# Задание 2

# Теоретико-содержательная часть

Важнейшее условие успешного развития любой организации – профессиональное развитие человеческих ресурсов. Оно особенно актуально в современном мире, в котором проблема обновления приобретенных знаний и навыков стоит особенно остро.

**Корпоративное обучение**

Корпоративное обучение персонала - это развитие профессиональных знаний, умений и навыков сотрудников исходя из целей развития соответствующих подразделений, которые в свою очередь привязаны к стратегии компании. Обучение может быть разным по форме, содержанию и способу организации.

Система подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников в организации в условиях рынка, с одной стороны, должна быстро реагировать на изменение потребности компании, а с другой - предоставить работникам возможность для обучения в соответствии с их интересами.

Система подготовки может быть эффективной только в том случае, если будет проанализировано существующее положе­ние, оценена перспектива и сформирован образ желаемого бу­дущего, спрогнозированы изменения, подготовлены проекты изменения, определены сроки и затраты.

**Этапы организации корпоративного обучения**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| I | Определение потребности в развитии персонала | Проводится аттестация.  Разрабатываются индивидуальные планы развития. |
| II | Формирование бюджета на обучение персонала | |
| III | Определение целей обучения персонала | Цели:   * поддержание необходимого уровня квалификации персонала с учетом требований существующего производства и пер­спектив его развития; * сохранение и развитие профессионального потенциала предприятия; * повышение конкурентоспособности продукции предприятия на основе распространения знаний и опыта применения персоналом современной технологии; * поддержка инновационных преобразований рабочих мест для обеспечения роста производительности труда и дости­жения современного уровня производства; * создание условий для профессионального роста, самореализа­ции работ работников на основе повышения мотивации к труду,использования новейших программ, средств и техники обучения. |
| IV | Определение содержания программ и выбор методов обучения | При формировании программ в зависимости от поставленных целей обучения можно выделить два вида производственного обучения:   * обучение без конкретной специализации, т.е. получение каких-либо профессиональных знаний независимо от уровня квалификации обучающихся; * обучение с конкретной специализацией, когда кроме основной профессии предусматривается специализация по определенным направлениям и проблемам.   Конкретные программы обучения, а также формы и сроки обу­чения определяются службой управления персоналом по согласованию, как с руководителями, так и с самими обучающимися. |
| V | Профессиональное обучение | Виды:   * На рабочем месте * В учебном заведении |
| VI | Оценка эффективности профессионального обучения | Для оценки эффективности профессионального обучения крайне важно поставить потребность в развитии персонала, выявленную на первом этапе процесса профессионального обучения, с полученными в результате обучения новыми знаниями и навыками. Обучение считается эффективным, если полученные знания соответствуют тем потребностям, которые были определены на первом этапе. |

**Методы организации корпоративного обучения.**

Методы обучения персонала – это способы, при которых достигается овладение знаниями, умениями, навыками обучающихся.

1. **Модульное обучение**

Модуль - отдельная, самостоятельная часть какой-либо системы. В модуле четко определены цели обучения, задачи и уровни изучения материала, определены навыки и умения. Они обеспечивают активное участие учащихся, которые усваивают информацию в действии, и активной работе с учебным материалом.

Данная форма позволяет создать программу обучения из отдельных тематических блоков, направленных на достижение необходимого результата. Учебный курс, как правило, включает около трех модулей. При этом отдельным модулем может быть и теоретический блок, и практические работы, и итоговые проекты.

Преимуществами данного метода являются: гибкость, избирательность, а также возможность менять последовательность модулей в зависимости от запроса слушателей.

1. **Дистанционное обучение**

Схема дистанционного обучения: учащийся выбирает интересующую его тему и проходит предварительное тестирование. По данному тестированию делается вывод о текущем уровне знаний. Далее высылается пробный урок, который необходимо выполнить. После выполнения ряда уроков по одной тематике, учащийся пишет контрольных тест. В зависимости от его результатов высылаются упражнения на повторение темы или задания из новой темы.

Такая форма требует хорошей технической оснащенности и грамотной проработки материалов для обучения и контрольных процедур.

