

**ПРОЕКТИРОВАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ «ВНУТРЕННИЙ МАРКЕТИНГ»
ДЛЯ ПРОГРАММ МАГИСТРАТУРЫ
С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ МОДЕЛИ ADDIE***

Представлены основные результаты использования модели ADDIE как алгоритма проектирования новой образовательной единицы (дисциплины «Внутренний маркетинг» для вариативной части профессионального цикла учебного плана магистерских программ «Управление персоналом» и «Менеджмент организации»). Актуальность темы продиктована новыми условиями реализации образовательных программ магистратуры, определенными ФГОС: значительная свобода вуза при формировании основных образовательных программ, широкие возможности в выборе набора вариативных дисциплин. Параллельно возникает вопрос о том, какие алгоритмы и процедуры могут обеспечить успешность создания, проведения и встраивания в контекст учебной программы новой образовательной единицы. Модель ADDIE, состоящая из пяти этапов (анализ (analysis), конструирование (design), развитие (development), проведение (implementation) и оценка (evaluation)) — один из возможных подходов к разработке образовательной единицы. Подробно описано содержание каждого из этапов модели применительно к разработке дисциплины «Внутренний маркетинг». Следуя условиям модели ADDIE, в работе определены: характеристики, мотивы потребителей и заказчиков образовательной единицы, результаты и контекст обучения, потребительская ценность образовательной единицы и выгоды для целевой аудитории; условия для конструирования и содержания разделов дисциплины «Внутренний маркетинг»; развернутое содержание дисциплины; различные виды оценочных средств; уровни освоения дисциплины и формирования ключевых компетенций. Был сделан вывод о том, что в процессе преподавания будет использовано инновационное интерактивное обучение и активное обращение к исследовательским практикам. При оценке эффективности обучения предлагается использовать модель Д. Киркпатрика и метод «Потребительский сценарий». Для каждого из четырех критериев оценивания (реакция, усвоение, поведение и результаты) определены группы показателей. Практика использования ADDIE для разработки новой дисциплины вариативной части основной образовательной программы магистратуры показала применимость модели, удобство ее использования. Процесс проектирования дисциплины становится планомерным, понятным для разработчика, снижаются временные затраты.

Ключевые слова: вариативность учебного плана; магистратура; модель ADDIE; проектирование образовательных ресурсов.

D. I. Khlebovich
PhD in Economics, Associate Professor
Baikal State University of Economics and Law

**USING INSTRUCTIONAL DESIGN PRINCIPLES TO DEVELOP MASTER'S
COURSE UNIT «INTERNAL MARKETING»: ADDIE MODEL**

The article contains key results of using ADDIE model to design a new master's course unit «Internal Marketing». This unit is a part of two vocational courses: «HR management» and «Management of organization». The topic is urgent: new

* Работа выполнена при финансовой поддержке проекта ФБ-30 «Институциональные изменения в сфере социально значимых услуг и их влияние на устойчивое развитие Прибайкальского региона» (номер регистрации в ЦИТиС 01201256018).

conditions for curricula development give universities more opportunities to create up-to-date courses and freedom to choose and combine subjects in a curriculum. The issue under consideration is what schemes and procedures provide successful design, introduction and development of a new course unit in the new educational context.

ADDIE model is a systemic approach to course development and instructional activities, which consists of five steps: (A) analysis, (D) design, (D) development, (I) implementation and (E) evaluation. The article gives a detailed description of the content of each stage as applied to development of the course unit «Internal Marketing». As ADDIE model requires, the author determines characteristics and reasons of recipients of the educational unit, the context and results of training, customer value of the unit and its benefits for the target audience, design terms and content of the unit «Internal Marketing», assessment techniques, levels and competencies to be achieved. To conclude the author notes that the teaching process will require innovative and interactive training and frequent research practices.

To evaluate the efficiency of training the author suggests using D. Kirkpatrick's model and Customer Script method, and determines groups of indicators for every evaluation criterion (reaction, learning, behavior, results).

Usage of ADDIE model has proved its relevance and convenience for development of a new course unit in the university basic curriculum. Application of this model makes the process of the course design smooth, clear and time saving.

Keywords: curriculum variability; master's program; ADDIE model; instructional design.

После внедрения в вузах двухуровневой системы обучения все большее внимание уделяется вопросам организации обучения в магистратуре. Актуализируются задачи, связанные не только и не столько с определением направлений и программ магистерской подготовки, но с тем, какое наполнение получает каждая программа. При формировании этого наполнения нужно учитывать, во-первых, федеральный государственный образовательный стандарт, а во-вторых, интересы и особенности контингента магистрантов конкретной образовательной программы. Современный контингент магистрантов можно разделить на две большие группы, существенно различающиеся по характеристикам: выпускники вузов, только что окончившие программы бакалавриата или специалитета, и специалисты, имеющие трудовой опыт и возвращающиеся к учебе после определенного перерыва. Для второй группы одним из ведущих факторов обучения в магистратуре становится необходимость профессионального обучения в процессе профессиональной деятельности. Одновременно, этот фактор приводит к изменению роли обучаемого в процессе приобретения знаний.

Целевая ориентация магистерской подготовки сегодня начинает проявляться в тот момент, когда магистрант получает возможность выбора специальных дисциплин в рамках конкретной программы. Социально-ответственная стратегия, которую определил для себя Байкальский государственный университет экономики и права (БГУЭП), предусматривает современный выбор из имеющихся возможностей, когда удовлетворяются социальные потребности, реализуются социальные права и согласовываются социальные интересы коллектива, потребителей образовательных услуг, регионального рынка труда и общества. Одной из стратегических задач в развитии БГУЭП стало развитие многоуровневого и многофункционального университета, интегрированного в мировое научно-образовательное пространство. Это предполагает решение такой подзадачи как «Развитие магистратуры с наивысшим качеством предоставляемых образовательных услуг, подготовка специалистов высших квалификаций». Решение этой задачи предполагает формирование позиционирования вуза на рынке образовательных услуг региона как «магистерского университета» в области экономики, права и информационных технологий, технических специальностей.

Решение задачи создания магистерского университета — длительная, многокомпонентная процедура. Эта задача решается в БГУЭП впервые, осложняясь, с одной стороны, не до конца завершенным административным обеспечением, а с другой, — неоднородностью групп студентов магистратуры, разнообразием их мотивов и целей обучения.

