**1. Технологические этапы и направления работы при организации корпоративного обучения.**

* выявление потребности в обучении;

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.

* постановка целей обучения;

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.

* определение содержания, форм и методов обучения;

Содержание обучения должно, прежде всего, вытекать из задач, стоящих перед компанией в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Другим требованием является своевременное обновление знаний работников и поддержание высокого уровня их профессиональной компетентности. В зависимости от содержания учебных программ, от категории обучающихся (руководители, специалисты, служащие, рабочие), от глубины образовательного процесса, от количества обучающихся выбираются наиболее оптимальные формы и методы обучения. При этом следует, руководствоваться тем, насколько эффективно воздействие данных форм и методов на обучающегося или конкретную группу обучающихся.

* выбор или подготовка преподавателей/тренеров;

1. Подбор преподавателей осуществляется в первую очередь на основании их способности и желания работать в этом качестве. В практической деятельности преподаватель, как “оркестр” должен уметь пользоваться инструментами трех типов: i. дидактикой и организацией учебного процесса;

2. профессиональными знаниями и умениями в предметной области;

3.. собственной личностью.

* подготовка к обучению;

При формировании учебных групп необходимо учитывать уровень образования или профессиональной подготовки слушателей, и в одну группу не должны попадать новички и опытные работники, люди с разным образовательным уровнем.

* 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:

1.Получение информации: человеку сообщаются знания о том, как выполняется то или иное действие. Эта информация обязательно должна иллюстрироваться (рассказать и показать).

2.Отработка на практике: человеку предлагается самому выполнить описанное действие в соответствии со вновь полученными знаниями (предложить сделать самому).

3.Система контроля: позволяет контролировать усвоение знаний и правильность выполнения действий (оценить).

4.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).

* 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:

1.Реакция: понравилось ли обучение участникам.

2.Усвоение: насколько качественно были усвоены соответствующие знания и умения.

3.Поведение: изменилось ли и насколько в результате обучения поведение участников в рабочей обстановке.

4.Результаты: каковы измеримые результаты обучения для организации.

**2. Планирование, организация и контроль процесса корпоративного обучения.**

***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.

***Организация процесса корпоративного обучения.***

На этом 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.

***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.

**3. Определите задач обучения для различных целевых групп персонала в зависимости от реализуемой организационной стратегии.**

* обучение для ликвидации разрыва между текущими знаниями, умениями, навыками сотрудников и квалификационными требованиями, предъявляемыми к должности;
* систематическое обучение по специальным профессиональным образовательным программам для поддержания и повышения квалификации на уровне, достаточном для эффективного выполнения должностных обязанностей;
* обучение для работы по новым направлениям развития организации;
* обучение для усвоения новых приемов и методов выполнения трудовых операций.