Преимущества дистанционного обучения:

* В учебный процесс можно вовлечь большое число сотрудников.
* Обучение осуществляется на рабочем месте.
* Сотрудники меньше отрываются от своих обязанностей.
* Возможность выбора удобного времени для обучения.
* Знания, приобретенные в процессе обучения можно тут же применить на практике в вашей компании.

1. **Наставничество**

В настоящее время система наставничества используется и применяется в обучении, как линейных сотрудников, так и менеджеров компаний. Данный метод существенно влияет, с одной стороны, на успешность адаптации, тех, кто был принят в компанию недавно, с другой стороны - развивает управленческие организационные навыки наставника.

Задачи, стоящие перед наставником:

* Обучать подопечных основным приемам работы;
* Помогать в освоении производственных процедур;
* Контролировать текущий результат работы;
* Помогать в решении актуальных вопросов.

Преимущества применения наставничества:

* Процесс адаптации новых сотрудников становится более качественным.
* Повышается уровень мотивации опытных специалистов.
* Более качественно оценивается вышестоящим руководителем управленческий потенциал наставника.
* Обеспечивается профессиональный рост сотрудников.

1. **Обучение действием**

Метод обучения действием позволяет наиболее эффективно решать возникшие организационные проблемы, разрабатывать структуру и динамику организационных изменений.

Технология "аction learning" является одним из самых популярных и эффективных способов обучения менеджеров без отрыва от повседневной работы. Он широко применяется в организациях по всему миру. Длительность одного цикла составляет от 3 до 12 месяцев. Число участников одной группы, как правило, не превышает шести сотрудников. Периодичность встреч может колебаться от трех раз в неделю по два часа, до двухдневных семинаров в выходные дни.

Преимущества обучения действием:

* Развитие у менеджеров навыков принятия решений.
* Развитие навыков планирования и постановки целей.
* Возможность решать производственные задачи.
* Повышение ответственности менеджерского состава за разработанные действия.
* Реальная возможность перейти от "слов" к "делу".

1. **Обучение в рабочих группах**

В рабочих ситуациях, когда необходимо найти способы решения производственной ситуации используется метод формирования рабочих групп. Этот метод широко применяется в Японии и Германии, меньшую популярность он приобрел в США и Европе.

Максимальный состав рабочей группы должен достигать 9 человек. Участниками такой группы могут быть специалисты любого уровня: от линейного сотрудника до менеджера высшего звена. Перед специалистами ставится определенная задача, которую им нужно решить за конкретный промежуток времени. В рабочей группе выбирают ответственного, который определяет количество участников, организовывает встречи, составляет протоколы и фиксирует итоговые решения группы. Группа в свою очередь разрабатывает алгоритм действий для эффективного решения поставленной задачи, а также определяет сроки ее реализации.

Отличие от метода "обучение действием" заключается в том, что рабочая группа выносит только свои решения в форме шагов достижения цели. Предложение, сформулированное участниками, передаются на рассмотрение руководству компании. Руководство компании может принять во внимание решение группы или отклонить их предложение.

Преимущества работы в группах:

* Развитие самостоятельности сотрудников.
* Формирование у сотрудников навыка принятия решения.
* Повышение мотивации сотрудников за счет того, что они осознают степень своего влияния на ситуацию внутри организации.

1. **Метафорическая игра**

Это форма организации активной работы участников, направленная на выработку новых форм деятельности и изменения установок в поведении. Основная задача метафорической игры - найти новый способ решения ситуации.

Уникальность данного метода заключается в том, что для решения в деловой ситуации берется метафора.

Использование такой формы обучения помогает активизировать творческие способности участников, дает возможность по-новому взглянуть на ситуацию конкурентной борьбы и изменить сложившиеся стереотипы.

Метафорическую игру можно использовать и применять для любой проблемной ситуации. В ее основе могут лежать сказки, притчи, легенды, передающие проблематику отношений в бизнес-ситуациях.

Преимущества применения метафорической игры:

* Развитие креативности сотрудников.
* Снижение тревожности участников по поводу решения той или иной проблемы.
* Повышение привлекательности тренинга для участников.
* Побуждение участников самостоятельно найти решение по заданной ситуации.

