# Технологические этапы и направления работы при организации корпоративного обучения.

1. **Выявление потребности в обучении (разрыв между реальной и желаемой результативностью)**
   * Создание корпоративной системы компетенций - описание профиля каждой должности.
   * Профиль должности - это индивидуально (под конкретную организацию и конкретную должность) смоделированный эталон знаний, навыков и умений (компетенций), а также личностных качеств, необходимых для достижения успеха в данной должности.
2. **Постановка целей обучения**
   * Формулировка целей должна отвечать SMART-критериям: конкретность, измеримость, достижимость, реальность и ограниченность во времени.
   * Чтобы за постановкой цели можно было увидеть определенный результат, учебные цели следует формулировать:
     + как результаты обучения;
     + выраженные в действиях участников;
     + в таких действиях, которые преподаватель (затем и непосредственный руководитель) может надежно опознать.
3. **Определение содержания, форм и методов обучения**
   * Обучение в процессе работы.
   * Корпоративные системы дистанционного обучения.
   * Специально организованные учебные мероприятия.
4. **Выбор или подготовка преподавателей/тренеров**  
   При выборе тренеров-консультантов мы руководствуемся следующими требованиями:
   * Личная харизма (умение оказывать влияние на слушателей, "вести за собой", внушать доверие и мотивировать на обучение).
   * Коммуникативные компетенции.
   * Практический опыт собственной работы по преподаваемой специальности.
   * Методическая подготовка (знание особенностей обучения взрослых, навыки составления учебных пособий и подготовки практических упражнений, заданий и тестов).
   * Навыки преподавания (умение системно и доходчиво излагать информацию, давать обратную связь, умение управлять групповой динамикой, умение адаптировать работу под разные стили научения).
5. **Подготовка к обучению, в том числе организационные мероприятия, а также мотивация к обучению**  
   Отправляя сотрудника учиться, руководитель должен быть уверен в том, что:
   * Сотрудник хочет пройти обучение.
   * Планы обучения персонала совпадают с их индивидуальным планом развития.
   * Сотрудник знает точную формулировку целей своего обучения (в соответствии со SMART - критериями)
   * Сотрудник готов воспринимать знания не абстрактно, любую информацию он должен пропускать через призму своих потребностей и опыта, постоянно задавая вопрос: "А как я могу применить это в своей работе?"
   * Сотрудник знает, что, вернувшись на рабочее место, он обязан подготовить отчет о пройденном обучении, отразив в нем свои предложения по использованию полученных знаний в своей работе.
   * Сотрудник готов к проведению оценки результатов обучения и знает, как и по каким критериям будет проводиться оценка.
   * Сотрудник знает о том, какая результативность труда ожидается от него после прохождения обучения, и по каким критериям будет происходить оценка.
6. **Проведение обучения**  
   Независимо от формы, сам процесс обучения будет максимально эффективным только при соблюдении естественного цикла приобретения опыта. Применительно к обучению его можно описать так:
   * Получение информации: человеку сообщаются знания о том, как выполняется то или иное действие. Эта информация обязательно должна иллюстрироваться (рассказать и показать).
   * Отработка на практике: человеку предлагается самому выполнить описанное действие в соответствии со вновь полученными знаниями (предложить сделать самому).
   * Система контроля: позволяет контролировать усвоение знаний и правильность выполнения действий (оценить).
   * Обратная связь: человеку сообщается, насколько правильно он усвоил знания и навыки, и рекомендуется обратить внимание на ошибки, еще раз ознакомиться с информацией, которая не была в должной мере усвоена (разобрать ошибки).
7. **Оценка эффективности обучения**  
   В практике корпоративного обучения для оценки эффективности обычно используют модель Киркпатрика, названную по имени ее автора. Модель включает четыре уровня оценки результатов обучения:
   * Реакция: понравилось ли обучение участникам.
   * Усвоение: насколько качественно были усвоены соответствующие знания и умения.
   * Поведение: изменилось ли и насколько в результате обучения поведение участников в рабочей обстановке.
   * Результаты: каковы измеримые результаты обучения для организации.
8. **Обеспечение позитивного переноса**  
   Вклад в обеспечение позитивного переноса полученных компетенций в повседневную работу обеспечивают три стороны:
   * **Преподаватель** должен во время занятий сделать акцент на уяснение обучающимися общих принципов, что позволяет им не только лучше понять, как решается та или иная задача, но и дает возможность ответить на вопросы: зачем, с какой целью? Это помогает избежать механического заучивания и зубрежки, расширяя возможности использования полученных знаний и навыков в разных ситуациях. Выбирая методы обучения, преподаватель должен обеспечить максимально широкие возможности для отработки и применения полученных знаний и умений. Этой цели служат методы активного обучения - от тренинговых упражнений, посвященных отработке отдельных навыков, до групповых обсуждений, ролевых и деловых игр, а также самостоятельная работа слушателей. Обеспечивая обратную связь о результатах освоения учебного материала, преподаватель повышает уверенность слушателей в своих силах и усиливает их мотивацию к использованию новых знаний и навыков на практике.
   * **Обучаемый** должен сам "примерять на себя" предложенные знания, технологии и алгоритмы, проявляя инициативу в применении новых компетенций в своей работе.

