



ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ ИНТЕНСИВ

# Остров 10-22

**10-22** июля 2019

Кадры в ДПО. Развитие кадрового потенциала  
для новых форматов программ ДПО: как  
готовить преподавателей, коучей и  
администраторов

Штыхно Дмитрий Александрович  
Проректор по развитию РЭУ им. Г.В. Плеханова

15.07.2019



[www.rea.ru](http://www.rea.ru)



# 1. Место кадрового обеспечения в структуре программы ДПО



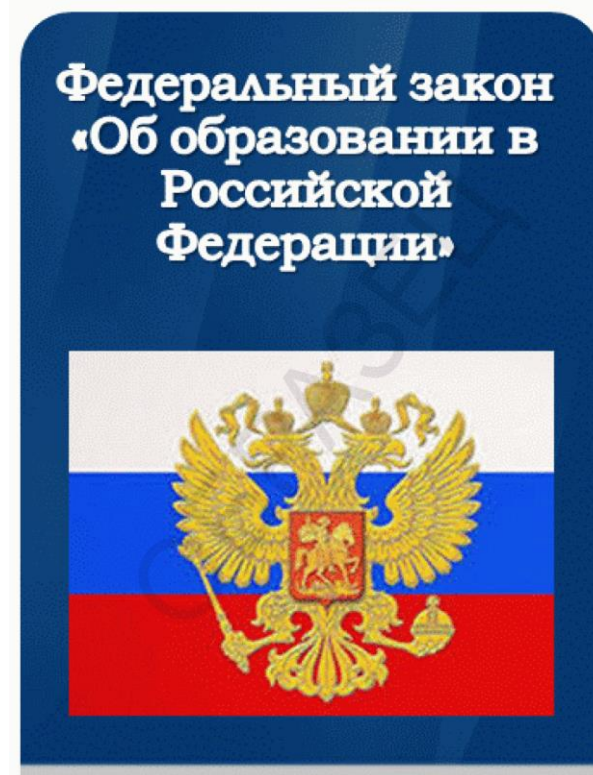
1. Место кадрового обеспечения в структуре программы ДПО

## Структура дополнительной профессиональной программы (ДПП)



Структура дополнительной профессиональной программы в соответствии с пунктом 9) статьи 2 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. №273-ФЗ "Об образовании в Российской Федерации" включает:

- цель;
- планируемые результаты обучения;
- учебный план;
- календарный учебный график;
- рабочие программы учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей);
- **организационно-педагогические условия;**
- формы аттестации;
- оценочные материалы и иные компоненты.





## 2. Источники требований к кадровому обеспечению программ ДПО



## Основные источники формальных требований

- **ст.76** Федерального закона от 29.12.2012 №273-ФЗ "Об образовании в Российской Федерации"
- Приказ Министерства образования и науки РФ от 01.07.2013 г. **№499** "Об утверждении порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам"
- Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 08.09.2015 **№608н** "Об утверждении профессионального стандарта "Педагог профессионального обучения, профессионального образования и дополнительного профессионального образования"
- Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 05.05.2018 **№298н** "Об утверждении профессионального стандарта "Педагог дополнительного образования детей и взрослых"  
*(заменяет ранее действовавший приказ от 08.09.2015 №613н)*
- Лицензионные требования (Постановление Правительства РФ от 28.10.2013 **№966** "Об утверждении Положения о лицензировании образовательной деятельности")
- Требования аккредитаций (профессионально-общественных, международных, особенно для программ MBA/DBA)
- Требования контракта с заказчиком
- Внутренние (общие) требования организации, в том числе финансовые и самой программы



## Комментарии, разъяснения, рекомендации

- Письмо Департамента государственной политики в сфере подготовки рабочих кадров и ДПО Минобрнауки РФ от 9 октября 2013 г. N 06-735 (от 8 октября 2013 г. №06-731) "О дополнительном профессиональном образовании" (1+20 стр.)
- Письмо Заместителя министра образования и науки РФ от 25 августа 2015 г. №АК-2453/06 "Об особенностях законодательного и нормативного правового обеспечения регулирования в сфере ДПО" (1+16 стр.)
- Методические рекомендации вузов по организации и осуществлению образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам, доступные в интернет





## Основные источники **НЕФОРМАЛЬНЫХ** требований

1. Пожелания заказчика (корпоративного), в том числе его различных представителей
2. Пожелания слушателей (иногда не совпадают с пожеланиями заказчика)
3. Пожелания других преподавателей и организаторов/ администраторов программы, в том числе на основе предшествующего опыта
4. Требования, обусловленные использованием оборудования и программного обеспечения
5. Требования администраторов базы проведения занятия





### 3. Перечень формальных и неформальных (специфических) требований и пожеланий к кадровому обеспечению программ ДПО





## Формальные требования (1)

Согласно Приказу Минтруда России от 08.09.2015 №608н "Об утверждении профессионального стандарта "Педагог профессионального обучения, профессионального образования и дополнительного профессионального образования" к преподавателю предъявляются следующие требования:

- **к образованию и обучению**

- Среднее профессиональное образование - программы подготовки специалистов среднего звена или высшее образование - бакалавриат, направленность (профиль) которого, как правило, соответствует преподаваемому учебному предмету, курсу, дисциплине (модулю)
- Дополнительное профессиональное образование на базе среднего профессионального образования (программ подготовки специалистов среднего звена) или высшего образования (бакалавриата) - профессиональная переподготовка, направленность (профиль) которой соответствует преподаваемому учебному предмету, курсу, дисциплине (модулю)



## Формальные требования (2)

- **При отсутствии педагогического образования** - дополнительное профессиональное образование в области профессионального образования и (или) профессионального обучения; дополнительная профессиональная программа может быть освоена после трудоустройства.
- Рекомендуется обучение по дополнительным профессиональным программам по профилю педагогической деятельности не реже одного раза в три года.



3. Перечень формальных и неформальных (специфических) требований и пожеланий к кадровому обеспечению программ ДПО



## Формальные требования (3)

- **к опыту практической работы:**

- Опыт работы в области профессиональной деятельности, осваиваемой обучающимися и (или) соответствующей преподаваемому учебному предмету, курсу, дисциплине (модулю) обязателен для преподавания по профессиональному учебному циклу программ среднего профессионального образования и при несоответствии направленности (профиля) образования преподаваемому учебному предмету, курсу, дисциплине (модулю)



3. Перечень формальных и неформальных (специфических) требований и пожеланий к кадровому обеспечению программ ДПО

## Формальные требования (4)



Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 05.05.2018 №298н "Об утверждении профессионального стандарта "Педагог дополнительного образования детей и взрослых" ...

Требования к опыту практической работы:

- для старшего педагога дополнительного образования и старшего тренера - преподавателя стаж работы по специальности не менее двух лет.



## Формальные требования (5)

Обобщенные трудовые функции	Трудовые функции
А. Преподавание по дополнительным профессиональным программам (ДПП), ориентированным на соответствующий уровень квалификации	<ul style="list-style-type: none"><li>• Организация учебной деятельности обучающихся по освоению учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей) ДПП</li><li>• Педагогический контроль и оценка освоения ДПП в процессе промежуточной и итоговой аттестации</li><li>• Разработка программно-методического обеспечения учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей) ДПП</li></ul>
В. Организация и проведение учебно-производственного процесса при реализации образовательных программ различного уровня и направленности	<ul style="list-style-type: none"><li>• Организация учебно-производственной деятельности обучающихся по освоению программ профессионального обучения и (или) программ подготовки квалифицированных рабочих, служащих</li><li>• Педагогический контроль и оценка освоения квалификации рабочего, служащего в процессе учебно-производственной деятельности обучающихся</li><li>• Разработка программно-методического обеспечения учебно-производственного процесса</li></ul>



## Формальные требования (6)

Обобщенные трудовые функции	Трудовые функции
Е. Проведение профориентационных мероприятий со школьниками и их родителями	<ul style="list-style-type: none"><li>• Информирование и консультирование школьников и их родителей (законных представителей) по вопросам профессионального самоопределения и профессионального выбора</li><li>• Проведение практико-ориентированных профориентационных мероприятий со школьниками и их родителями (законными представителями)</li></ul>
Ф. Организационно-методическое обеспечение реализации ДПП, ориентированных на соответствующий уровень квалификации	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Организация и проведение изучения требований рынка труда и обучающихся к качеству дополнительного профессионального образования (ДПО) и (или) профессионального обучения</b></li><li>• Организационно-педагогическое сопровождение методической деятельности преподавателей и мастеров производственного обучения</li><li>• Мониторинг и оценка качества реализации преподавателями и мастерами производственного обучения программ учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практик</li></ul>