Модель ADDIE — один из возможных подходов к разработке любой образовательной единицы (от учебной дисциплины до программы) [12–14]. В модели ADDIE присутствует пять этапов: Анализ (Analysis), Конструирование (Design), Развитие (Development), Проведение (Implementation) и Оценка (Evaluation). Каждый этап предусматривает свой набор действий и свои промежуточные результаты. Начало каждого следующего этапа базируется на результатах предыдущего. Содержание этапов модели ADDIE представлено в табл. 1.

Считается, что это примерный перечень действий и результатов на каждом из этапов. В каждой организации и в каждом образовательном проекте — свои конкретные требования, поэтому содержание этапа должно проходить адаптацию под потребности организации и образовательного проекта. Модель активно применяется для решения различных образовательных задач [9–11; 14; 15].

Цель нашего исследования — представление практики использования данной модели для разработки дисциплины вариативной части учебного плана двух программ магистерской подготовки, реализуемых в БГУЭП. Практика описана соответственно выполнению этапов модели.

Анализ. Образовательные стандарты стали предметом разностороннего анализа и оценок [1; 2; 6; 8]. ФГОС ВПО нацелен на решение многих проблем вузовского этапа профессиональной подготовки, внедрение компетентностно-ориентированного подхода к результатам обучения, использование принципа междисциплинарности в преподавании. Переход от знаниевой модели образования к модели компетентностной, междисциплинарность в преподавании — ответ на вызовы внешней среды по отношению к системе высшего профессионального образования.

К числу коренных отличий новых ФГОС относится важный принцип — повышение степени свободы вуза при формировании ООП, позволяющее учитывать потребности локального рынка труда и ресурсные возможности вуза. ФГОС предусматривает вариативность содержания образовательных программ соответствующего уровня образования, возможность формирования образовательных программ различных уровней сложности и направленности с учетом образовательных потребностей и способностей обучающихся. При несомненном наличии большого числа сильных сторон у данного принципа, он имеет и ряд слабостей. Так, вариативность не должна привести к безнадежной провинциализации, когда в структуру учебного плана включаются только те дисциплины, которые преподаватели читают годами, не имея возможности разработки других дисциплин вследствие ограниченной мобильности и доступа к лучшему опыту других вузов. Вариативность, по мнению некоторых авторов, скорее всего, приведет к таким нежелательным последствиям, как нарушение единства содержания образования по одному и тому же направлению подготовки в разных вузах, сужению мобильности студентов, в частности, возможности смены вуза в процессе обучения [7].

Таким образом, вуз при организации магистерской подготовки по определенной программе стоит перед задачей оптимального определения набора вариативных дисциплин и точного встраивания их в контекст программы.

Вузы обязаны предоставить студентам выбор дисциплин, а также возможность участвовать в создании программы своего обучения. Стандарт второго поколения предъявлял более жесткие требования к номенклатуре курсов, а в результате оказывалось, что под одним и тем же названием подавались совершенно разные предметы. Сейчас вуз может сформировать программу, исходя

из интересов и опыта своих преподавателей, студентов, с учетом потребностей регионального рынка труда и своих академических традиций. Преподаватели могут приходить в аудиторию не с тем материалом, который нужно подогнать под стандарт, а с тем, который может хорошо быть представлен в вузе.

Таблица 1

Содержание этапов модели создания образовательной единицы

Этап	Полное содержание этапа	Результат этапа
Анализ	<p>Конкретизация организационных целей и целей учебной единицы.</p> <p>Согласование объема учебной единицы.</p> <p>Формулирование требований к администрированию.</p> <p>Определение стратегий переноса новых навыков в рабочую практику.</p> <p>Исследование ограничений, включая технологические аспекты, бюджет, время и длительность обучения.</p> <p>Определение критериев отбора преподавателей и студентов.</p> <p>Определение целевой группы, требований к начальному уровню знаний и навыков, характеристик и специальных потребностей студентов.</p> <p>Определение объема оценки требуемых знаний и навыков.</p> <p>Определение рабочих задач, выполняемых потенциальными участниками обучения, и уровня мастерства, требуемого после обучения.</p> <p>Оценка затрат на дизайн образовательной единицы, ее детальную разработку, проведение и оценку, а также определение требуемых видов и графика работ</p>	Подготовленный анализ потребностей в обучении и условий обучения
Конструирование	<p>Перевод целей образовательной единицы в финальные учебные результаты.</p> <p>Количественное определение затрат на дизайн образовательной единицы, ее детальную разработку, проведение и оценку результатов.</p> <p>Определение структуры образовательной единицы.</p> <p>Определение длительности и графика обучения.</p> <p>Принятие решения о формате образовательной единицы и способе обучения.</p> <p>Конкретизация вида и условий оценки студентов.</p> <p>Определение методики оценки образовательной единицы, методов сбора данных и видов отчетности.</p> <p>Формулирование способов переноса результатов обучения в практику и требований к рабочей среде</p>	Высококачественный проект образовательной единицы
Развитие	<p>Разработка информационных материалов для заинтересованных лиц.</p> <p>Разработка планов занятий, руководства для преподавателя, рабочих материалов, пособий и других необходимых ресурсов для участников.</p> <p>Разработка демонстрационных материалов, других учебных материалов.</p> <p>Разработка технологической инфраструктуры и программного обеспечения для реализации образовательной единицы.</p> <p>Разработка процедур оценки студентов.</p> <p>Разработка инструментов оценки проекта и программы обучения.</p> <p>Анализ и корректировка затрат на проведение и оценку, видов и последовательности работ</p>	Информационные материалы, планы занятий, методические указания для преподавателя и студентов, пособия, инструменты оценки участников, образовательной единицы, демонстрационные материалы, базы данных
Проведение	<p>Информирование заинтересованных лиц об образовательной единице.</p> <p>Производство программных материалов и пособий.</p> <p>Организация учебного пространства.</p> <p>Составление списка участников.</p> <p>Проведение обучения.</p> <p>Выполнение мероприятий по переносу результатов в практику</p>	Оценка участников, заполненные формы обратной связи
Оценка	<p>Проведение оценки участников.</p> <p>Сбор обратной связи от участников.</p> <p>Отчет о результатах</p>	Отчет о проведении образовательной единицы

Проектируемая дисциплина «Внутренний маркетинг» предлагается как дисциплина вариативной части профессионального цикла для студентов магистратуры двух программ: «Менеджмент организации» (направление «Менеджмент») и «Управление персоналом» (направление «Управление персоналом»). Программы реализуются в БГУЭП на двух разных факультетах. Обе программы имеют не научную, а практико-ориентированную цель. Для российских вузов «Внутренний маркетинг» — новая дисциплина. Главной особенностью этой дисциплины является то, что она основывается на комплексе идей и концепций, относящихся к разным областям знания. Дисциплина может быть использована в учебных планах подготовки менеджеров для разных сфер деятельности и для разных позиций внутри организации. В табл. 2 приведена краткая характеристика двух ФГОС, на основании которых разрабатываются программы.

