

## СРЕДСТВА ОБУЧЕНИЯ МЕНЕДЖЕРОВ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ НЕКВАЛИФИЦИРОВАННЫМИ РАБОТНИКАМИ

*Утенков Николай Викторович, Стрекалова Наталья Борисовна*

*Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева*

**Аннотация:** *Достижение долгосрочных и краткосрочных целей, развитие конкурентоспособности и необходимость организационных преобразований требуют детального и систематического подхода к обучению менеджеров и более высокого уровня профессиональной подготовки руководителей к управлению неквалифицированными работниками. Наиболее эффективной формой обучения менеджеров в сфере управления неквалифицированными работниками выступает внутрифирменное повышение квалификации, а средством обучения – кейс-задачи, отражающие специфику деятельности менеджера в данной сфере.*

**Ключевые слова:** *менеджеры, неквалифицированные работники, внутрифирменное обучение, средства обучения, кейс-задачи.*

Подготовка менеджеров важна для любой организации, так как их работа оказывает решающее влияние на подчиненных, и это влияние может быть огромным. Даже очень ответственные и добросовестные менеджеры могут стать тормозом для организации, если им не хватает знаний и навыков, чтобы соответствовать современным требованиям. Возрастающая роль обучения в повышении конкурентоспособности компании и организационного развития обусловлена следующими факторами [1]:

1. Является средством достижения стратегических целей организации.
2. Обеспечивает необходимые организационные изменения.
3. Способствует росту ценности человеческих ресурсов в организации.
4. Позволяет учитывать особенности хозяйственной деятельности и имеющуюся структуру кадров (в том числе категории неквалифицированных работников).

В современном мире категория неквалифицированных работников для многих организаций представляет собой основную производственную рабочую силу. Под неквалифицированным работником понимается человек, который не имеет специализированных знаний и навыков, особого образования или профессиональной подготовки в конкретной производственной области [2]. Часто в эту категорию работников входят люди, имеющие какое-либо профессиональное образование, но попавшие в трудные жизненные обстоятельства. Сфера деятельности, в которой неквалифицированные работники используются достаточно активно – грузчики, клинеры, заправщики, парковщики, фасовщики и др. Такой работник может выполнять простые и механические операции, не подразумевающие креативный и интеллектуальный подход к работе. Отсюда вытекает, что и распоряжения должны быть максимально понятными для этой категории работников. Чаще всего менеджерам в сфере управления неквалифицированными работниками приходится затрачивать больше усилий, чтобы донести распоряжение до сотрудников и добиться качественного его исполнения.

На наш взгляд, специфика управления неквалифицированными работниками обусловлена совокупностью отличий выполнения всех функций управления по отношению к неквалифицированным работникам: в планировании – необходимо составить четкий план-график; в орга-

низации – обеспечение материальными, техническими и информационными ресурсами для реализации установленного плана-график; в распоряжении – дать четкие указания и приказы; в координации – сделать процесс выполнения плана четким и слаженным между сотрудниками; в контроле – отслеживать срок выполнения плана-графика, указаний и распоряжений и четкость их реализации. Появление специфики в деятельности менеджера обуславливает наличие у него специальных знаний, умений и навыков (рисунок 1), способствующих выполнению этой деятельности более успешно [3; 4].



Рисунок 1 – Специальные умения и навыки менеджера

К сожалению, многие организации просто отправляют своих менеджеров на обучение и повышение квалификации без особых усилий сделать их работу более осмысленной и ответственной, улучшить уровень оплаты труда, создать новые возможности для карьерного роста и продвижения, а также расширить их должностные обязанности. Такой подход не только снижает эффективность обучения и вовлеченность сотрудников, но и уменьшает их готовность к обучению.

Внутрифирменное обучение предоставляется по запросу компании, что позволяет специалистам лучше соответствовать целям и потребностям организации по сравнению с другими формами обучения. Благодаря этому, полученные знания, умения и приобретенные навыки специалистов могут отличаться от общих требований к работникам данной профессии [5].

В своей работе А.Л. Слободской приводит несколько определений системы внутрифирменного обучения, в частности: «система подготовки персонала, проводимая на территории предприятия или корпоративных учебных центров; и строящаяся на решении проблем, специфичных для конкретной организации, с привлечением собственных или внешних преподавателей» [6]. Тем не менее, он отмечает недостаточность этого определения, так как оно не включает в себя возможности проведения обучения вне организации и с привлечением внешних преподавателей.

