**Задание 1.2. *Выполните анализ программ корпоративного обучения (из опыта организаций, образовательных учреждений, компаний и т. д.) и предложите варианты их использования для решения задач в рамках магистерской диссертации.***

Организация программ корпоративно обучения должна включать в себя ряд последовательных шагов, которые направлены на выявление существующих проблем конкретной организации в управлении персоналом, формулирование задач развития бизнеса, уточнение роли и места отдельных сотрудников и их групп в достижении стратегических целей, формирование программных и результирующих функций обучения и других структурных элементов проведения общей политики корпорации, нацеленной на подготовку и развитие персонала.

Анализ деятельности ряда успешных компаний, имеющих в своем арсенале хорошо зарекомендовавшие себя обучающие структуры, позволяет сформулировать примерный перечень и последовательность постановки задач, которые должны быть решены в ходе разработки программы корпоративного обучения.

* 1. Анализ состояния организации и потребности в обучении. Место корпоративного обучения в решении бизнес-задач организации. Стратегия организации как основа постановки задач обучения. Оценка актуального уровня подготовленности. Последовательность построения корпоративной системы обучения.
* 2. Формирование и применение типов программ корпоративного обучения при анализе потребности обучения для разных категорий персонала, построении циклов и систем обучения (адаптационное, функциональное, ситуационное обучение, подготовка управленческого резерва, индивидуальные программы обучения ключевых специалистов и др.). Обучение и командообразование. Обучение и консалтинг.
* 3. Выработка основных принципов обучения (непрерывность, модульность, наглядность, практическая актуальность, принцип опережающего обучения и др.). Характер оценки и параметры контроля на всех этапах обучения. Особенности организации обучения взрослых, специфика потребностей взрослой аудитории.
* 4. Выбор форм и продолжительности обучения по основным сформированным учебным программам. Самостоятельные проекты и программы, рассчитанные на приглашение специалистов со стороны. Привлечение руководителей и ключевых сотрудников к обучению. Критерии выбора внешнего провайдера. Критерии (интервью) при выборе преподавателя (тренера).
* 5. Составление бюджета на обучение. Структура затрат на обучение. Основные источники и порядок финансирования.
* 6. Продвижение обучения внутри компании. Задачи руководства и организаторов обучения перед проведением и во время учебных мероприятий. Структурирование деятельности по организации. Мероприятия по продвижению обучения в организации. Оповещение участников мероприятия: правила и процедуры. Техническая подготовка проведения учебного мероприятия.
* 7. Оценка (контроль) эффективности обучения. Уровни оценки по Киркпатрику, способы оценки на каждом уровне. Роль и задачи руководства, организатора и ведущего обучения на этапе контроля результатов учебных программ. Подбор способов оценки в соответствии с задачами и формами обучения и возможностями организации.
* 8. Внедрение результатов обучения в практику. Использование системы обучения как части системы стимулирования и мотивирования персонала. Создание в организации условий для применения знаний и актуализации полученных навыков и технологий. Мотивация участников на профессиональное развитие.

Таким образом, с точки зрения порядка разработки программы, способной учесть специфику корпоративной деятельности, можно выделить следующую последовательность: ***определение целевой аудитории*** (кого учить?) – ***цель*** (для чего учить?) – ***задачи*** (какие пути позволят достигнуть цели?) – ***методы*** (как учить?) – ***результаты*** (чему будут обучены?) – ***ресурсы*** (что для этого необходимо?). Каждый элемент программы несет не только свою смысловую нагрузку, но и играет специфическую роль, а именно роль своеобразного аргумента "за" или "против" в выборе конкретной программы.

Корпоративное обучение как инструмент организационного развития все чаще рассматривается руководителями в качестве выгодной сферы инвестирования. Какова прибыльность инвестиций в обучение персонала, как ее можно измерить и за счет чего ее можно повышать? Ответы на эти вопросы могут быть найдены в наиболее общих представлениях о том, в чем может проявляться эффективность обучения для корпорации.

Существуют три основные области, в которых можно проводить измерения:

* • ***эффективность*** – обучение помогает выполнять работу быстрее и лучше;
* • ***удовлетворенность клиентов*** – обучение может улучшить отношения между сотрудниками, проходившими обучение, и клиентами компании, с которыми они работают. Таким образом, обучение может косвенным образом улучшить финансовые результаты компании;
* • ***кардинальные изменения в бизнесе*** – в результате обучения сотрудники получают знания и навыки, которые могут кардинально изменить стиль их работы (и возможно, компании в целом) в лучшую сторону.

