# 1. Принципы корпоративного обучения.

Принцип практической необходимости. Пример реализации: Исследование деятельности организации. Зачем нужно: 1) чтобы понять, действительно ли обучение поможет достижению необходимых задач или нужно использовать нетренинговые методы; 2) чтобы определить, какие результаты за отчетный период реально получить; 3) чтобы выяснить, какими ресурсами располагает организация.

Принцип системности. Пример реализации: Бизнес-план. Зачем нужно: 1) чтобы сформировать целостное представление о построении системы; 2) чтобы определить, что будет считаться результатом; 3) чтобы поставить четко изложенные, реалистичные и измеримые задачи. Они определят уровень развития, на котором система обучения должна быть через несколько лет.

Принцип прозрачности. Пример реализации: Система внедрения обучения в организацию. Зачем нужно: 1) чтобы персонал был поставлен в известность о действиях, которые ведутся по формированию обучения; 2) чтобы персонал привыкал к тому, что в организации есть корпоративное обучение и знал "с чем его едят", - не все готовы быстро принять изменения, а введение обучения - это изменение; 3) чтобы персонал понимал, зачем нужно обучение и какую практическую выгоду оно принесет.

Принцип методологической ясности. Пример реализации: Положение по обучению. Зачем нужно: 1) чтобы дать четкое представление о предмете и задачах обучения; 2) чтобы проанализировать существующие методы обучения и выбрать наиболее подходящие; 3) чтобы определить ответственных лиц и список задач.

Принцип субъективной оценки качества обучения. Пример реализации: Анкеты обратной связи. Зачем нужно: 1) чтобы иметь возможность изменять слабые звенья и оперативно корректировать программу; 2) чтобы иметь возможность оценить качество преподавания; 3) чтобы оценить субъективное достижение целей у сотрудников.

Принцип объективной оценки качества обучения. Пример реализации: Оценка поведения на рабочем месте. Зачем нужно: 1) чтобы оценить степень усвоения материала; 2) чтобы определить степень использования навыков в работе.

Принцип суммарной оценки эффективности обучения. Пример реализации: Исследование изменения профиля компетенций. Зачем нужно: 1) чтобы оценить, в какой степени были достигнуты цели обучения; 2) чтобы определить причины неуспеха; 3) чтобы начать практически использовать навыки в новом качестве (например, предложить другую должность). И т.д.

Максимальная адаптация программ под цели и задачи заказчика. Для корпоративного обучения программы модифицируются в соответствии с поставленными целями и задачами компании-заказчика (образовательного учреждения). В программах могут быть расставлены акценты, сокращены или отменены некоторые модули, а другие темы раскрыты более подробно.

Обучение по материалам заказчика. Сотрудники компании (организации), обеспечивающей корпоративное обучение помогают подобрать подходящую программу обучения, на основе которой пройдет курс повышения педагогических и образовательных компетенций. В качестве иллюстраций и кейсов используются материалы компании-заказчика. В ходе семинаров рассматриваются реальные ситуации образовательных учреждений. Поэтому курс представляет собой обучающий консалтинг. Единая команда преподавателей проводит занятий. Ведущие преподаватели-консультанты, действующие руководители, с успешным опытом реализации отечественных и международных образовательных проектов.

Единый образовательный стандарт. Важнейшим принципом организации и проведения корпоративного обучения является единый образовательный стандарт. Он заключается в трех аспектах: единой для всех регионов программе обучения, едином тренерско-преподавательском составе и единой стоимости курсов. Поэтому обучение в регионе ничем не должно отличаться от обучения в столице.

Широкая география может быть обеспечена за счет использования электронного обучения. Это позволяет обучать работников образования во всех регионах России.

# 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.

Можно выделить 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.

# 3. 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](http://www.smartcat.ru/Referat/ttbeqramgg/) обучения, при разработке системы внутрифирменного обучения, можно выделить следующие:

Стратегические задачи. Руководитель [отдела](http://www.smartcat.ru/Referat/ttbeqramgg/) обучения совместно с вышестоящим руководством формулирует общий план деятельности в сфере обучения и повышения [квалификации](http://www.smartcat.ru/Referat/ltxeeramyo/) персонала. Полезными здесь могут оказаться ответы на следующие вопросы: Чего наша [организация](http://www.smartcat.ru/Referat/rtbeqramei/) стремиться достичь в ближней и дальней перспективе? Каким требованиям для успешного достижения этих целей должна отвечать [квалификация](http://www.smartcat.ru/Referat/ltxeeramyo/) работников нашей [организации](http://www.smartcat.ru/Referat/rtbeqramei/)? 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](http://www.smartcat.ru/Referat/rtbeqramei/) в самом скором времени?

