

7 вопрос	<p>Руководство Компании «Кентавр» решило организовать программу повышения квалификации для руководителей структурных подразделений. Проведя предварительный анализ потребностей в обучении, отдел кадров получил следующие пожелания потенциальных участников программы:</p> <p><u>- по тематике обучения:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• включить вопросы внедрения управления по результатам, психологии управления, управления персоналом, основам маркетинга;</li><li>• генеральный директор настаивал на включении тренинга по деловому общению.</li></ul> <p><u>- по организации и формату программы:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• провести обучение в течение 2-3 недель с частичным отрывом от работы; на базе организации;</li><li>• включить в состав преподавателей специалистов из Москвы или Санкт-Петербурга;</li><li>• использовать технологии интерактивного обучения (ролевые и деловые игры, обсуждение конкретных ситуаций, тренинги и т.д.);</li><li>• обеспечить обучающихся учебно-методическими материалами, в том числе литературой на электронных носителях.</li></ul> <p>Бюджет, выделенный на обучение, составил 125 тыс. руб., деньги нужно было использовать в течение месяца; количество руководителей, изъявивших желание повысить квалификацию, а также рекомендованных к обучению (по мнению генерального директора) – 40 человек.</p> <p>Начальник отдела кадров Ольга Иванова схватилась за голову - сроки поджимают, денег мало, ожидания – наполеоновские, а</p>
-------------	---

она работает недавно – надо себя показать в лучшем свете!

Ольга начала поиски предполагаемого исполнителя с анализа рекламы образовательных учреждений города. На глаза ей попался буклет экономического колледжа, который предлагал близкие по содержанию программы за 105-106 т.р. Она позвонила в учебный отдел колледжа и узнала, что он готов взяться за программу и даже – с приглашением специалистов «из центра».

Через 10 дней 40 человек приступили к обучению. Обучение проходило в актовом зале компании с 09.00 до 16.00, все учились одновременно. Руководители структурных подразделений то и дело покидали место учебы, 100% состава на занятиях не было ни в один день.

Московский специалист оказался выпускником колледжа, 2 года назад поступившим в аспирантуру в один из московских ВУЗов, от имени которого он себя и представил.

Формат обучения по высказываниям одного из слушателей напоминал «громкую читку в крестьянской избе». Его коллега высказался более прямолинейно: «Я все это могу прочитать в известных книгах по психологии и менеджменту; зачем мне чужие проблемы и примеры? Я прошу рассказать, как мне действовать в конкретной ситуации, применительно к моей компании, и мне нужны готовые алгоритмы действий, а не книжные прописные истины»...

Разочарованиям не было предела. Слушатели программы высказали много претензий по качеству обучения, а руководитель потребовал, чтобы Ольга в трехдневный срок оценила эффективность обучения.

**Вопросы:**

Какие ошибки допустил специалист отдела кадров при подготовке и организации обучения?

- Как нужно было организовать процесс обучения?
- Предложите методику, по которой можно оценить эффективность обучения?
- Помогите составить проект технического задания на обучение, которое позволило бы Ольге Ивановой избежать ошибок при организации данной программы повышения квалификации.

***Ответ на 1 вопрос.***

В данной ситуации начальник отдела кадров Ольга Ивановна допустила следующие ошибки:

1) Тематика обучения конкретно не определена, так как психология управления персоналом, маркетинг, этика делового общения - это абсолютно разные направления.

- Психология управления персоналом в первую очередь изучает трудовой коллектив, рассматривает этапы его построения с целью повысить общую эффективность работы.
- Маркетинг в первую очередь изучает процессы сбыта продукции или услуг как управляемую рыночную деятельность.
- Этика делового общения определяет порядок взаимодействия сотрудник в рамках профессиональной деятельности.

Из данных определений видно, что темы, желаемые потенциальными участниками, расходятся. В данном случае необходимо либо разделить всех участников на различные группы по направлениям, либо выбрать одну приоритетную тему, согласованную с участниками тренинга. Также сразу надо заметить, что вышеперечисленные направления являются очень широкими, необходимо максимально конкретизировать их.

