо соблюдение ряда условий:

1) время работы на предыдущей позиции: необходимо проработать не менее 1 года для перехода с первой на вторую ступень, еще 1 год требуется для того, чтобы стать старшим специалистом. Чтобы набрать необходимый опыт и знания для руководства проектами, потребуется 3–4 года, по истечении этого периода старший специалист, продемонстрировавший хорошие результаты работы, переходит на менеджерскую позицию. Проработав 6 лет, менеджер становится партнером. Пребывание на этой позиции во времени не ограничено;

2) пройденное обязательное для этой позиции обучение;

3) результаты годовой оценки.

Система адаптации. В компании существует несколько типов программ адаптации новых сотрудников, рассчитанных на разные их категории:

- на выпускников вузов; это наиболее значимая и ресурсоемкая программа, поскольку именно эта категория сотрудников является основной движущей силой;

- на сотрудников, которые уже имеют опыт работы в других компаниях; они изначально приходят либо в отделы поддержки, либо в основные отделы, но не на начальные позиции;

- на иностранных сотрудников, которые приезжают в офисы Москвы или СНГ, как правило, в рамках программ обмена сотрудниками между подразделениями и офисами «Эрнст энд Янг».

Программа адаптации для выпускников вузов обладает рядом характерных особенностей.

Адаптация сотрудников традиционно начинается очень рано, когда фактически они еще не являются сотрудниками «Эрнст энд Янг». Через 3–4 дня после начала практики проводится первый этап адаптационной программы для практикантов, который длится 3–4 дня. Его можно разделить на два этапа: обучение техническим знаниям западного бухгалтерского учета и обучение основным сведениям об «Эрнст энд Янг».

После окончания летнего набора происходит объединение сотрудников, прошедших практику, и новых сотрудников, принятых летом, для прохождения второго этапа адаптационной программы. Новые сотрудники выезжают в дом отдыха и обучаются тем аспектам, которые на письменном экзамене зимой оказались наиболее сложными для них. Основной акцент в культурной и развлекательной программе делается на мероприятиях, направленных на развитие навыков командной работы, а также коммуникационных навыков.



По истечении двух месяцев, во время которых сотрудники имеют возможность принять решение о продолжении сотрудничества с «Эрнст энд Янг», они снова выезжают в дом отдыха. Одна неделя полностью посвящена ориентации: сотрудникам объясняется, что компания понимает под термином «конфиденциальность информации», как правильно работать в компьютерной системе, каковы особенности телефонной связи, показываются учебные фильмы, проводятся деловые игры. Вторая неделя полностью посвящена особенностям работы в том или ином отделе. На этом этапе программа по адаптации переходит в программу по развитию и постоянной оценке работы сотрудников.

Сотрудники, которые уже имеют опыт работы в других компаниях, проходят не такое многоэтапное и длительное обучение. Основная его часть – это однодневный тренинг, в течение которого максимальный акцент делается на корпоративной культуре, миссии фирмы, стратегии развития, обязанностях функциональных подразделений и людях, которые их возглавляют, вопросах конфиденциальности. Представители каждого отдела обязательно знакомят новых сотрудников с деятельностью подразделений. Очень большое внимание уделяется системе оценки сотрудников, поскольку она отражает и определяет многие элементы корпоративной культуры. Этот тренинг проводится, когда в компанию принимаются 3–4 новых человека. Если кто-то из них выходит на работу раньше остальных, сотрудники кадровой службы помогают ему разобраться с системой работы, предоставляют все печатные документы, разъясняют предпочтения в одежде, поведении, раскрывают вопрос конфиденциальности информации.

**Наставничество.** С момента, когда приступающие к работе новые сотрудники в качестве младших консультантов или экспертов направляются на работу над конкретным проектом, каждый из них прикрепляется к наставнику – опытному сотруднику, который будет его консультировать и оценивать. Наставничество – это процесс, в котором вышестоящий сотрудник ответствен за должностное продвижение и развитие наставляемого вне рамок обычных взаимоотношений менеджера и подчиненного. Менеджерами-консультантами становятся сотрудники, достигшие уровня старшего специалиста. У одного наставника может быть до пяти подопечных.

Эта деятельность достаточно структурирована и образует часть политики организации по развитию человеческих ресурсов. Наставничество касается следующих вопросов: личное и профессиональное развитие; вопросы и проблемы, связанные с работой; вопросы, связанные с менеджментом; вопросы, связанные с компанией.

Хорошо продуманная и соответствующим образом подготовленная программа наставничества усиливает результативность программ разви-



тия человеческих ресурсов и позволяет объективно и всесторонне оценить всех сотрудников компании. Для того чтобы избежать необъективности оценки, консультирующие менеджеры могут меняться; кроме того, обязательным является второй уровень оценки, когда ее результат визирует руководитель, стоящий на иерархической лестнице несколько выше, чем менеджер-наставник.

Дважды в год происходит обязательная встреча наставника и подопечного, в течение которой они обсуждают достигнутый результат, возникающие трудности, способы их решения (безусловно, при возникновении каких-либо вопросов они могут встречаться вне рамок этого графика). Поскольку наставничество – процесс, развивающий и мотивирующий не только начинающих сотрудников компании, но и самих наставников, каждый сотрудник, достигший уровня старшего специалиста, обязательно становится наставником. Все наставники заинтересованы в том, чтобы их подопечные демонстрировали хорошие результаты, поскольку это один из критериев, влияющих на бонусную систему. Ежегодно проходит тренинг для наставников, на котором рассматривается, как правильно проводить встречи с подопечными, как задавать вопросы, как донести до подопечного не самую приятную новость, и т. д.

