Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования

Санкт-Петербургский государственный университет

Институт «Высшая школа менеджмента»

**ОБУЧЕНИЕ В**

**ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ**

**КРИЗИСА**

Выпускная квалификационная работа студента 4 курса бакалаврской программы, профиль – Управление человеческими ресурсами

**МОРОЗОВОЙ Варвара Сергеевны**

*(подпись)*

Научный руководитель: д.э.н., профессор КОШЕЛЕВА Софья Владимировна

*(подпись)*

Санкт-Петербург

2017

Заявление

о самостоятельном выполнении выпускной квалификационной работы

Я, Морозова Варвара Сергеевна, студент 4 курса направления 080200 «Менеджмент» (профиль подготовки – Управление человеческими ресурсами), заявляю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему «Обучение в интеллектуально-емких компаниях в условиях кризиса », представленной в службу обеспечения программ бакалавриата для последующей передачи в государственную аттестационную комиссию для публичной защиты, не содержится элементов плагиата. Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищённых ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Мне известно содержание п. 9.7.1 Правил обучения по основным образовательным программам высшего и среднего профессионального образования в СПбГУ о том, что «ВКР выполняется индивидуально каждым студентом под руководством назначенного ему научного руководителя», и п. 51 Устава федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет» о том, что «студент подлежит отчислению из Санкт-Петербургского университета за представление курсовой или выпускной квалификационной работы, выполненной другим лицом (лицами)».

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (Подпись студента)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (Дата)

Оглавление

Введение 4

Глава 1. 5

Определение концепции обучения. 5

Анализ необходимости обучения 8

Методы и подходы к обучению и их характеристика 12

Интеллектуально-емкие компании и сотрудники 21

Выводы 28

Глава 2. 28

Анализ рынка корпоративного обучения 28

Опыт применения корпоративного обучения в современных реалиях 37

Выводы 44

Результаты опроса компаний по теме обучения и структурированные интервью 44

Дистрибуция в кинопрокате. 45

Интервью с HR-координатором в сфере дистрибьюции 47

Сфера консалтинга 48

Интервью с HR-менеджером в сфере консалтинг. 49

Выводы 50

Глава 3. 50

Тенденции в обучении и дальнейшие перспективы 50

Выводы и рекомендации 52

Заключение 53

Литература 53

Приложения 56

Приложение 1. 56

Приложение 2. 57

Приложение 3. Примеры вопросов опросника. 57

Приложение 4. Пример структурированного интервью 59

# Введение

Обучение в интеллектуально-емких компаниях является необходимым условием для достижения финансовых и стратегических целей организации. Сотрудники данных организаций обладают сложными когнитивными активами, которые нужно развивать и поддерживать. Поэтому очень широко ставится вопрос о том, как правильно организовать обучение, особенно в ситуациях, когда компания испытывает кризис.

Основная управленческая проблема в данном случае — это сопоставить обучение сотрудников с финансовой стороной обучающего процесса. Так как процесс обучения сам по себе является для компаний дорогостоящей процедурой, то компания должна быть уверена что вкладывается в эффективные программы, которые действительно позволят сотрудникам раскрыть свой потенциал.

Тип исследования – эмпирический. При исследовании все данные будут собраны из вторичных и первичных источников, то есть из базы данных, статей из HR журналов, из документов компаний, а также из опросников компаний, структурированных и полуструктурированных интервью. Для обработки данных будет использоваться качественный анализ.

Иными словами, организация должна иметь возможность сэкономить средства на неэффективных программах обучения и перераспределить их более выгодно в соответствии с потребностями организации и текущей кризисной обстановкой.

Предмет исследования: Взаимосвязь обучения и продуктивности персонала

Объект исследования: российские крупные компании, в сфере дистибуции и консалтинга

* Интеллектуальный персонал организаций
* HR служба организации

Основная цель данной выпускной квалификационной работы — оптимизация издержек на обучение персонала без ухудшения качества обучения. Для того чтобы, найти ответ на данный вопрос нужно решить следующие задачи:

1. Описать основные подходы к обучению и их эффективность для сотрудников интеллектуально-емких компаний

2. Исследовать и проанализировать российский и зарубежный рынок компаний, которые предлагает обучение для бизнеса

3. Выделить преимущества и недостатки применения программ обучения в интеллектуальных организациях

4. Выявить влияние программ обучения на продуктивность работников

Влияние обучения на персонал будет исследоваться в двух российских крупных компаниях с помощью опросов и интервью непосредственного интеллектуального персонала организации и HR – службы. Основные данные, которые должны быть собраны, основаны на качественном исследовании и представляют собой показатели уровня удовлетворённости от обучения сотрудников, уровня затрат на программы обучения, уровня продуктивности до и после обучения.

При исследовании все данные будут собраны из вторичных и первичных источников, то есть из базы данных, статей из HR журналов, из документов компаний, а также из опросников компаний, структурированных и полу структурированных интервью. Для обработки данных будет использоваться качественный анализ.

Таким образом, квалификационная работа будет состоять из трех глав. В первой главе будет описано понятие обучение, необходимость обучения для компании, а также формы и виды обучений и их сопоставимость с интеллектуальным персоналом.

Вторая глава будет описывать рынок обучения и программы, которые он предоставляет, а также реальное влияние которые эти программы имеют на сотрудников организации. Во второй главе будет проведено практическое исследование показывающее наиболее результативные практики обучения для персонала и проблемы, которые могут возникнуть при внедрении данных систем.

Третья глава будет посвящена выводам и рекомендациям компаниям относительно стратегии и подходов обучения.

# Глава 1.

## Определение концепции обучения.

Человеческие ресурсы являются важным элементом организации на том же уровне, что и капитал организации, финансовые ресурсы и технологическая обеспеченность.

Для успешного развития кадрового ресурса и применения его в рамках организации нужно построить определённую модель управленческих действий и процессов, включая стратегию планирования, развитие менеджмента и развитие организации. Так как развитие человеческих ресурсов тесно связано с планированием кадров, обучением менеджмента и развитием организации довольно сложно обсуждать один элемент в отдельности от других (Coens, T., & Jenkins, M. 2000).

Обучение в области развития людских ресурсов является обязательным в организации, так как прямое трудоустройство не может гарантировать успех работника. Новый работник часто сталкивается с неопределённостью в отношении своей роли и ответственности. Требования к работе и кадровый потенциал должны быть сбалансированы в рамках программы ориентации и обучения (Coens, T., & Jenkins, M. 2000). После того как сотрудник прошли подготовку, адаптировались в организации и приобрели навыки для своей работы, они нуждаются в дальнейшем совершенствовании, чтобы быть готовым к обретению большей ответственности и самостоятельности в своей рабочей деятельности. Обучение работников с данной целью становится все более актуальной для менеджмента, особенно для организаций с мультинациональным штатом и слабой организацией, в связи с ужесточением глобальной конкуренции. Обучение и развитие позволяет продвигать талантливых сотрудников в выполнении более сложных обязанностей, ответственности и обязательств (Colquitt, et al., 2001).

Обучение персонала – это целенаправленный процесс развития ключевых или/ и комплементарных компетенций сотрудников для эффективной и экономически выгодной для организации деятельности. Обучение является важным компонентом в мотивации персонала, а также для поддержания конкурентоспособности на внешнем и внутреннем рынке. Обучение является неотъемлемым элементом деятельности компании, так как позволяет открывать новые конкурентные преимущества и увеличивать прибыль.

Согласно Latham G. P., and Dello Russo, S. (2008): «Обучение и развитие - это термины, относящиеся к плановым усилиям, которые предназначены для приобретения соответствующих навыков, знаний и отношений сотрудниками организации». Вексели и Юкл объясняют, что « средний и высший управленческий менеджмент фокусируется в обучении на улучшении процесса принятия решений и понимания человеческих отношений, в то время как обучение сотрудников более низкого уровня включает более фактические вопросы, связанные в большинстве своем с приобретением hard-skills »

Определение обучения и развития персонала предлагается Grubb, T. (2007): «Обучение - это краткосрочные образовательные процессы, использующие систематическую и организованную процедуру, с помощью которой неопытные сотрудники обучаются техническим знаниям и навыкам для определённой цели. Разработка, касающаяся кадровых и кадровых вопросов, представляет собой долгосрочный образовательный процесс, использующий систематическую и организованную процедуру, при которой управленческий персонал приобретает концептуальные и теоретические знания для общего назначения ».

Обучение предназначено для выполнения сотрудниками работы по совершенствованию знаний и технических навыков, в то время как развитие предназначено для управленческого персонала, чтобы улучшить концептуальные навыки, навыки принятия решений и расширить навыки управления в сфере человеческих отношений.