## Формальные требования (7)

Обобщенные трудовые функции	Трудовые функции
Г. Научно-методическое и учебно-методическое обеспечение реализации ДПП	<ul style="list-style-type: none"><li>• Разработка научно-методических и учебно-методических материалов, обеспечивающих реализацию ДПП</li><li>• Рецензирование и экспертиза научно-методических и учебно-методических материалов, обеспечивающих реализацию ДПП</li></ul>



## Формальные требования (8)

Обобщенные трудовые функции	Трудовые функции
Н. Преподавание по ДПП, ориентированным на соответствующий уровень квалификации	<ul style="list-style-type: none"><li>• Преподавание учебных курсов, дисциплин (модулей) или проведение отдельных видов учебных занятий по ДПП</li><li>• Организация и руководство научно-исследовательской, проектной, учебно-профессиональной и иной деятельности обучающихся (или групп) по ДПП (в том числе под руководством специалиста более высокой квалификации)</li><li>• Профессиональная поддержка специалистов, участвующих в реализации курируемых учебных курсов, дисциплин (модулей), организации учебно-профессиональной, исследовательской, проектной и иной деятельности обучающихся по ДПП</li><li>• Разработка (в т.ч. под руководством специалиста более высокой квалификации) научно-методического обеспечения реализации курируемых учебных курсов, дисциплин (модулей) ДПП</li><li>• Профессиональная поддержка ассистентов и преподавателей, контроль качества проводимых ими учебных занятий</li></ul>



3. Перечень формальных и неформальных (специфических) требований и пожеланий к кадровому обеспечению программ ДПО



## Формальные требования (9)

- Особые условия допуска к работе (отсутствие ограничений, предварительный и периодический медосмотр, аттестация)
- Трудовые действия
- Необходимые умения
- Необходимые знания
- Методическое обеспечение: программа, рабочая тетрадь, шаблоны презентаций, СРОКИ
- Требования режимного объекта (без флэшек, без интернета, с предварительно сделанными распечатками)
- Конфиденциальность полученной от компании информации



3. Перечень формальных и неформальных (специфических) требований и пожеланий к кадровому обеспечению программ ДПО



## Формальные требования (10)

**Трудовая функция:** **Организация и проведение изучения требований рынка труда и обучающихся к качеству ДПО**

**Трудовые действия:**

- Организация разработки и (или) разработка программ и инструментария изучения количественных и качественных потребностей рынка труда в рабочих, служащих, квалифицированных рабочих и специалистах среднего звена
- Организация разработки и (или) разработка программ и инструментария изучения образовательных запросов и требований обучающихся к условиям реализации образовательных программ
- Организация и (или) проведение изучения количественных и качественных потребностей рынка труда в рабочих, служащих, квалифицированных рабочих и специалистах среднего звена
- Организация и (или) проведение изучения образовательных запросов и требований обучающихся к условиям реализации образовательных программ
- Разработка предложений и рекомендаций по формированию образовательных программ и совершенствованию условий их реализации на основе изучения требований рынка труда и обучающихся к качеству ДПО



## Примеры **НЕФОРМАЛЬНЫХ** требований и пожеланий

- Опыт в отрасли, опыт в другой отрасли, опыт ведения в группах с аналогичным составом, "сошлитесь на наши задачи", "ваша стратегия предполагает"
- Приводимые примеры, манера общения, манера ведения занятия (ходить/не ходить между рядами, использование мобильного телефона, использование рукописных записей, флип-чарты, "поменьше теории", "только кейсы", "задания попроще / посложнее", "шутки приветствуются")
- Должность, ученая степень, пол, возраст, статьи
- Материалы ("цифровой след", "все в таблицах", только Power Point), источники, вокабуляр (степень применения профессиональных терминов и жаргонов), иностранный язык
- Гибкость в структуре занятия, гибкость в методах контроля и критериях оценивания
- Звонкий голос и четкая дикция ("слепые" вебинары/телеконференции)
- Высокая адаптивность к меняющимся условиям работы слушателей
- Общая эрудированность, готовность отвечать на вопросы в перерывах,
- Готовность работать по вечерам, в выходные и праздники
- "Помочь нам сформулировать наши потребности"
- "Помочь нам найти решение нашей проблемы" (в технологическом/управленческом смысле)



## 4. Специфика кадровых требований к реализации программ ДПО с участием иностранных граждан





## Факторы, обуславливающие сложность обучения иностранных граждан

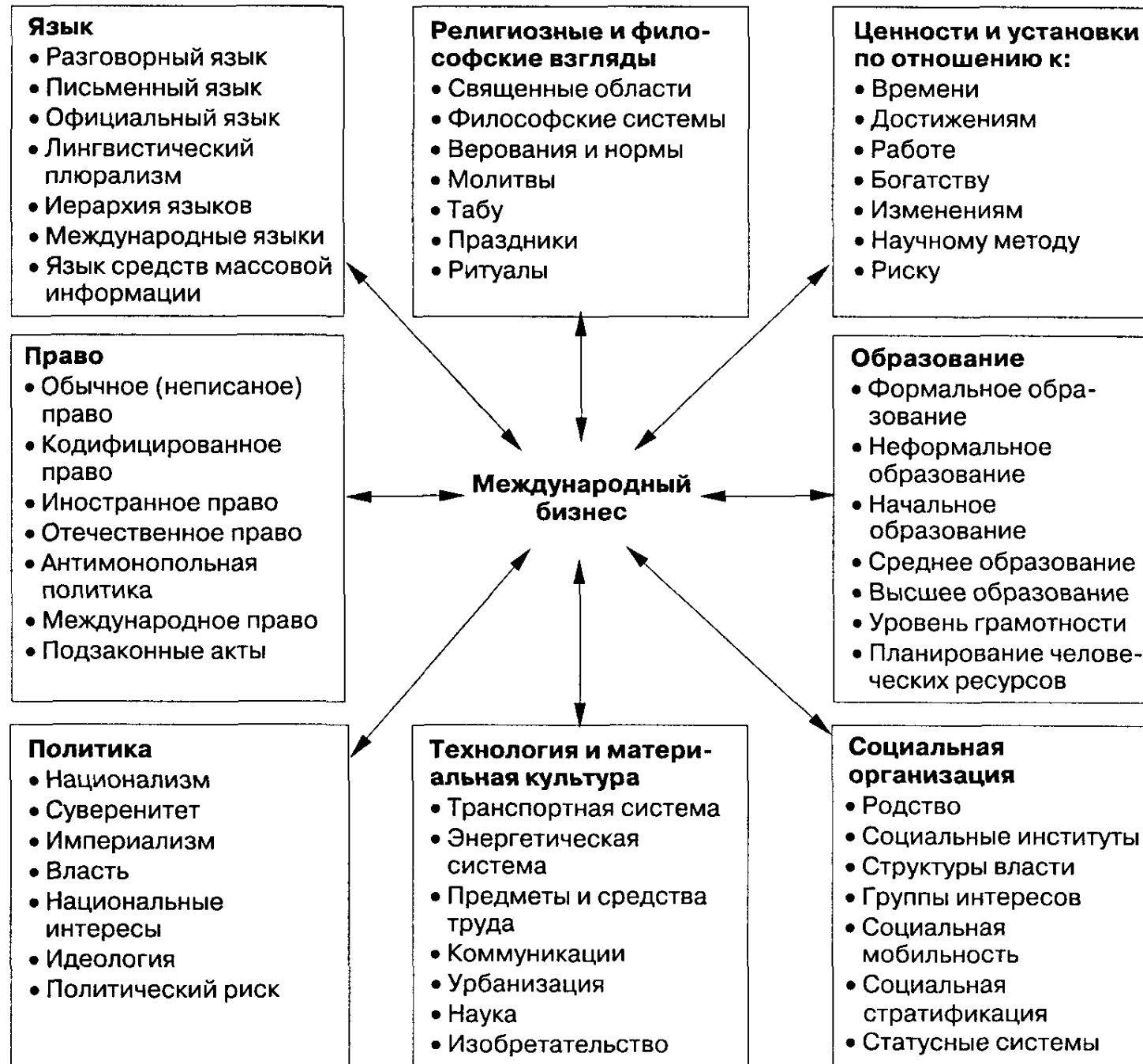
- языковой барьер
- преодоление различий в системах образования
- новые требования в системе контроля знаний
- организация учебного процесса, отличная от формы и методов организации на родине
- формирование навыков самостоятельной работы
- информационная насыщенность учебных занятий
- коммуникативные трудности в процессе межличностного общения внутри многонациональной группы, общения с преподавателями и сотрудниками
- бытовые сложности, связанные с проживанием в другой стране

Источник: "Особенности обучения иностранных учащихся на предвузовском этапе: педагогические аспекты адаптации", Березняк Ю.Л., Олешко Т.В., и др., ГБОУ ВПО «Ростовский государственный медицинский университет» Минздрава России, Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований №5, 2015



