**Практическое задание 4**

Рассмотреть модели корпоративного обучения

**Модель корпоративного обучения (corporate learning models)** — структура системы обучения, в основе которой лежит подход к распределению/соотношению видов обучения (формальное, неформальное, социальное), принятый в организации.

**Формальное обучение (formal learning)** — это структурированное обучение в рамках определенных образовательных программ, курсов и иных образовательных событий. При этом цели и результаты обучения формально определены и прописаны.

**Неформальное обучение (informal learning)** — обучение, цели которого явно не определяются. Часто обучение является «побочным эффектом» других активностей (работы, общения и т. п.). Неформальное обучение, как правило, неотрывно связано с ежедневной профессиональной деятельностью и включает в себя обучение на рабочем месте (on-the-job learning) методом проб и ошибок.

В широком понимании неформальное обучение также включает социальное (social learning) и коллаборативное (collaborative learning), однако некоторые методы неформального обучения нельзя отнести к социальному обучению, такие как, например, чтение.

**Примеры моделей**

**Модель 70:20:10**

70% времени отводится на получение опыта на рабочем месте;

20% образовательных результатов достигается через совместную работу, включая наставничество, коучинг, менторинг, тьюторство и т. д.;

10% образовательных результатов достигается через традиционные методы обучения: курсы, электронное обучение, семинары и другие.

Модель сформулировали в 1996 г. американские исследователи Морган Маккол (М. McCall) и его коллеги, работающие в Центре креативного лидерства. Двое из них, Майкл Ломбардо (М. Lombardo) и Роберт Эйчингер (R. Eichinger), описали подход к обучению 70:20:10 в своей книге под названием The Career Architect Development Planner (1996).

Благодаря своей привлекательной простоте эта модель получила огромную популярность и даже выросла в целый институт «70:20:10». Если раскрыть метафору в названии модели, основная ее идея звучит так:

**Применение**

Это один из самых распространенных подходов к обучению в крупных корпорациях.

В классическом варианте модели 70:20:10 придерживаются в компании Hewlett-Packard, с формулировкой «для развития талантов». По мнению представителей компании, данная модель позволяет максимально эффективно организовать процесс обучения на рабочем месте. Компания Mars является приверженцем подхода 70:20:10 не только в обучении линейных, но и топ-менеджеров.

В Google данный подход применяется в процессе управления инновациями, когда 70% времени деятельности компании должно быть отведено на решение ключевых бизнесзадач, 20% — на проекты, связанные с основной деятельностью, 10% — на остальные проекты.

**Модель 60:20:20**

В Сбербанке разработали и внедрили модель корпоративного обучения 60:20:20, адекватную принятой банком новой модели компетенций:

Модель 60:20:20

60% времени приходится на обучение на рабочем месте;

20% времени — на неформальное обучение;

20% времени — на формальное обучение.

Увеличение процентного соотношения формального обучения обосновано одновременно несколькими факторами. Во-первых, становятся очевидными несовершенство системы традиционного высшего образования и неспособность вузов поспевать за ускоряющимися изменениями рынков труда и требованиями компаний к практическим навыкам выпускников. Во-вторых, в связи с цифровой трансформацией бизнеса обучение становится одним из ключевых факторов всех преобразований — бизнеса, операций, технологий и людей.

**Модель 3:33**

Модель разработал канадский автор книги «Flat Army: Creating a Connected and Engaged Organization» Дэн Понтефрак1.

По мнению автора, время нужно распределять равномерно между формальным (33%), неформальным (33%) и социальным обучением (33%).

1. Критерии выбора модели корпоративного обучения

* эффективность – обучение помогает выполнять работу быстрее и лучше;
* удовлетворенность клиентов – обучение может улучшить отношения между сотрудниками, проходившими обучение, и клиентами компании, с которыми они работают. Таким образом, обучение может косвенным образом улучшить финансовые результаты компании;
* кардинальные изменения в бизнесе – в результате обучения сотрудники получают знания и навыки, которые могут кардинально изменить стиль их работы (и возможно, компании в целом) в лучшую сторону.