Lawler, E. E., III. (1977) предполагает, что обучение и развитие могут быть определены как запланированные усилия, предпринимаемые организацией для развития знаний, навыков и возможностей персонала. Кроме того, Марит Туа утверждает, что обучение и развитие - это две одинаковые концепции, то есть улучшение знаний, навыков и возможностей. Касательно целей, которые эти две концепции стремятся достичь, они являются различимыми, так как обучение ориентировано в большей степени на улучшение возможностей для текущих конкретных целей, в то время как развитие сосредоточено больше на улучшении знаний для будущей работы, где процесс осуществляется интегративным образом с другими видами деятельности, направленными на улучшение рабочего поведения.

Согласно Мани, Б. (2002), «обучение персонала представляет собой процесс, который предоставляет конкретные знания и навыки, а также поведение, с целью дать квалифицированным сотрудникам возможность быть в состоянии выполнять свои обязанности в соответствии со стандартом.» В этом случае развитие имеет более широкий охват. Это может стать попыткой обновить знания, которые будут использоваться в ближайшее время.

Рассматривая вопрос применения обучения на практике, можно установить, что программы обучения и развития оказывают положительное влияние как на личность, так и на организацию. Smither (2005) объясняет, что индивидуальный профиль возможностей связан с навыками, которые персонал получает от обучения и развития. По мере приобретения навыков и компетенции индивидуальный доход каждого сотрудника будет увеличиваться. Наконец, результаты обучения и развития откроют возможность индивидуального развития карьеры. В этом контексте развитие карьеры или продвижение по службе определяются владением той или иной квалификацией.

Когда организация переживает кризисные временя, она имеет тенденцию к снижению численности персонала. Таким образом, обучение и развитие дают гарантию занятости и безопасности сотруднику в результате приобретения ценных компетенций и знаний. Иными словами, при правильно организованном системы обучения развития в организации:

1. Обучение и развитие предлагают потенциал для повышения производительности труда;

2. Обучение и развитие могут улучшить качество производимой продукции — более высококвалифицированный сотрудник не только более компетентен в своей работе, но имеет большую осознанность о значимости своих действий

3. Обучение и развитие улучшают способность организации справляться с изменениями, компания успешно внедряет технические изменения (в форме новых технологий) и стратегические (новый продукт, новые рынки и т.д.)

Когда конкуренция между организациями усиливается, производительность труда становится одним из определяющих факторов жизнеспособности организации в дополнение к качеству и компетентности персонала. Обучение и развитие людских ресурсов могут обеспечить достижение всех трех условий на уровне организации при должной организации процесса обучения.

## Анализ необходимости обучения

Обучение в компании предполагает, что компания может правильно оценивать потенциал сотрудников и предоставлять именно те программы, которые нужны для развития сопутствующих навыков и знаний. Однако, проблемные области связаны с процессом обучения. Основные проблемы возникают в ходе таких областей как: оценки необходимости обучения, выбора программ обучения, организации обучения для разных категорий персонала, оценки эффективности обучения и измерения продуктивности персонала.

Оценка необходимости обучения связана с стратегией фирмой и функциональными пробелами, которые могут быть в организации и должны быть устранены. Оценка необходимости поможет сэкономить ресурсы, так как в случае ненужности обучения, данная сумма пойдёт на более важные мероприятия.

Выбор программы обучения тоже соотносится с темой правильного использования ресурсов, так как некоторые программы обучения не так эффективны и могут принести больше вреда, чем пользы для организации. Выбор программы обучения тесно связан с тем фактом, что в организации достаточно обширный перечень категорий персонала, которым требуется различное обучение направленное на различные навыки.

Исходя из этого, осуществляется оценка эффективности обучения и измерения продуктивности персонала. Следующие механизмы осложняются тем, что невозможно иногда осуществить полную адекватную оценку, так как результаты обучения проявляются в долгосрочном периоде и не могут быть оценены точно.

Обучение становится особенно острым вопросом при кризисных явлениях, так как для работодателей это становится одной из основных областей, финансирование которой сокращают в первую очередь ввиду высокой стоимости и отсутствия краткосрочных измеримых результатов.

На сегодня имеются различные методы для обучения сотрудников, а также различные методики для их измерения. К сожалению, нет единого способа точного определения, как обучение повлиял на мотивацию персонала, их трудоспособность и на чистую прибыль организации и доходы от продаж.

Однако, важность обучения персонала в кризис имеет социально-психологические дополнительные свойства, такие как;

1. **Инвестиции в ключевых сотрудников**

Инвестиции в ключевых сотрудников гарантируют, что сотрудники не уйдут из компании, так как они имеют возможность развивать и совершенствовать свои навыки и компетенции. Для интеллектуальных сотрудников это важно, так как именно их знания и компетенции определяют их продвижение и развитие

1. **Инвестиции в будущих руководителей (кадровый резерв)**

Дает возможность получить высокоуровненных специалистов, приверженных компании, которые будут готовы при необходимости занять ключевые позиции.

Формирование кадрового резерва благоприятно сказывается на потребности организации в квалифицированном персонале и снижает текучесть кадров.

1. **Стимулирование рядовых сотрудников**

Обучение является стимулом для многих интеллектуальных сотрудников, так как для них это является естественной высшей потребностью (согласно пирамиде А. Маслоу)

Необходимо помнить, что обучение должно соответствовать стратегии организации и поддерживаться высшим и средним менеджментом. Так как интеллектуально-емкие организации отличаются по отраслям и сферам бизнеса, то и обучение в рамках данной концепции будет все же отличаться.

Если у топ-менеджмента нет возможности точно оценить результат обучения встаёт вопрос о целесообразности финансирования данного компонента организации.

На первом этапе анализа необходимости обучения организация требует фазы оценки, выделенной одним ключевым видом деятельности, то есть анализом потребности в обучении. Есть три ситуации, когда организация вынуждена проводить анализ, включая проблемы производительности, новые системы и технологии, а также автоматическое и привычное обучение.

Первая ситуация касается производительности, когда персонал сталкивается с ухудшением качества продукции (услуги) или разрывом между производительностью и установленным стандартом работы. Вторая ситуация связана с использованием компьютеров, новой процедуры и технологии, которые внедряются в организацию для эффективности работы фирмы.

Третья ситуация, связанная с обучением, основано на специфичных требованиях к работе, например, юридическая ответственность (за некоторые аспекты охраны здоровья и безопасности труда).

Анализ потребности в обучении (TNA) - это анализ потребностей на рабочем месте, специально предназначенный для того, чтобы найти то, что на самом деле необходимо для обучения. Информация о потребностях поможет организации верно использовать ресурсы (фонд, время и др.) для результативной деятельности организации, а также для предотвращения ненужной учебной деятельности. TNA может также означать как систематическое и всестороннее исследование различных проблем для точного определения некоторых параметров проблемы. Соответственно, организация выяснит, будет ли проблема решаться с помощью программы обучения или иным образом.

Анализ потребности в обучении выясняется непосредственно у работников с помощью опросников и исследований. Вопросы адресуются каждому сотруднику и сопровождаются проверкой документацией и иных письменно зафиксированных результатов по различным проблемам, исходя из чего будет определена потребность в обучении. Проблемы, связанные с необходимостью обучения, всегда связаны с отсутствием навыков или знаний, которые соотносятся с определённой деятельностью. Ниже представлены функции анализа потребности в обучении (TNA):

* собирает информацию о навыках, знаниях и чувствах сотрудника
* собирает информацию о содержании работы и контексте работы;
* определяет стандартные рабочие характеристики и фактические рабочие характеристики
* привлекает заинтересованные стороны и рассчитывает на их поддержку
* предоставляет данные для нужд планирования.

Результатом анализа потребности в обучении (TNA) является определение разрыва в производительности. Разрыв в производительности можно определить как разницу между ожидаемой производительностью и фактической производительностью отдельного человека. Разрыв в производительности выявляется путем идентификации и документирования стандарта компетенции или требования, которое должно выполняться при выполнении работы.

Требование корректируется с учетом фактических характеристик человека на рабочем месте. Этапы анализа потребности в обучении (TNA) имеют следующие основные элементы:

* идентификация проблемы
* идентификации потребности в обучении
* разработка стандартов производительности
* идентификация участников
* расширение критериев обучения
* стоимостная оценка обучения
* определение прибыли от обучения

Разработка учебного дизайна - это шаг, направленный на удостоверение того факта, что обучение будет проведено. Общие требования, выполняемые на данном этапе, включают:

* определение учебной цель учебной программы;
* установление точного метода;
* назначение организатора
* выбор правильных агентств по обучению
* установление контента
* определение инструментов оценки;
* организация порядка обучения.

Кроме того, не менее важно, чем предыдущие этапы, является подготовка учебного материала, который разработан следующим образом:

1. общий график обучения (оценка времени);

2. планирование каждой сессии

3. учебные материалы, например, записная книжка, учебник, раздаточный материал

4. учебная помощь

5. оценочная форма.