†  
МШНШ

†

Если не будет определена тема и максимально конкретизирована, нельзя будет оценить эффективность обучения. Как пример можно представить психологию управления персоналом, которая изучает большое количество направлений – таких как мотивацию персонала, управление конфликтами, формирование коллективов и т.д. и в рамках 2 - 3 недельного обучения рассмотреть каждое направление глубоко не получится.

Чтобы обучение было действительно эффективным Ольге Ивановне необходимо было при получении пожеланий на обучении точно определить тему и максимально её конкретизировать. (Пример конкретизации представлен в ответе на IV вопрос)

2) Не запрошена программа повышения квалификации. Программа повышения квалификации не была запрошена и согласована с участниками обучения и директором. Из-за этого и возникли недоразумения в процессе обучения насчет его содержания. Ольге Ивановне нужно было запросить программу повышения квалификации, проработать вопрос по форме проведения и содержания обучения. По возможности получив программу повышения квалификации, нужно было её корректировать с учетом производственных особенностей компании "Кентавр".

3) Слишком большое количество участников повышения квалификации при проведении обучения с применением технологий интерактивного обучения (ролевые и деловые игры, обсуждение конкретных ситуаций, тренинги и т.д.) Исходя из пожеланий потенциальных участников повышения квалификации обучение должно проходить с использованием технологий интерактивного обучения (ролевые и деловые игры, обсуждение конкретных ситуаций, тренинги и т.д.). Однако при количестве участников - 40 человек такие формы обучения будут неэффективными. Трудно представить эффективную деловую игру или тренинг с количеством участников в 40 человек. В данном случае Ольге Ивановне необходимо было сообщить руководству, что при таком количестве участников использование интерактивных методов обучения не

окажется неэффективным. Считается что количество участников в тренингах, деловых играх не должно превышать 12 человек. Так же как вариант можно было предусмотреть разделение всех сотрудников на подгруппы.

#### **4. Не определен конкретно преподавательский состав обучения.**

В предложениях указано лишь то, что необходимо включить в состав преподавателей специалистов из Москвы или Санкт-Петербурга. Однако требования к опыту, квалификации не указаны. Исходя из подобных запросов список потенциальных преподавателей размыт и не понятен.

#### *Ответ на II вопрос.*

Пред началом проведения обучения Ольге Ивановне нужно было более детально проработать запрос. Ряд пожеланий она выполнила - таких как финансовые затраты и сроки обучения. Остальные предложения нуждались в проработке и конкретизации - данная работа не была осуществлена. В процессе подбора программ обучения ей нужно было более тесно работать с участниками обучения, детализировать их предложения, совместно прорабатывать программу повышения квалификации. А также сформировать и согласовать заявку на обучение (Примерная форма заявки на обучении приведена в ответе на IV вопрос).

#### *Ответ на III вопрос.*

По окончании обучения сотрудников всегда важно оценить его эффективность. Это значит, что нужно понять, достигнуты ли поставленные цели, проконтролировать качество проведения тренинга, рассчитать эффективность затрат на обучение и определить его практическую ценность – насколько успешно новые знания и навыки применяются на рабочем месте.

На сегодняшний день существует много моделей оценки обучения. Таких как ROI, Целевой подход Тайлера, модель Дональда Киркпатрика, CIPP и другие. За общепринятую модель часто берется модель Дональда Киркпатрика, совмещенная с ROI. Суть данной методики

заключается в рассмотрении эффективности процесса обучения со следующих позиций: реакции, содержания, поведения, результатов, ROI.

### 1) Позиция реакций

Мотивация к обучению является критическим фактором его успешности – люди учатся лучше, когда они позитивно относятся к целям и к самой ситуации обучения, а также к тренеру. На этом уровне фиксируются субъективные мнения, суждения и оценки участников тренинга. Оцениваться может как тренинг в целом, так и его отдельные части и аспекты. На данной позиции необходимо оценить субъективное отношение каждого участника к обучению.

### 2) Позиция обучения

При разработке программы тренинга ставятся реальные прагматичные цели – помочь людям повысить результативность деятельности на рабочем месте или освоить новые технологии. Поэтому на уровне усвоения оценивается, насколько усовершенствовались знания, развились умения и изменились установки участников, что они смогут использовать на своём рабочем месте. Для определения эффективности обучения с точки зрения этой позиции необходимо определить уровень знаний и подготовки до проведения обучения, чтобы сравнить его с конечным результатом.