# Структура культурного окружения международного бизнеса

## 4. Специфика кадровых требований к реализации программ ДПО с участием иностранных граждан





## Личностные различия в моно- и полихронных культурах

Личность в монохронной культуре	Личность в полихронной культуре
В каждый момент времени делает только одно дело	Делает несколько дел одновременно
Концентрируется на работе	Легко приходит в замешательство и склонен делать перерывы
Очень серьезно относится к договоренности о сроках (четкое планирование времени, расписание)	Рассматривает выполнение договоренности о сроках как желательное
Скорее находится под влиянием <b>низкоконтекстной</b> культуры и по большей части нуждается в большом объеме информации	Скорее находится под влиянием <b>высококонтекстной</b> культуры и по большей части обладает значительным объемом информации
Скорее ориентируется на работу и карьеру	Скорее ориентируется на людей и личные отношения
Строго придерживается планов	Часто и быстро меняет планы
Строго придерживается норм частной жизни и доверительных отношений	Поддерживает тесные отношения с доверенными лицами
Очень уважает частную собственность, редко берет и дает в долг	Дает и берет в долг часто и просто
Преимущественно предпочитает прямоту	Соотносит степень прямоты с глубиной личных отношений
Часто и просто осуществляет краткосрочные контакты	Ярко выраженная тенденция к установлению долгосрочных (на всю жизнь) контактов



## Что необходимо учитывать преподавателям ДПП для иностранцев (1)

- Преподаватель должен учитывать **национальные, культурные (религиозные)** и педагогические традиции обучаемых, особенности их родного языка, постепенно приобщать к российской методике обучения.
  - ✓ Слушателей из Финляндии следует чаще, чем других, приглашать отвечать устно у доски, поскольку у них на родине принята, в основном, письменная форма ответа.
  - ✓ Слушателям из арабских стран следует чаще, чем другим, давать задания на обобщение, изложение текста в письменном виде своими словами, поскольку у них на родине более распространено заучивание текстов и их устное повторение.
- **Роль преподавателя** в различных культурах различна: от всезнающего гуру по всем вопросам жизни до равноправного партнера в образовательном процессе.
- У слушателей из Европы и Азии разное восприятие **времени** и, соответственно, момент начала и окончания выполнения задания.

## Что необходимо учитывать преподавателям ДПП для иностранцев (2)

№ п/п	Описание срочности задания	Приоритетность задания (средний ранг по выборке)	
		немцы	русские
1	Безотлагательно	1,1	1,6
2	Сейчас же	1,3	3,6
3	Немедленно	2,0	-
4	Срочно	3,0	3,8
5	Сразу же	-	2,4
6	Скоро	4,6	7,3
7	Довольно скоро	5,6	-
8	Немного позднее	6,7	8,5
9	На днях	8,4	8,3
10	В ближайшем будущем	8,9	8,6



## 5. Матрицы обеспеченности кадрами





# Шаблон матрицы обеспеченности кадрами программы ДПО



Программа					Название программы				
Модуль 1					Название модуля 1				
Курс 1.1					Название курса 1.1				
Педагогические	Формальные	Неформальные	Часов	Наличие/соответствие	Педагогические	Формальные	Неформальные	Часов	Наличие/соответствие
Позиция 1					Позиция 1				
Позиция 2					Позиция 2				
Позиция 3					Позиция 3				
Позиция 4					Позиция 4				
Позиция 5									
Курс 1.2.					Название курса 1.2				
Позиция 1					Позиция 1				
Позиция 2					Позиция 2				
Позиция 3					Позиция 3				
					Позиция 4				
					Позиция 5				
Административные	Формальные	Неформальные	Режим	Наличие	Административные	Формальные	Неформальные	Режим	Наличие
Позиция 1					Позиция 1				
Позиция 2					Позиция 2				
Позиция 3					Позиция 3				
Позиция 4									
Позиция 5									
Позиция 6									

# Пример заполнения матрицы обеспеченности кадрами программы ДПО (1)



Программа					Название программы				
Модуль 1					Название модуля 1				
Курс 1.1					Название курса 1.1				
Педагогические	Формальные	Неформальные	Часов	Наличие/соответствие	Педагогические	Формальные	Неформальные	Часов	Наличие/соответствие
Лектор 1 по темам 1, 2, 3	д.э.н., публикации по теме, опыт ведения занятий для высшего состава компании	До 50 лет, с чувством юмора	20	Доступен только с 1 по 15 июля	Практик личного тренинга	Свидетельство	Без профессионального жаргона	40	Только на 20 часов
Лектор 2 по темам 3, 4	к.э.н., опыт ведения занятий для высшего состава компании	До 50 лет, с чувством юмора	12	Ok	Практик по управлению мотивацией	Опыт ведения аналогичных занятий	Знание практики российских компаний	14	нет
Модератор		Опытный оратор, принципиальный, координатор времени и порядка выступления, от 35 до 65 лет	6	Ok	Маркетолог из компании FMCG	Крупная компания	Желательно иностранная компания	6	нет, но есть преподаватель с опытом консультанта
Коуч 1 для подгруппы	Сертификат, опыт ведения занятий для высшего состава компании, свободное знание английского языка	Гибкий, со знанием специфики отрасли	20	Не знает специфику отрасли	Финансовый аналитик		Побольше практики, анализ данных	8	Ok
Коуч 2 для подгруппы	Сертификат, опыт ведения занятий для высшего состава компании	Гибкий, со знанием специфики отрасли	20	Сертификата пока нет					

# Пример заполнения матрицы обеспеченности кадрами программы ДПО (2)



Административные	Формальные	Неформальные	Режим	Наличие
Администратор программы	Знание MS Office, 1С, корпоративного пакета, владение английским языком	В доступе на телефоне с 07:00 до 22:00 с понед по субботу, внимательность, предупредительность	8 ч/д на все время модуля - 6 дней	Ok
Руководитель программы	Сертификат проектного менеджера		1д - 4ч, 3д - 2ч, 5д - 2ч, 6д - 4ч	Ok
Специалист - компьютеры				Согласовать расписание
Специалист - звук			3д - 6ч	пока занят
Охрана			2 чел на все время модуля	Доп оплата
Волонтеры	Иентифицируемые по одежде	Вежливые, внимательные, предупредительные	4 чел на 1д и 6д, 2 чел в остальные	2 своих + 2 внешних, нужен тренинг



## 6. Решение об источниках кадрового обеспечения программ ДПО



## 6. Решение об источниках кадрового обеспечения программ ДПО

Образованное в 1897 году московскими предпринимателями и финансистами во главе с А. С. Вишняковым **Московское Общество Распространения Коммерческого Образования** ставило своей целью развитие системы экономического образования в России. Общество открыло в Москве несколько торговых классов и два коммерческих училища - мужское и женское.

**Для подготовки преподавателей специальных дисциплин** в 1903 году Обществом были открыты Коммерческие курсы, в 1906 году получившие статус высших, а в 1907 году преобразованные в Московский коммерческий институт.



МОСКОВСКОЕ ОБЩЕСТВО  
РАСПРОСТРАНЕНИЯ  
КОММЕРЧЕСКОГО  
ОБРАЗОВАНИЯ. ❁ ❁

1897/1907.

Типография Т-ва И. Д. Сытина,  
Павловский узел, общ. экз. Москва. 1907.





# Давать высшее коммерческое и политико-экономическое образование...

Император Николай II  
утвердил положение о  
Московском коммерческом  
институте

Министр финансов  
граф Сергей Юльевич Витте  
был Почетным членом  
Московского коммерческого  
института



На подлинномъ написано: «Утверждаю.  
Мая 17-го дня 1902 года. Министръ Финан-  
совъ, Статсъ-Секретарь Витте.»

**УСТАВЪ**  
ТОРГОВЫХЪ КЛАССОВЪ  
МОСКОВСКАГО ОБЩЕСТВА  
распространенія коммерческаго образованія.

## 1. ОБЩІЯ ПОЛОЖЕНІЯ.

1) Торговые Классы имѣютъ цѣлью сообщать  
лицамъ всѣхъ возрастовъ, не моложе 12 лѣтъ,  
преимущественно состоящимъ на службѣ въ тор-  
говопромышленныхъ учрежденіяхъ, коммерче-  
скія знанія, необходимыя въ торговомъ дѣлѣ.

(Ст. 25 Высочайше утвержденнаго 15 Апрѣля  
1896 года Положенія о коммерческихъ учеб-  
ныхъ заведеніяхъ).

0  $\frac{42}{480}$  **УСТАВЪ**  
ССУДО-СБЕРЕГАТЕЛЬНОЙ  
КАССЫ  
СЛУЖАЩИХЪ ВЪ УЧЕБНЫХЪ ЗАВЕДЕНІЯХЪ  
МОСКОВСКАГО ОБЩЕСТВА  
РАСПРОСТРАНЕНІЯ КОММЕРЧЕСКАГО  
ОБРАЗОВАНІЯ.





