**Задание 1.2 ИСР**

Наименование частей работы

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.

Результат выполненной работы:

«[Связной](https://www.svyaznoy.ru/)»

**Сфера деятельности:**ритейл.

Около 20 тысяч сотрудников. Большинство — продавцы, их в компанию принимают без опыта.

Для этого в «Связном» создали корпоративный университет — он объединяет более 50 учебных центров по всей России. Ключевая задача — сначала быстро и эффективно подготовить «новобранцев», а затем постоянно их развивать и пополнять их знания.

Все продавцы в обязательном порядке проходят первичное обучение — двухнедельную стажировку. Далее для них разработаны разнообразные тренинги, обязательные и по желанию. В рознице очень понятная карьерная лестница, и корпоративный университет помогает по ней двигаться. Например, чтобы стать руководителем магазина, а потом — менеджером, отвечающим за целый регион, нужно пройти определённые курсы, потом аттестацию и экзамены, плюс показывать хорошие результаты продаж.

Для офисных должностей обучение индивидуально и привязано к специфике работы каждого сотрудника. Помимо базового набора тренингов по коммуникациям и управленческим навыкам, есть и такие программы, как тренинг личной эффективности «Управление энергией».

Для быстрого обучения новым продуктам и услугам очень активно используется система дистанционного обучения. Её плюс — оперативность. Если несколько лет назад продавцу из небольшого города в Сибири нужно было ехать, скажем, в Красноярск, чтобы пройти тренинг, сегодня он может более 50% обучающих программ проходить онлайн. Следовательно, он может учиться больше и быстрее.

В системе дистанционного обучения больше 100 тренингов по продуктам и услугам. Но все тренинги, связанные с коммуникацией, всё равно проводятся очно — так эффективнее.

Также в компании есть корпоративная библиотека и «Гид по развитию» — в нём собраны практические советы, обучающие материалы, фильмы и книги для самосовершенствования. «Гидом по развитию» можно пользоваться 24 часа в сутки и даже в отпуске, если сотруднику так удобно.

[Allbiz](http://www.ru.all.biz/)

**Сфера деятельности:** ecommerce.

Ирина Клиницкая, директор по персоналу, рассказывает: «Мы проверили на собственном опыте: обучение увеличивает вовлеченность и повышает интерес к работе».

«В рамках нашей компании мы проводим эксперимент: у трёх команд продавцов утро начинается с мини-тренинга продолжительностью 15-20 минут. Сотрудники отрабатывают техники продаж, в процессе бизнес-игры выясняют потребности, работают со стандартными возражениями клиентов нашего ресурса, развивают презентационные навыки и так далее. Растёт лояльность, сотрудник видит, что компания помогает ему развиваться, и отвечает взаимностью».

«Наши менеджеры прекрасно понимают: чем больше знаешь и умеешь, тем больше заработок. У экспериментальных команд по результатам двух месяцев выросла вовлечённость на 20-25% (для оценки используем опросник Gallup). Сотрудники, которые проходят регулярное обучение, второй месяц подряд перевыполняют план по продажам на 11-25%, и индивидуальные показатели по каждому сотруднику постоянно увеличиваются».

[CityAds](http://cityads.com/)

**Сфера деятельности:** рекламная сеть.

Партнёрская рекламная сеть CityAds развивается не только в России, но и в Бразилии, Мексике, США, Китае, Малайзии. В компании воспользовались этим обстоятельством, чтобы делать телемосты по изучению иностранных языков и передаче других знаний.

В CityАds новичкам помогают влиться в коллектив и познакомиться с продуктами в процессе адаптации, назначая наставников, а также поддерживают должный уровень профессиональных знаний у уже опытных сотрудников. Ресурсы для проведения курсов повышения квалификации и мастер-классов находят внутри компании, что помогает развивать у сотрудников soft skills.

Есть компетенции, по которым компания обучает сотрудников дистанционно с привлечением бизнес-тренеров. Например, это гибкая (Agile) методология в R&D по международным стандартам, которая ставится коучем из Германии, имеющим Certificate ICAgile Professional. CityАds также плотно сотрудничает с МФТИ, МГТУ, МГУ и другими учебными заведениями.

Чтобы оставаться с представительствами на одной волне, в компании также создана вики-библиотека CALib (CityAds Library), которая постоянно пополняется. Хранящиеся в ней инструкции помогают изучать продукты компании сотрудникам как в России, так и в других странах. После изучения они могут в удобном интерфейсе пройти тест на оценку изучаемого материала.

В настоящий момент CATest содержит около 100 тестов по компетенциям и продолжает пополняться.

«$1 инвестиций в обучение наших сотрудников в итоге даёт прибыль $10, что положительно сказывается на росте компании», — говорит HR-директор CityAds Кристина Райс.

[SkyparkCDN](https://skyparkcdn.ru/)

**Сфера деятельности:**сеть доставки контента.

«Процессу обучения сотрудников мы уделяем особое внимание и в этом плане предоставляем множество возможностей: от индивидуального обучения или наставничества новичков до полноценных курсов с 50-процентной оплатой от компании. Для нас важно, чтобы обучение помогало в работе и, как итог, положительно влияло на бизнес-процессы в компании», — рассказывает генеральный директор компании Дмитрий Угай.