Со временем наставником может стать другой менеджер-консультант, который должен находиться на более высокой иерархической ступени.



**Примеры анкет для оценки эффективности обучения**

внешнее обучение

**Отчет-оценка о повышении квалификации**

**Ф.И.О.** \_\_\_\_\_

Наименование семинара, курсов повышения квалификации: \_\_\_\_\_

Дата и место проведения: \_\_\_\_\_

1. Оценка качества преподавания

Поставьте, пожалуйста, Ваши оценки по 5-и бальной шкале: («5» - *отлично*, «1» - *неприемлемо*)

Насыщенность новым материалом	
Глубина раскрытия темы	
Полнота рассмотрения интересующих Вас вопросов по данной тематике	
Диалог преподавателя с аудиторией	
Знание практического материала (приведение конкретных примеров)	
Понятность («доходчивость») изложения материала	
Грамотность речи	
Умение заинтересовать аудиторию	
Темп изложения, темп речи («1» - низкий, «5» - высокий)	
Соблюдение графика работ на семинаре	
Иллюстрационный материал к читаемым разделам	
Использование технических средств	

2. В достаточном ли объеме вы получили информацию по интересующим вас вопросам?


3. Узнали ли вы что-то новое для себя в процессе обучения? Что именно?


4. На все ли вопросы получены ответы? Соответствует ли программа семинара фактическому обучению?


5. Сможете ли вы применить на практике полученные знания? Как и где?


6. Сможете ли вы что-то изменить в своей работе благодаря полученным знаниям?  
Что конкретно изменить, где применить?


7. Хотели бы вы в дальнейшем проходить обучение в данном учебном заведении?  
По какой теме?


8. Общие пожелания, замечания, предложения


9. Рекомендуете ли вы пройти этот курс другим сотрудникам?

\_\_\_\_\_   
подпись

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_г.

### Отчет-оценка о повышении квалификации

**Ф.И.О.** \_\_\_\_\_

Наименование семинара, курсов повышения квалификации: \_\_\_\_\_

Дата и место проведения: \_\_\_\_\_

#### 1. Оценка качества преподавания

Поставьте, пожалуйста, Ваши оценки по 5-и бальной шкале: («5» - *отлично*, «1» - *неприемлемо*)

Насыщенность новым материалом	
Глубина раскрытия темы	
Полнота рассмотрения интересующих Вас вопросов по данной тематике	
Диалог преподавателя с аудиторией	
Знание практического материала (приведение конкретных примеров)	
Понятность («доходчивость») изложения материала	
Грамотность речи	
Умение заинтересовать аудиторию	
Темп изложения, темп речи («1» - низкий, «5» - высокий)	
Соблюдение графика работ на семинаре	
Иллюстрационный материал к читаемым разделам	
Использование технических средств	

2. Перечень тем, наиболее полезных для повышения качества выполняемых вами работ:


3. Какие темы вы бы рекомендовали включить в данную программу обучения:


4. Сможете ли вы применить на практике полученные знания? Как и где?


5. Сможете ли вы что-то изменить в своей работе благодаря полученным знаниям?  
Что конкретно изменить, где применить?


6. Хотели бы вы в дальнейшем проходить обучение? По какой теме?


7. Общие пожелания, замечания, предложения, в т.ч. по организации обучения


8. Рекомендуете ли вы пройти этот курс другим сотрудникам?

---

\_\_\_\_\_ «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.  
подпись

## Модель оценки эффективности обучения Дж. Киркпатрика

Контроль результатов любого учебного мероприятия должен проводиться на 4 уровнях:

### **Уровень 1. Реакция на обучение (оценка эмоциональной удовлетворенности)**

- В основе: если есть удовлетворенность от обучения, это косвенно означает, что человек готов применять полученные знания на практике.

- Проводится с помощью анкетирования; в анкете должны быть освещены следующие аспекты:

удовлетворенность ожиданий относительно обучения

оценка времени, места и условий проведения

общая оценка полезности обучения

оценка оборудования

квалификация преподавателя

готовность применять полученные знания на практике.

### **Уровень 2. Усвоение материала (оценка полученных знаний)**

- В основе: оценка разницы между состоянием знаний обучаемого «до» и «после» обучения.

- Проводится с помощью специальных тестов, собеседований

- Как правило, проводит оценку знаний преподаватель.

### **Уровень 3. Изменение поведения (оценка применения знаний при выполнении трудовых функций)**

- В основе: оценка применения полученных знаний на практике.

- Чаще всего, этот уровень используется при оценке результатов обучения исполнительским навыкам.

- Проводится руководителем (коллегами, клиентами) с помощью наблюдения, метода экспертной оценки «360°».

### **Уровень 4. Изменение трудовых показателей (оценка результатов)**

- Показывает взаимосвязь обучения и бизнес-результатов, как следствие, позволяет повлиять на заинтересованность сотрудника в обучении.

- Измеримые показатели: увеличение производительности, увеличение объема продаж, уменьшение брака, улучшение качества, уменьшение себестоимости и др.

- Кто участвует в оценке: сам сотрудник, его руководитель, сотрудник кадровой службы.

- Пример оценки: с помощью разработанных KPI (Ключевых показателей эффективности).

**Структура аналитической операциограммы (по О.Г. Носковой).**

Технологическая характеристика трудовых процессов	Психологическая характеристика трудовых действий работника				
Этап работы	Технологические операции (заданные цели)	Нормативные требования к исполнению	Процесс выполнения действий субъектом труда (профессиональное поведение)	Вид выполняемых психологических действий и операций	Психологическая характеристика действий. Предполагаемые ПВК

Елена Владимировна Сайгина

**«Системы корпоративного обучения и развития персонала»**

Электронное учебно-методическое пособие