# Наиболее часто встречаемые проблемы с кадровым обеспечением ДПО

Проблема	Возможные решения
Нежелание преподавателей ВУЗа работать в ДПО	<p>Анализ причин нежелания поможет подобрать стимулы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Материальные стимулы</li> <li>- Рейтингование преподавателей</li> <li>- Рейтингование подразделений</li> <li>- Трейнинг и обучение</li> <li>- Сертификаты, стажировки</li> </ul>
Неумение преподавателей ВУЗа работать в ДПО	<p>Анализ причин неумения поможет подобрать стимулы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Сравнение с практикой других преподавателей ("разве Вы так не сможете?")</li> <li>- Трейнинг и обучение</li> <li>- Работа с другой аудиторией</li> <li>- Приглашение из других ВУЗов</li> <li>- Приглашение "работать в паре"</li> <li>- Приглашение "работать с практиком"</li> <li>- Приглашение практиков</li> </ul>
Отсутствие модели привлечения (желания) практиков	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Желание поделиться опытом (тщеславие, подвижничество, наследие ...)</li> <li>- Потенциал для найма сотрудников</li> <li>- Потенциал для разработки проектов</li> <li>- Апробация/критика идеи</li> <li>- "Почетный приглашённый специалист"</li> <li>- Через профессиональные ассоциации</li> <li>- Выпускники или через них</li> </ul>
Нет "продажников" и менеджеров	<p>А есть что продавать? Есть что организовывать? ("Каша из топора" – сначала своими силами)</p>

## Кадровое обеспечение: свои или сторонние?



**Сидит цыган на пригорке и задумчиво смотрит на своих детишек, играющих в грязи. Жена его спрашивает:**  
- О чём задумался, голубь сизый?  
- Да вот думаю: этих отмыть или новых сделать?

Национальный проект "Образование"  
Федеральный проект "Новые возможности для каждого"

*Образовательные программы для россиян должны стать доступнее и разнообразнее. В 2024 году не менее 3 млн жителей страны смогут пройти программы непрерывного образования в вузах, при этом каждый пятый преподаватель университета будет помогать согражданам проходить дополнительное обучение. (Бюджет: 9,2 млрд руб.)*

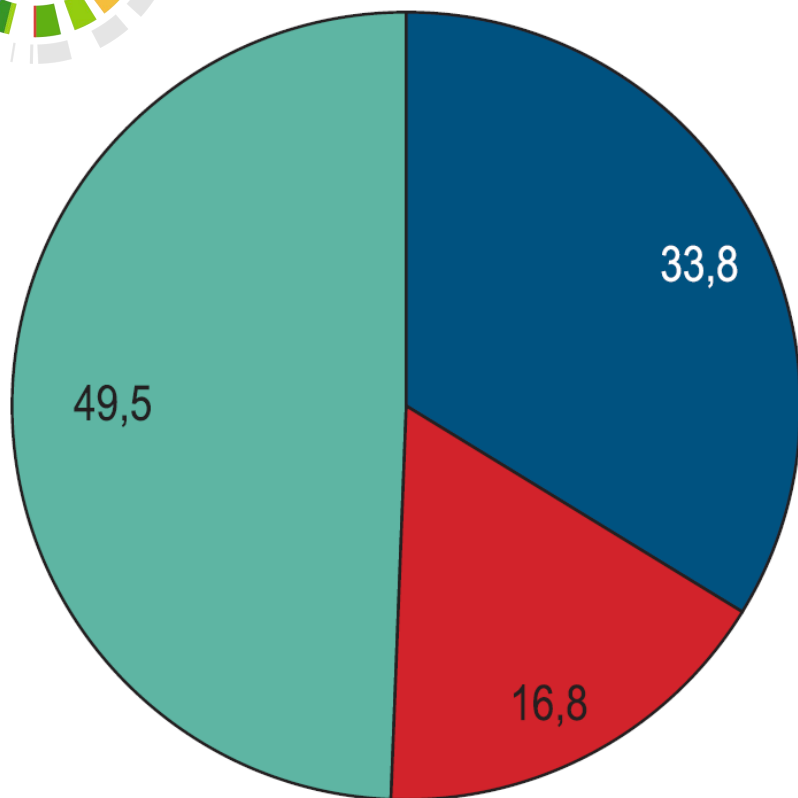
Ожидаемый результат: Не менее 20% научно-педагогических работников образовательных организаций высшего образования участвуют в реализации программ непрерывного образования (дополнительных образовательных программ и программ профессионального обучения).



## Особенности кадрового обеспечения программ ДПО

- Обучение взрослых становится **самостоятельным сегментом образования**, влияющим на показатели экономического благосостояния и социальной устойчивости стран и потому обретающим набор **устоявшихся норм своей организации**.
- Для реализации программ непрерывного образования взрослых характерно **отсутствие закрепленного кадрового состава**. Тонкая настройка квалификаций на потребности предприятий и организаций требует привлечения широкого спектра специалистов из реального сектора экономики. Поэтому кадровый состав часто формируется **под конкретную программу, на которую поступил запрос со стороны организации**. Обучение на предприятиях часто проводят непосредственно их работники, в том числе на рабочем месте.





Для ДПО характерны повышенные требования к составу педагогических кадров в части **практического опыта**, приобретенного в реальном секторе экономики.

- Штатные сотрудники
- Внешние совместители
- Приглашенные специалисты, работающие по договорам ГПХ

Более 60% всех слушателей программ ДПО обучаются в ВУЗах.

Численность профессорско-преподавательского состава, осуществляющего образовательную деятельность по реализации ДПП для взрослых, составила 152 тысячи человек (2016 г.). Среди штатных преподавателей ДПО ученую степень имели 60%, среди совместителей - 50,6%. Еще примерно 0,15% преподавателей идентифицировали себя как тренеры.

## Кадровая структура преподавательского состава дополнительного профессионального образования в образовательных организациях, 2016 г. (%)

Источник: И.А. Коршунов, О.С. Гапонова, В.М. Пешкова "Век живи — век учись: непрерывное образование в России", НИУ ВШЭ, 2019



## 7. Потребности и основные подходы к развитию собственных кадров для реализации перспективных ДПП

- Прогнозирование
- Предложение
- Проектирование
- Реализация
- Сопровождение и перспективное сотрудничество



## 7. Потребности и основные подходы к развитию собственных кадров для реализации перспективных ДПП



### **Фрагментация:**

мал да удал

Крупные компании теряют господствующую роль, поскольку потребителю не важен размер, а масштабы все чаще становятся обузой для бизнеса. Группы в соцсетях и компании единомышленников – это движение переживает новый бум. А многие уже не представляют свою жизнь без цифровых платформ.

### **Коллективизм:**

равенство и справедливость

Общее благо важнее личных интересов, коллективная ответственность за экологию, социальное благополучие и принцип справедливости превалируют над интересами индивида.

### **Индивидуализм:**

«я» на первом месте

Акцент на индивидуальные потребности, неограниченное количество вариантов для удовлетворения запросов каждого потребителя.

### **Интеграция:**

размер имеет значение

Компании становятся более крупными и влиятельными, у наиболее крупных из них больше влияния, чем у отдельных стран. Крупные бренды входят во все новые сферы бизнеса.

Источник:  
Будущее рынка труда  
Противоборство тенденций, которые будут формировать рабочую среду в 2030 году. PWC

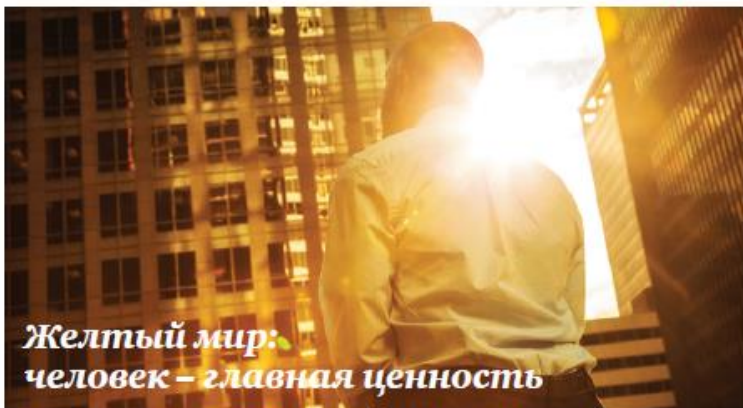




7. Потребности и основные подходы к развитию собственных кадров для реализации перспективных ДПП

## Четыре мира: сценарии развития рабочей среды к 2030 году

Фрагментация



**Желтый мир:**  
человек – главная ценность

Общественно-полезный и социально-ориентированный бизнес процветает. Осуществляется коллективное финансирование или краудфандинг брендов с высокими этическими принципами и безупречной репутацией. Большое значение придается долгу индивида перед обществом. Много мастеров и производителей, появляются новые гильдии рабочих. Человеческие качества высоко ценятся.