Обучение во многом зависит от определения трудовых ресурсов, организационной культуры и особенностей сферы и рынка компании. Также они зависят от возможностей самой организации. В целом можно подразделить обучение на следующее:

* Узконаправленный подход к обучению сотрудников: (традиционный способ) – включающий в себя лекции, семинары и тренинги
* Широконаправленный подход к обучению сотрудников

Широконаправленный подход – подход, подразумевающий системный характер и рассматривающий систему обучения и развития персонала с позиции интегрированной трактовки повышения знаний и изменения поведения сотрудников при помощи различных методов и инструментов ( обучающаяся организация по П. Сенге)

Обучающаяся организация – это организация, которая способна гибко реагировать на внешнюю среду и изменять себя. Для обучающейся организации характерно управление на основе лидерства и групповых знаний, которые благодаря открытости и добровольности обмена знаний в организации являются качественными и быстро обновляемыми.

Эти основные два подхода определяют в целом всю систему построения обучения в организации.

## Методы и подходы к обучению и их характеристика

Существует множество методов и материалов с наиболее эффективными методами обучения, которые помогут подготовить сотрудников и предоставят сотрудникам возможность лучше выполнять свою работу. С таким большим количеством вариантов сложно определить, какие методы использовать и когда их использовать.

Обучение в компании разделяется по видам, формам обучения и способам обучения.

По видам есть обучение связанной с вхождением в новую компанию, переподготовка, повышение квалификации, развитие компетенции. По формам обучение бывает групповым и индивидуальным. Методы обучение можно подразделить на обучение на рабочем месте и вне рабочего места.

В данной работе, будут рассказаны основные методы обучения их достоинства и недостатки.

Использование нескольких методов может фактически быть самым эффективным способом помочь сотрудникам изучить и сохранить информацию.

Даже при наличии многих технологических достижений в учебной отрасли традиционные форматы остаются жизнеспособными и эффективными.

З**анятия в классе или с инструктором[[1]](#footnote-1)**

Занятия в классе или с инструктором – это способ передачи большого объема информации публике, используя личность лектора, материалы и интерактив. Самый «привычный способ» передачи информации, не требующий высоких финансовых затрат. Слушатели осуществляют пассивную деятельность, что иногда препятствует пониманию, какую информацию они получили и усвоили.

Обучение под руководством инструктора остаётся одним из самых популярных методов обучения. Существует много разновидностей этого метода, в том числе:

***Обучение с доской.*** Это может быть самый «старомодный» метод, но он по-прежнему может быть эффективным, особенно если вы приглашаете слушателей писать на доске и предоставляете обратную связь.

**Видеопрезентация.** Лекции можно разбить видео на фрагменты, которые объясняют разделы учебной темы или текущие тематические исследования для обсуждения.

***Презентация PowerPoint.*** Презентационное программное обеспечение используется для создания индивидуальных обучающих групповых занятий под руководством инструктора. Учебные материалы предоставляются на компакт-диске и отображаются на большом экране для любого числа слушателей. Сотрудники могут также использовать программы по отдельности, что позволяет легко нагнать программу тем, кто пропустил групповой сеанс. Этот метод является одним из самых популярных методов лекций и может сочетаться с раздаточными материалами и другими интерактивными методами.

***Сторителлинг.*** Истории можно использовать в качестве примеров правильного и неправильного использования приобретённыхх навыков.

Этот метод упрощает общение, так как он не имеет чётких правильных ответов на все ситуации. Экономически выгодно, особенно если у тренеров есть свои истории. Истории могут сделать учебные сеансы более личными и яркими, что позволит сотрудникам отложить полученную информацию на очень долгое время.

**Преимущества:**

* низкие финансовые затраты на одного обучающегося, особенно если много слушателей
* большой охват аудитории
* лектор контролирует содержание и подачу тем
* является рентабельным, особенно если он не передается на внешнее обучение.
* сторителлинг захватывает внимание людей.

**Недостатки**

* низкая активность слушателей
* отсутствие обратной связи
* невозможность учета образовательного уровня каждого участника
* высокие требования к лектору, к организации и подачи материала
* планирование занятий в аудитории для большого числа слушателей может быть затруднительным, особенно когда ученики находятся в разных местах.

**Интерактивные методы[[2]](#footnote-2)**

Существует много способов, с помощью которых вы можете разбить учебные занятия и поддерживать внимание и вовлеченность слушателей в том числе:

***Викторины.*** Использование кратких контрольных опросов подходит для длинной тяжелой учебной сессии. Отличный инструмент мотивации участников, награды получают по лучшим результатам.

***Обсуждение в малых группах.*** Разбейте участников на небольшие группы и дайте им конкретные примеры или рабочие ситуации для обсуждения. Это хороший способ для опытных сотрудников передать свой опыт новым сотрудникам.

***Тематические исследования.*** Взрослые склонны привносить проблемно-ориентированный способ мышления в обучение на рабочем месте. Тематические исследования - отличный способ извлечь выгоду из этого типа обучения взрослых. Анализируя реальные ситуации, связанные с работой, сотрудники могут научиться обращаться с подобными ситуациями. Они также могут видеть, как различные элементы работы работают вместе, чтобы создавать проблемы, а также решения.

***Вопросы и ответы.***Неформальные сессии вопросов и ответов наиболее эффективны для небольших групп и для обновления навыков, а не для обучения новым навыкам. Например, некоторые изменения в ведомственной процедуре могут быть легко обработаны коротким объяснением надзорного органа, за которым следуют вопрос-ответ и период обсуждения.

***Ролевые игры.*** Принимая на себя функции и отыгрывая ситуации, которые могут возникать на рабочем месте, сотрудники учатся обращаться с различными ситуациями, прежде чем столкнуться с ними на работе. Ролевые игры - отличная методика обучения для многих навыков межличностного общения, таких как обслуживание клиентов, проведение собеседований и наблюдение.

***Демонстрации.*** По мере возможности приносите инструменты или оборудование, которые входят в учебную тему и демонстрируйте наглядно.

**Преимущества:**

* в интерактивных сеансах учащиеся проходят тренинги, что делает их более восприимчивыми к новой информации.
* игровая подача облегчает понимание
* высокая активность участников
* возможность представить обратную связь

**Недостатки**

* требуется много времени для организации и проведения
* некоторые методы, такие как контроль участников, могут быть менее структурированы, и инструкторам необходимо будет убедиться, что вся необходимая информация донесена всем участникам

**Практическое обучение[[3]](#footnote-3)**

Практическое или практическое обучение предлагает более эффективные методы обучения сотрудников, в том числе:

***Перекрестное обучение****.* Этот метод позволяет сотрудникам работать на других должностях, что не только улучшает навыки сотрудников, но также дает компаниям возможность иметь сотрудников, которые могут выполнять более одной работы. Перекрестное обучение также дает сотрудникам более высокую оценку того, что делают коллеги и как добиться слаженности общих действий.

***Демонстрации*.** Демонстрации привлекают внимание. Они являются отличным способом научить сотрудников использовать новое оборудование или объяснить новый процесс. Они также эффективны в обучении навыкам безопасности. В сочетании с возможностью вопросов и ответов это мощная, привлекательная форма обучения.

***Коучинг.*** Целью тренерской работы является повышение производительности сотрудника. Коучинг фокусируется на индивидуальных потребностях сотрудника и обычно менее формален, чем другие виды обучения. Обычно тренировочные сессии не проводятся. В качестве тренера выступает менеджер или руководитель. Он или она собирается вместе с сотрудником, когда позволяет время, и работает с этим сотрудником, чтобы:

1. Ответить на вопросы
2. Предложить более эффективные стратегии
3. Исправить ошибки
4. Определить цели сотрудника
5. Поддержать сотрудника
6. Обеспечить достоверную обратную связь

***Ученичество.***Ученичество дает работодателям возможность формировать кадровый резерв для соответствия существующим и будущим рабочим местам. Эти программы дают молодым работникам возможность изучить профессию и получить скромный доход. Ученичество сочетает контролируемое обучение на рабочем месте с обучением в классе в формальной, структурированной программе, которая может длиться год или более.

**Преимущества:**

* Практические методы обучения эффективны для обучения новым процедурам и новому оборудованию.
* Они сразу же применяются в работе стажеров.
* Они позволяют тренерам сразу определить, узнал ли ученик новое умение или процедуру.

**Недостатки**

* Они не подходят для больших групп, если есть недостаток оборудования или машин для каждого.
* Личный коучинг может быть разрушительным для производительности тренера.
* Ученичество может быть дорогостоящим для компаний, которые платят за сотрудников, которые проходят обучение на рабочем месте и еще не столь продуктивны, как обычные сотрудники.

**Компьютерное обучение (CBT)[[4]](#footnote-4)**

Компьютерная подготовка становится все более распространенной. Хотя традиционные формы обучения вряд ли могут быть полностью заменены технологическими решениями, они, скорее всего, будут усилены ими. Человеческое взаимодействие всегда будет оставаться ключевым компонентом обучения на рабочем месте.

