**Практическая работа №1**

**Принципы корпоративного обучения**

* **Комплексность** всего процесса обучения и развития персонала;
* **Внедрение и поддержание** единых политик и процедур в области подготовки, переподготовки, оценки, ротации персонала;
* **Создание и поддержание** механизмов, направленных на выявление потребностей в новых знаниях;
* **Централизованное управление** процессами планирования, методологического сопровождения, подготовки и проведения, оценки эффективности обучающих программ;
* **Связь с оценкой**, аттестацией, ротацией, мотивацией персонала;
* **Доступность фрагментов знаний**, учебных материалов, планов и содержания программ занятий и самообучения в информационной среде Компании;
* **Добровольное участие** высших руководителей, руководителей структурных подразделений, специалистов Компании в проведении мероприятий.

**Место в системе управления персоналом ПКО**

Обучение персонала не может быть самоцелью для организации. Оно является важнейшим звеном системы управления персоналом и должно быть неразрывно связано с процессами организационного развития, с работой по достижению стратегических целей организации, обеспечивая максимальную готовность людей, работающих в организации, к решению стоящих перед ними задач.

**Персонифицированная ответственность за решение задач обучения**

Среди задач, решаемых руководителями и специалистами отделов обучения при разработке системы корпоративного обучения, можно выделить следующие.

***Стратегические задачи.***

* Руководитель отдела обучения совместно с вышестоящим руководством формулирует общий план деятельности в сфере обучения и повышения квалификации персонала.
* Полезными здесь могут оказаться ответы на следующие вопросы.
* Чего наша организация стремится достичь в ближней и дальней перспективе?
* Каким требованиям для успешного достижения этих целей должна отвечать квалификация работников нашей организации?
* Каких знаний, умений и навыков не хватает нашим сотрудникам?
* Что следует предпринять для приведения в соответствие уровня подготовки персонала тем задачам, которые придется решать организации в самом скором времени?

***Исследовательские задачи:***

* сбор информации до, во время и после обучения различных категорий персонала;
* анализ и обобщение полученных результатов.

***Методические задачи:***

* определение и согласование с администрацией предприятия форм (с отрывом или без отрыва от производства, на рабочем месте) и методов обучения;
* разработка программ обучения или выбор из программ, предлагаемых учебными центрами;
* выбор организации, которой будет поручено проведение обучения;
* подбор и подготовка (возможно, с привлечением сторонних организаций) собственных преподавателей;
* оценка эффективности обучения.

***Организационные задачи:***

* назначение ответственных за проведение обучения;
* подготовка соответствующих приказов и распоряжений;
* комплектование учебных групп и контроль посещаемости;
* подбор преподавателей;
* подготовка помещений, в которых будет проходить обучение;
* решение вопросов технического оснащения учебы и других вспомогательных вопросов.

Ответственность за обучение персонала обычно разделяется между специалистами кадровых служб (психологами, работниками отделов обучения) и руководителями разных уровней. При этом если руководители отвечают за определение потребности в обучении, за направление на обучение работников своего подразделения и за востребованность результатов обучения, то специалисты кадровых служб (отделов обучения) в основном отвечают за подготовку и реализацию программ обучения для разных категорий персонала.

**Основные требования к организации корпоративного обучения**

1.*Корпоративное обучение (в отличие от общетеоретического) должно быть направлено на развитие конкретного пакета компетенций сотрудника.* Другими словами, сотрудники компании доложены приобретать знания и навыки, непосредственно связанные с ролью конкретного сотрудника в конкретном бизнес-процессе организации. Компетенции считаются хорошей основой для построения обучения персонала как системы. Построение системы управления персоналом, а также обучения и развития персонала идет от модели компетенций, а не наоборот.

2. *В современных условиях корпоративное обучение должно обладать массовым охватом.* Это связанно с высоким темпом изменений в организациях и их окружении, в таких условиях необходимость в обучении персонала становится постоянной.

3. Знания и навыки персонала не должны устаревать. Именно поэтому обучение должно носить постоянный, а главное – опережающий характер. Следовательно, учебные материалы должны постоянно обновляться, а их предоставление должно опережать изменения в компании.

