**Лекция 8. Технологии обучения и кадровой психодиагностики. Технологии разрешения конфликтов. (4 часа).**

**Цели прогресса непрерывного образования**

Рассматривая важность процесса непрерывного образования в целом, необходимо иметь в виду, что эффективность процесса обучения зависит от успешности каждого отдельного учебного меро­приятия. Кумулятивный эффект обучения не может быть полу­чен, если каждое отдельное занятие не будет давать существен­ного прироста в знаниях, умениях, раскрытии новых возможно­стей работающих специалистов. Для того чтобы учебные меро­приятия проходили более успешно, важно достаточно точно представлять:

1) цели и тип программы обучения;

2) особенности коммуникативного процесса слушателей и преподавателей;

3) специфику деятельности преподавателя, работающего со взрослой аудиторией;

4) отличительные параметры самой аудитории взрослых.

**«Сохраняющее» и «инновационное» обучение**

Можно выделить *два*типа целей учебных занятий в рамках программ последипломного образования: *1)*передачу знаний и *2)*формирование определен­ного арсенала умений, а также развитие потенциа­ла работников. Соответственно, можно говорить о двух разных ти­пах учебных программ — «сохраняющих» и «инновационных».

Целью *«сохраняющего»*обучения является усвоение фиксированных взглядов, методов и правил для того, чтобы эффективно работать в известных и повторяющихся ситуациях, для развития способностей обучаемых решать те проблемы, которые актуаль­ны. Этот тип программ особенно эффективен для передачи но­вых знаний взамен устаревших и устранения пробелов в знаниях и умениях работников и предназначен для поддержания сущест­вующей системы деятельности.

Исследователи замечают, что во многих современных орга­низациях сохраняющее обучение в достаточной мере разработа­но и используется. Поскольку этот тип обучения ориентирован прежде всего на поддержание актуальной ситуации в организа­ции, то подготовка и обучение сотрудников корреспондируются скорее с «работой в прошлом», чем с «работой в будущем» и мало ориентированы на то, что может произойти с организацией и деятельностью работников завтра.

*«Инновационное»*обучение ориентировано на перспективу, подготовку организации к работе в новых условиях. Разработке инновационных обучающих программ должен предшествовать прогноз потребности организации в изменении профессионально-кадрового потенциала, исходя из соответствующих измене­ний во внешней среде, в технологии деятельности и системе управления. «Инновационное» обучение, как правило, имеет де­ло с проблемами, которые могут оказаться настолько уникаль­ными, что не будет возможности учиться методом проб и оши­бок, проблемами, решение которых еще не известно и сама формулировка которых может вызывать споры и сомнения. По­этому «инновационное» обучение часто игнорировалось, а у многих организаций возникали серьезные трудности, связанные с собственной адаптацией к изменениям окружающей среды. Административный и управленческий персонал обычно хорошо подготовлен к *поддерживающему*обучению, но обязанность управленца, ориентированного на развитие организации, — обеспечить потенциал для этого развития, что возможно только путем «инновационного» обучения.

**Цели обучения**

Цели обучения с точек зрения работодателя и самого специалиста существенно отличаются. *Точка зрения работодателя.*Немецкие специалисты В. Бартц и X. Шайбл считают, что с позиции работодателя целями непрерывного обучения являются:

• организация и формирование персонала управления;

• овладение умением определять, понимать и решать проблемы;

• воспроизводство персонала;

• интеграция персонала;

• гибкое формирование персонала;

• адаптация;

• внедрение нововведений.

*Точка зрения наемного работника.*Бартц и Шайбл определя­ют следующие цели непрерывного образования:

• поддержание на соответствующем уровне и повышение профессиональной квалификации;

• приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности;

• приобретение профессиональных знаний о поставщиках и потребителях продукции, банках и других организациях, влияющих на работу фирмы;

• развитие способностей в области планирования и организа­ции производства.

Мотивацией непрерывного обучения в американских компа­ниях является связь между результатами производственной дея­тельности каждого работника и предоставлением ему возможно­сти для обучения: ценность сотрудника фирмы определяет коли­чество средств, выделяемых для повышения его квалификации.

**Оценка потребности в обучении**

Планирование программ подготовки — составная часть общего планирования трудовых ре­сурсов наряду с расчетом потребности в персонале, составлением планов набора, планированием карьеры.