Тем не менее, неплохо было бы более внимательно изучить, какие технологии обучения могут предложить и как их можно использовать для дополнения существующих учебных программ или использования при разработке новых. Компьютерные форматы обучения варьируются от простейших текстовых программ до очень сложных мультимедийных программ до виртуальной реальности. Рассмотрим следующие типы:

***Только текст*.** Простейшие компьютерные обучающие программы предлагают самостоятельное обучение в текстовом формате. Эти программы схожи с основанными на печати индивидуальными учебными модулями с добавлением, в большинстве случаев, интерактивных функций. Несмотря на простоту в формате, эти программы могут быть очень эффективными и представлять понятную и легко доступную информацию.

***CD-ROM.*** Широкий спектр готовых программ обучения, охватывающих широкий круг тем на рабочем месте, размещен на компакт-диске. Программы также могут создаваться путем обучения консультантов для конкретных потребностей конкретной организации или отдельных отделов.

***Мультимедиа.***Эти учебные материалы являются передовой формой компьютерного обучения. Они гораздо более сложные, чем исходные программы, поддерживающие только текст. В дополнение к тексту они обеспечивают стимулирующую графику, аудио, анимацию и / или видео. Мультимедиа имеет тенденцию быть более провокационной и сложной и, следовательно, более стимулирующей для взрослого разума. Хотя затраты выше, чем текстовое программное обеспечение, преимущества с точки зрения обучения сотрудников вполне могут быть оправданы. Мультимедийные учебные материалы обычно находятся в формате DVD.

***Виртуальная реальность****.* Виртуальная реальность является трехмерной и интерактивной и погружает обучаемого в процесс обучения. Большинство обучающих программ виртуальной реальности принимают форму симуляции, которая является высокоэффективной формой обучения. Это практический опыт без фактического риска производительности. Например, летные тренажеры успешно используются в течение многих лет для обучения авиационных и военных летчиков навыкам критического летательного аппарата, а также для подготовки их к чрезвычайным ситуациям в безопасной и прощающей среде.

**Преимущества:**

* Компьютерные обучающие программы просты в использовании.
* Их часто можно настроить по индивидуальному заказу.
* Они хороши тем, что помогают сотрудникам разрабатывать и применять новые навыки.
* Они полезны для переподготовки. Они применимы к самостоятельному обучению.
* Они могут быть экономически эффективными, потому что одно и то же оборудование и программа могут использоваться большим числом сотрудников.
* Они гибки, потому что обучаемые могут учиться в своем собственном темпе и в удобное для них время. Компьютерные программы доступны 24 часа в сутки, 7 дней в неделю.
* Некоторые программы интерактивны, поэтому слушатели должны отвечать на вопросы, делать выбор и испытывать последствия этих выборов. Это взаимодействие обычно приводит к более глубокому пониманию и закреплению знаний.
* Они измеримы. Когда компьютеры используются для обучения, можно отслеживать то, что каждый сотрудник узнал прямо на компьютере. Большинство программ проводят пост-тесты, чтобы определить, понял ли сотрудник обучение. Тестовые баллы дают статистику для тренировочных оценок.

**Недостатки**

* Эти программы требуют от обучающихся компьютерной грамотности.
* Они требуют, чтобы слушатели имели доступ к компьютеру.
* Практика практически не связана с тренером; Если у слушателей есть вопросы, спрашивать некого.
* Эти программы неэффективны при обучении «мягким навыкам», таких как обслуживание клиентов, продажи или обучение с учетом чувствительности.
* Они не лучший выбор для нового или разового обучения. Тренеры нуждаются в живом взаимодействии, чтобы обеспечить передачу новых навыков или концепций. Стажеры должны уметь задавать вопросы и получать отзывы.
* Некоторые плохо разработанные программы «скучны» и приводят к тому, что слушатели плохо запоминают материал

**Онлайн или электронное обучение[[5]](#footnote-5)**

В дополнение к компьютерному обучению многие компании, имеющие сотрудников в различных местах по всей стране, полагаются на другие технологии для проведения обучения. Согласно отчету ASTD «State of the Industry», компании используют рекордный уровень электронного обучения, и ASTD прогнозирует, что число будет продолжать расти. Этот метод становится все более популярным, так как доступ к Web становится все более доступным. Вот некоторые примеры:

***Обучение через Интернет.*** Этот метод помещает в компьютер веб-модули обучения, которые компании могут затем предоставить своим сотрудникам либо в интрасети компании, либо на веб-сайте поставщика, который настроен для компании. Есть много курсов, доступных в Интернете по многим различным темам. Эти курсы предоставляют практический способ работы для сотрудников через учебные презентации, похожие на CD-ROM или PowerPoint. Учебные материалы стандартизированы, потому что все стажеры будут использовать одну и ту же программу. Материалы также легко обновить, поэтому обучение всегда идет в ногу с вашей отраслью. Веб-программы обучения также часто связаны с программным обеспечением (системой управления обучением, или LMS), которая делает отслеживание успеваемости обучаемых, что делает ведение записей очень простым для администратора обучения.

***Теле- или видеоконференции.***Асинхронное обучение, не требующее живого присутствия. Участники обычно могут задавать вопросы тренеру по телефону или через функцию веб-чата. Используя этот метод, можно эффективно использовать лекции и демонстрации.

***Аудиоконференции.***Этот метод похож на видеоконференции, но включает только аудио. Участники набирают номер по расписанию и слушают ораторов. Вопросы и ответы часто проводятся в конце сеансов.

***Веб-встречи или вебинары.*** Этот метод содержит аудио и визуальные компоненты. Участники получают живое аудио обучение, а также следят за визуальным материалом, который появляется на экранах компьютеров. Эти презентации похожи на презентации CD-ROM или PowerPoint, а иногда предлагают минимальную интерактивность в Интернете. Вопросы и ответы могут также проводиться в конце сеансов.

***Онлайн колледжи и университеты*.** Этот метод также известен как дистанционное обучение, и многие школы теперь предлагают сертификаты или степени через онлайн-программы, которые требуют только минимального пребывания на кампусе.

**Преимущества:**

* Программы онлайн или электронного обучения эффективны для обучения в нескольких местах.
* Они экономят деньги компании на командировочных расходах.
* Они могут быть менее дорогим способом получить профессиональную подготовку от профессиональных экспертов отрасли и консультантов из-за пределов компании.
* Они полезны для переподготовки.
* Они хороши для самостоятельного обучения.
* Их можно легко обновить с помощью новых политик или процедур компании, федеральных правил и вопросов соблюдения.
* Они предлагают тренерам все более широкий выбор вариантов для сопоставления учебных программ с уровнями знаний и навыков сотрудников.

**Недостатки**

* Эти программы требуют от обучающихся компьютерной грамотности.
* Они обычно являются общими и не адаптируются к потребностям вашей компании.
* Некоторым сотрудникам может не нравиться безличный характер этого обучения.
* Служащие могут не разбираться в технологиях и стесняться задавать вопросы тренерам.
* Устаревшее оборудование в компании, которое не позволит проводить онлайн-обучение
* Самообучение предоставляет ограниченные возможности для получения конкретных экспертных рекомендаций или своевременного ответа на вопросы

В целом стандартизированные программы не помогают достичь цели, так как люди имеют разные предпочтения в восприятии информации и различный уровень подготовленности.

## Интеллектуально-емкие компании и сотрудники[[6]](#footnote-6)

Проблемой на сегодняшний день является сама возможность определить, что скрывается за словом «интеллектуально-емкие компании» и интеллектуальные работники труда. Несмотря на то, что нет единного определения, который подходил бы для всех случаев можно выделить некоторые особенности присущие данным терминам.

Интеллектуальный капитал компании можно определить как совокупность человеческих, организационных и экономических оставляющих, научно-аргументированное управление которыми является залогом эффективности и конкурентоспособности компаний.

То есть, мы можем отнести интеллектуальный капитал к интеллектуальным сотрудникам и будем правы. Согласно Андреевой, интеллектуальные-емкие компании это те компании, в которых интеллектуальные сотрудники представляют особое значение – либо составляют значительную долю в численности персонала в целом либо лидируют по значимости своего вклада в получение прибыли и долгосрочного развития компании.

Интеллектуальные работники отличаются от традиционнных работников, так как не затрачивают физические усилия на работу, а используют лишь умственные активы такие как способности, знания и навыки. Согласно статье Андреевой можно выделить несколько отличительных признаков интеллектуального сотрудника:

1. большая доля участия интеллектуального труда ( то есть тех знаний и умений, который уже есть у сотрудника и используется для работы над каким-либо активом)
2. сотрудник способен создать новый продукт или новое знание (креативная возможность путем логических и иных процессов прийти к новым выводам )
3. сотрудник имеет высшее образование ( что указывает на его возможность мыслить более научно-обоснованно)
4. способность работать с информацией на высоком уровне ( уметь выделять главное, анализировать и синтезировать)
5. профессиональный признак – тесно связаны с профессией определенного сегмента и вида, которые по умолчанию считаются интеллектуальными
6. обширные возможности заниматься фрилансом - возможность быть частично или полностью независимым от организвации.