Методические требования к организации обучения сотрудников

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№ п/п.** | **Методическое**  **требование** | **Условия практической реализации требования** |
| **1.** | Директивный характер обучения. | Декларация в кадровой стратегии и закрепление в соответствующих регламентах принципа обязательности дополнительного обучения для всех категорий сотрудников, а также санкций к нарушителям данного требования в форме:  ·       досрочного расторжения трудового договора при отказе от обучения в рабочее время;  ·       непродления отношений найма после истечения срока действия старого трудового договора при отказе от обучения в нерабочее время. |
| **2.** | Плановый характер обучения. | Наличие двух типов целевых плановых документов:  ·        долгосрочной целевой программы концептуального характера;  ·        оперативных план-графиков директивного характера. |
| **3.** | Соответствие потребностей и возможностей организации. | Координация амбиций работодателя в области обучения персонала и его возможностей, прежде всего:  ·       производственных (объем текущей загрузки сотрудников);  ·       финансовых (наличие средств для оплаты обучения). |
| **4.** | Комплексный охват обучаемых. | Распространение обучения на все категории сотрудников – от топ-менеджеров до обслуживающего персонала. |
| **5.** | Индивидуальный подход к обучению. | Подбор для каждой категории персонала наиболее рациональных программ, форм и методов обучения. |
| **6.** | Непрерывность обучения. | Проведение обучения на регулярной основе с периодичностью, зависящей от специализации и должностного статуса соответствующего сотрудника. |
| **7.** | Мотивированность обучения. | Разработка и внедрение специальных инструментов, мотивирующих:  ·        службу персонала – к эффективной организации обучения персонала;  ·        руководителей подразделений – к соблюдению корпоративных требований к организации обучения;  ·        обучаемых сотрудников – к ответственному отношению к своему обучению и к самообучению. |
| **8.** | Комплексный контроль процесса и результатов обучения. | Разработка и внедрение специальных процедур оперативного и итогового контроля:  ·        эффективности организации процесса обучения;  ·        качества образовательных программ и компетенции преподавателей, задействованных в процессе обучения;  ·        ответственного отношения сотрудников к своему обучению и качества новых компетенций, полученных по его результатам. |
| **9.** | Персонификация ответственности. | Наличие механизма санкций к нарушителям требований корпоративной программы дополнительного обучения. |

**5. Основные особенности каждого из этапов в цикле системного обучения**

Принимая за основу представления Д. Коула, можно определить следующие шаги развития системы обучения в организации:

- выработка политики обучения, которая направляет организационные действия, как в нужном объеме, так и в нужном направлении обучения и развития;

- определение перечня обязанностей тех, кто отвечает за реализацию политики;

- установление структуры обучающих должностей и процедур, а также распределение материальных ресурсов для обучения;

- четкое выполнение обязанностей всеми, кто отвечает за реализацию политики, в том числе специалистами по обучению, – от анализа потребностей в обучении до оценки проведенных обучающих мероприятий.

* 1. **Содержание основных этапов в эволюции корпоративного обучения**

В эволюции корпоративного обучения выделят 4 этапа.

**1 этап.** В течение 80-х и 90-х годов двадцатого века традиционное обучение под руководством инструктора было основной формой обучения (этот вид обучения до сих пор составляет более 60 % всего объема обучения), эта форма дополнялась различными технологиями (CD-диски, видеодиски, кассеты VHS, телевизионные передачи) с целью расширения аудитории и снижения стоимости. Тогда корпоративное обучение при помощи различных технологий называлось обучением при помощи или на базе компьютерных технологий.

**2 этап.** В 1998 г. обрел популярность термин «e-learning». В мире обучения произошли фундаментальные изменения. Мы называем эту вторую ступень «эрой e-learning», поскольку этот период характеризовался лихорадочным стремлением все разместить в Интернете. Организации старались значительно сократить расходы, связанные с обучением под руководством инструктора. В ходе этой второй стадии появилась современная система управления обучением (LMS), также как и многие из новых инструментов быстрого дистанционного обучения посредством Интернета или инструментов повышения квалификации, основанных на интернет-технологиях, существующих и поныне.

**3 этап.** В середине 90-х мы вступили в эру так называемых «смешанных и неформальных форм обучения». Начали развиваться концепции смешанных форм обучения. Многие компании на самом деле «заново открыли» и «заново инвестировали» средства в аудиторные программы. В процессе развития организации стали внедрять все больше концепций смешанных форм корпоративного обучения – нужно было создать «новую» практику обучения в Сети, которая включала бы в себя формальные (структурированные) программы, также как и широкий выбор неформальных (неструктурированных) форм контента.

Сотрудники и молодые работники искали через «Поиск» ответ на любые стоящие перед ними проблемы и уже не желали высиживать на долгих, формальных онлайновых программах, если те не несли элемент развлечения. И действительно, согласно исследованию Basex, 28 % всей работы сотрудника теряется в процессе выполнения нескольких дел одновременно – работа с электронной почтой, поисковиком и использование других форм «неформального» обучения. То же исследование обнаружило, что средний сотрудник посещает приблизительно 45 web-сайтов в день.

Эта модель поведения (и доступность технологии) вполне естественно получила дальнейшее развитие благодаря доступности социальных сетей, что привело нас к четвертой стадии.

**4 этап.** Современный сотрудник имеет доступ к формальному обучению, к несметному объему информации и к реальным живым людям через Интернет. Если все это сложить вместе, мы обнаружим, что картина корпоративного обучения очень сильно изменилась. Теперь, когда у кого-либо возникает потребность узнать что-то, рассматриваются различные способы получения необходимых навыков или информации: можно посетить занятие, можно пройти курс обучения онлайн, можно найти сопутствующую информацию в Интернете, можно прочитать книгу или найти того, кто знает, что делать, и обратиться за помощью.