1. **Обучение по методу Shadowing**

Данный метод обучения сейчас активно используется на Западе, а именно в Великобритании (его активно применяют 71% английских компаний). Дословный перевод этого термина - "быть тенью". Использовать такую форму обучения можно для всех уровней персонала

Этот метод можно использовать, если вы хотите переквалифицироваться на другую специальность.

Данную форму обучения можно использовать в процессе адаптации новых сотрудников.

Преимущества применения метода Shadowing:

* Простота и экономичность.
* Убыстряется процесс адаптации сотрудника к новому виду деятельности.
* Компания улучшает свой имидж посредством демонстрацию своей активной позиции по развитию персонала.
* У сотрудника появляется возможность погрузиться в "реальную" обстановку.

1. **Обучение по методу Secondment**

Данный метод также активно используется в английских компаниях. Дословный перевод термина "secondment" - командирование. Такая форма является разновидностью ротации персонала, при которой сотрудника "командируют" на другое место работы, на время, а потом он возвращается к своим прежним обязанностям. Особенно этот метод приветствуют компании с плоской структурой, где ограничены возможности продвижения сотрудников и, как следствие, развитие у них дополнительных навыков.

Временное перемещение сотрудников может быть как краткосрочным (около 100 часов рабочего времени), так и более длительным (до года). Secondment - это метод развития персонала, в результате которого сотрудники осваивают новые навыки и приобретают новые знания.

Преимущества применения метода Secondment:

* Личностное развитие сотрудников.
* Укрепление командной работы.
* Улучшение навыков межличностного общения.

1. **Обучение методом Коучинг**

Коучинг (coaching) - это инструмент, предназначенный для раскрытия потенциала человека с целью максимального повышения его эффективности в персональной и профессиональной деятельности.

Применяется для решения широкого круга задач и проблем в различных областях жизни и деятельности теми, кто уже многого достиг и хочет достичь большего. Коучинг - один из инструментов развития творческого мышления.

Целью метода является максимальное повышение результативности личности в ее персональной и профессиональной деятельности.

Основная процедура коучинга - диалог, задавание эффективных вопросов и внимательное выслушивание ответов. Во время этого диалога происходит полное раскрытие потенциала клиента, повышается его мотивация, и он самостоятельно приходит к важному для себя решению и реализует намеченное.

1. **Обучение методом Buddying**

Это интересная и достаточно необычная форма обучения, ведь в переводе с английского слово "buddy" переводится как дружок, приятель. В случае внутрикорпоративного обучения термин "buddying" используется, как партнер.

Суть метода заключается в том, что за специалистом закрепляется "buddy", партнер. Его задача - предоставлять постоянную обратную связь о действиях и решениях того сотрудника, за кем он закреплен. Иногда бывает очень полезно взглянуть на свои действия и реакции со стороны, "buddy" предоставляет такую возможность.

Метод buddying основан на предоставлении информации или объективной и честной обратной связи при выполнении задач в первую очередь, связанных с освоением новых навыков, во вторую очередь связанных с выполнением текущих профессиональных обязанностей.

От наставничества или коучинга buddying отличает то, что его участники абсолютно равноправны. В такой форме работы нет "старшего" и "младшего", наставника и подопечного, коуча и "коучуемого", обучающегося и обучаемого.

Обратную связь можно предоставлять после совещаний, планерок, дискуссий, телефонных переговоров. Конечно, прежде чем приступить к такому методу необходимо обучить сотрудников давать объективную обратную связь, делать выводы и грамотно предоставлять информацию. Обращаю ваше внимание на то, что такая система требует постоянного контроля со стороны службы персонала.

Преимущества применения метода Buddying:

* Возможность сотруднику получить объективную информацию о своей работе;
* Возможность сотрудника наметить точки личностного и профессионального роста, а также увидеть недостатки и исправить их;
* Создать интерактивное общение, улучшить навыки межличностного взаимодействия.