В более широком смысле, система внутрифирменного обучения представляет собой комплекс компонентов организации (рисунок 2), которые взаимосвязаны для достижения целей организации через использование внутренних ресурсов [7; 8]. Этот термин не ограничивает место проведения обучения и круг лиц, вовлеченных в этот процесс.

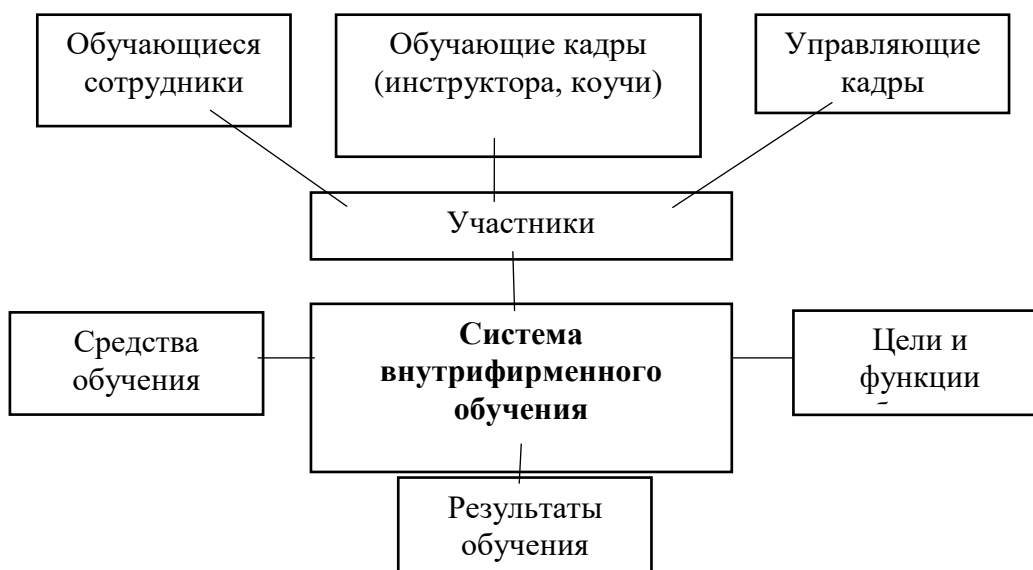


Рисунок 2 – Система внутрифирменного обучения

Существуют разнообразные средства повышения квалификации менеджеров [9]: лекции и самостоятельное обучение, необходимые для освоения теоретического материала, работы с документами, поиска дополнительной информации; тренинги, позволяющие под наблюдением опытного тренера получить и/или закрепить необходимые умения и навыки, контролировать уровень усвоения знаний; интерактивные курсы и деловые игры, обеспечивающие активное формирование необходимых знаний, умений и навыков в группах и индивидуально; конференции и симпозиумы, способствующие развитию коммуникативных навыков и логического мышления, освоению методов публичных выступлений; кейс-стади и баскет-метод, позволяющие достигать образовательные результаты через моделирование и решение реальных производственных задач и проблем.

Выбор средства обучения менеджеров по управлению неквалифицированными работниками зависит от многих факторов, включая требования к знаниям, умениям и навыкам менеджеров (основных целей обучения), специфики их деятельности в сфере управления неквалифицированными работниками, особенностей и условия труда как неквалифицированных работников, так и менеджеров, возможности самой компании (в том числе финансовые) [10]. Считаем, что наиболее эффективными средствами повышения квалификации менеджеров в сфере управления неквалифицированными работниками выступают кейс-задачи.

Кейс-задачи представляют собой серию проблемных ситуаций, которые дают менеджерам возможность проанализировать предложенную проблему и найти ее решение; чаще всего кейс-задача состоит из трех главных блоков (рисунок 3) [11].

Для разработки кейса необходимо: определить набор формируемых и оцениваемых образовательных результатов (знаний, умений, навыков, компетенции, личностных качеств); сформулировать тему кейса и определить решаемую ситуацию; описать проблему и действующих лиц; разработать структуру кейс-задания; поставить четкие задачи и вопросы [12; 13; 14].