Таблица 2

Краткая характеристика ФГОС

Показатель	Управление персоналом	Менеджмент организации
Дата утверждения стандарта	13 декабря 2010 г.	18 ноября 2009 г.
Объекты профессиональной деятельности магистра	Службы управления персоналом организаций любой организационно-правовой формы в промышленности, торговле, на транспорте, в банковской, страховой, туристической и других сферах деятельности. Службы управления персоналом государственных и муниципальных органов управления. Службы занятости и социальной защиты населения регионов и городов, кадровые агентства. Организации, специализирующиеся на управленческом и кадровом консалтинге и аудите. Научно-исследовательские организации. Высшие учебные заведения	Процессы управления организациями различных организационно-правовых форм. Процессы государственного и муниципального управления. Научно-исследовательские процессы
Доля дисциплин вариативной части в общенаучном цикле ООП, %	55	100
Доля дисциплин вариативной части в профессиональном цикле ООП, %	70	67
Виды профессиональной деятельности, к которым осуществляется подготовка магистра	Организационно-управленческая и экономическая. Аналитическая и консультационная. Научно-исследовательская и педагогическая. Проектная. Социально-психологическая	Организационно-управленческая. Аналитическая. Научно-исследовательская. Педагогическая
Количество формируемых компетенций	13 общекультурных 58 профессиональных	6 общекультурных 14 профессиональных
Удельный вес занятий, проводимых в интерактивных формах	Не менее 50 % аудиторных занятий	Не менее 50 % аудиторных занятий
Доля занятий лекционно-го типа	Не более 30 % аудиторных занятий	Не более 30 % аудиторных занятий

Целью освоения дисциплины «Внутренний маркетинг» является формирование знаний и умений, связанных с управлением персоналом на основе принципов, заключающихся в отношении к сотруднику организации как к внутреннему клиенту, на знании его (сотрудника) индивидуальных рабочих

потребностей и умении работодателя их удовлетворить ради достижения внутренней и внешней результативности организации.

Возникновение идеи преподавания дисциплины «Внутренний маркетинг» на магистерских программах:

1. Для программы «Управление персоналом» разработка дисциплины была начата по инициативе руководителя программы. Руководитель программы был ориентирован на совершенствование вариативной части рабочего учебного плана, а также на обогащение основной образовательной программы современными дисциплинами, ориентированными на изучение актуальных вопросов управления персоналом. Преподавателем, ответственным за разработку дисциплины были подробно изучены ожидания руководителя программы относительно новой дисциплины. Было предусмотрено, что форма проведения занятий должна быть живой, ряд тем может быть определен по согласованию и при взаимодействии со студентами, лекции и семинарские занятия обязательно должны сопровождаться презентациями, видеофильмами, другими различными активными формами. Дисциплина должна отрабатывать ряд компетенций, обозначенных во ФГОС, а ЗУН определяются преподавателем самостоятельно в соответствии с теми профессиональными задачами, к которым должен быть подготовлен выпускник программы. Дисциплина должна преподаваться студентам магистратуры как очной, так и заочной формы обучения.

2. Для программы «Менеджмент организации» существовала большая сложность с наполнением вариативной части рабочего учебного плана на начальном этапе его создания. По инициативе руководителя программы был проведен «мозговой штурм», в ходе которого стояла задача сформировать перечень возможных вариативных дисциплин. Позднее, среди отобранных оказалась и дисциплина «Внутренний маркетинг». Руководитель программы был ориентирован на поиск новых дисциплин, которые никогда прежде не преподавались. Преподавателю, ответственному за разработку дисциплины, была предоставлена полная свобода в конструировании дисциплины.

В табл. 3 представлены характеристики образовательной единицы.

Потребительская ценность образовательной единицы заключается в следующем:

1. Формирование суммы академических знаний и предпринимательского потенциала для работы в конкурентной среде и принятия решений (ценность результата). Знания по новому направлению.

2. Индивидуализация отношений со студентом магистратуры в ходе реализации образовательной программы (ценность процесса). Формирование более «академического» или «прикладного» содержания дисциплины.

3. Увлекательный процесс обучения (ценность процесса): авторский курс, проблемно-ориентированные лекции, семинарские научно-исследовательские занятия, исследовательские индивидуальные и групповые проекты.

4. Эффективное сочетание традиционного управления рутинными аспектами учебного процесса с гибким образовательным менеджментом, отвечающим на вызовы среды и меняющуюся конъюнктуру (внутренняя ценность).

Потребительская ценность транслируется и предоставляется всем желающим профессионально развиваться, совершенствовать управленческое мышление, планировать траекторию карьеры.

Конструирование. Цель разработки дисциплины — предложение в качестве предмета вариативной части учебного плана магистерских программ современного учебного курса, имеющего междисциплинарный характер, затрагивающий проблемы взаимодействия двух функциональных зон современной организации. Одна из серьезных задач состояла в том, чтобы определить место дисциплины в рабочем учебном плане программ. И для одной, и для другой программ дисциплина предлагается в рамках первого семестра второго года обучения. В табл. 4 описаны условия для конструирования образовательной единицы.