Исследовательские задачи Сбор [информации](http://www.smartcat.ru/Referat/xtzepramkc/) до, во время и после обучения различных [категорий](http://www.smartcat.ru/Referat/btaeqramoy/) персонала, ее анализ и обобщение полученных результатов - это те задачи, которые необходимо решить в первую очередь при определении [потребности](http://www.smartcat.ru/Referat/ntceqramam/) работников [организации](http://www.smartcat.ru/Referat/rtbeqramei/) в обучении и при разработке структуры и содержания учебных программ. Особенно сложные исследовательские задачи связаны с подготовкой учебных программ для [руководителей](http://www.smartcat.ru/Referat/dteeqramqw/). Обучение призвано показать слушателям новые подходы к решению управленческих задач, сформировать такие установки по отношению к [производительности](http://www.smartcat.ru/Referat/ztceqramma/), [качеству труда](http://www.smartcat.ru/Referat/ztweeramma/) и к персоналу и такую систему [приоритетов](http://www.smartcat.ru/Referat/wtceqramjd/), которые будут максимально способствовать [росту](http://www.smartcat.ru/Referat/ateeqramnz/) эффективности работы как отдельных работников, так и всей [организации](http://www.smartcat.ru/Referat/rtbeqramei/) и ее [подразделений](http://www.smartcat.ru/Referat/vtdeiramie/).

Методические задачи Другая задача, решаемая при [организации](http://www.smartcat.ru/Referat/rtbeqramei/) обучения персонала, это подбор методов обучения и [разработка программ](http://www.smartcat.ru/Referat/rtxeiramei/) повышения [квалификации](http://www.smartcat.ru/Referat/ltxeeramyo/) и развития персонала. В первую очередь это должны быть такие методы и формы обучения, которые в наибольшей степени могли бы помочь [организации](http://www.smartcat.ru/Referat/rtbeqramei/) в достижении стоящих перед ней целей (повышение [качества](http://www.smartcat.ru/Referat/ctaeqrampx/) [товаров](http://www.smartcat.ru/Referat/ctfeqrampx/) и услуг, снижение [себестоимости продукции](http://www.cis2000.ru/ProductionCost/ProductCost.shtml), формирование новой организационной культуры, повышение [отдачи](http://www.smartcat.ru/Referat/qtqehramdj/) от каждого работника и др.).

## Организационные задачи В решении этой задачи должны участвовать не только представители кадровой службы, но [руководители](http://www.smartcat.ru/Referat/dteeqramqw/) всех уровней. Обучение персонала должно опираться на четкое [распределение](http://www.smartcat.ru/Referat/ltdeqramyo/) ответственности, ясную систему [планирования](http://www.smartcat.ru/Referat/jtbeiramwq/) и контроля. К организационным задачам можно отнести такие рутинные задачи, как назначение ответственных за проведение обучения, подготовка соответствующих [приказов](http://www.smartcat.ru/Referat/Forex/stweqramfh/) 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.

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

**1 этап.** Планирование процесса корпоративного обучения.

На данном этапе реализуются следующие направления: Постановка целей обучения. Определение потребности в обучении. Планирование возможностей структурных подразделений по высвобождению сотрудников для обучения. Планирование возможностей по финансированию корпоративного обучения.

**2 этап.** Организация процесса корпоративного обучения.

На втором этапе реализуются следующие направления: Определение содержания, форм и методов обучения и необходимых ресурсов. Выбор образовательных программ. Выбор или подготовка преподавателей, инструкторов, тренеров, наставников, методистов. Выбор образовательного учреждения и организация взаимодействия с ним. Проведение комплекса подготовительных мероприятий, в том числе подготовка положений и инструкций, регламентирующих процесс обучения различных категорий персонала, и назначение ответственных. Формирование учебных групп. Проведение обучения. Текущий контроль. Обеспечение бесперебойной реализации учебной программы.

**3 этап.** Мотивация процесса обучения персонала.

Выделение этого этапа носит условный характер, т. к. одним из условий эффективности мотивационных инструментов, которые используются в организации для повышения интереса к обучению, является необходимость их реализации на постоянной основе.

На этапе мотивации реализуются следующие направления:

- Разработка методики мотивации.

- Организация мотивации всех участников процесса корпоративного обучения.

**4 этап.** Контроль процесса и определение эффективности обучения.

На данном этапе реализуются следующие направления:

- Контроль качества образовательных услуг сторонних организаций.

- Контроль эффективности обучения на рабочих местах.

- Контроль эффективности результатов обучении вне организации.

- Мониторинг отношения сотрудников и руководителей подразделений к обучению.

- Аудит затрат на корпоративное обучение.

6. 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.