В целях определения потребности в обучении и планирова­нии образования целесообразно:

1) использовать результаты оценки труда и персонала, выяв­ляющие проблемы, с которыми сталкиваются работники;

2) анализировать план технического обновления;

3) оценивать специфику общих программ подготовки, кото­рую проходят студенты университетов, приходящих на работу в организацию;

4) диагностировать средний уровень подготовленности новых сотрудников.

Исследователи выделяют *две*основные современные *модели подготовки рабочих кадров:*

• обучение без отрыва от работы. Теоретический курс в профессионально-технической школе и практическая подготов­ка на предприятии;

• обучение с отрывом от работы в специализированных профессионально-технических учебных заведениях и центрах подготовки кадров.

**Экспертный и процессуальный подходы к**

**внутрифирменному обучению**

*Внутрифирменное обучение —*особая сфера подготовки взрослых. Как правило, программы внутрифирменной подготовки создаются специально для конкретного предприятия и ориентированы на развитие персонала и подготовку его к изме­нениям в организации. Представление о технологии организаци­онных изменений в общем виде зафиксировано в представлениях о консультационных технологиях. Принимая описанную типо­логию за основу, можно выделить *два*основных подхода к орга­низации внутрифирменной подготовки в организации.

**1**. *Экспертный подход —*предполагает возможность реализации программы развития организации с решением серьезных проблем организации путем подготовки управленческого персонала на ба­зе знаний и опыта приглашенного консультанта. В рамках такого подхода преподаватель-консультант выступает как носитель экс­пертного знания, которое может быть применено к конкретной ситуации, сложившейся в организации. Программа обучения должна снабдить слушателей знаниями о типичных проблемах, с которыми они могут столкнуться в ходе своей профессиональной деятельности. В данном случае целью обучения преимущественно является *передача вполне конкретных знаний.*

**2**. *Процессуальный подход*— предполагает возможность реали­зации программы развития организации лишь в процессе совместной работы преподавателя с персоналом организации. В рамках этого подхода проект предполагаемых действий может быть соз­дан и главное — реализован только при активном участии управленческого персонала организации. Естественно, что в рамках та­кого подхода к персоналу предъявляются дополнительные требо­вания, связанные в первую очередь с его ориентацией на парт­нерское взаимодействие с преподавателем-тренером и возможно­стью активного участия в учебном процессе. В отличие от первого подхода в данном случае у слушателей, помимо набора про­фессиональных знаний, должна быть сформирована установка на изменение, овладение новыми способами решения проблем как в процессе индивидуальной деятельности, так и освоения эффек­тивных приемов групповой работы. То есть в этом случае целью обучения является не столько передача определенной суммы зна­ний, сколько *формирование ориентации*обучаемых на изменение индивидуального и группового поведения.

**Типы учебных программ**

Исходя из задач организационного развития можно выделить следующие типы учебных программ внутрифирменной подготовки, ориентированных на повышение внешней адаптации или внутренней интеграции организации (рис. 17.1).

***Внешняя адаптация***

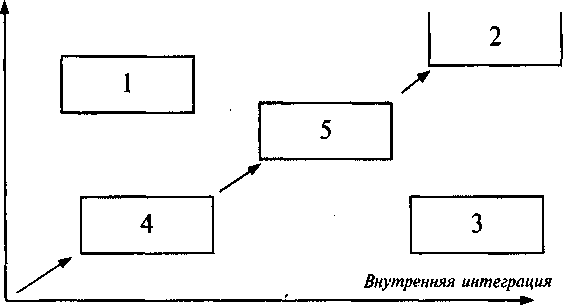


Рис. 17.1. Типы учебных программ внутрифирменной подготовки

С точки зрения направлений в обучении можно выделить *пять*основных ситуаций (табл. 17.1).

Система внутрифирменной подготовки может быть эффек­тивной только в том случае, если будет проанализировано суще­ствующее положение, оценена перспектива и сформирован об­раз желаемого будущего, спрогнозированы изменения, подго­товлены проекты изменения, определены сроки и затраты.