Коллективизм



**Красный мир:**  
инновации во главе угла

Компании и частные лица конкурируют за внимание потребителя. Регулирующие процессы не успевают за появлением инноваций. Цифровые технологии обеспечивают для элиты неограниченный доступ к информации и рычаги влияния. Узкоспециализированные услуги и нишевая продукция наиболее востребованы.

Индивидуализм



**Зеленый мир:**  
корпоративная забота

Вопросы социальной ответственности и доверия доминируют в повестке дня, наряду с демографическими, климатическими и экологическими вопросами, становясь основными движущими силами бизнеса.



**Синий мир:**  
царство корпораций

С увеличением размеров компаний устанавливается капитализм крупных корпораций, индивидуальные потребности заслоняют идеи социальной справедливости.

Интеграция



**PwC**

Источник:  
Будущее рынка  
труда  
Противоборство  
тенденций,  
которые будут  
формировать  
рабочую среду в  
2030 году. PwC



## Кто определяет HR-стратегию?

- Технологии, инновации и люди неразделимы в красном мире.
- HR не существует как отдельная функция, руководство предприятий полагается на аутсорсинг и автоматизацию.
- Крупные организации находятся в постоянной борьбе за ценных сотрудников и интеллектуальную собственность, стараясь заполучить нужных специалистов с помощью профессиональных рекрутеров и искусственного интеллекта.
- Цифровые технологии позволяют наладить связи между работником и работодателем, навыком и спросом на него.
- Главное – это результат труда, а не процесс, старые методы оценки и анализа трудовой деятельности – редкость.

## Рабочая сила будущего

- Специализация очень ценится, и сотрудники стараются развивать наиболее востребованные навыки для получения наибольшего вознаграждения.
- Организационная структура компаний становится как можно проще. Главное – заполучить сотрудника с квалификационными навыками, подходящими для реализации очередной задачи.
- Небольшое количество ключевых сотрудников с исключительными навыками управления получают наибольшее вознаграждение.
- Сотрудники-единомышленники держатся вместе, используя технологии в качестве платформы для развития инноваций.
- Проекты быстро стартуют, развиваются и завершаются, а специалисты переходят от одного проекта к следующему.

## Организационные вызовы

- Динамика рынка – это все для трудовой среды красного мира. Процесс принятия решений или иерархия, замедляющие инновационное развитие, не позволяют быстро достичь успеха.
- Организации конкурируют за новые перспективные идеи, стремясь заполучить их.
- Инновации создаются в условиях повышенного риска; регулирующие инстанции не всегда успевают выполнять контрольные функции, действуя нерегулярно и неожиданно.
- Рабочих мест немного, но организации все еще конкурируют за ключевые навыки.



7. Потребности и основные подходы к развитию собственных кадров для реализации перспективных ДПП

**Красный мир – инновации во главе угла**

**рwc**

Источник:  
Будущее рынка труда  
Противоборство тенденций, которые будут формировать рабочую среду в 2030 году. PWC

## Кто определяет HR-стратегию?

- Генеральный директор определяет HR-стратегию организации, полагая, что от людей, их поведения и ролей в обществе напрямую зависит успех компаний.
- Функции HR выполняет подразделение, которое называется «Люди и общество». Помимо подбора персонала, это подразделение занимается вопросами маркетинга, корпоративной социальной ответственности и коммуникациями.
- Приоритетным направлением деятельности HR является поддержание работоспособных виртуальных соцсетей между сотрудниками организации и ее клиентами для беспрепятственной коммуникации и минимизации необходимости путешествовать.
- Решения в области персонала строго регулируются контролирующими органами, начиная с квот на диверсификацию по расовым и гендерным признакам и заканчивая обязательным поддержанием благосостояния (например, клиника сна, или «цифровая диета», или лимит на увольнения при экономическом спаде).

## Рабочая сила будущего

- Сотрудников зеленой рабочей среды привлекает возможность работать в компаниях, которыми они могут восхищаться и чьи ценности они разделяют.
- При этом конкуренция за ценных сотрудников остается жесткой. Финансовое стимулирование все еще играет важную роль.
- Пакет компенсаций и льгот – важный инструмент в привлечении и удержании сотрудника. Работодатель становится изобретательным в этом вопросе. Так, стандартной практикой становится предложение из серии «Три недели оплачиваемого отпуска для проведения благотворительных и социальных работ».
- Предполагается, что сотрудники разделяют ценности работодателей не только на рабочих местах, но и вне работы, через систему «корпоративных обязательств».
- Перемещения строго контролируются и отслеживаются, поощряется эффективное и альтернативное использование ресурсов.
- Выражение «Работа на всю жизнь» вновь начинает активно употребляться.

## Организационные вызовы

- Распространение информации о корпоративных ценностях и целях правильным людям – основное требование.
- Завоевание и сохранение доверия сотрудников и общества в целом, вособенности когда дело касается автоматизации, – обязательное условие.
- Необходимо обеспечить постоянную безопасность бренда. Вероятность социально безответственного поведения внутри организации, или у партнеров и подрядчиков означает увеличение рисков. Гарантии качества и бдительность – на самом высоком уровне.
- Недостаточно быть просто законопослушной организацией: компании должны постоянно повышать планку, предвосхищая требования регулирующих инстанций.
- Организации вынуждены искать оптимальное соотношение между краткосрочными финансовыми выгодами и долгосрочными социальными.



7. Потребности и основные подходы к развитию собственных кадров для реализации перспективных ДПП

## Зеленый мир – корпоративная забота



Источник:  
Будущее рынка труда  
Противоборство тенденций, которые будут формировать рабочую среду в 2030 году. PWC



7. Потребности и основные подходы к развитию собственных кадров для реализации перспективных ДПП



Сравнительная  
эффективность  
методов  
обучения  
взрослых

- Наиболее эффективно обучение взрослых проходит...**
- когда у них есть мотивация
  - когда на них возложена ответственность
  - на грани между привычными и непривычными условиями
  - на основе практических действий и занятий
  - когда учитываются индивидуальные особенности обучаемых
  - на личном примере
  - на опыте коллег или людей сопоставимого уровня и положения
  - с помощью эффективных процессов и систем

Метод обучения	Уровень запоминания информации		
	Через 3 недели	Через 3 месяца	Формат занятия
Объяснение (слуховое восприятие)	70%	10%	<ul style="list-style-type: none"><li>Лекция (в том числе с элементами презентации)</li><li>Изучение раздаточных материалов и учебных пособий</li><li>Просмотр видеоматериалов</li></ul>
Демонстрация примеров (визуальное восприятие)	72%	32%	<ul style="list-style-type: none"><li>Обсуждение</li><li>Демонстрация</li><li>Презентация</li></ul>
Практические занятия (практическая деятельность)	85%	65%	<ul style="list-style-type: none"><li>Практическое применение навыков в повседневной деятельности</li><li>Моделирование и ролевые игры</li><li>Решение ситуативных задач</li><li>Работа с интерактивными программными средствами</li></ul>
Комплексная практическая деятельность (преподавание)	100%	100%	<ul style="list-style-type: none"><li>Руководство практической деятельностью других сотрудников</li><li>Выполнение функций наставника в своей рабочей группе</li><li>Обучение других руководителей</li></ul>