Для формирования необходимых умений, навыков и личностных качества менеджера, работающего в сфере управления неквалифицированными работниками, можно разработать один комплексный кейс или серию точечных кейс-задач (рисунок 4) [15].

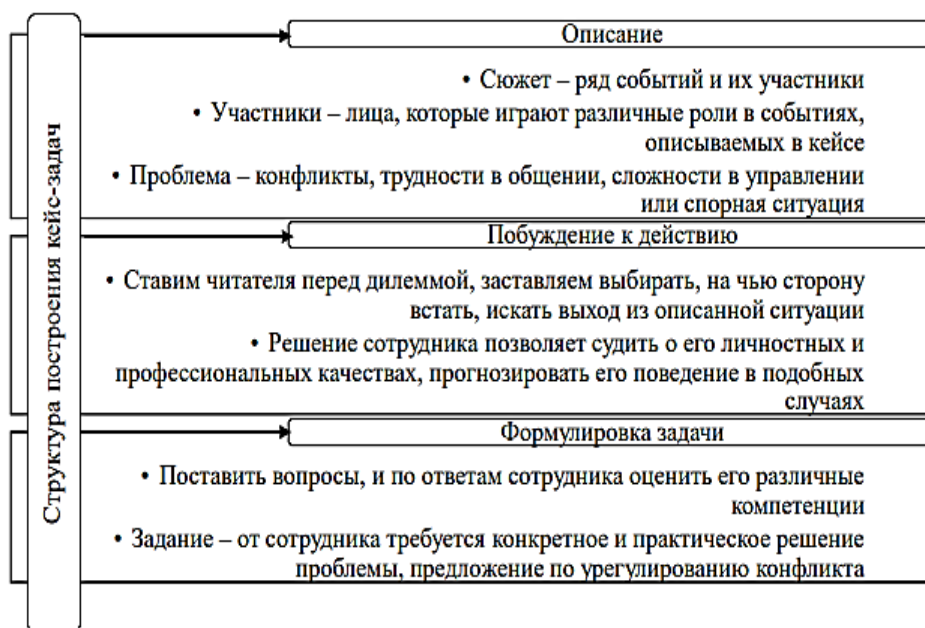


Рисунок 3 – Структура построения кейс-задачи



Рисунок 4 – Кейс-задачи для формирования и оценивания умений, навыков и личностных качеств менеджеров по управлению неквалифицированными работниками

Таким образом, функционирование системы внутрифирменного обучения менеджеров в сфере управления неквалифицированными работниками осуществляется через определенные

процессы планирования, реализации и оценки обучения персонала. В ходе осуществления данных процессов задействуются различные средства обучения. При этом наиболее эффективными средствами повышения квалификации менеджеров в сфере управления неквалифицированными работниками выступают кейс-задачи.

### *Библиографический список*

1. Белоновская, И.Д. Образовательная траектория развития лидерских качеств будущего менеджера / И.Д. Белоновская, Ю.В. Маркелова // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. – 2019. – №2 (47). – С. 343-347.
2. Нихайчик, А.П. Обучение производственного персонала: критерии и показатели результативности / А.П. Нихальчик, Т.В. Шендель // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2017. – № 2-2. – С. 246-248.
3. Гаспарович, Е.О. Совершенствование оценки эффективности современных методов обучения персонала / Е.О. Гаспарович, А.В. Журавлева // Экономическое развитие региона: управление, инновации, подготовка кадров: материалы VI Международного экономического форума / под ред. С.Н. Бончарова, С.В. Лобовой. – Барнаул: Изд-во Алт. ун-та, 2019. – 420 с.
4. Муртазин, Р.Р. Подходы к внутрифирменному обучению персонала как к важнейшей составляющей развития человеческого капитала фирмы / Р.Р. Муртазин // Форум молодых ученых. – 2019. – №2. – С. 1026-1031.
5. Глумова В.Е., Тимашова М.Б. Планирование бюджета на обучение персонала / В.Е. Глумова, М.Б. Тимашова // Новая наука: стратегии и векторы развития. – 2017. – № 2(1). – С. 153-155.
6. Слободской, А.Л. Обучение персонала организации / А.Л. Слободской. – Санкт-Петербург: Изд-во СПбГЭУ, 2013. – 124 с.
7. Мамаева, А.М. Совершенствование системы внутрифирменного обучения персонала / А.М. Мамаева // Молодежь и наука: шаг к успеху. – 2019. – С. 288-291.
8. Быкова, Д.И. Российский и международный опыт совершенствования системы профессионального обучения и повышения квалификации / Д.И. Быкова // Научный электронный журнал Меридиан. – 2020. – № 3 (37). – С. 51-53.
9. Горленко, О.А. Управление персоналом: учебник для среднего профессионального образования / О.А. Горленко, Д.В. Ерохин, Т.П. Можаяева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Юрайт, 2020. – 249 с.
10. Быкова, Д.И. Российский и международный опыт совершенствования системы профессионального обучения и повышения квалификации / Д.И. Быкова // Научный электронный журнал Меридиан. – 2020. – № 3 (37). – С. 51–53.
11. Кязимов, К.Г. Управление персоналом: профессиональное обучение и развитие: учебник для среднего профессионального образования / К.Г. Кязимов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 202 с.
12. Василенко, В.А. Современный портрет менеджера – выпускника ВУЗа в задачах общества / В.А. Василенко // Актуальные проблемы высшего образования. THEORIA: педагогика, экономика, право. – 2021. – №2 (3). – С. 9-20.
13. Литвинюк, А.А. Современные технологии управления персоналом: учебник / А.А. Литвинюк, Л.С. Бабынина, Л.Н. Иванова-Швец [и др.] ; под общ. ред. д-ра экон. наук А.А. Литвинюка. – Москва : ИНФРА-М, 2023. – 220 с.