Потребители, заказчик и контекст дисциплины

Образовательная единица	Характеристика
Целевая аудитория	<p>Обучающиеся на двух магистерских программах «Менеджмент организации» и «Управление персоналом»:</p> <ul style="list-style-type: none"> – выпускники бакалавриата (специалитета) — традиционный сегмент. Как меняющиеся, так и сохраняющие направление подготовки. Могут быть и те, кто уже определился, в какую область пойдут работать, так и те, кто еще находится «в поиске»; – работающие взрослые (старше 25 лет). Обучение обусловлено отсутствием либо базового образования, либо возможности для обновления знаний в других образовательных формах. Часто среди них те, кто рассматриваем магистратуру как второе высшее образование. – взрослые, желающие параллельно с практикой, осваивать современный теоретический материал в избранной профессии. <p>Кто может выбрать данную дисциплину? Сотрудники, заинтересованные в формировании ряда конкретных компетенций, занятые на позициях специалистов или менеджеров, работающие в отделах управления персоналом, клиентских службах, экономических материалах, занятых на государственной службе</p>
Характеристики целевой аудитории	<p>Возрастная категория от 21 года (самый ранний возраст окончания программ бакалавриата), в большей части занятые полный рабочий день на позициях специалиста, высоко мотивированные к учебе, имеющие хорошие результаты предыдущего обучения, готовые сменить работу и рассматривающие обучение в магистратуре как важное средство повышения конкурентоспособности на рынке труда. Во многом это «студенты-новаторы», заинтересованные в выборе ранее неизвестной им дисциплины, ориентированы на выстраивание индивидуальных траекторий обучения, знающие и понимающие принцип междисциплинарности в обучении</p>
Мотивы целевой аудитории	<p>Повышение своей конкурентоспособности на рынке труда через владение актуальными знаниями и востребованными навыками.</p> <p>Возможности продолжения исследовательской работы в аспирантуре.</p> <p>Стремление к саморазвитию.</p> <p>Овладение современными знаниями, умениями и навыками в области управления персоналом.</p> <p>Развитие коммуникационных навыков.</p> <p>Стремление к разнообразию профессиональной жизни</p>
«Заказчик»	<p>Руководитель программы магистерской подготовки. Косвенным заказчиком может являться работодатель или несколько работодателей, которые принимают участие в разработке образовательной программы при взаимодействии с преподавателями. Работодатели определяют желательные требования к выпускникам магистерских программ, а руководитель программы транслирует это требования преподавателям — разработчикам дисциплин.</p> <p>В перспективе в качестве «заказчика» можно рассматривать и обучающегося, готового выбрать эту дисциплину или отказаться от нее, принимать во внимание те требования, которые он формулирует к дисциплине</p>
Потребность «заказчика»	<p>Развитие вариативной части учебного плана таким образом, чтобы формировались компетенции, определенным ФГОС, а студент магистратуры был подготовлен ко всем видам профессиональной деятельности. Развитие междисциплинарного подхода, активизация межкафедральных взаимодействий в вузе при реализации магистерских программ. Учет требований работодателя к профессиональным и общекультурным характеристикам выпускника магистерской программы</p>
Результаты для целевой аудитории	<p>Возможность получения теоретических знаний.</p> <p>Улучшение коммуникативных навыков.</p> <p>приобретения навыков решения практических задач.</p> <p>Преодоление разрыва в имеющихся и требуемых знаниях.</p> <p>Создание индивидуального учебного плана в рамках предлагаемого выбора дисциплин.</p> <p>Личностное развитие и создание дополнительной ценности для компании, в которой работает потребитель, или для собственного бизнеса</p>
Результаты для «заказчика»	<p>Оптимальный учебный план, являющийся базовым компонентом основной образовательной программы.</p> <p>Удовлетворенность студентов магистратуры процессом и результатом обучения.</p> <p>Формирование положительной репутации для магистерской программы и выпускающей кафедры.</p> <p>Обеспечение набора магистрантов в последующие учебные годы</p>
Контекст обучения	<p>Обучение основано на интеграции различных видов деятельности студентов (учебной, научной, практической). Для студентов, обучающихся заочно, предусмотрена работа on-line и задания. Большинство обучающихся совмещает обучение и работу. Занятия проводятся в вечернее время. Дисциплина очень тесно связана с другими дисциплинами в рамках семестра, является компонентом для междисциплинарной курсовой работы. Выполняемые в рамках дисциплины самостоятельные работы могут стать частью магистерской диссертации</p>

Условия для конструирования дисциплины «Внутренний маркетинг»

Условие	Управление персоналом	Менеджмент организации
Планируемое количество аудиторных часов	35 (7 лекции + 28 семинарские занятия)	21 (7 лекции + 14 семинарские занятия)
Часов на самостоятельную работу	37	51
Форма контроля	зачет	зачет
Цель освоения дисциплины	Формирование знаний и умений, связанных с управлением персоналом на основе принципов, заключающихся в отношении к сотруднику организации как к внутреннему клиенту, на знании его (сотрудника) индивидуальных рабочих потребностей и умении работодателя их удовлетворить ради достижения внутренней и внешней результативности организации	
Формируемые компетенции	<p>ОК-9 — ключевая компетенция. Обладание комплексным видением современных проблем управления персоналом в организации и пониманием взаимосвязи управления организацией в целом и ее персоналом.</p> <p>ПК-1 (частично). Умение разрабатывать философию и концепцию управления персоналом, кадровую и социальную политику, стратегию управления персоналом организации в соответствии со стратегическими планами организации.</p> <p>ПК-4 (частично). Владение современными технологиями управления персоналом и эффективной (успешной) реализацией их в своей профессиональной деятельности.</p> <p>ПК-16 (частично). Умение проводить анализ социально-экономической эффективности системы и процессов управления персоналом и использовать его результаты для подготовки решений в области оптимизации функционирования системы управления персоналом или отдельных ее функций.</p> <p>ПК-29 (частично). Умение определять и формулировать задачи, принципы и стандарты построения системы внутренних коммуникаций в соответствии со стратегическими целями организации.</p> <p>ПК-49 (частично). Владение навыками разработки и организации применения современных методов и технологий управления персоналом.</p> <p>ПК-52 (частично). Владение знаниями и умениями проектирования эффективной кадровой политики, поддерживающей позитивной имидж организации как работодателя</p>	
Результат освоения дисциплины	Обучающийся должен быть подготовлен к решению профессиональных задач в организационно-управленческой, экономической, аналитической, консультационной и проектной деятельности	Обучающийся должен быть подготовлен к решению профессиональных задач в организационно-управленческой, аналитической, научно-исследовательской деятельности

В табл. 5 содержится информация о формируемых знаниях, умениях, навыках по результатам изучения дисциплины «Внутренний маркетинг».