Некоторые пункты являются спорными, мы рассмотрим лишь пункты с первого по четвертый так как они наиболее точно и обоснованно отражают определение интеллектуальных работников.

Основные продукты, которые производят работники умственного труда довольно обширны, но их можно распределить по таким категориям как - изобретения, публикации, рационализаторские предложения, модели и образцы. Данные продукты можно изменять и использовать по разным назначениям, так как они до определённого вида абстрактны и часто не имеют материального эквивалента или он мало значим в этом отношении.

В связи с тем, что продукты такого уровня сложности используют различные виды умственных способностей была попытка классифицировать их, дабы иметь возможность объективно и бесстрастно оценить их значимость и назначение.

Вызовом для организации стало изменение всего процесса труда – если раньше организация давала в аренду сотруднику определённые активы для преобразования, то теперь сам сотрудник является одновременно и собственником активом и сам представляет собой актив для организации. Индивидуальное знание теперь является довольно важным и полезным ресурсом, посему и внимание кадрам оказывается гораздо больше, чем было раньше с традиционными сотрудниками. Все это ведёт к тому, что компании начинают конкурировать друг с другом за получение более квалифицированных персоналом при малом объёме рынка и дефиците умных работников. Не совсем адекватное привлечение впоследствии ведёт к неправильному использованию мотивации и удержания сотрудников.

Мотивация сотрудников является трудноразрешимым вопросом для организации. Если потребности традиционных сотрудников можно определять по пирамиде Абрахама Маслоу, то интеллектуальных работников нельзя полностью привязать к ней, так как их удовлетворение потребностей происходит иначе, нежели с традиционными работниками (то есть параллельно или перевёрнуто). В целом, основными потребностями для интеллектуальных работников являются самоактуализация и самовыражение дабы иметь возможность повышения своей квалификации из-за экономических соображения, а также из-за морально-психологических аспектов. Зарплата в данном случае является для интеллектуальных работников более гигиеническим фактором, нежели самоцелью или единственной в своем роде мотивацией.

Помимо мотивации персонала существует проблема их удержания, так как инструменты пригодные для формирования лояльности и преданности компании с интеллектуальным персоналом чаще всего не срабатывают. Удержать сотрудников достаточно мобильных для перехода в другую компанию без особых потерь и обладающими высокой ценностью на рынке труда, довольно сложно, и предполагает комплекс мер, связанных с высшими потребностями данных видов сотрудников.

Так как нет определённых методов, чтобы измерить результаты мотивации можно на основе предыдущих рассуждений прийти к выводу, что для сотрудников подобного типа важной составляющей их деятельности является обучение и развитие. Обучение оказывает прямое воздействие на их мотивацию и желание дальше работать в данной компании.

Так каким образом методы обучения и практики различаются между и как именно учить интеллектуальный персонал?

Такие способы как развития отдельно взятых навыков или получение степени по специальности или различные внутренние тренинги и семинары хороши, но не являются достаточными условиями для раскрытия деятельности сотрудников. Не секрет, что данные виды обучения нацелены на группу людей, нуждающихся в определённых видах знаний и предоставляют более общую информацию. Но так как мы имеем дело с профессионалами, то для них нужен более индивидуальный подход и более специфическая информация.

На помощь помогут прийти онлайн-курсы, но они не всегда являются панацеей, поэтому на первую роль выходит довольно простое решение: создать атмосферу, которая бы мотивировала сотрудника. Это включает себя такие вещи как:

* Создание и пополнение корпоративной библиотеки и пополнение базы данных
* Обогащение работы новыми заданиями и периодическая ротация
* Новое направление коучинг, которое попробует подойти к персоналу индивидуально и даст ему шанс развить свои способности и силы
* Дача обратной связи может помочь с тем, где у сотрудника проблемы и он должен их решить

Все эти способы, как правило, подразумевают что сотрудник готов обучаться сам и делать все возможное для этого. Для организации в основном становится важным создать условия для подобного обучения и гласно и негласно поощрять сотрудников в этом участвовать. Поэтому так важно становится неформальное обучение.

Неформальное обучение очень эффективный способ для приобретения работником адаптируемости к новому знанию и большей экспертизы. Для того чтобы обучать своих работников фирмы часто используют возможности формального обучения, которые содержат в себе различные ограничения, такие как медленный прогресс работников и неприспособленность формального обучения под конкретные нужды работников, не упоминая такие обстоятельства как дороговизна обучения. Однако возможности формального обучения часто мотивируют работников на неформальное обучение, которое происходит вне неформальной обстановке и происходит по инициативе самих работников.[[7]](#footnote-7)

При создании квалифицированной рабочей силы, организации полагаются на четыре вида занятости (Lepak & Snell, 1999): внутреннее развитие сотрудников, приобретение новых сотрудников с требуемым набором навыков, найм временных рабочих и создание альянсов с внешними партнерами для достижении общей цели.

**В** целом, можно сказать что формальное обучение помогает получить знания, но чаще всего имплементация знаний на рабочую активность происходит в ходе неформального обучения - именно поэтому этот компонент, так важен в организации.

Индивидуальное обучение и организационное взаимосвязанно так как, если у организации имеются механизмы поддержания знания и передачи его по всей организации, то данное знание будет немедленно превращенно в рутину и даст возможность более эффективно выполнять работу всем сотрудникам.

В статье Бендалла расматриваются пять типов неформального обучения: рефлексия ежедневной деятельности, быть в курсе событий, фидбэк, обмен знаниями и инновационное поведение. Данные типы неформального обучения очень важны для выстраивания человеческих знаний и экспертизы. Они помогают понимать новые идеи и строить новые модели, находить и исправлять ошибки, а также создавать что-то свое. Однако, если менеджеры не поддерживают неформальное обучение , а также если неформальное обучение происходит в недружественной атмосфере вышеперечисленные эффекты нивелируются и делают неформальное обучение бесполезным элементом в работе.

Связь между формальным и неформальном обучением не так очевидна. Однако, можно предположить, что если менеджеры поддерживают формальное обучение с большей долей вероятности , они будут поддерживать и нефомальное обучение. Во-вторых, формальное обучение может включать неформальное обучение само по себе, в виде различных домашних и групповых заданий. В-третьих, формальное обучение для работников само по себе может значить, что организация нацелена на развитие в долгосрочной перспективе. Поэтому, для сотрудников (особенно при хорошо выстроенной цепочке вознаграждения за развитие) становится очевидным тот факт, что неформальное обучение входит в круг их интересов, если они хотят добиться в этой компании значимых успехов.

Косвенное и важное воздействие при этом может оказывать, так называемый, обмен знаниями между сотрудниками, который тоже по-своему помогает в развитии сотрудников и организационного знания. На пути у этого способа стоят три барьера которые стоит разрушить: индивидульный барьер, организационный барьер и онтологический барьер.

Индивидульный барьер мешает прежде всего тем, что не дает возможности индивиду беспрепятственно и бесстрашно поделиться своими знаниями и открытиями с другими сотрудниками. По сути он боится потерять свою конкурентоспособность на рынке труда и снизить экономическую ценность его профпригодности и профессионализма. На самом деле ситуация обычно складывается противоположная и по сути означает, что делиться знаниями выгодно самим сотрудникам. Но из-за страха и отсутствия в организации культуры доверия барьер укрепляется и снижает ценность данных сотрудников и организации.

Инфраструктурный пробел связан чаще всего с условиями деятельности самой организации, такими как структура, корпоративная культура, миссия, стратегия и ценности. Если они плохо развиты и существует некая неопределенность в них, то скорее всего работники будут демотивированы делиться своим вкладом в организацию.

Онтологический баоьер по сути означает сложность конвертации и передачи данных как таковых. Это может быть связано как с самой спецификой знания, которое возможно будет требовать сопутстствующие навыки и комплементарные умения, либо с тем, что знание нельзя оформить словесным или иным доступным для человека способом.

Все эти барьеры, так или иначе, будут оказывать определенное взаимодействие не только на культуру обмена знаний, но и на саму возможность обучения.

Есть еще один любопытный феномен, который можно учесть – это поглощающая способность организации. Это определенная способность самой организации быть гибкой и быстро использовать в коммерческих целях новые знания, появляющиеся на внешним и внутреннем рынке. Эта способность также определяет возможность эффективного обучения сотрудников интеллектуального труда.

Одной из важнейших черт интеллектуального сотрудника считается креативность.