McKinsey&Company

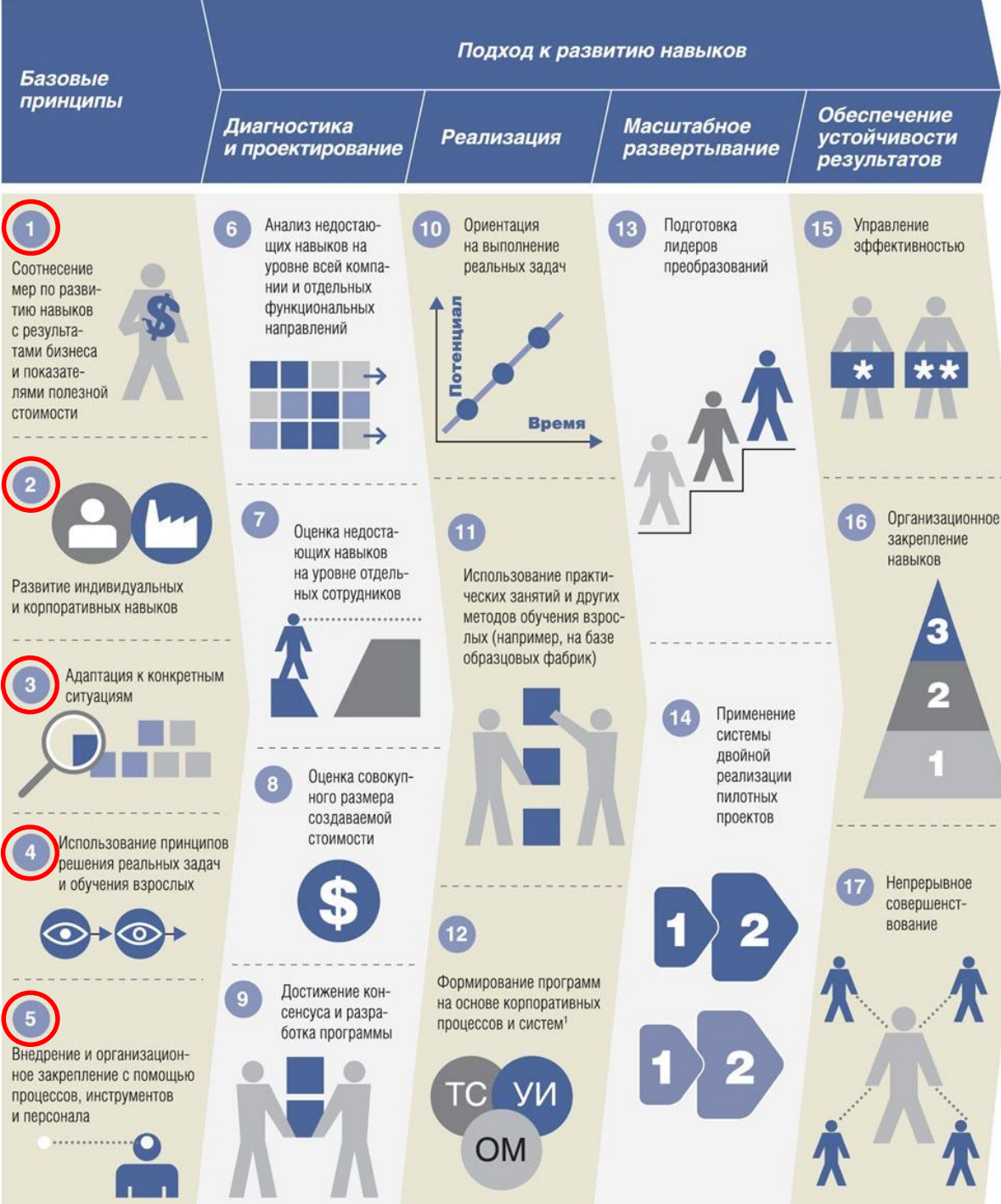
Источник: Стивен Беар, Томас Кох, Надежда Южанникова, "Развитие навыков с целью повышения эффективности". Вестник McKinsey №31, 2014



7. Потребности и основные подходы к развитию собственных кадров для реализации перспективных ДПП

Подход McKinsey к ускоренному развитию навыков с целью повышения эффективности

ТС – технические системы,  
УИ – управленческая инфраструктура,  
ОМ – образ мышления,  
поведенческие стереотипы



McKinsey&Company

Источник: Стивен Беар, Томас Кох, Надежда Южанникова, "Развитие навыков с целью повышения эффективности". Вестник McKinsey №31, 2014





## Базовые принципы подхода McKinsey

### 1. Соотнесение мер по развитию навыков с результатами бизнеса и показателями полезной стоимости.

Необходимо прочно связать программу развития навыков (коммуникативных, функциональных и технических) с созданием стоимости и результатами деятельности; повседневная работа в рамках реализации программы должна приносить конкретные, четкие результаты, которые могут быть со временем закреплены.

**2. Развитие индивидуальных и корпоративных навыков.** Формирование и развитие навыков происходит на нескольких уровнях. Улучшаются навыки отдельных сотрудников, и в результате повышается производительность их труда. Улучшаются групповые навыки, и тогда более эффективно работает целый трудовой коллектив.

**3. Адаптация к конкретным ситуациям.** Каждая компания приступает к осуществлению программы развития навыков, находясь в уникальном исходном положении, поэтому разработку программы необходимо вести на основе всестороннего анализа имеющихся недостатков и проблем, с которыми сталкивается данная организация.

**4. Использование принципов решения реальных задач и обучения взрослых.** Взрослые лучше всего усваивают информацию, самостоятельно изучая учебный материал, то есть активно участвуя в практических занятиях, выполняя реальные задачи и решая неотложные проблемы.

**5. Внедрение и организационное закрепление с помощью процессов, инструментов и персонала.** Для формирования устойчивых навыков в масштабе всей организации необходимо, наряду с внедрением инструментов и вспомогательных процессов, подготовить внутрикорпоративных руководителей, которые могли бы возглавить процесс преобразований.

McKinsey&Company

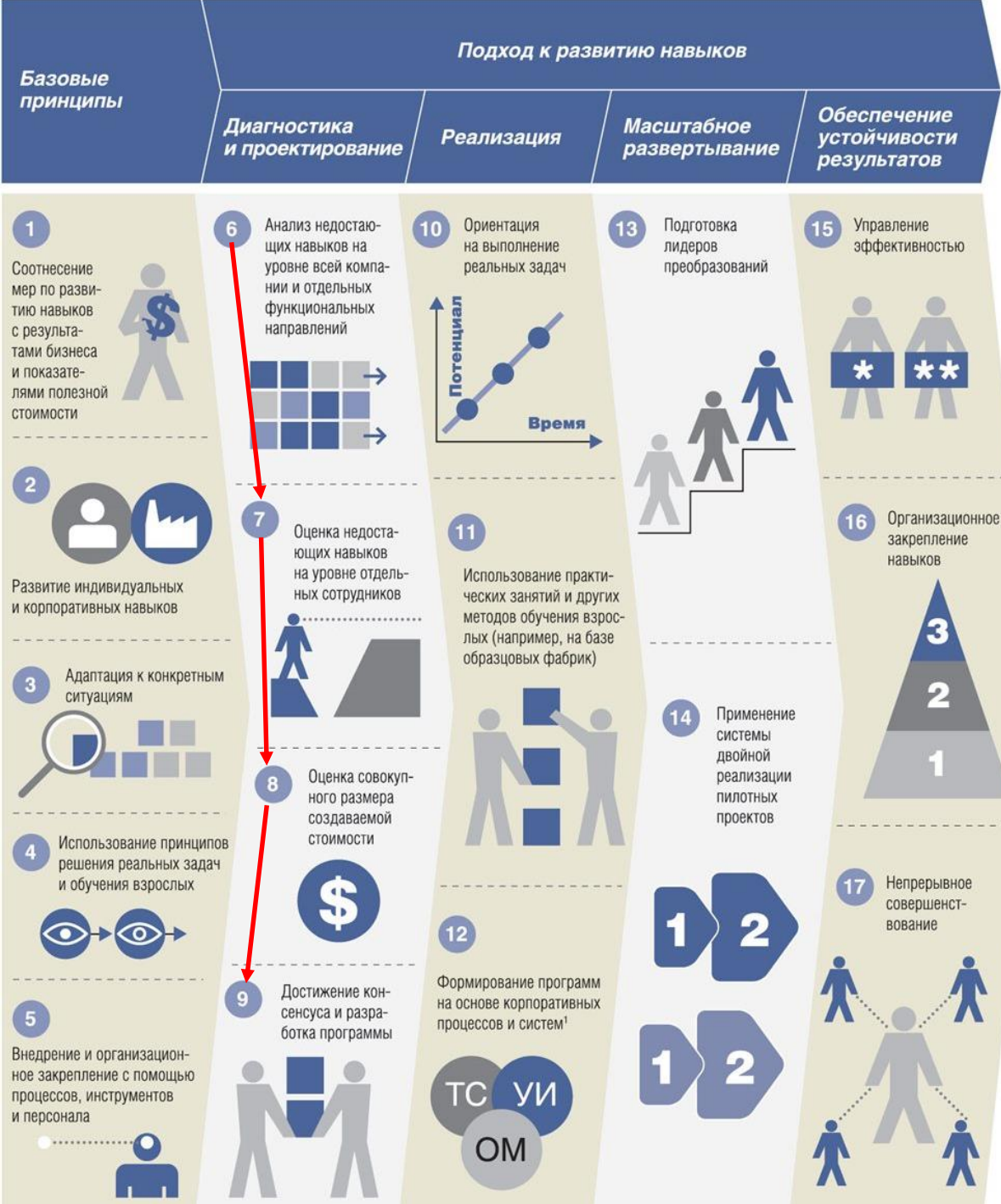
Источник: Стивен Беар, Томас Кох, Надежда Южанникова, "Развитие навыков с целью повышения эффективности". Вестник McKinsey №31, 2014



7. Потребности и основные подходы к развитию собственных кадров для реализации перспективных ДПП

Подход McKinsey к ускоренному развитию навыков с целью повышения эффективности

ТС – технические системы,  
УИ – управленческая инфраструктура,  
ОМ – образ мышления,  
поведенческие стереотипы