Высокие затраты западных компаний на повышение квалификации сотрудников не случайны. Исследователи утверждают, что сейчас экономический эффект от вложений в развитие персонала более высокий, чем от вложений в средства производства. Одним из часто используемых примеров[[1]](https://studme.org/53781/pravo/organizatsiya_programm_korporativnogo_obucheniya_effektivnost" \l "gads_btm) выступают результаты исследования, проведенного в 3200 американских компаниях Р. Земски и С. Шамаколе (Университет штата Пенсильвания), которые показали, что 10%-е увеличение расходов на тренинг персонала дает прирост производительности труда 8,5%, в то время как такое же увеличение капиталовложений дает прирост производительности только 3,8%.

Специалисты Американского общества тренинга и развития (American Society for Training and Development – ASTD) подсчитали, что 1 долл., вложенный в развитие персонала, приносит от 3 до 8 долл, дохода. А в компании Motorola каждый доллар, вложенный в образование, приносит 33 долл. прибыли. Разработанная и внедренная на одном из предприятий Motorola в 1987 г. программа повышения качества Six Sigma позволила снизить показатель брака до 0,1% и сократить на 84% затраты, связанные с низким качеством. Общая закономерность такова, что чем крупнее компания, тем больше средств как в натуральном, так и в процентном соотношении она тратит на образование своих сотрудников.

***Первым*** и наиболее распространенным, комплексным подходом к оценке эффективности корпоративного обучения является ***модель Киркпатрика***[[2]](https://studme.org/53781/pravo/organizatsiya_programm_korporativnogo_obucheniya_effektivnost" \l "gads_btm).

Модель описывает четыре последовательных уровня оценки результатов тренинга:

* 1) ***реакция*** – насколько обучение понравилось участникам;
* 2) ***усвоение*** – какие факты, навыки, практические приемы работы были усвоены в результате обучения;
* 3) ***поведение*** – как в результате обучения изменилось поведение, действия, технологические приемы в рабочей обстановке;
* 4) ***результат*** – каковы практические, количественно измеряемые результаты обучения для организации, проявившиеся через сокращение затрат, сроков, улучшение качества и т.д.

С целью обобщения и количественного результата в модели Киркпатрика используют формулу, предложенную Дж. Филипсом:

Возврат на вложенный капитал (ВВК) = финансовые результаты обучения (добавленная стоимость) / затраты на обучение.

Следует учитывать, что изменение значимых показателей деятельности, таких как увеличение объема продаж, сокращение затрат, улучшение качества и другие могут быть связаны не только с проведенным обучением, но и с самыми разными обстоятельствами, например, с сезонностью продаж, модой, появлением товаров-конкурентов или товаров-заменителей и др.

Наибольшую сложность представляет оценка эффективности обучения руководителей и специалистов, результативность которого невозможно напрямую привязать к объемам продаж и тем самым измерить отдачу от вложений в их обучение. Поэтому и распространенных данных практически нет.

***Второй подход*** к оценке эффективности корпоративного обучения основан на теории человеческого капитала, в соответствии с которой знания и квалификация наемных работников рассматриваются как принадлежащий им и приносящий доход капитал, а затраты времени и средств на приобретение этих знаний и навыков – инвестиции в него.

В балансе показывается общая сумма вложений в персонал организации на начало планового периода (затраты на выбор, адаптацию и обучение), указывается объем произведенных в течение отчетного периода инвестиций, подсчитывается величина потерь вследствие увольнений, устаревания знаний и квалификации и выводится стоимость на конец рассматриваемого периода.

***Третий*** – субъектно-ориентированный подход к оценке эффективности корпоративного обучения – связан с выделением результатов обучения для разных субъектов и оценкой их качества.

Следует подчеркнуть, что вне зависимости от конкретного подхода, проведение оценки эффективности корпоративного обучения позволяет выявить возможности повышения доходности сделанных инвестиций. В частности, наиболее существенными факторами, влияющими на успех обучения, являются заинтересованность персонала в обучении и квалификация тренера.

