

Практическая работа №1

1. Описать 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.

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

Корпоративное обучение само по себе не является целью организации, однако занимает довольно важное место во ней. Корпоративное обучение подразумевает обеспечение персонала компании знаниями, навыками и опытом, необходимыми для эффективной реализации тактических задач и стратегических целей компании.

Обучение 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.

3. Раскройте содержание основных требований к организации корпоративного обучения.

Корпоративное обучение должно быть направлено на развитие конкретного пакета компетенций сотрудника. Другими словами, сотрудники компании должны приобретать знания и навыки, непосредственно связанные с ролью конкретного сотрудника в конкретном бизнес-процессе организации. Компетенции считаются хорошей основой для построения обучения персонала как системы. Построение системы управления персоналом, а также обучения и развития персонала идет от модели компетенций, а не наоборот.

В современных условиях корпоративное обучение должно обладать массовым охватом. Это связано с высоким темпом изменений в организациях и их окружении, в таких условиях необходимость в обучении персонала становится постоянной.

Знания и навыки персонала не должны устаревать. Именно поэтому обучение должно носить постоянный, а главное – опережающий характер. Следовательно, учебные

материалы должны постоянно обновляться, а их предоставление должно опережать изменения в компании.

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.

Полезными здесь могут оказаться ответы на следующие вопросы.

- Чего наша организация стремится достичь в ближней и дальней перспективе?
- Каким требованиям для успешного достижения этих целей должна отвечать квалификация работников нашей организации?
- 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 в самом скором времени?

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.

Технология работы по организации обучения персонала может быть представлена в виде следующих этапов и направлений работы:

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 обучения вне организации.
- Мониторинг отношения сотрудников и руководителей подразделений к обучению.
- Аудит затрат на корпоративное обучение.

6. Раскройте содержание основных этапов в эволюции корпоративного обучения.

В эволюции корпоративного обучения выделяют 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 высидывать на долгих, формальных онлайн-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.