Таблица 5

Знания, умения и навыки как финальные результаты изучения дисциплины

Знать	Уметь	Владеть
<p>Сущность и современное представление о внутреннем маркетинге и процессе его использования в различных организациях.</p> <p>Инструменты внутреннего маркетинга современной организации.</p> <p>Модели поведения организации на ее внутренних и внешних рынках.</p> <p>Взаимосвязь ориентации на внешних и внутренних клиентов организации.</p> <p>Основные методы и модели осуществления внутреннего маркетинга.</p> <p>Принципы управления персоналом на основе внутреннего маркетинга.</p> <p>Методы исследования персонала как внутреннего клиента</p>	<p>Оценивать удовлетворенность персонала как внутреннего клиента.</p> <p>Ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией функций внутреннего маркетинга.</p> <p>Интерпретировать результаты исследования персонала как внутреннего клиента, выявлять проблемы и решать их с помощью имеющегося инструментария.</p> <p>Разрабатывать стратегию управления персоналом в соответствии со стратегическими планами организации.</p> <p>Разрабатывать планы и программы внутреннего маркетинга.</p> <p>Использовать результаты оценки персонала как внутреннего клиента при совершенствовании деятельности организации.</p> <p>Выстраивать внутренние коммуникации в организации.</p> <p>Самостоятельно подбирать учебный материал, анализировать лучшие бизнес-практики</p>	<p>Современной технологией управления персоналом на основе принципов внутреннего маркетинга.</p> <p>Методами разработки и совершенствования бренда работодателя.</p> <p>Методами оценки уровня удовлетворенности и лояльности персонала.</p> <p>Методами анализа каждого из инструментов комплекса внутреннего маркетинга.</p>

Содержание разделов дисциплины на этапе конструирования было определено следующее (одинаково для обеих программ):

1. Рыночная ориентация современной организации. Новый взгляд на кадровую политику.
2. Современная концепция внутреннего маркетинга.
3. Отношения в системе внутреннего маркетинга.
4. Понимание привлекательной компании.
5. Бренд работодателя.
6. Лояльность персонала: сущность, формирование, аудит.
7. Эффективность и результативность внутреннего маркетинга.
8. Современные направления исследования персонала.

Содержание обсуждалось с руководителями программ, а также с преподавателями ряда дисциплин. Круг вопросов, которые освещаются в рамках дисциплины, достаточно широк. Очевидно, что отражение их в структуре учебного курса представляет непростую задачу.

По мнению преподавателя-разработчика, изучение дисциплины «Внутренний маркетинг» формирует следующие выгоды для целевой аудитории:

1. Новая, отличная от существующих дисциплина, имеющая междисциплинарное содержание.
2. Практико-ориентированный курс, раскрывающий новые принципы работы с персоналом организации ради достижения внутренних и внешних целей.
3. Структура дисциплины, включающая актуальные вопросы междисциплинарного характера.
4. Подготовка к решению профессиональных задач. Формирование сотрудника, обладающего современными знаниями.
5. Формирование требуемых компетенций.
6. Освоение новых навыков, методик и технологий работы с персоналом.

7. Отработка навыков проведения исследований, работы в группе.
8. Формирование преимуществ на рынке труда. Предложение новых навыков на внешнем и внутреннем рынке труда (при трудоустройстве, при продвижении по службе).
9. Работа в учебных проектных группах и мини-группах.
10. Бесплатный доступ к отечественным и зарубежным базам данных.
11. Возможность получения групповых и индивидуальных консультаций у преподавателя.
12. Поддержка и возможность получать консультации у преподавателя после завершения курса.
13. Интересные лекции и семинарские занятия, проходящие в интерактивном режиме и иллюстрируемые релевантным материалом.
14. Доступность богатых библиотечных ресурсов.
15. Содействие успешной подготовке и защите магистерской диссертации.
16. Удовлетворение тяги к новым знаниям.
17. Высокопрофессиональный профессорско-преподавательский состав.
18. Семинары специалистов-практиков, предусмотренные в рамках дисциплины.
19. Учебно-методическое обеспечение дисциплины.

Ресурсы, необходимые для реализации дисциплины: учебные часы и определенное количество зачетных единиц; преподаватель-автор курса; специалисты-практики, привлекаемые к консультациям и проведению семинарских занятий; аудитория, оснащенные необходимой техникой; компьютерный класс с выходом в Internet и с установленными пакетами прикладных программ; библиотека; библиотека on-line; аудио- и видеоматериалы; учебно-методическое сопровождение дисциплины.

Развитие. Основные вопросы в рамках данной стадии будут следующие:

1. Предусмотреть, с какими сложностями могут столкнуться студенты при выборе и изучении предлагаемой дисциплины.
2. Какие могут быть виды заданий, типы лекций и семинарских занятий.
3. Развитие методической поддержки проектируемой дисциплины. Стратегия и тактика обучения.
4. Определение форматов текущего контроля знаний студентов.
5. Рекомендации для студентов по выполнению разных видов заданий.
6. Детализация содержания разделов дисциплины.

В процессе преподавания проектируемой единицы будет использовано инновационное интерактивное обучение [5]. Применительно к «Внутреннему маркетингу» оно означает, что помимо интенсивности овладения знаниями и навыками стимулируется и культивируется у студентов активный отклик на возникающие проблемные ситуации в трудовой жизнедеятельности, значимые для работника и для коллектива. Активно используется анализ практик, аналитические материалы и обзоры.

Инновационные методы и средства обучения в рамках дисциплины следующие:

1. Использование информационных ресурсов и баз знаний и данных.
2. Применение электронных мультимедийных учебников и учебных пособий.
3. Применение предпринимательских идей при формулировке заданий и тем для обсуждений, а также при формировании идеи для темы лекции или семинарского занятия. Будут использованы лекции-кейсы.
4. Использование проблемно-ориентированного междисциплинарного подхода.
5. Использование методов, основанных на изучении практик (case studies).

6. Использование обучения работе в команде над комплексным решением практических задач.

7. Учебные дискуссии.

Формат лекций: информационные, проблемные визуализации, дискуссии, с опорным конспектированием, с разбором конкретных ситуаций. Семинарские занятия проводятся с целью обобщения и углубления знаний, изучения новой темы, могут быть организованы в форме диспута, комментированного чтения, а также в виде межпредметного семинара. Используемые технологии на семинарском занятии: метод проектов, обсуждение конкретных ситуаций, кейсы, практические работы, презентации, решение задач. Доля занятий с использованием активных и интерактивных методов составляет 50 %.