Изначально, ценилось такое ее качество как оригинальность, но постепенно стали появляться и другие классификации. Господин Гилфорд предложил две модели креативности: конвергенция и дивергенция. Конвергенция - модель, при которым есть различные виды решений, но правильно лишь одно. Дивергенция - с помощью различных идей можно прийти к разным новым выводам. Также Гилфорд выделил несколько качеств данных моделей: беглость, гибкость, оригинальность, разработанность.

Богоявленская выделила три уровня креативности, а именно: стимульно-продуктивный, эвристический, и креативный. Каждый из них имеет право на существование, но использует различные подходы на решение проблем, стимульный – многократный опыт, эвристический – исследование и эксперимент, креативный – выдумывание того, чего нет и не было.

Михнев выделил что в противоположность к творческому мышлению есть мышление утилитарное. Оно шаблонное и не способно создавать новое знание или продукт, зато отлично следует уже созданным инструкциям и заданиям.

В статье также выделяются, основные тактики как добиться творческой деятельности сотрудника. Прежде всего нужно соблюдать следующие условия:

-гарантии безопасности, то есть атмосферу дружелюбия и отсутствия наказания за ошибки. Так как творческий процесс нерегламентированный неудивительно, что там постоянно возникают ошибки. Если на рабочем месте, будут учитываться данные провалы, то произойдет демотивация творческих сотрудников, что приведет к утрате организации лидерских позиций и ухудшении качества продуктов и услуг

* желание менять убеждения и расширять мировоззрение тоже достаточны важны, в контексте придумывания новых способов раскрутки старых и новых товаров и их использования. Возможность, посмотреть на проблему под другим углом чаще всего указывает именно на способность человека к креативности и возможности решить творческие задачи.
* «исключительное мастерство». Способность поддержать творческую идею достойной реализацией и практическим применением делают организацию эффективной и дают возможности выбиться в лидеры рынка
* привлечение всех групп людей в организации для создания ценности всегда отличная идея, так как возможно решение насущной проблемы будет предложено тем человеком, от которого подобного не ожидаешь
* возможность работников посвятить свое время своим проектам дает им возможность реализовать свои идеи и интересы, что может привести к созданию нового проекта уже в рамках компании
* поддержка руководства творческой деятельности всегда приводит к тому, что работники чувствуют большую свободу в принятии своих решений и никогда не бояться предлагать свои собственные идеи.
* радостная обстановка позволит людям не уделять внимание плохим коммуникациям и конфликтам, что обычно снижает способности к творчеству и даст время и силы полностью посвятить себя профессиональной деятельности.
* тем не менее у команды и людей в организации должны быть общие цели интересы, которые не противоречат основным постулатам организации.В противном случае, остальные пункты не имеют смысла, так как не будет возможности превратить все это в систему и реализовать на практике.

Тереза Аннабейл выдвинула 6 основных критериев для успешной деятельности интеллектуальных сотрудников:

1. постановка задачи, со сроками и четким результатом
2. свобода действий индивидума, что дает ему на автономных правах принимать и проверять решения
3. ресурсы, которые нужно использовать не только материальные, но и нематериальные для мотивации сотрудников
4. поощрение процесса и результатов креативной работы
5. организационная поддержка, которая даст сильный толчок для работы, так как сама по себе атмосфера достижения и экспериментаторства в фирме создают мощную среду для мотивации и креативности

Основными проблема для интеллектуальнных работников в связи с креативностью является невозможность оценить ныне существующими инструментами их уровень креативности и к чему он приводит. Так как компании чаще всего нацелены на получение прибыли, а не на процесс творчества, то становится понятно, почему она всячески избегает новых идей и медленного процесса обсуждения творческого процесса. Тем не менее, именно креативность позволяет компании создавать и поддерживать новые продукты и услуги, и если не мешать творческим людям придумывать и реализовывать свои идеи, то компания может выйти на новый уровень развития.

## Выводы

Исходя из проведенного анализа можно с уверенностью сказать, что традиционные методы не подходят современным сотрудникам и должны быть либо дополнены , либо заменены на другие. Обучение, которое проводится в организации, должно быть дополненл неформальным обучением, поддержкой менеджмента и обладать условиями для развития персонала. Без этих составляющих обучение будет непродуктивным.

Стоит отметить, что креативность и другие творческие способности нельзя измерить, поэтому очень трудно организовать творческий процесс в организации

Обмен знаниями важен, как и понятие самообучающейся организации - существуют многочисленные личностные и организационные барьеры в виде корпоративной кудьтуры, которые надо преодолеть, чтобы осущесвтлять качественное обучение.

# Глава 2.

## Анализ рынка корпоративного обучения

Компании сокращают расходы на бизнес-образование в кризисные времена, однако, отношение к обучению и развитию меняется, так как на первое место ставится вопрос выживания, а не развития. Больше всего пострадали малый и средний бизнес, в то время как спрос со стороны крупных предприятий остался на том же уровне. Активнее всего себя показали ритейл, производство и телекоммуникации. Увеличился спрос на образовательные услуги со стороны ИТ-компаний и телекоммуникации, ввиду их специфики.

Ситуация с образованием различна, но преобладают две тенденции: первая — постепенно увеличивается инвестирование в человеческий капитал, второе — меняется подход к самому процессу обучения.[[8]](#footnote-8)

Акцент делается на обучении линейных сотрудников и среднего менеджмента, так как по мнению руководителей именно они играют ключевую роль в деятельности компании. Также компании в связи с кризисом больше ориентируются на внутреннее обучение, нежели на внешнее.

Более того, программы становятся все более и более адресными, так как стандартизированные программы по большей части бесполезны. Поэтому при необходимости внешнего провайдера, компания не настроена на академические старые программы — требования ужесточились, и компании ищут структурированные и полезные программы.

Согласно обзору ассоциации ATD от 2016 года, «несмотря на то что традиционные аудиторные занятия под руководством инструктора остаются одним из основных методов преподавания с долей в 51%, этот показатель неуклонно снижается с 2010 года и, согласно прогнозам, будет снижаться и в дальнейшем по мере развития технологий. Признавая, что официальные учебные часы не охватывают ценного практического опыта, получаемого в процессе работы, ATD впервые освещает обучение на рабочем месте, на которое делали упор две трети опрошенных организаций.» Популярность онлайн обучения и e-learning наоборот растет и, возможно, в скором будущем вытеснит традиционные способы, ввиду удобства, гибкости и простоте использования.[[9]](#footnote-9)

В 2012 рост корпоративного рынка приостановился, компании стали более осознанно подходить к обучению и выбирать только качественные программы. В 2011 г. доля затрат на обучение и развитие в выручке компаний составляла 0,10%.[[10]](#footnote-10) По сравнению с 2011 г. рынок корпоративного обучения вырос всего на 9% до 51,8 млрд руб. ($1,67 млрд). Данное явление довольно легко можно объяснить экономическим положением: замедлением роста бизнеса, сокращение темпов роста прибыли, у компаний появляется меньше сотрудников, которых надо обучать. Однако, компании готовы и дальше вкладываться в развитие профессиональных кадров, вввиду дефицита квалифицированных работников.

Согласно исследованияю Академии Айти, общие бюджеты на обучение в корпоративном секторе в 2015 году были на уровне 2014 года, в 2016 году респонденты ожидают сокращений на 10%. К 2017 году рынки надеются сохранить бюджеты 2016 года либо прогнозируют небольшое увеличение – до 5 %. Несмотря на сокращение общих бюджетов, меняющиеся реалии рынка мотивируют компании постепенно перераспределять сами доли расходов – в пользу направлений обучения по информационной безопасности и программ на стыке ИТ и бизнеса. К примеру, если в 2015 году доли бюджетов на обучение по программам информационной безопасности составили в среднем 18% от общих объемов, то к 2016 году они увеличатся до 23% и в таких процентах сохранятся к 2017.

Доли на обучение по программам ИТ-менеджмента в 2014 году составляли 33%, в 2015 году – выросли на 2%, и уже к 2016 году на это направление корпоративный рынок ожидает выделить до 40%, а к 2017 – до 42% от общих бюджетов на обучение. В ИТ-обучение в 2015 году компании вкладывали до 47% от общих бюджетов, в 2016 году ожидается снижение на 10%, к 2017 году ещё на 2%. В то же время, для сохранения объемов заказов, но одновременной оптимизации бюджетов, заказчики отмечают для себя приоритетный переход на электронные образовательные ресурсы. Более 80% респондентов выбрали электронное обучение в качестве наиболее приемлемой формы, способной сократить расходы на обучение персонала. Также респонденты отмечают удобство электронных ресурсов для широко распределенных организаций. Электронные учебники, возможности повышения квалификации без отрыва от основной деятельности – все эти аспекты делают электронное обучение привлекательным для организаций.[[11]](#footnote-11)



Рисунок 1. Доля распределения корпоративных бюджетов на обучение

Определенной популярностью в России пользуются корпоративные университеты. Согласно долгосрочной перспективе, намного эффективнее и менее затратно самостоятельно обучать сотрудников в компании. Корпоративные университеты при этом накапливают лишь необходимый компании опыт и знания, за весь период существования компании. Однако, только немногие крупные организации имеют финансовые, территориальные и иные возможности для создания корпоративного университета.

