

Практическая работа№ 1

Выполнил: Гневнов А.Е., ИБТ 2.1.

1. Принципы корпоративного обучения

- **Адресность и Целенаправленность:** Ориентация на персонал конкретной организации и ее уникальные потребности.
- **Целесообразность:** Фокус на развитии компетенций, полезных и необходимых для достижения целей предприятия.
- **Системность и Целостность:** Интеграция обучения в общую жизнь компании, согласованность с бизнес-процессами и стратегией.
- **Максимальная адаптация программ:** Модификация программ под конкретные цели, задачи, специфику и материалы компании-заказчика.
- **Использование материалов заказчика:** Применение реальных ситуаций, проблем и материалов организации в качестве кейсов.
- **Единый образовательный стандарт (для сетей):** Обеспечение одинакового качества программы, преподавателей и подхода во всех филиалах/регионах.
- **Мотивация к обучению:** Формирование внешней (санкции/поощрения) и внутренней (интерес, польза, саморазвитие) мотивации сотрудников.
- **Практико-ориентированность:** Направленность знаний, умений и навыков на повышение эффективности производственной деятельности.
- **Непрерывность:** Рассмотрение обучения как постоянного процесса в условиях быстрого устаревания знаний.

2. Место подсистемы корпоративного обучения в системе управления персоналом

Корпоративное обучение является **ключевым стратегическим элементом** системы УП:

1. **Инструмент достижения стратегических целей:** Ликвидирует разрыв в компетенциях, готовит к новым направлениям.
2. **Источник конкурентных преимуществ:** Высококвалифицированный и гибкий персонал – главный актив.
3. **Система развития человеческого капитала:** Обеспечивает поддержание и повышение квалификации, развитие потенциала.
4. **Мотивационный инструмент:** Повышает самооценку, лояльность, способствует карьерному росту, снижает текучесть.
5. **Элемент корпоративной культуры:** Формирует среду обмена знаниями, командной работы, инноваций (особенно в "обучающейся организации").
6. **Фактор повышения эффективности:** Влияет на производительность, качество труда и доходы.

Подсистема интегрирована во все основные процессы УП: подбор, адаптацию, оценку, мотивацию, развитие карьеры, формирование кадрового резерва.

3. Основные требования к организации корпоративного обучения

1. **Системный подход:**

- Цикличность процесса (потребности → планирование → организация → проведение → оценка → корректировка).
- Увязка со стратегией и бизнес-целями.
- Учет взаимосвязи всех этапов.

2. Тщательное планирование:

- Четкая постановка целей обучения.
- Анализ потребностей на разных уровнях (орг-я, подразд-я, должности, сотр-ки).
- Планирование ресурсов (время, финансы, помещения, техника).

3. Целевая организация процесса:

- Определение содержания, форм, методов обучения.
- Выбор/разработка программ.
- Подготовка/выбор квалифицированных преподавателей/тренеров.
- Организация взаимодействия с провайдерами (при необходимости).
- Подготовка регламентов, формирование групп, обеспечение процесса.

4. Эффективная система мотивации:

- Разработка методов стимулирования к обучению и применению знаний.
- Мотивация всех участников (обучаемые, преподаватели, руководители).
- Создание условий для применения знаний на практике.
- Оценка и поощрение результатов.

5. Контроль и оценка эффективности:

- Контроль качества услуг (внешние провайдеры).
- Оценка применения знаний на рабочем месте (вклад в бизнес-результаты).
- Мониторинг отношения к обучению.
- Аудит затрат и окупаемости (ROI).
- Использование оценки для улучшения программ.

4. Персонализированная ответственность за решение задач обучения

- **Стратегические задачи** (цели, приоритеты, интеграция, финансы):
 - **Ответственные:** Топ-менеджмент (Ген. директор, Рук. направлений), Совет директоров.
- **Исследовательские задачи** (анализ потребностей, эффективности, мониторинг рынка, трендов):
 - **Ответственные:** HR-департамент (Спец. по обучению/развитию, HR-аналитики), Менеджеры по качеству, внешние консультанты.
- **Методические задачи** (разработка/адаптация программ, выбор методов, подготовка мат-лов, внутренних тренеров):
 - **Ответственные:** HR-департамент (Менеджеры по обучению, Методисты), Корп. университет/УЦ, Ключевые эксперты компании, Внешние провайдеры.
- **Организационные задачи** (расписание, группы, логистика, ресурсы, координация):
 - **Ответственные:** HR-департамент (Координаторы обучения), Менеджеры подразделений, Административный персонал.

5. Основные особенности этапов цикла системного обучения

1. Выявление потребности / Диагностика:

- Анализ разрыва между требуемыми и имеющимися знаниями/навыками на разных уровнях (орг-я → подразд-я → должности → сотр-ки). Учет целей, планов, оценки. Совместная работа HR и линейных менеджеров.

2. Планирование обучения:

- Формулировка конкретных, измеримых целей. Определение содержания, методов, форм. Выбор/подготовка преподавателей. Планирование бюджета, сроков, ресурсов. Формирование групп. Разработка/выбор программы.

3. Организация и Проведение обучения:

- Реализация мероприятий. Обеспечение логистики (место, мат-лы). Управление процессом обучения. Текущий контроль усвоения. Создание условий для эффективного обучения (мотивация, вовлеченность).

4. Оценка эффективности обучения:

- Оценка на нескольких уровнях (реакция, усвоение, применение, бизнес-результаты). Использование анкет, тестов, интервью, наблюдения, анализа показателей. Анализ ROI.
Ключевая особенность: Результаты оценки используются для **корректировки** будущих программ и выявления новых потребностей (замыкание цикла).

6. Основные этапы эволюции корпоративного обучения

1. Обучение отдельных групп (категорий) персонала:

- Фокус на решении узких, оперативных задач (новички, новая техника, продукт). Реактивный, точечный характер. Часто внешние провайдеры, стандартные программы. Слабая связь со стратегией.

2. Корпоративное обучение и развитие персонала (как система):

- Системный подход как ключевая функция УП. Создание внутренних структур (УЦ, корп. университеты). Разработка собственных, адаптированных программ. Увязка с кадровым планированием, оценкой, карьерой. Понимание как инвестиции в ЧК. Акцент на развитии компетенций для текущих/будущих задач. Формирование корпоративных стандартов.

3. Обучающаяся организация (Learning Organization):

- Обучение – ключевой элемент ДНК и культуры. Характеризуется:
 - Непрерывным, естественным обучением *всех* в процессе работы.
 - Активным управлением знаниями (создание, приобретение, передача, сохранение).
 - Глубокой интеграцией в стратегию и повседневную деятельность.
 - Культурой инициативы, экспериментов, обучения на ошибках, открытого обмена знаниями.
 - Гибкими структурами, партисипативным управлением, общим видением.
 - Системным мышлением, способностью быстро адаптироваться и учиться быстрее конкурентов.
 - Рассмотрением сотрудников как интеллектуального капитала.