Проведение. Стадия включает подготовку развернутого содержания дисциплины.

Лекционные занятия предусмотрены по четырем темам дисциплины. Содержание лекций следующее:

Тема 1. Рыночная ориентация современной организации. Новый взгляд на кадровую политику.

1.1. Понимание и цели рыночной ориентации. Современная роль потребителя.

1.2. Содержание современной маркетинговой функции в организации. Модель сбалансированной внутренней и внешней ориентации организации. Классический маркетинговый инструментарий.

1.3. Кадровая политика и стратегические цели компании. Меняющаяся философия в отношении человеческих ресурсов. Сотрудник как приоритет и маркетинговый актив компании.

Тема 2. Современная концепция внутреннего маркетинга.

2.1. Эволюция и современное содержание концепции внутреннего маркетинга: основные понятия и их взаимосвязь. Треугольник маркетинга услуг.

2.2. Инструментарий внутреннего маркетинга: общее и особенное.

2.3. Механизм внутрирыночной ориентации организации.

2.4. Персонал компании как внутренний потребитель. Рабочие потребности персонала.

2.5. Роль внутреннего маркетинга в достижении рыночных результатов. Основная модель.

2.6. Управление персоналом и внутренний маркетинг. Общее и особенное в процессе.

Тема 3. Эффективность и результативность внутреннего маркетинга.

3.1. Современное понимание эффективности внутреннего маркетинга.

3.2. Современное понимание результативности внутреннего маркетинга.

3.3. Источники информации для проведения измерений.

3.4. Измерение показателей.

Тема 4. Современные направления исследования персонала.

4.1. Организация исследований персонала в системе внутреннего маркетинга.

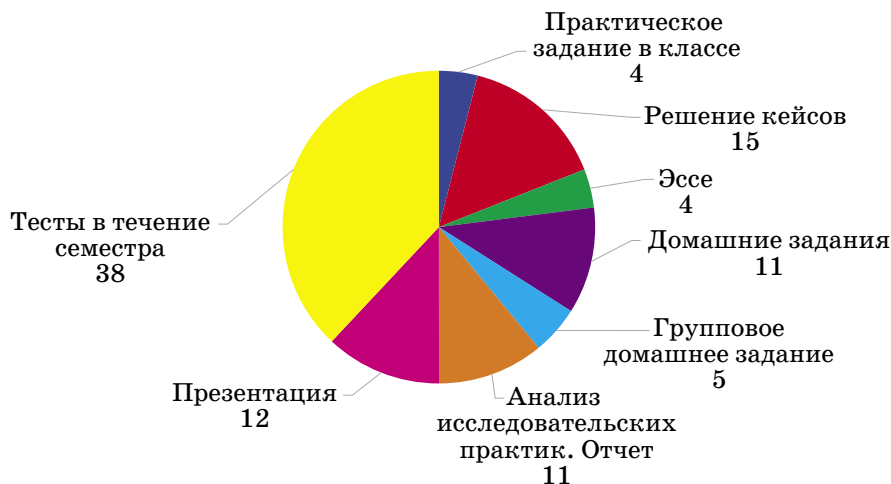
4.2. Инструментарий исследований.

4.3. Практики исследований персонала в России и за рубежом.

Как дисциплина «Внутренний маркетинг» в значительной мере опирается на исследования. «Исследовательская деятельность — это отправная точка, важнейший фактор развития любой науки — управленческие науки здесь не исключение» [3]. Поэтому очень важным становится изучение практик. Необходимо донести до студентов, дать возможность им познакомиться как с теоретическими, так и с полевыми исследованиями различных аспектов внутреннего маркетинга.

Обучающие материалы, используемые в преподавании. К обучающим материалам для магистратуры сейчас вырабатывается новое концептуальное видение. Ведутся дискуссии относительно востребованности и релевантности разных типов обучающих материалов, а также и о новых требованиях к обучающим материалам [4; 8]. В рамках предлагаемой дисциплины будут использоваться: статьи в периодических изданиях (доступны для бесплатного использования в библиотеке, а также в университетской библиотеке on-line, доступны бесплатно с сайтов); учебные пособия; учебники; учебно-методические комплексы по дисциплине (электронный вариант выдается студентам магистратуры); видеокейсы (доступны в библиотеке университета, а также предлагаются преподавателем); тексты лекций в электронном виде; подборка кейсов; презентации; аналитические материалы, находящиеся в открытом доступе.

В ходе изучения дисциплины студентам предлагаются различные виды оценочных средств. Предполагается, что выполняя различные виды проверочных и самостоятельных работ, студент набирает определенное количество баллов, что дает ему возможность получить зачет автоматически по завершении курса. В случае если задания не выполняются, студент не посещает занятия и не вовлечен в групповую активность, то он должен получить индивидуальное задание, выполнение которого становится допуском для сдачи зачета в форме теста. На рисунке показаны различные виды самостоятельной работы студентов в течение изучения дисциплины.



Доля каждого из видов заданий в формировании оценки по дисциплине, %

Оценка. При оценке эффективности занятий по определенной учебной дисциплине часто используется модель Д. Киркпатрика, включающая следующие критерии: реакция, усвоение, поведение и результаты. Однако когда задачей дисциплины является формирование новых компетенций и знаний, умений, навыков, то важными становятся и показатели, характеризующие степень изменения прежнего уровня знаний, формирования новых установок и т. д. Таким образом, необходимо учитывать эмоциональный, информационный и поведенческий компоненты. Следует оценить эмоциональную реакцию на проведенные занятия, собственную оценку студентами готовности вносить изменения в свою текущую или будущую профессиональную деятельность.

Наиболее подходящим инструментом сбора информации становится опрос участников, поскольку важна именно самооценка. Дополнительными источниками проведения оценки могут стать методы наблюдения и «потребительского сценария».

В табл. 6 приведены показатели, которые позволяют оценить эффективность проведения планируемой дисциплины и внести необходимые коррективы.