**Особенности корпоративного обучения персонала в современных условиях**

**на рабочем месте**

Обучение на рабочем месте характеризуется непосредственным взаимодействием с повседневной работой. Оно является более дешевым и оперативным, облегчает вхождение в учебный  процесс работников, не привыкших к обучению в аудиториях. Обучение в стенах организации может предусматривать приглашение внешнего преподавателя для удовлетворения конкретных потребностей в обучении сотрудников. С другой стороны, цель и порядок обучения в этом случае могут теряться за текущей работой и жесткими временными рамками.

Обучение без отрыва от производства осуществляется с конкретной постановкой задачи на рабочем месте.

**Методы обучения персонала на рабочем месте**

|  |  |
| --- | --- |
| **Метод обучения** | **Характерные особенности метода** |
| Направленное приобретение опыта | Систематическое планирование обучения на рабочем месте, основу планирования составляет индивидуальный план профессионального обучения, в котором изложены цели обучения |
| Производственный инструктаж | Информация, введение в специальность, адаптация, ознакомление обучающегося с его новой рабочей обстановкой |
| Смена рабочего места (ротация) | Получение знаний и приобретение опыта в результате систематической смены рабочего места. В результате этого за определенный промежуток времени создается представление о многогранности деятельности и производственных задач (специальные программы молодого поколения специалистов) |
| Использование работников в качестве  ассистентов, стажеров | Обучение и ознакомление работника с проблемами высшего и качественно иного порядка задач при одновременном принятии на себя некоторой доли ответственности |
| Подготовка  в проектных группах | Сотрудничество, осуществляемое в учебных целях в проектных группах, создаваемых на предприятии для разработки крупных, ограниченных сроком задач |

Большинство современных методов обучения персонала, которые в настоящий момент активно используются в России или только начинают использоваться, впервые появились на Западе, поэтому и для успешной реализации тех или иных методов российские специалист[ы перенимают опыт западны](http://arbir.ru/articles/a_3278.htm)х коллег, адаптируя технологию под российский рынок.

**Современные методы обучения персонала**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Название | Российские компании | Западные компании |
| Модульное обучение | 83% | 81% |
| Дистанционное обучение | 37% | 54% |
| Наставничество | 78% | 72% |
| Рабочие группы | 60% | 65% |
| Метафорическая игра | 45% | 15% |
| Обучение методом «shadowing» | 1% | 71% |
| Обучение методом «secondment» | 1% | 65% |
| Обучение методом «buddying» | 5% | 85% |
| Обучение действием | 56 % | 70% |

Недостатки методов обучения на рабочем месте:

* Участники встречаются только с работниками этой же организации
* Участники могут неохотно обсуждать некото­рые вопросы открыто и честно в среде своих коллег или в присутствии руководителя.

Преимущества методов обучения на рабочем месте:

* Содержание курсов и время их проведения могут быть приспособлены к потребностям организации.
* Могут использоваться реальное технологи­ческое оборудование, имеющееся в Вашей организации, а также процедуры и/или мето­ды выполнения работ.
* Может быть экономически выгодным, если имеются достаточное количество работников с одинаковыми потребностями в обучении, необходимые средства, преподаватели, кото­рые смогут провести обучение на предприя­тии.
* Переходить от обучения на учебных приме­рах к непосредственному выполнению рабо­ты легче, если учебный материал непосред­ственно связан с работой.

Таким образом, обучение на рабочем месте является, по сути, единственным экономичным способом развивать и тренировать на практике специфические навыки – управленческие, административные, навыки продаж физического труда, - необходимые организации. Оно имеет преимущество реальности условий и безотлагательности. Работники работают, учатся и повышают компетентность в одно и то же время, а теория незамедлительно применяется на практике.

**Особенности корпоративного обучения персонала в современных условиях**

**вне рабочего места**

Обучение персонала вне рабочего места - это обучение, которое  проводится за пределами самой работы (конкретного рабочего места) и организуется внешними структурами. Методы обучения сотрудников вне рабочего места позволяют преодолеть ряд недостатков обучения на рабочем месте, но они имеют свои недостатки относительно методов  обучения на рабочем месте.