### 3) Позиция поведения.

С данной позиции рассматриваются результаты поведения сотрудников на рабочем месте после проведения обучения. Поэтому на данном уровне важно оценить практические результаты обучения: реализуются ли приобретённые участниками знания, умения и установки в рабочих ситуациях (в отличие от учебных) и насколько эффективно они используются в рамках профессиональной деятельности.

### 4) Показатель результатов.

Обучение сотрудников производится для того, чтобы провести определённые изменения: повысить производительность труда, снизить издержки, освоить новую продукцию, внедрить новое оборудование и

технологии и т. п. Поэтому необходимо оценить влияние результатов обучения на изменение производственных показателей.

### 5) Показатель ROI

Конечная цель большинства компаний— получение прибыли. Поэтому, любые вложения в обучение сотрудников будут оцениваться с точки зрения их рентабельности, т.е. соотношение затраченных средств на обучение сотрудников с фактическим увеличением прибыли, полученной за счет проведения данного обучения.

В данной конкретно ситуации для оценки эффективности обучения необходимо действовать по следующей схеме:

#### 1) Первичный этап оценки подготовки участников обучения

Необходимо оценить первоначальный уровень подготовки у участников обучения по выбранному направлению.

Метод реализации – анкетирование / тестирование

Фактическое проведение обучения

#### 2) Этап оценки реакция участников обучения.

Оценивается субъективное отношение к обучению у участников.

#### 3) Этап оценки содержания обучения

Оценивается уровень подготовки у участников обучения по выбранному направлению. По аналогии с первичным этапом оценки подготовки участников обучения.

Метод реализации – анкетирование / тестирование

4) Этап оценки поведения

Необходимо оценить используют / не используют полученные знания участники обучения в своей работе.

5) Этап оценки результатов

Необходимо оценить как изменились производственные показатели после окончания обучения у участников.

Метод реализации – оценка непосредственного руководителя, оценка производственных показателей.

6) Этап оценки

Соотнесение затраченных средств на обучение сотрудников с фактическим увеличением прибыли.

Если кратко резюмировать, то Ольге Ивановне нужно было перед началом обучения провести оценку уровня подготовки по выбранному направлению у участников при помощи тестирования, а после обучения составить и провести тест, в котором будет два блока вопросов: повторный тест на уровень на уровень подготовки и тест на субъективное отношение участника к обучению. Далее после определенного времени (предположим 1 месяц) запросить у непосредственных руководителей отчет о том используют /не используют участники обучения в работе полученные знания, а также изменения / не изменения производственных показателей у участников обучения. После этого экономически – аналитической службе компании (если такая имеется) необходимо составить заключение о том, повлияло ли обучение сотрудников на фактическую прибыль компании, и окупались ли затраченные средства. На основании всех выше перечисленных тестов и отчетов можно сделать вывод об эффективности обучения.



## *Ответ на IV вопрос.*

### *Техническое задание на обучение*

**Тема обучения** – Психология управления персоналом.

- Примерная программа
- Теории лидерства и стили руководства.
- Конфликты. Разрешение конфликтов в профессиональной деятельности.
- Мотивация персонала
- Этика делового общения

**Участники обучения** – руководители структурных подразделений

**Дата предполагаемого обучения** – август 2016 года

**Срок обучения** – 2- 3 недели с отрывом от производства

**Преподавательский состав** - ведущие специалисты в области психологии управления персоналом г. Москвы и г. Санкт – Петербурга. Имеющие стаж работы в компаниях аналогичных по сфере деятельности ООО «Кентавр»

**Порядок реализации обучения**

Формат проведения обучения должен включать в себя технологии интерактивного обучения ( ролевые и деловые игры, обсуждение конкретных ситуации, тренинги...). Теоретический курс должен быть предоставлен в виде учебно – методических материалов, выданных до начала обучения.

**Вопросы для проработки:**

- Необходимо запросить программы обучения у компаний, проводящих обучение, и адаптировать их под непосредственную деятельность ООО «Кентавр».
- Необходимо определиться по форме реализации обучения.
- Необходимо создать систему по оценке эффективности данного обучения.

---

**Расходы на обучение** – 125 .000 рублей