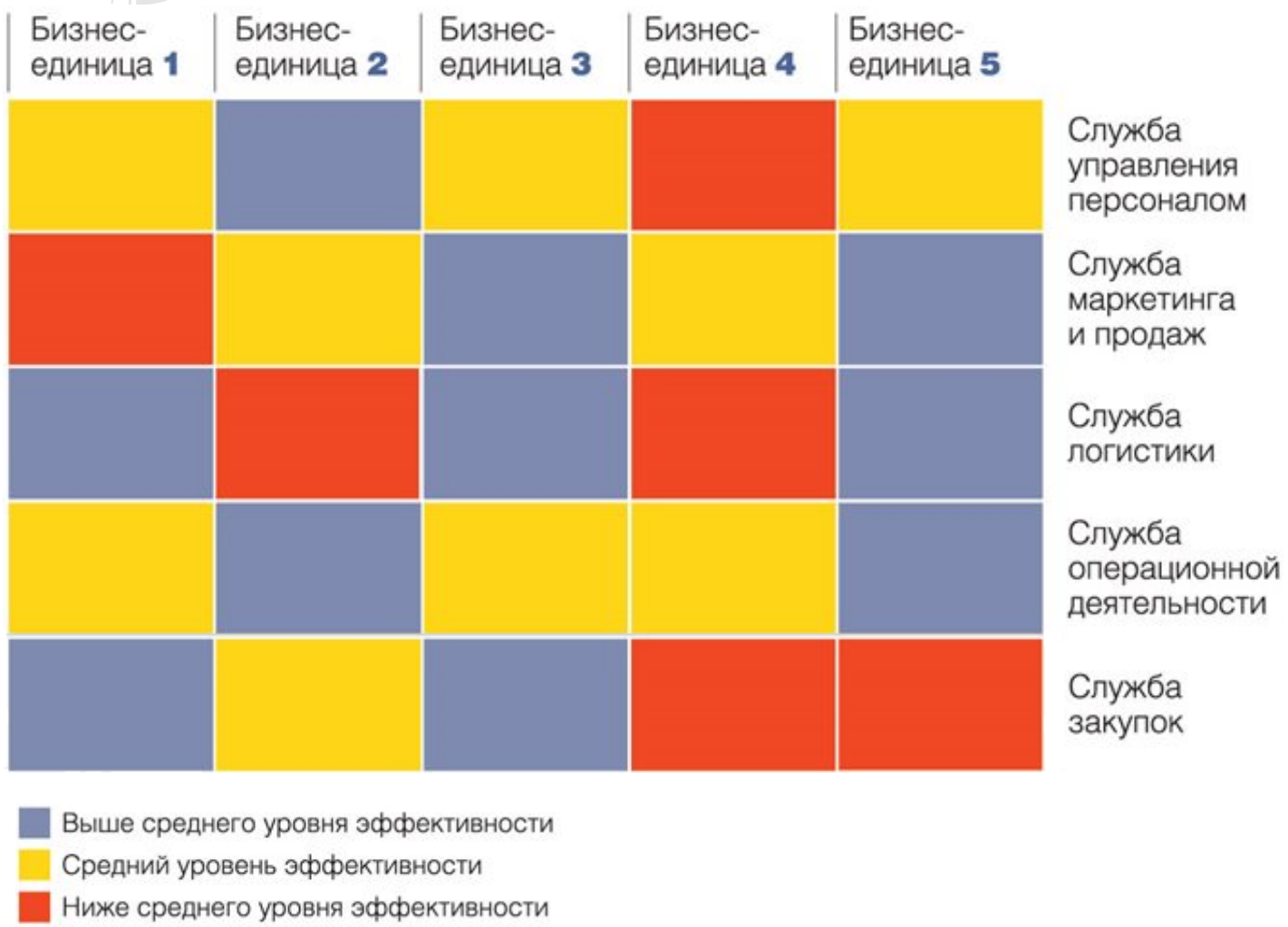


McKinsey&Company

Источник: Стивен Беар, Томас Кох, Надежда Южанникова, "Развитие навыков с целью повышения эффективности". Вестник McKinsey №31, 2014



7. Потребности и основные подходы к развитию собственных кадров для реализации перспективных ДПП



**Тепловая карта эффективности компании ("светофор") -**  
показывает отставание в области навыков на уровне компании и отдельных функциональных направлений



Источник: Стивен Беар, Томас Кох, Надежда Южанникова, "Развитие навыков с целью повышения эффективности". Вестник McKinsey №31, 2014

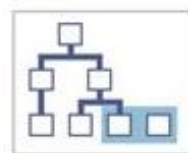


## 7. Потребности и основные подходы к развитию собственных кадров для реализации перспективных ДПП

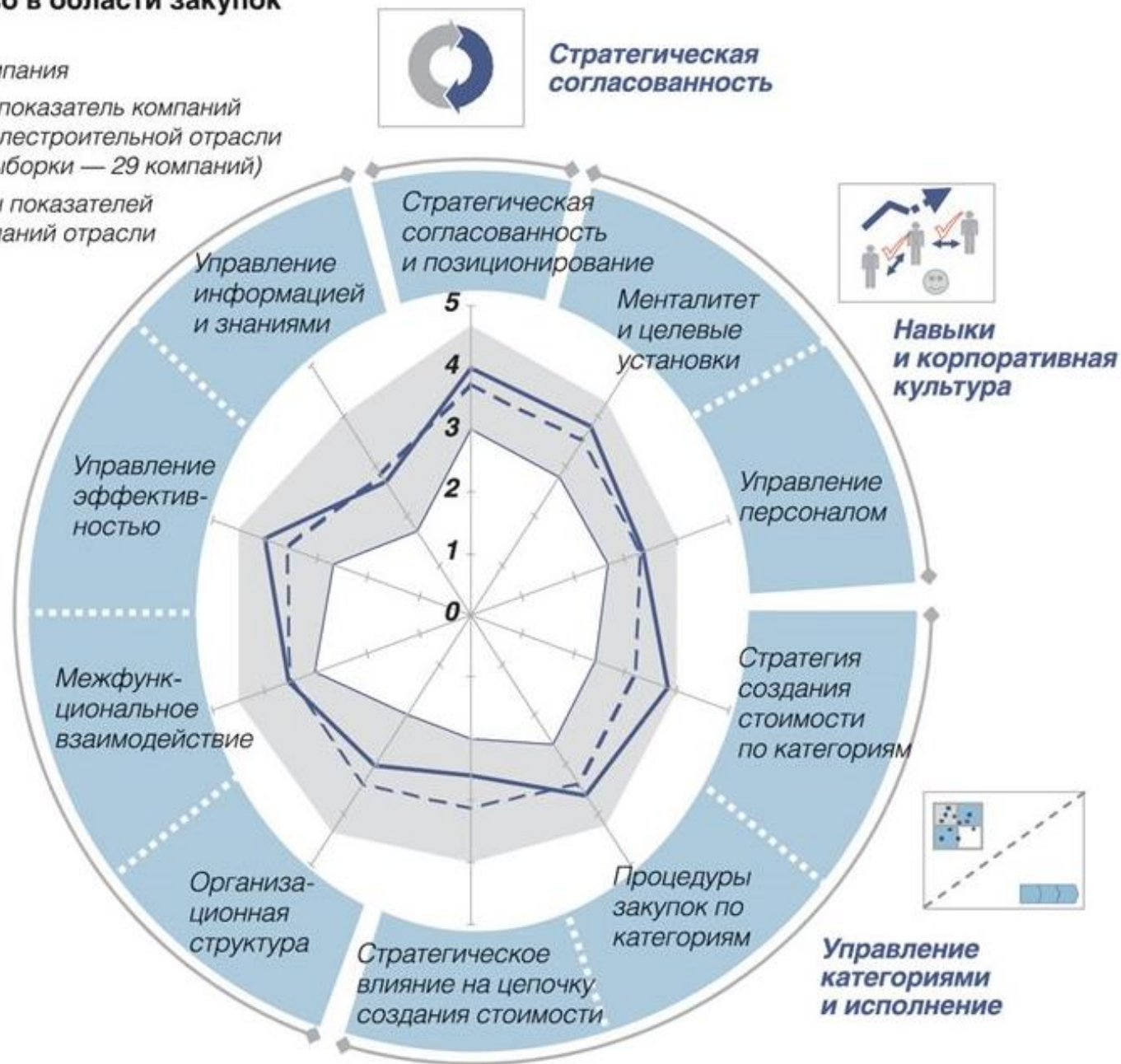


### Совершенство в области закупок

- Ваша компания
- - Средний показатель компаний автомобилестроительной отрасли (объем выборки — 29 компаний)
- Диапазон показателей 80% компаний отрасли



Структура и системы



Результаты диагностики используются для сравнения показателей корпоративной службы закупок с уровнем передовых компаний