В качестве положительных аспектов этой группы методов можно назвать такие, как:  возможность  обмена информацией о проблемах и способах их решения между сотрудниками различных организаций, при этом готовность к открытому и честному обсуждению проблем в организациях  достаточна высока в силу нейтральной учебной обстановки; отзыв обучающихся от учебных занятий ограничен в силу безвозвратной произведенной оплаты обучения;  возможность  использования  прогрессивного дорогостоящего учебного оборудования, ориентация на перспективные требования к выполнению работы; более высокий уровень организации учебного процесса в силу более высокой квалификации обучающего  персонала (преподавательского состава) вне стен  организации, чем  внутри нее.

В качестве недостатков этой группы методов обучения следует отнести, прежде всего их дороговизну. Во-вторых, возможность  полного или частичного несовпадения между потребностью в обучении персонала и фактическим содержанием учебного процесса. В-третьих, наличие временного лага между возникновением потребности  в обучении и ее удовлетворением, т.к. время, частота, продолжительность обучения задаются внешними структурами.

Методы обу­чения вне рабочего места – предназначены, прежде всего, для получения теоретических знаний и для обучения умению вести себя в соответствии с требованиями производственной обстановки.  Такое обучение, как правило, проводится внешними учебными структурами и вне стен организации в форме лекций деловых и ролевых игр, разбора учебных ситуаций, моделирования производственных процессов, тренингов, кружков качества и т.д..

Обучение вне рабочего места более эффективно, но связано с дополнительными финансовыми затратами и отвлечением работника от его служебных обязанностей. При этом сознательно меняется среда, и работник отрывается от повседневной работы.

**Методы обучения персонала вне рабочего места**

|  |  |
| --- | --- |
| **Метод обучения** | **Характерные особенности метода** |
| **Чтение лекций** | Пассивный метод обучения, используется для изложения теоретических и методических знаний, практического опыта |
| **Программированные курсы обучения** | Более активный метод обучения, эффективен для получения теоретических знаний |
| **Конференции, семинары** | Активный метод обучения, участие в дискуссиях развивает логическое мышление и вырабатывает способы поведения в различных ситуациях |
| **Метод обучения руководящих кадров, основанный на самостоятельном решении конкретных задач из производственной практики** | Моделирование организационной проблемы, которую должны решить участники (слушатели) группы. Позволяет соединить теоретические знания и практические навыки, предусматривает обработку информации, конструктивно-критическое мышление, развитие творчества в процессах принятия решений |
| **Деловые игры** | Обучение манере вести себя в различных производственных ситуациях, при ведении переговоров, причем обладатели ролей должны вырабатывать альтернативные точки зрения |
| **Методы решения производственно-экономических проблем с помощью моделей** | Моделирование процессов, происходящих на конкурирующих предприятиях. Слушатели распределяют между собой роли конкурирующих между собой фиктивных организаций. С помощью исходных данных слушатели должны принять соответствующие решения для нескольких стадий производства продукции или услуг (производство, сбыт, финансирование, кадровые вопросы и т.д.) |
| **Рабочая группа («кружок качества» и «вместо учебы»)** | Молодые специалисты разрабатывают конкретные решения по проблемам управления организации, объединившись в рабочие группы. Разработанные в рабочих группах предложения передаются руководству организации, которое рассматривает предложения, принимает по ним решения и информирует рабочую группу о принятии или отклонении ее предложений. |

Таким образом, основными методами обучения вне рабочего места являются: лекции, семинары, практические занятия, деловые игры, тренинги, самообучение.

Недостатки методов обучения вне рабочего места:

* Вряд ли точно соответствует потребностям организации
* Доступность и частота обычно установлены внешней организацией
* Могут возникнуть проблемы при переходе от обу­чения (на примере учебных ситуаций) к непо­средственному выполнению реальной работы.

Преимущества методов обучения вне рабочего места

* Участники могут обмениваться информацией, де­литься проблемами и опытом их решения с работ­никами других организаций.
* Может использоваться дорогостоящее учебное оборудование, которое, возможно, окажется недо­ступным в стенах Вашей организации.
* Может быть более экономически выгодным, если вы имеете небольшое количество работников с одинаковыми потребностями в обучении.
* Квалифицированный обучающий персонал может быть доступен только вне стен организации.
* В сравнительно безопасной нейтральной обста­новке участники могут более охотно обсуждать какие-то вопросы.