Эффективность конкретных форм обучения, определяется целым рядом параметров:

* • ***наличие обратной связи –*** усвоение учебного материала и коррекция делового поведения напрямую зависят от оперативной обратной связи, которую получает участник обучающей программы. Одним из видов обратной связи и условием эффективного освоения навыков является ***положительное подкрепление*** желаемого поведения. В корпоративном обучении в качестве подкрепления могут использоваться как аттестационные отметки, так и различные формы материального и нематериального стимулирования (премии, публичные поздравления, повышение по службе);
* • ***практика*** – возможность отработки полученных знаний, навыков, технологических приемов в рабочих или смоделированных условиях способствует более легкому переносу освоенных умений в реальную деятельность. Для практической отработки учебного материала используют тренажеры, ролевые игры и специальные тренировочные упражнения;
* • ***мотивация участников*** – залог успешного обучения. Стоит подчеркнуть, что степень заинтересованности участников зависит и от качества учебной программы, и от организационных условий, и от отношений с непосредственным руководством;
* • ***актуализация*** – создание условий для применения полученных знаний и умений в практической деятельности. Для обеспечения актуализации на тренингах и семинарах целесообразно использовать методы моделирования и конкретного планирования;
* • ***индивидуализация*** – учет индивидуальных особенностей участников (возраста, образовательного уровня, предыдущего опыта, ожиданий и установок) помогает донести материал более полно и избирательно. Выяснить индивидуальные особенности участников можно с помощью методов предварительного анкетирования и установочных интервью.

Все более популярным в последнее время становится корпоративное дистанционное обучение, технология e-learning. При размышлении о том, внедрять или не внедрять e-learning, закрадывается сомнение, действительно ли оно эффективно, или деньги, потраченные на приобретение программного обеспечения и создание или приобретение учебных материалов, не принесут ожидаемого результата и не окупятся. И тогда к указанным выше трем важнейшим параметрам результативности корпоративного обучения добавляется ***четвертый – сокращение затрат,*** связанных, во-первых, с перелетами и переездами (для сотрудников, находящихся в регионах); во-вторых, со временем отсутствия обучающихся сотрудников на рабочем месте.

Аудиторная форма является наиболее распространенной и, как правило, применяется в компаниях, планирующих внедрять дистанционную форму обучения. Поэтому оценку эффективности обычно проводят в сравнении с традиционной аудиторной формой обучения.

Эффективность обучения может измеряться тестами, которые проходят сотрудники, обучавшиеся в аудиторной и дистанционной формах. По опыту крупнейших компаний, внедрявших системы дистанционного обучения, результаты тестирования таких групп практически не отличаются (естественно, при использовании адекватных электронных учебных курсов, разработанных опытными производителями).

При достаточно большом количестве работников, проходивших обучение, неплохим способом оценки эффективности обучения может оказаться анкетирование сотрудников. Для сравнения необходимо измерить средние показатели по группе сотрудников, проходивших аудиторное и дистанционное обучение.

Для того чтобы оценить сокращение затрат, необходимо подсчитать совокупные затраты на обучение двух групп, проходящих обучение в аудиторной и дистанционной формах (при условии ранее измеренной эквивалентной эффективности обучения).

Создание сбалансированной системы экономических и социально-психологических показателей, а также систематизированный перечень факторов эффективности корпоративного обучения являются важной составной частью деятельности организаторов корпоративного обучения.

В конечном счете достижение практической отдачи в подготовке персонала станет возможным в условиях вовлечения высшего руководства в процесс подготовки кадров, установления персональной ответственности за приведение учебных программ в соответствие с корпоративными задачами, производственной и рыночной стратегией предприятия и соотнесение личного плана подготовки каждого сотрудника с общим планом и программами корпоративного профессионального обучения персонала.

* [[1]](https://studme.org/53781/pravo/organizatsiya_programm_korporativnogo_obucheniya_effektivnost" \l "annot_1) Корпоративное обучение: зачем и как учить сотрудников компании (Электронный ресурс] // IBusiness. 2012. 12 март. URL: ibusiness.ru/blogs/18116 (дата обращения: 24.06.2014).

* [[2]](https://studme.org/53781/pravo/organizatsiya_programm_korporativnogo_obucheniya_effektivnost" \l "annot_2) См. подробнее: *Kirkpatrick D. L, Kirkpatrick J. D.* Evaluating Training Programs: The Four Levels. 3rd ed. San Francisco, California: Berrett-Koehler Publishers, 2006.