# Практическая работа № 1

## Принципы корпоративного обучения

Принцип результативности — обучение/развитие должно решать конкретную управленческую задачу.

Принцип своевременности — обучение/развитие должно проводиться до момента, когда полученные знания и навыки будут востребованы.

Принцип востребованности — знания и навыки обязательно должны быть востребованы в работе.

Принцип необходимости и достаточности — соответствие стоимости, длительности обучения/развития и объема полученных знаний и навыков той задаче, которую необходимо решить посредством обучения.

Принцип согласованности — содержание и ожидаемый результат от обучения/развития должны быть согласованы с руководителями (до уровня служб) и работниками, проходящими обучение/развитие.

Место подсистемы корпоративного обучения в системе управления персоналом современной организации

Подсистема корпоративного обучения (также управление развитием персонала) — деятельность, включающая систему организационно-управленческих и кадровых технологий, методов и мероприятий, направленных на совершенствование профессионального потенциала персонала с целью повышения эффективности и конкурентоспособности организации и ее сотрудников.

## Основные требования к организации корпоративного обучения

1. Развитие руководителей. 2. Развитие менеджмента. 3. Развитие навыков надзора. 4. Профессиональное развитие. 5. Развитие технических навыков. 6. Навыки грамотности. 7. Маркетинг и продажи. 8. Законы на рабочем месте, охрана труда и безопасность. 9. Ориентация на сотрудников. 10. Обучение организационному развитию.

## Ответственность за решение задач обучения

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 особенности каждого из этапов в цикле системного обучения

Стадия 1. Администрирование процесса обучения персонала. На обучение тратится абсолютный минимум средств. Дело ограничивается определенным набором общих курсов (стандартных модулей). Обучение либо ведется без цели, либо является ответом на внешние события, а порой верно и то и другое.

Стадия 2. Профессионалы в обучении персонала. Нанимаются профессиональные педагоги, которые умеют ставить цели обучения. Они также проверяют, насколько кандидаты готовы к обучению, но у них нет системного подхода – системы обучения или системы оценки. Профессионалы обычно не контролируют бюджет обучения.

Стадия 3. Эффективное управление обучением и развитием персонала. На данной стадии предполагается, что никакое обучение невозможно без проведения соответствующего анализа потребностей в обучении. Опытные менеджеры предпринимают адекватные усилия по анализу потребностей в обучении, для того чтобы определить действительные нужды компании. Анализ ключевых проблем требует индивидуально разработанных решений обучения, работники начинают понимать, каким должно быть обучение, ориентированное на бизнес-результат.

Стадия 4. Консультанты по обучению и развитию персонала. Данный переход требует внедрения системы оценки эффективности обучения. Определенная информация предоставляется через электронный портал, своевременно разработанный. Все структурировано и происходит по плану.

Стадия 5. Переходная фаза. Концепция развития и обучения теперь определена, и использование обратной связи начинает распространяться на некоторые серьезные организационные аспекты. К обсуждению подключается консультант по обучению. Новый процесс анализа навыков позволяет определить, в чем суть проблемы. Консультант же по обучению стремится помочь компании достичь зрелости пятой стадии, устанавливая, кто является главой процесса (т.е. возглавляет разработку продукта). Глава лично несет ответственность и отчитывается за работу подразделения, но он должен понять, что консультант по обучению персонала работает на более высоком уровне.

Стадия 6. Обучающаяся организация. На этой стадии обучение персонала, приносящее реальную пользу, происходит постоянно, естественно и практически неосознанно. Сотрудники компании рассматриваются как интеллектуальный капитал компании, инновационные идеи приветствуются как средство наиболее полного раскрытия их потенциала.

## 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. 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.

4 этап. Современный сотрудник имеет доступ к формальному обучению, к несметному объему информации и к реальным живым людям через Интернет. 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. Специалисты в области корпоративного обучения и повышения квалификации должны упорядочить эту неформальную среду обучения и убедиться, что мы концентрируем инвестиции на управлении талантом и на потребностях построения глубоких уровней навыка.