«Если говорить конкретнее, то у нас действует система стажировки студентов-выпускников, чаще всего разработчиков, а также внутренний обучающий курс по адаптации новичков. Так мы знакомим ребят с принципами работы в ИТ, существующими технологиями и так далее. Сотрудников на испытательном сроке после обучения дважды тестируем, и при неблагоприятном исходе наши пути расходятся».

«Кроме того, мы очень следим за тем, чтобы сотрудники грамотно общались с клиентами. Так, повышенное внимание уделяем русскому и английскому языкам. Ведь неграмотная речь выдаёт человека с головой, а незнание английского значительно сужает возможности. Поэтому сами обучаем сотрудников русскому языку: развешиваем по офису листовки с правилами, проводим индивидуальные уроки, тестирования, решаем языковые задачки на сайтах».

[Wargaming](https://ru.wargaming.net/)

**Сфера деятельности:**разработка и издание видеоигр и околоигровых сервисов.

Минский центр разработки Wargaming более двух лет назад открыл собственный университет Wargaming University (WGU). Его цель — обучать всех сотрудников навыкам, необходимым для успешной профессиональной деятельности, и распространять знания, накопившиеся внутри компании. Обучение в WGU подразделяется на корпоративное и функциональное.

«Корпоративное обучение сфокусировано на двух направлениях: лидерские программы для менеджеров и обучение английскому языку. На корпоративное обучение сотрудник попадает, если это необходимо по стандарту. Например, попал в международную команду — учишь английский язык», — говорит Юрий Шиляев, директор по обучению Wargaming.

Менеджерские программы запускаются регулярно. Как только сотрудник стал менеджером, он попадает в программу развития. Функциональный английский группами и индивидуально учат несколько сотен человек — у Wargaming своя маленькая языковая школа.

Внутри компании Wargaming развивает и функциональное обучение. Каждый сотрудник может получить любые знания, необходимые для профессионального роста: от тайм-менеджмента до узкоспециализированных технических программ. Решение о том, что сотруднику необходимо пройти функциональное обучение, принимает его непосредственный руководитель.

По запросам бизнеса в Wargaming проводят тренинги и мастер-классы, приглашают зарубежных специалистов, организуют поездки на конференции. WGU запускает новые программы обучения примерно раз в полгода. Для тех, кто предпочитает учиться самостоятельно, действует постоянно обновляемая библиотека. Системы электронного обучения не распространены.

Помимо этого, в 2015 году в Wargaming запустили подготовку внутренних тренеров: сотрудники компании проходят обучение и получают сертификаты на чтение международных программ. Это позволяет привлечь экспертов из компании к обмену опытом и обучению коллег через тренинги и лекции.

[FunBox](http://fun-box.ru/)

**Сфера деятельности:**сервисы для мобильных устройств.

«У нас, как и в любой другой ИТ-компании, есть технические и “околотехнические" сотрудники, — рассказывает Альберт Алиев, исполнительный директор FunBox. — Наши наблюдения говорят о том, что технические сотрудники, как правило, более мотивированы к самообучению, чем менеджеры».

«Поэтому мы в отношении обучения этих двух групп приняли два разных подхода. Для технических специалистов этот принцип звучит как “Обучение в обмен на обучение". Это означает, что компания готова оплачивать обучение сотрудника (участие его в каком-то мастер-классе, конференции, семинаре) с условием, что он сделает доклад или отчёт на данную тему для других сотрудников».

«Такие доклады в нашем офисе разработчиков делаются в среднем два раза в месяц. При этом мы не пытаемся определять, в какую сторону нужно развиваться сотруднику, он может выбирать любую тему, лишь бы она была технической, а не по истории искусств. Но тем и отличаются технические сотрудники, что они, как самонаводящиеся ракеты, сами способны выбирать технологии для изучения».

«Другое дело — менеджеры. Во-первых, качество тренингов для менеджеров очень неоднородно. Встречаются настолько шарлатанские курсы, что менеджер после их окончания может стать просто опасен для коллектива разработки. Так что доверять желанию менеджера по умолчанию нельзя. Во-вторых, менеджеры в меньшей степени способны сами выбирать темы для обучения».

«Вообще, для меня способность менеджера самообучаться и выбирать области для самостоятельного изучения является одним из показателей квалификации выше среднего. Но таких в любом случае меньше 50%. Так вот, с менеджерами мы реализуем принцип “Не хочешь обучаться сам — мы тебя заставим"».

«В штате нашей компании есть ИТ-тренер. В его обязанности входит проведение тестирований менеджеров на предмет их технической эрудиции. По результатам тестов определяется перечень пробелов. Далее ИТ-тренер проводит семинар по определенной теме, и он обязателен к посещению теми сотрудниками, которые на тестах показали, что плавают в этой теме. Далее повторные тесты, которые позволяют выявить “безнадёжных". На самом деле мы еще только начали этот процесс, но уже сейчас понимаем, что двигаемся в правильном направлении».