Таблица 17.1

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Ситуация** | **Конкретизация потребности в обучении** | **Метод обучения** |
| 1 | Специализированные программы обу­чения (тренинги продаж, перегово­ров, креативности) | Методы поведенческого тренинга |
| 2 | Программы командообразования | Активная групповая и межгрупповая деятельность с последующей рефлексией группового процесса. Деловые и ролевые игры, анализ проблем организации |
| 3 | Развитие межличностной и внутрифирменной коммуникации, формирование навыков преодоления кон­фликтов | Тренинг сензитивности, ролевые игры, имитационные деловые игры, стажировки, проектирование кор­поративной культуры |
| 4 | Управленческая подготовка | Лекции, семинары, практические занятия, учебные деловые игры |
| 5 | Подготовка к организационным инновациям | Организационно-мыслительные игры, разработка проектов, анализ ситуаций организации |

**Традиционное и интегрированное обучение**

Рассматривая специфику подходов внутрифир­менного обучения, можно выделить два направле­ния: традиционное и интегрированное, совмещенное с организационным развитием. Сопоста­вительный анализ традиционного и интегрированного обучения дает табл. 17.2.

В 80-х годах расходы на внутрифирменную подготовку кадров составили (суммы даны без учета зарплаты работников, проходивших обучение, если их учесть, суммы почти удвоятся):

IBM — 750 млн. долл. (5% затрат на оплату труда);

«Дженерал электрик» — 260 млн. долл. (2%);

«Ксерокс» — 257 млн. долл. (4%);

«Текас инструменте» — 45 млн. долл. (3,5%);

«Моторолла» — 42 млн. долл. (2,6%).

В среднем по программам подготовки фирмы США тратят 263 долл. на одного работника. В целом затраты на внутрифирменное обучение вполне сопоставимы с затратами на государственные и частные школы (среднее и высшее образование) — примерно 350 млрд. долл.

**Затраты на обучение как прибыльные** **капиталовложения**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Параметры** | **Традиционное обучение** | **Интегрированное обучение** |
| *Объект* | Отдельный руководитель | Группы, межгрупповые связи, ру­ководитель и группа |
| *Содержание* | Основы управленческих знаний и навыков | Коммуникативные навыки, уме­ния разрешать проблемы |
| *Обучающиеся* | Руководители младшего и среднего звена | Все руководители вплоть до выс­шего звена |
| *Учебный процесс* | Основан на информации и рационализации | Основан на информации, рацио­нализации, коммуникации и эмо­циях |
| *Стиль обучения* | Исходит из предметов и особенностей преподавателей | Исходит из особенностей участни­ков, их опыта, проблем, отноше­ний и умений консультантов |
| *Цели обучения* | Рациональность и эффективность | Приспособление, изменение, ин­формирование |
| *Форма проведения* | Местные семинары, курсы | Свободный выбор форм в зависимо­сти от необходимости и ситуации |
| *Ответственность за проведение* | Преподаватели, организаторы | Участники |
| *Стабильность программы* | Стабильная | Гибкая программа, адаптированная к ситуации |
| *Концепция обучения* | Адаптация руководителей к нуждам предприятия | Одновременно изменить руководителей и организацию |
| *Участие в подготовке учебных и других программ* | Участники не включены в составление учебных программ | Руководители принимают участие в составлении программ изменения предприятия |
| *Направленность* | Ориентация на знания, которые могут пригодиться в будущем | Ориентация на конкретное изменение |
| *Активность участников* | Как правило, малоактивны | Как правило, очень активны |

Уже с 70-х годов большинство руководителей американских корпорации стали рассматривать затраты на обучение как *прибыльные капиталовложения,*а отделы развития персонала и внутрифирменные учебные центры — как подразделения, уча­ствующие в создании прибыли.

Один из вариантов оценки эффективности может быть осно­ван на *теории человеческого капитала,*в соответствии с которой знания и квалификация наемных работников рассматриваются как принадлежащий им и приносящий доход капитал, а затраты времени и средств на приобретение этих знаний и навыков — инвестиции в него.

Можно выделить *следующие характеристики основного капитала;*

• цена приобретения;

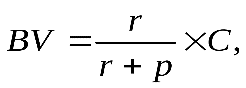
• восстановительная стоимость;

• балансовая стоимость.

*Цена приобретения —*это сумма расходов на набор рабочей си­лы, ознакомление ее с производством и первоначальное обучение.

*Восстановительная стоимость*устанавливается для каждой группы сотрудников и выражает стоимость набора и обучения работника каждой профессиональной группы в текущих ценах.

*Балансовая стоимость BV*рассчитывается по формуле:



где *r —*предполагаемый срок занятости;

*р —*число отработанных лет;

*С* — восстановительная стоимость.