Таблица 6

Критерии и показатели для оценки учебной дисциплины

Критерий	Группа показателей
Реакция	1. Оценка содержания дисциплины по следующим характеристикам: степень интереса; актуальность; соответствие профессиональной деятельности или развитию требуемых компетенций; практическая применимость полученных знаний; полезность полученных знаний; готовность продолжить сотрудничество с преподавателями при подготовке магистерской диссертации или междисциплинарной курсовой работы; степень достижения цели и решения задач дисциплины, которая обозначена в программе курса; полезность отдельных методик обучения; трудности во время изучения дисциплины. 2. Оценка профессионализма преподавателя по следующим характеристикам: активное взаимодействие со слушателями; хорошее владение материалом; подкрепленность теоретических положений практическими примерами; доступное объяснение материала; уважительное отношение к участникам; использование современных технических средств; рассмотрение ситуаций, заимствованных из практической деятельности слушателей; доступный для восприятия раздаточный материал
Усвоение	1. Наиболее запомнившиеся (ценные) моменты: возможность получить новые знания; возможность по-новому взглянуть на свою профессиональную деятельность; возможность увидеть новые проблемы в текущей работе 2. Осознание проблем (предположительно): осознание необходимости использования новых принципов в профессиональной деятельности; осознание необходимости в дальнейшем профессиональном развитии; индивидуальная необходимость изучения дисциплины; индивидуальная оценка уровня формируемых компетенций
Готовность к определенному поведению и собственное поведение	1. Желание внести изменения в работу. 2. Обсуждение рассмотренных проблем с коллегами, обмен опытом. 3. Нацеленность на дальнейшее развитие карьеры. 4. Новые практики в профессиональной жизни. 5. Новые образцы поведения на рабочем месте
Результаты	1. Изменения в работе (свершившиеся и ожидаемые). 2. Уровень удовлетворенности. 3. Индивидуальная выраженность результата изучения дисциплины. 4. Стимулирование профессиональной дискуссии в кругу студентов магистратуры

При использовании оценочного метода «потребительский сценарий» студентов (индивидуально или в небольших группах (до 3 участников)) просят описать в свободной форме, как проходил процесс изучения дисциплины. Их также просят дать оценку процессу обучения и высказать рекомендации по его совершенствованию.

Достоинство названного метода заключается в том, что в процессе составления такого сценария возможно выявить сильные и слабые аспекты процесса обучения, организованного преподавателем. На основе результатов использования такого метода возможно внесение усовершенствований в дальнейшую организацию курса. Данный метод очень органично сочетается с философией маркетинга, так как именно потребители (студенты) решают, как они хотели бы, чтобы им была предоставлена определенная образовательная услуга.

Оценка «экспертного» уровня может быть получена при посещении занятий другими преподавателями.

Формальная оценка студентов по завершению курса (сумма набранных ими баллов) позволяет оценить уровень освоения и формирования ключевой компетенции (табл. 7).

**Уровневое описание признаков ключевой компетенции ОК-9
(для программы «Управление персоналом»)
Обладание комплексным видением современных проблем управления
персоналом в организации и пониманием взаимосвязи управления
организацией в целом и ее персоналом**

Уровень освоения	Признаки проявления
Продвинутый (91–100 баллов)	<p>Имеет отличные предметные знания. Четко представляет сущность, содержание, инструментарий внутреннего маркетинга, взаимосвязь результативности работы с персоналом с результативностью организации. Умеет анализировать состояние персонала как внутреннего клиента, применять современные технологии оценки удовлетворенности, лучшие отечественные и зарубежные практики. Четко представляет специфику рабочих потребностей персонала, умеет разработать стимулирующие программы.</p> <p>Четко знает подходы к использованию инструментов внутреннего маркетинга, их влияние на решение проблемы персонала и организации в целом.</p> <p>Знает и умеет использовать источники дополнительной информации для принятия решений в области внутреннего маркетинга.</p> <p>Способен осуществлять детальную проработку каждого из этапов разработки маркетинговой стратегии в отношении персонала организации, полностью учитывая имеющиеся в распоряжении ресурсы, а также возможности и угрозы внешней среды.</p> <p>Представляет современную организацию как ответственного за удержание сотрудников работодателя, планомерно формирующего и развивающего свой бренд</p>
Базовый (71–90 баллов)	<p>Имеет хорошие предметные знания. Способен самостоятельно определить цель и задачи внутреннего маркетинга, перечень его основных мероприятий, содержательно адаптировать рекомендации методов анализа для планирования и последующего совершенствования процесса управления персоналом на основе принципов внутреннего маркетинга.</p> <p>Умеет использовать алгоритмы разработки маркетинговых программ и анализа состояния персонала организации.</p> <p>Знает характеристики эффективного комплекса маркетинга для персонала организации.</p> <p>Знает основные методы оценки сотрудников организации, используемые во внутреннем маркетинге.</p> <p>Готов разрабатывать планы маркетинга для развития персонала, учитывая их взаимосвязь с развитием организации</p>
Минимальный (41–70 баллов)	<p>Имеет представление о комплексе маркетинга персонала, характеристиках персонала как внутреннего клиента, традиционных инструментах и моделях осуществления маркетинговой деятельности по отношению к персоналу.</p> <p>Знаком с основными методами анализа персонала и умеет их применять в стандартных условиях.</p> <p>Может транслировать основное содержание дисциплины, знает базовые модели разработки маркетинговой стратегии и маркетингового плана для персонала компании, может в стандартном виде использовать методы анализа</p>

При проведении оценки следует также обратиться к следующим вопросам:

1. Каково предметное поле рассматриваемой учебной дисциплины?
2. Каковы проблемы, возникающие в процессе подготовки и преподавания данной дисциплины?
3. Как разработать научно-обоснованные измерители, обеспечивающие оценку качества результатов обучения студентов магистратуры?

Модель ADDIE — один из инструментов планирования и проектирования образовательных ресурсов и программ. Она предлагает четко структурирован-

ный план действий, следуя которому, преподаватель может успешно работать над созданием новых учебных курсов и участвовать в дальнейшем развитии образовательных программ различного уровня подготовки.