14. Резник, С.Д. Карьерный менеджмент: учебное пособие / С.Д. Резник, И.А. Игошина. – 3-е изд., стер. – Москва : ИНФРА-М, 2022. – 237 с.

15. Никулин, Е.Н. Современные технологии формирования профессионализма управленческого персонала / Е.Н. Никулин // Вестник образования и развития науки Российской академии естественных наук. – 2020. – № 1. – С. 58-61.

УДК 372.8

## МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ПОСТРОЕНИЮ УЧЕБНЫХ ЗАДАЧ (НА ПРИМЕРЕ ШКОЛЬНОГО КУРСА РУССКОГО ЯЗЫКА)

*Чаусова Ольга Владимировна*

*Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева*

**Аннотация:** *Статья посвящена вопросу разграничения понятий упражнение и учебная задача. Автор рассматривает способы построения учебных задач на примере технологии создания и методики использования учебных задач и упражнений в школьном курсе синтаксиса. Подчеркивается, что использование учебных задач в процессе обучения дает возможность развивать личностные качества обучающихся, создает условия для формирования речемыслительной деятельности учащихся и повышает мотивацию к обучению в целом. Делается вывод о том, что указанные в статье методические подходы к построению учебных задач носят универсальный характер.*

**Ключевые слова:** *учебная деятельность, методы обучения, учебная задача, упражнение, методические подходы.*

Современная система образования требует ряда принципиальных изменений организации процесса обучения. Педагогу необходимо активизировать деятельность обучаемых, создать условия для перехода учащихся от объектной к субъектной позиции в процессе овладения знаниями, трансформации имеющихся методов презентации изучаемого материала, использования в процессе организации занятий спектра ролевых позиций педагога от традиционного учителя – наставника (источника знания) до учителя – модератора, фасилитатора и медиатора [1]. Позиция ученика тоже подвержена изменению в современном процессе обучения. Обучающийся не может играть роль пассивного наблюдателя на разных этапах обучения, он должен в процессе учебной деятельности проявлять себя как мыслитель: «наблюдать и анализировать факты, сравнивать их между собой и делать выводы, обобщать результаты анализа и сравнения и, наконец, доискиваться причин явлений» [2]. Таким образом, в современной парадигме организации процесса обучения происходит трансформация, переход к новой дидактической системе.

Если меняется система координат процесса обучения, то должны меняться методы и средства обучения. Одним из традиционных методов обучения в дидактике является упражнение [3]. Упражнения предполагают многократное повторение учебного действия, часто по заданному образцу. Точную характеристику, на наш взгляд, дает упражнению как методу обучения Л.И. Бим и рассматривает упражнение как «форму взаимодействия учителя и обучающихся (при самостоятельной работе обучающихся и учебника), опосредуемую учебным материа-