В балансе показывается общая сумма вложений в трудовые ресурсы на начало планового периода (затраты на выбор и обу­чение), указывается объем произведенных в течение отчетного периода инвестиций, подсчитывается величина потерь вследст­вие увольнений, устаревания знаний и квалификации и выво­дится стоимость на конец рассматриваемого периода.

Исследователи утверждают, что сейчас более высокий эконо­мический эффект от вложений в развитие персонала, чем от вло­жений в средства производства. Расчеты показывают, что 1 долл., вложенный в развитие персонала, приносит от 3 до 8 долл. дохода.

По мнению главного экономиста Американского общества содействия обучению и развитию, в 90-е годы XX столетия рост экономики за счет повышения обученности работников соста­вит 2,1%, за счет роста населения — 0,4%, за счет увеличения капитала — 0,5%.

**Результаты обучения для разных субъектов**

Другой подход оценки эффективности обучения связан с выделением результатов обучения для разных субъектов и оценкой их качества.

Говоря об эффективности обучения, целесообразно исходить из представления о *трех*основных *субъектах*данного процесса: преподавателя, обучаемого (клиента) и заказчика программы обучения.

У каждого из участников данного процесса существует свое представление об эффективности обучения:

*преподаватель,*как правило, оценивает результат по овладе­нию знаниями, умениями, навыками, активности слушателей в процессе занятий. Для оценки используются экзамены, зачеты, упражнения;

*участник программы, клиент,*как правило, ориентируется на создавшуюся в процессе обучения атмосферу, возникший или пропавший у него интерес к данной теме. Наличию или отсутствию конкретного представления о технологии работы. Для оценки используются опрос, обратная связь по результатам обу­чения, анкеты;

*заказчик*оценивает качество обучения по набору и количест­ву тех навыков, которые были перенесены обучавшимся в прак­тическую деятельность. Для оценки используется аттестация ра­ботников через определенный (после обучения) промежуток времени, интервью с непосредственным руководителем.

Используемая литература:

1. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 381 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02345-9. — URL: [https://urait.ru/bcode/488970](https://vk.com/away.php?to=https%3A%2F%2Furait.ru%2Fbcode%2F488970&cc_key=) (дата обращения: 01.03.2023).
2. Водопьянова, Н. Е. Психология управления персоналом. Психическое выгорание : учебное пособие для вузов / Н. Е. Водопьянова, Е. С. Старченкова. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 299 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07711-7. — URL : [https://urait.ru/bcode/492274](https://vk.com/away.php?to=https%3A%2F%2Furait.ru%2Fbcode%2F492274&cc_key=) (дата обращения: 01.03.2023).
3. Коноваленко, М. Ю. Психология управления персоналом : учебник для вузов / М. Ю. Коноваленко, А. А. Соломатин. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 369 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01091-6. — URL : [https://urait.ru/bcode/489014](https://vk.com/away.php?to=https%3A%2F%2Furait.ru%2Fbcode%2F489014&cc_key=) (дата обращения: 01.03.2023).
4. Психология управления персоналом : учебник для вузов / Е. И. Рогов [и др.] ; под общей редакцией Е. И. Рогова. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 350 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03827-9. — URL: [https://urait.ru/bcode/498843](https://vk.com/away.php?to=https%3A%2F%2Furait.ru%2Fbcode%2F498843&cc_key=) (дата обращения: 01.03.2023).
5. Селезнева, Е. В. Психология управления : учебник и практикум для вузов / Е. В. Селезнева. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 373 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8378-4. — URL : [https://urait.ru/bcode/489357](https://vk.com/away.php?to=https%3A%2F%2Furait.ru%2Fbcode%2F489357&cc_key=) (дата обращения: 01.03.2023).
6. Управление персоналом в социальной работе : учебник для вузов / Т. В. Бюндюгова [и др.] ; под редакцией М. В. Воронцовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 378 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13772-9. — URL : [https://urait.ru/bcode/496729](https://vk.com/away.php?to=https%3A%2F%2Furait.ru%2Fbcode%2F496729&cc_key=) (дата обращения: 01.03.2023).
7. Чернова, Г. Р. Психология управления : учебное пособие для среднего профессионального образования / Г. Р. Чернова, Л. Ю. Соломина, В. И. Хямяляйнен. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 193 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-10468-4. — URL : [https://urait.ru/bcode/494464](https://vk.com/away.php?to=https%3A%2F%2Furait.ru%2Fbcode%2F494464&cc_key=) (дата обращения: 01.03.2023).