Согласно исследованию рынка бизнес-обучения в России, который был сделан в 2015 году, рынок бизнес-обучения в России является одним из быстрорастущих сегментов. В России находится около 100 бизнес-школ, более 50% которых расположились в Москве и около 10% в Санкт-Петербурге. В среднем 63% работников проходят хотя бы один тренинг в год. Бюджет для покупок внешних провайдеров для задач корпоративного обучения составляет 52% от всего бюджета для обучения.

Количество корпоративных университетов, бизнес-школ, тренинг компаний увеличивается каждый год. Потенциал российского рынка бизнес-образования имеет большие надежды на развитие. Самые активные игроки на рынке бизнес-обучения — это бизнес-школы, корпоративные тренинговые системы, корпоративные университеты (КУ), корпоративные тренинговые центры, тренинговые компании и высшие учебные заведения.

Основной рычаг воздействия на развитие рынка бизнес-обучения оказывает акутальный спрос на рынке труда, когда обучающийся приобретает необходимые знания и навыки для качественного выполнения своих рабочих обязанностей.

Требование для бизнес-образования с определенными параметрами при входе и результатом на выходе определяет внешнюю среду. Процесс предоставления обучающих сервисов для бизнес-клиента включает шаг развития внешнего провайдера обучения. Это эффективный механизм для улучшения качества обучения. Главные цели этой сферы бизнес-обучения — это уничтожение разрыва между существующими компетенциями работников и необходимыми для осуществления рабочих заданий и работы внутри определенных рамок функции, то есть в определенной рабочей позиции.

Эта сфера определяет набор логических категорий сотрудников, кто более всего вовлечен в бизнес-обучение. Первая группа включает кадровый резерв (работников с высоким профессиональным потенциалом), молодых профессионалов (работников, которые имеет опыт до 3 лет), новичков (испытательный период), менторов, тренеров и учителей, то есть все категории персонала, которые обязательно должны иметь индивидуальные планы развития. Вторая группа сотрудников состоит из лидеров, работников контактной зоны ( менеджеров и продавцов-консультантов, секретарей и так далее) и других категорий персонала кто работает в динамической, инновационной среде (работники и технический персонал, сотрудники в финансовых сервисах и информационных технологиях).

Согласно мнению экспертов, 70% российского рынка бизнес-школ находится в Москве. Московский рынок бизнес-образования имеет отличительные черты, которые помогает этому рынку расти быстрее по сравнению с другими регионами. Среди них: высокий уровень кооперации с местными публичными властями, с бизнесами и интернациональными партнерскими взаимоотношениями, здесь бизнес-школы имеют огромное количество международных аккредитаций. В Москве одни из самых высоких цен на обучение и развитие ( стоимость одного дня тренинга в 2008 году варьировалась от 140000 до 175000 рублей для топ-менеджеров, от 50000 до 80000 рублей для линейных менеджеров. От 30000 до 65000 для профессионалов, от $ 6 000 до $ 25 000 — программы MBA, около $ 100 000 в школе Сколково, от $ 30 000 до $ 35 000 — программы DBA.

Качество преподавания в бизнес-школах определяется посредством наличия аккредитации. В России самыми престижными считаются иностранные аккредитации.

Конкурентоспособные преимущества российских бизнес-школ могут включать членство в международных профессиональных организациях, высокий проефссионализм учителей, включая опыт работы в менеджменте, проведение исследований, возможность дополнительного тренинга и стажировок за границей, международная кооперация и партнерские отношения с государственными властями , участие в соревнованиях, средняя зарплата выпускников после выпуска из бизнес-школ, возможность доступа к современным классным комнатам, гарантия трудоустройства. На основание этого, можно предположить следующие модели бизнес-школ в России:

Модель 1. Бизнес-школа — это структурное подразделение университета. В этом случае бизнес-школа лицензирована проводить обучение и имеет государственную аккредитауию ( в некоторых случаях междунароодную аккредитацию). По завершению обучения предоставляются государственные дипломы с квалификацией MBA, DBA. Более часто это диплом об дополнительном обучении.

Модель 2. Бизнес-школа — это отдельная легитимированная собственность. В этом случае бизнес-школа лицензирована проводить обучение и имеет государственную аккредитацию ( в некоторых случаях международную аккредитацию). По завершению обучения предоставляются государственные дипломы с квалификацией MBA, DBA. Более часто это диплом об дополнительном обучении.

Анализ финансового механизма бизнес-школ показывает, что все бизнес программы предоставляются на базе донаций и они самоэффективны, они образованы не из-за государственного бюджета с исключением разве что президентской программы менеджерского обучения. Конкурентами российских бизнес-школ выступают иностранные бизнес-школы. Несмотря на факт, что стоимость обучения в них временами превышает стоимость образования в российских бизнес-школах, многие студенты выбирают их потому что не исключают возможности работы за рубежом. Результаты сравнительного анализа бизнес-школ в России и за границей представлены в таблице 1.

Первые КУ в России были установлены в поздних 90-х годах двадцатого века такими иностранными корпорациями как: Кока-Кола, Макдональдс, Моторола. Российская компания ВымпелКом открыла свой КУ в 1999 (Университет Билайн). В настоящее время сформировано три модели КУ в России:[[12]](#footnote-12)

Модель 1. Корпоративный университет это независисая легализованная структура, которая включается в инфраструктуру компании. Корпоративный университет регистрируется государстовов в качестве некоммерческого университета дополнительного профессионального образования. КУ получает тип лицензии для обучения и государственную аккредитацию, которая дает им возможность проводить обучение и предоставлять государственные документы об образовании. КУ Норильский Никель имеет лицензию чтобы тренировать персонал (240 рабочих профессий, 38 программ для специалистов, 5 специальностей в сферах менеджмента, финансов, информационных технологий). Такая модель позволяет обучать не только персонал для компании, но и внешних покупателей.

Модель 2. КУ — это структурное подразделение системы менеджмента персонала. Этот тип КУ будет взаимодействовать с провайдерами обучающих сервисов подписанием соглашения совместных обучающих занятий. В этом случае, студенческие документы (сертификаты, дипломы и другое) будут валидны только в компании или в определенной области индустрии. Этот тип КУ позволяет появиться систематическому подходу к обучению и организационной культуре через весь период операций в компании.

Модель 3. Корпоративный университет создается на основе университета. Как правило, университет создает факультет, департамент или институт. После обучения работники получают государственные дипломы.

Рынок тренинговые сервисов довольно стабилен и востребован. По сравнению с бизнес школами и КУ, тренинговые компании довольно мобильны и в большинстве случаев программа обучения занимает в среднем 2 или 3 дня. Им не нужна лицензия для образовательной деятельности или государственная аккредитация. В редких случаях, он лицензированы для проведения образовательной деятельности (в случае если тренинговая программа длится более чеем 72 часа), затем они могут выдать сертификат профессионального развития государственной модели. Многие российские компании имеют персонал-коучей, кто проводят всю обучающую деятельность. Есть несколько причин для этого решения: расширяющиеся нужды в обучении в компании, сокращения затрат на обучение. Месячная зарплата коуча в российской компании варьируется от 1000 до 5000 долларов за день работы. Компания тратит от 800 до 1500 доллароы на внешнего провайдера, чтобы провести обучение группы людей, состоящих из 10-15 человек. Высокая стоимость тренинговых программ породило появление свободных тренеров (фрилансеров) кто активно вовлекается в предоставление обучающих услуг на контрактной базе. Вот почему так сложно определить актуальный объем рынка тренинговых услуг.

В результате исследования, московский рынок бизнес-образования имеет свои собственные характеристики которые влияют на быстрое развитие этого рынка по сравнению с регионами. Это высокая развитая кооперация с государственными властями с бизнесами и международными партнерствами. Московские бизнес школы имеют самое высокое число иностранных аккредитаций, которые определяют качество обучения. Высокая стоимость образования в московских бизнес-школах и на тренинговых программах ( в среднем покупка одного тренингового курса в 2008 году ранжировалась от 140000 до 175000 рублей для топ-менеджеров, от 50000 до 80000 рублей для линейных менеджеров и от 30000 ло 65000 рублей для профессиональных специалистов. Это все благодаря тому факту что Москва — это финансовый бизнес центр с высокой финансовой способностью покупателей обучающих сервисов).

Представители московских организаций бизнес-образования пришли к региональным рынкам раньше чем другие. Они продолжают экспансию регионов, в особенности в развитии и создании новых тренинговых программ. Получив увеличенное внимание менеджеров всех сфер бизнеса к разделу кадрового разития мы можем предсказать рост числа корпоративных обучающих систем. В будущем, возможно сильная дифференциация тренинговых компаний по индустриям и тематическая специализация программ согласно уровню сложности ( например, тренинг для улучшения эффективности коммуникаций с клиентом для начинающих, для более опытных, и для «звезд» компании).