Список использованной литературы

1. Бершадская М. Д. Новые образовательные стандарты по социологии и учебно-методические задачи социологических вузов / М. Д. Бершадская, А. Ю. Чепуренко // Социологические исследования. — 2012. — № 9. — С. 122–129.
2. Вайсбург А. В. Заметки о профессиональной подготовке социологов / А. В. Вайсбург // Социологические исследования. — 2012. — № 9. — С. 130–133.
3. Вещугина Т. С. «Организационное поведение» как учебная дисциплина: история, проблемы, перспективы / Т. С. Вещугина // Вопросы государственного и муниципального управления. — 2007. — Т. 2, № 2–3. — С. 247–260.
4. Майбуров И. А. Учебник для магистратуры: необходимость и концептуальное видение / И. А. Майбуров // Университетское образование: практика и анализ. — 2010. — № 3. — С. 41–47.
5. Маликова Н. Р. Инновационные подходы в обучении социологии: из опыта преподавания в вузе / Н. Р. Маликова // Социологические исследования. — 2011. — № 10. — С. 120–126.
6. Миронов В. В. Свободы станет больше, но и ответственности тоже / В. В. Миронов // Экономика. Социология. Менеджмент : федеральный образовательный портал. — 2013. — URL : <http://ecsocman.hse.ru/text/35474349.html>.
7. Поспелов А. С. Образовательные стандарты третьего поколения: взгляд из вуза / А. С. Поспелов, С. Г. Кальней, Т. А. Олейник // Alma Mater. — 2010. — № 2. — С. 9–18.
8. Семенкова Е. В. Вектор развития магистерских финансовых программ: научная магистратура или практико-ориентированное обучение / Е. В. Семенкова // Финансовый менеджмент. — 2012. — № 3. — С. 131–143.
9. Cheng K.-W. A model of developing industry demand-driven e-learning curricula under ADDIE / K.-W. Cheng // World Transactions on Engineering and Technology Education. — 2011. — № 9 (1). — P. 18–24.
10. Davis A. L. Using instructional design principles to develop effective information literacy instruction: The ADDIE model / A. L. Davis // College and Research Libraries News. — 2013. — № 74 (4). — P. 205–207.
11. Fang M. On the ADDIE-based effective instructional design for higher educational classrooms / M. Fang, X. Zheng, W. Hu, J. Shen // Advanced Materials Research. — 2011. — P. 1542–1547.
12. Mayfield M. Creating training and development programs: Using the ADDIE method / M. Mayfield // Development and Learning in Organisations. — 2011. — № 25 (3). — P. 19–22.
13. Molenda M. In search of the elusive ADDIE model / M. Molenda // Performance Improvement. — 2003. — Vol. 42, № 5. — P. 7–34.
14. Morrison G. R. Designing effective instruction / G. R. Morrison, S. M. Ross, J. E. Kemp // Wiley E-Text, 2010. — URL : <http://eu.wiley.com/WileyCDA/WileyTitle/productCd-EHEP001496.html>.
15. Van Rooij S. W. Project management in instructional design: ADDIE is not enough / S. W. Van Rooij // British Journal of Educational Technology. — 2010. — № 41 (5). — P. 852–864.

References

1. Bershadskaya M. D., Chepurensko A. Yu. New educational standards for Sociology, and academic tasks of Sociology Universities. *Sotsiologicheskie issledovaniya – Sociological Studies*, 2012, no. 9, pp. 122–129 (in Russian).
2. Vaisburg A. V. To vocational training of sociologists. *Sotsiologicheskie issledovaniya – Sociological Studies*, 2012, no. 9, pp. 130–133 (in Russian).
3. Veshchugina T. S. «Organizational behavior» as academic subject: history, problems, prospects. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya – Issues of Public Administration*, 2007, vol. 2, no. 2–3, pp. 247–260 (in Russian).

4. Maiburov I. A. A guide-book for Master's Course: the necessity and concept vision. *Universitetskoe obrazovanie: praktika i analiz – University Education: Practices and Analysis*, 2010, no. 3, pp. 41–47 (in Russian).
5. Malikova N. R. Innovative approaches to teaching Sociology: teaching practices at university. *Sotsiologicheskie issledovaniya – Sociological Studies*, 2011, no. 1, pp. 120–126 (in Russian).
6. Mironov V. V. *Svobody stanet bolshe, no i otvetstvennosti tozhe* [More freedom, but more responsibility]. Available at: <http://ecsocman.hse.ru/text/35474349.html>.
7. Pospelov A. S., Kalnei S. G., Oleinik T. A. Third generation educational standards as viewed from university. *Alma Mater*, 2010, no. 2, pp. 9–18 (in Russian).
8. Semenkova E. V. The direction of development of Master's Finance courses: training focus on theory or practice. *Finansovyi menedzhment – Finance Management*, 2012, no. 3, pp. 131–143 (in Russian).
9. Cheng K.-W. A model of developing industry demand-driven e-learning curricula under ADDIE. *World Transactions on Engineering and Technology Education*, 2011, no. 9 (1), pp. 18–24.
10. Davis A. L. Using instructional design principles to develop effective information literacy instruction: The ADDIE model. *College and Research Libraries News*, 2013, no. 74 (4), pp. 205–207.
11. Fang M., Zheng X., Hu W., Shen J. On the ADDIE-based effective instructional design for higher educational classrooms. *Advanced Materials Research*, 2011, pp. 1542–1547.
12. Mayfield M. Creating training and development programs: Using the ADDIE method. *Development and Learning in Organisations*, 2011, no. 25 (3), pp. 19–22.
13. Molenda M. In search of the elusive ADDIE model. *Performance Improvement*, 2003, Vol. 42, no. 5, pp. 7–34.
14. Morrison G. R., S Ross. M., Kemp J. E. *Designing effective instruction*. Wiley E-Text, 2010. Available at: <http://eu.wiley.com/WileyCDA/WileyTitle/productCd-EHEP001496.html>.
15. Van Rooij S. W. Project management in instructional design: ADDIE is not enough. *British Journal of Educational Technology*, 2010, no. 41 (5), pp. 852–864.

Информация об авторе

Хлебович Дарья Игоревна — кандидат экономических наук, доцент, кафедра экономики и менеджмента сервиса, Байкальский государственный университет экономики и права, 664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11, e-mail: dashakh1@rambler.ru.

Author

Khlebovich Daria Igorevna — PhD in Economics, Associate Professor, Dep-t of Economics and Management in Service Industry, Baikal State University of Economics and Law, 11 Lenin st., 664003, Irkutsk, Russia, e-mail: dashakh1@rambler.ru.