**1. Описать принципы корпоративного обучения.**

Особенность корпоративного обучения заключается в том, что в этом процессе не только обучающие, но и обучаемые выступают в роли экспертов. Это обуславливает необходимость сбалансированности учения и обучения. При этом компетенции обучающихся являются важным ресурсом для построения образовательного процесса.

Зарубежные авторы указывают на ряд принципов педагогического взаимодействия в процессе корпоративного обучения:

• тип обучения должен соответствовать типу преподавания;

• взаимоотношения обучающихся и обучающих должны основываться на праве выбора: учащийся имеет право на «своего» учителя, а учитель на «своего» учащегося;

• взрослого слушателя невозможно просто поучать, его необходимо побуждать к самоуправляемому автодидактическому процессу обучения;

• качество содержания обучения должны оценивать не только те, кто его разрабатывает, но и те, для кого оно разработано; а также те, кто заинтересован в высоком качестве результатов корпоративного обучения;

• важным признаком хорошего обучения является «prodesse delectare», т.е. обучение должно быть полезным и приносить радость;

• «less teaching — more learning», т.е. меньше преподавания больше учения;

• мотивацию обучающегося может сформировать только мотивированный наставник;

• необходимо избегать монотонность и рутину в процессе обучения, меняя методы, используя юмор, готовя сюрпризы, удивляя;

• обучающийся должен стоять перед определенным вызовом, в качестве которого могут быть когнитивные диссонансы, т.е. личностные или общественные противоречия между желаемым и действительным;

• следует стремиться к образующему обучению, которое расширяет горизонты и спектр компетенций обучаемого.

**2. Какое место в системе управления персоналом современной организации занимает подсистема корпоративного обучения?**

Обучение 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.

Если управление персоналом выстраивается как система, то каждое конкретное направление деятельности в этой сфере (отбор, оценка, обучение, мотивация и стимулирование персонала) должно подчиняться единой общей цели – обеспечению эффективной работы организации и ее динамичного развития.

Обучение, являясь отражением организационной философии управления, должно быть тесно увязано со всеми другими направлениям работы и поддерживать их. С другой стороны, обучение само создает предпосылки для решения новых и более сложных задач за счет того, что персонал овладевает новыми подходами в работе, новыми знаниями и навыками.

**3. Раскройте содержание основных требований к организации корпоративного обучения.**

Для того чтобы технология организации обучения персонала позволяла организации надежно достигать запланированных результатов, она должна отвечать следующим семи ключевым требованиям.

1. Постановка ясных целей, увязанных с целями подразделения или организации в целом. Соответствие технологии организации обучения, ее целей и задач философии и практике управления, реализуемым в данной организации.

2. Использование эффективных методов и процедур, позволяющих наилучшим образом решать поставленные задачи.

3. Обеспеченность процесса реализации технологии обучения всеми необходимыми финансовыми и материальными ресурсами.

4. Должная квалификация и мотивация исполнителей, отвечающих за реализацию организации корпоративного обучения.

5. Наличие правил, предписаний, регламентов, по которым реализуется технология организации обучения, зафиксированных в соответствующих документах (приказы, положения, инструкции и др.).

6. Периодическая оценка эффективности технологии обучения и установленная практика внесения корректив по итогам оценки.

7. Заинтересованная поддержка работы по организации корпоративного обучения со стороны высшего руководства.

**4. Определите персонифицированную ответственность за решение задач обучения: стратегических, исследовательских, методических и организационных.**

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.

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.

**5. Определите основные особенности каждого из этапов в цикле системного обучения.**

- 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.

**6. Раскройте содержание основных этапов в эволюции корпоративного обучения.**

*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.

*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.