**Организация** должна обеспечить создание на рабочем месте условий, способствующих максимально полному использованию результатов обучения. Мало устранить барьеры, которые могут мешать использованию новых подходов к работе. Недостаточно также дать работникам, вернувшимся к работе после прохождения курса обучения, право, полномочия, разрешение на их применение. Необходимо создать такие условия, которые будут стимулировать к использованию новых знаний и навыков или поставят работников перед необходимостью их использования: ставить перед работником новые задачи, вносить изменения в его должностные инструкции, учитывать практическое использование усвоенных работником знаний и навыков при проведении аттестации. Следует также поддерживать постоянный контакт с работниками, прошедшими обучение, и их руководителями. Необходимо обращать внимание не только на их достижения, но также рассматривать проблемы и препятствия, встающие на пути использования новых подходов на практике.

# Планирование, организация и контроль процесса корпоративного обучения.

Стратегический или хотя бы систематический подход к корпоративному обучению ИТ до сих пор чрезвычайно редко встречается на практике. Разработка такого подхода - комплексная проблема, решение которой требует не только понимания стратегии ИТ-организации, знания долгосрочных планов развития ИТ, текущей квалификации ИТ-специалистов и рынка услуг в области ИТ-обучения, но и профессиональных навыков и умений. К ним относятся разработка учебных программ, выбор форм обучения, организация методов контроля знаний и многое другое.

Важнейшим следствием отсутствия такого подхода является растущая демотивация персонала, повышенная текучесть кадров, разрушение механизма передачи знаний внутри ИТ-организации.

ЦКО предлагает следующую циклическую схему организации корпоративного обучения ИТ-руководителей и специалистов.

1. Анализ корпоративной политики обучения в области ИТ (если есть); разработка такой политики.
2. Анализ текущей квалификации руководителей и специалистов в области ИТ с точки зрения целей и задач ИТ-организации.
3. Разработка корпоративной программы обучения, подготовка учебных программ, выбор форм обучения и контроля.
4. Разработка требований к тренерам, помощь в поиске тренеров.
5. Разработка детального плана обучения и методов контроля качества обучения.
6. Проведение обучения.
7. Постоянный мониторинг процесса обучения, корректировка планов, переход к пункту 2.

Очевидно, процесс обучения тесно связан с такими задачами и процессами как стратегическое планирование ИТ, управление субподрядчиками и аутсорсерами, анализ эффективности ИТ-организации и множеством других. Не представляется возможным предложить универсальное решение по организации корпоративного обучения ИТ вне связи с бизнесом предприятия, его стратегией и целями, структурой и функциями его ИТ-организации.

ЦКО не предлагает никаких стандартных решений – он предлагает многолетний опыт организации обучения, накопленный в ВШБИ и апробированный на сотнях специалистов самой разной квалификации, которые были слушателями Школы в разные годы. Условия и формы взаимодействия по вопросам организации корпоративного обучения обсуждаются в индивидуальном порядке.

# Определение задач обучения для различных целевых групп персонала в зависимости от реализуемой организационной стратегии

Планирование потребностей сотрудников в дополнительном обучении осуществляется путем сопоставления профессиональных компетенций, фактически имеющихся у конкретного сотрудника на момент оценки, с требованиями, предъявляемыми по замещаемому им рабочему месту. Обязательно должны учитываться и уже выявленные потребности в изменении указанных требований.

**При этом необходимо ответить на два основных вопроса:**

-  Кого учить (сколько и каких работников);

-  Чему учить (какие знания и навыки развивать).

Другими словами, нужно определить целевую группу и тематику обучения.

**Целевой группой обучения могут быть:**

-  рядовые сотрудники, в т.ч. специалисты;

-  линейные менеджеры;

-  менеджеры среднего звена;

-  высшее руководство.

Потребности в обучении квалифицированных кадров необходимо рассматривать дифференцированно, т.е. по целевым группам или целевым лицам, с тем чтобы качественно составить программу профессионального обучения для конкретного работника