McKinsey&Company

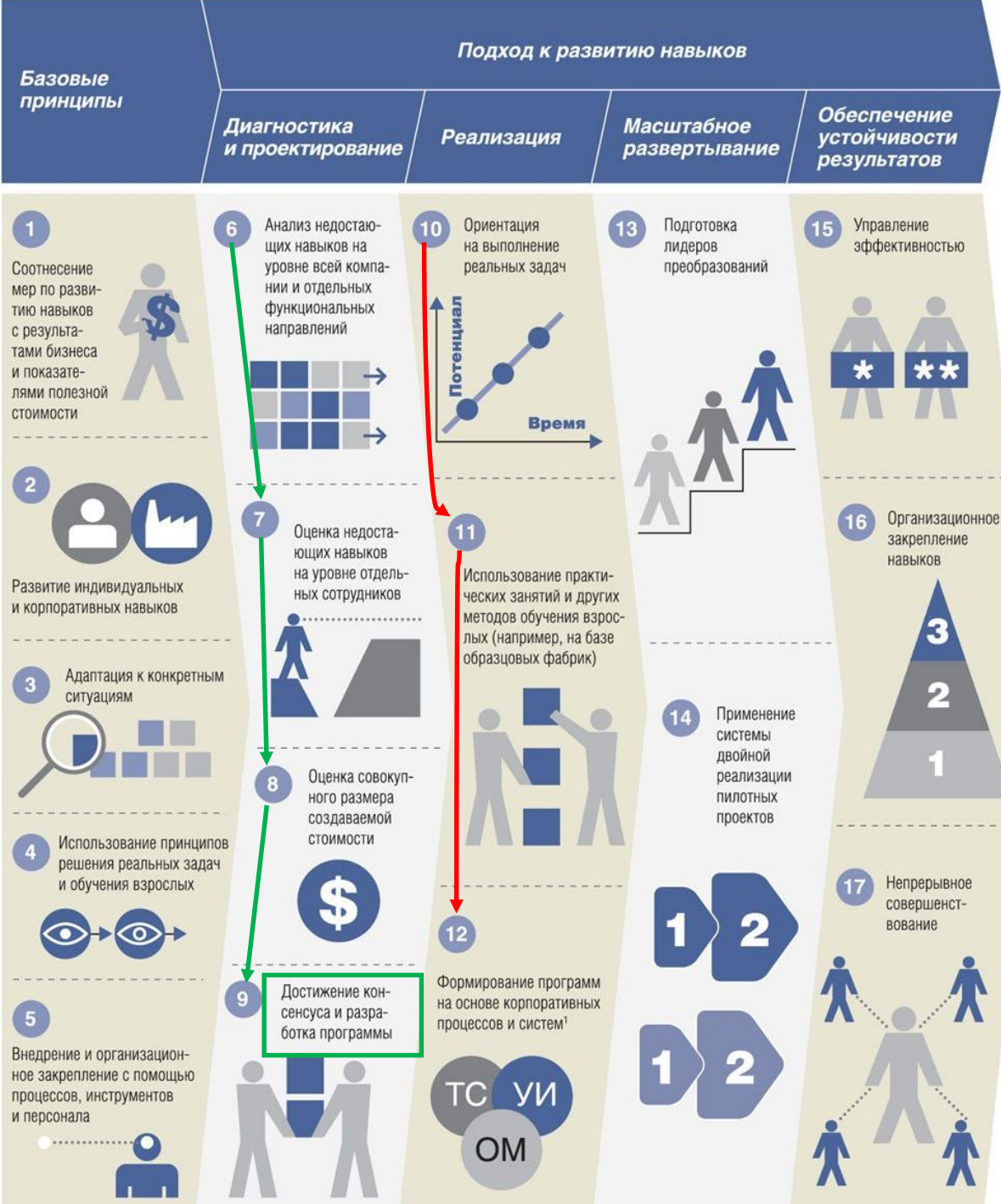
Источник: Стивен Беар, Томас Кох, Надежда Южанникова, "Развитие навыков с целью повышения эффективности". Вестник McKinsey №31, 2014



7. Потребности и основные подходы к развитию собственных кадров для реализации перспективных ДПП

Подход McKinsey к ускоренному развитию навыков с целью повышения эффективности

ТС – технические системы,  
УИ – управленческая инфраструктура,  
ОМ – образ мышления,  
поведенческие стереотипы



McKinsey&Company

Источник: Стивен Беар, Томас Кох, Надежда Южанникова, "Развитие навыков с целью повышения эффективности". Вестник McKinsey №31, 2014

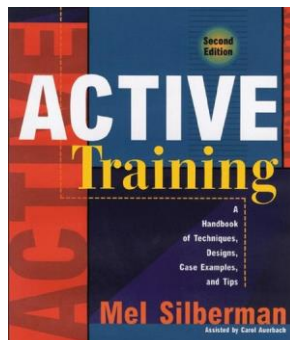
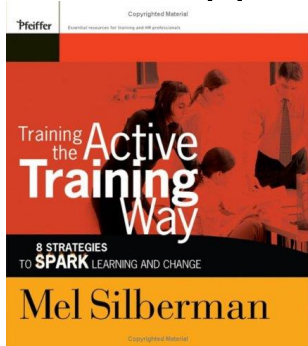


## Пример материала для обучения методикам преподавания в ДПО (1)

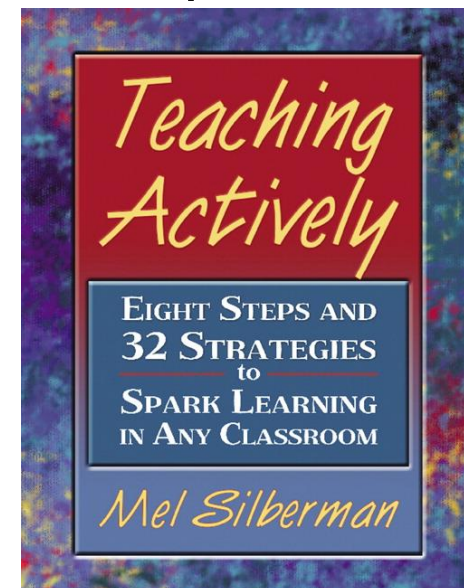
- Шаг 1. Вовлекайте слушателей в обучение с самого начала
- Шаг 2. Будьте дружелюбны к мозгам слушателя
- Шаг 3. Стимулируйте живую и сфокусированную дискуссию
- Шаг 4. Максимально способствуйте тому, чтобы слушатели задавали вопросы
- Шаг 5. Позвольте слушателям учиться друг у друга
- Шаг 6. Обогащите обучение за счет включения опыта и активного действия
- Шаг 7. Активно и вдумчиво используйте современные технологии
- Шаг 8. Сделайте окончание занятий незабываемым событием



**Мел Зильберман**  
(1943-2010)  
автор 34 книг



**8 шагов и  
32 стратегии  
активного  
обучения**





## Пример материала для обучения методикам преподавания в ДПО (2)

### Шаг 2 - Будьте дружелюбны к мозгам слушателя

#### **Сформируйте заинтересованность в том, чему будете учить**

- Начните занятие с истории или интересной картинки
- Коротко представьте проблему
- Задайте открытый вопрос
- Опишите основные элементы или "предстоящие интересные вещи" занятия

#### **Помогите мозгам слушателя "схватить это"**

- Представьте основные пункты и заключения в начале занятия
- Опишите основные пункты занятия нумерованным списком
- Приводите конкретные (индуктивные) примеры
- Используйте аналогии и метафоры
- Используйте визуальные образы вместе с текстом

#### **Часто вовлекайте слушателей в середине занятия**

- Дайте слушателям задание для выполнения
- Позвольте слушателям записывать или делать заметки во время занятия
- Держите слушателей в ментальном напряжении
- Добавьте короткое упражнение, иллюстрирующее текущий материал

#### **Помогайте слушателям "сохранить" материал занятия в своих мозгах**

- Предложите слушателям выбрать вопрос для повторения
- Предложите слушателям объяснить/пересказать/прояснить содержание занятия
- Спросите слушателей, как содержание занятия затрагивает их
- Дайте итоговый кейс/проблему



Нужны помощь, поддержка, тренинг,  
разработка, исследование, преподавание?  
Или просто сочувствие и понимание?

**Обращайтесь!**



[www.rea.ru](http://www.rea.ru)

**Российский экономический университет  
имени Г.В. Плеханова**

Центр проектных компетенций

Директор Гришина Ольга Алексеевна

[Grishina.OA@rea.ru](mailto:Grishina.OA@rea.ru)

Тел. (495) 800-12-00 (#2005, #2080)

Проректор по развитию

Штыхно Дмитрий Александрович

[Shtykhno.DA@rea.ru](mailto:Shtykhno.DA@rea.ru)

Тел. (499) 237-83-04