Эксперты в сфере бизнес-образования предсказывают формирование стратегического союза, местных и иностранных бизнес-школ. Российские бизнес-школы будут нацелены на получение международной аккредитации и поэтому, они улучшат качество образования. Также, международная система качества (ISO) будет реализована в бизнес-образовании, что ускорит их вхождение на международной рынок.

Результаты анализа трендов развития сферы бизнес-образования показывает что она быстро развивается. Тем не менее нужно отметить что ключевой приоритет в обеспечении бизнес-образования заключается в дальнейшем расширении позиции социальной ответственности и улучшения социальной эффективности всего обучения в целом.

Все это ускорит развитие бизнес-образования и укрепления связей между бизнес-образованием, исследовательскими лабораториями и инновациоными организациями. Все это увеличит качество бизнес-образования и приведет систему бизнес-образования но новый этап развития.

Согласно исследованию Docebo, [[13]](#footnote-13)Восточная Европа занимает второе высокое место по распространению и использованию программ онлайн-обучения из-за уровня экономического роста в мире после Азии (17,3%). В области e-learning Россия — страна с самым высоким темпом роста и представляет собой насыщенный рынок. Основные драйверы роста государственные инвестиции (публичные фонды) и присутствие многочисленных старт-апов, которые используют технологии для учебных целей.

Интерес России в западном дистационном обучении и онлайн-обучении очень силен ( Coursera и Khan Academy широко распространены в России), но рынок все еще находится под влиянием общественных и частных инвесторов, которые влияют на распространение интереса через российские платформы (такие как платформа LinguaLeo

для изучения английского языка и Rosalind для изучения биоинформатики)

Индустрия онлайн-обучения , также известная как  e–learning, растет очень быстро и согласна расчетам экспертов ожидает увеличение на 25% в год. Статистика раскрывает что мировый рынок e-learning стоит около 107$ долларов США и один из ключевых рынков — Восточная Европа, в особенности Россия.

Хотя доля рынка России, согласно исследованию компании J’son & Partners Consulting ответственна только за 162$ миллионов долларов США, национальный рынок e-learning имеет огромный потенциал и продолжает расти несмотря на текущий экономический кризис. Несмотря на это, экономический кризис заставляет все больше и больше русских сотрудников учить иностранные языки. Около 7.2 миллионов россиян по – крайней мере раз были вовлечены в онлайн-обучение, подтверждает Станислав Корольков, глава российского центра онлайн-обучения Unibrains.

По утверждениям специалистов, бизнес-курсы связанные с изучением иностранных языков стали более популярны во времена кризиса. В 2016 году был проведен опрос среди учеников школы Skyeng: 59% учеников изучали иностранный язык для рабочих целей.

E-learning рост в России связан с поспеванием за другими зарубежными странами ввиду повсеместного внедрения интернета. В 2015 году, согласно рыночному исследованию, внедрение интернета превышало 70% с 85 миллионами пользователей общенародно. Веб-пенетрация в России в том же 2010 году была около 37%.[[14]](#footnote-14)

По сравнению с Европой и США российский рынок онлайн-обучения слабо разит, однако кризисные условия и пересмотр подхода к обучению заставляет руководителей переходить на онлайн-обучение. Руководители мотивируют подчиненных посредством обучения и помогают им приобрести нужные квалификации, экономя необходимые бизнес-средства на обучении.

Для организации эффективного e-learning по мнению обучающей платформы TeachBase необходимо:[[15]](#footnote-15)

1. **Облачное решение.**

Лучшее решение - покупать программу на облаке: таким образом можно обеспечить себя качественным ресурсами и большим охватом коллег

1. **Элементарный интерфейс и практичность использования**

Основной вопрос в удобстве доступа: так как это онлайн-обучение у сотрудников должна быть возможность быстро и легко найти обучающие программы и возможность их использования в любое время суток.

1. **Удобство разных практичных форматов**

Возможность использования онлайн-ресурсов не только на компьютере, но и на мобильных устройствах существенно поможет сотрудникам оставатьсч в контакте со знаниями 24/7.

1. **Время для опробывания**

Возможность для временного использования программы, дабы понять подходит ли она данной организации и данным категориям сотрудников может очень пригодится в качестве экономии средств и понимании, какие более конкретные требования должны быть к программам обучения подобного типа.

1. **Возможность проведения аналитики и выявления результатов.**

Программы должны иметь возможность для дачи обратной связи: очень важно контролировать процесс получения знаний и их аналитику, для понимания, какие области в обучении нужно развивать дальше.

Помимо этого очень важна небольшая стоимость курсов, по сравнению с тем же оффлайн курсами, возможность интеграции внутри корпоративной системы организации, адресность и индивидуальность программ, адаптированность обучения под специфичные нужды, применение геймификацию, смешанное обучение и развитие общих знаний и навыков сотрудника.[[16]](#footnote-16)

## Опыт применения корпоративного обучения в современных реалиях

Довольно нередко люди не используют те навыки, которые получили в ходе обучения в рабочих ситуациях. Особенно часто это относится к soft skills или мягким навыкам, которые практически невозможно измерить. Для возникновения данного казуса существует несколько причин:

1. **Сопротивление изменениям**

Люди привычны делать определенный вид работы и с трудом меняют свое поведение и выходят за границы зоны комфорта.

1. **Неразвиваемость компетенции**

Компетенция подразумевает под собой определенный набор требований к работе

1. **Неверно сформированные потребности в развитии**
2. **Отсутствие возможности для практики**

В последнее время много торговых компаний нанимают тренера со стороны, дабы он научил сотрудников особенностям товара и технике продаж. Можно сказать, на данный момент это стало модным подходом в современном бизнесе. Если компания решает, что компании нужен коуч, то она имеет возможность либо нанять внешнего провайдера, либо найти многообещающего сотрудника в компании. В любом случае необходимо понимать , что работа профессионала стоит дорого.

Если взглянуть на список требований, которая компания делает для того чтобы нанять постоянного тренера, то обычно компании включают такие требования как создания новых тренинг-программ для менеджеров и все виды анализа. В этом случае организации предлагают зарплату от 30-50000 руб. в месяц (зависит от региона). Однако если компания со слишком большим списком обязанностей и компетенций для корпоративного тренера преуспеет в нахождении и привлечении специалиста, они только создадут иллюзию, что у них имеется работоспособная тренинговая система, потому что работа профессионала, который действительно способен решить серьезные проблемы стоит очень дорого. Для экономии денег, имеет смысл нанимать специалистов если у компании уже есть тренинговая программа и в этой ситуации тренер будет выступать в качестве профессионального презентатора предоставленного материала. Более бюджетная опция — это найти тренера среди сотрудников. Для этого нужно организовать, соревнования на новую позицию среди менторов и, таким образом, можно найти человека, кто готов развивать бизнес-образование и будет способен обучить сотрудников. Очень важен выбор тренинговых программ, так как сейчас рынок бизнес-образования предлагает множество предложений для корпоративных тренингов, эффективность которых разительно различаются.

Корпоративные тренинги помогают компании развивать и обучать сотрудников. Так как вопрос о дефиците квалифицированных кадров стоит сегодня особенно остро компании им жизненно необходимо создавать все условия для проведения необходимых компанией тренингов, семинаров и онлайн-обучения. Однако, по многим свидетельствам, одна или несколько программ бизнес-образования не способны в полной мере предоставить конкурентоспособные знания и навыки сотрудникам организации, а также решить серьёзный проблемы, если таковые имеются в организации. Поэтому обычно после завершения того или иного тренинга, компания заказывает новый, так как обнаруживаются новые проблемы, необходимые для рассмотрения и разрешения. Соответственно, это требует больших финансовых вложений со стороны организации, особенно, если привлекается внешний провайдер. Возникают вопрос, что организации не хватает комплексного рассмотрения проблемы, что осложняет сам процесс выбора методов и способов обучения, а также происходит некорректное определение нужд для обучения для данной конкретной организации, а также для данных конкретных сотрудников. Основной подход руководителей для организации обучения — это решение задач чисто утилитарного и практического характера. Например, развития конкретных узкоспециализированных навыков, необходимых конкретной категории работников данной организации. Более эффективный подход, по мнению экспертов, на данный момент является комплексный подход к обучению, где основной целью организации является повышение стоимости их сотрудников. Такой шаг со стороны организации указывает, что к проблеме подходит на стратегическом уровне. Обучение в компании осложняется также фактом, что способности к обучению с возрастом становятся хуже. Поэтому очень важно мотивировать персонал на обучение, так как это является ключевой конкурентной характеристикой, которая действительно поможет персоналу хорошо выучить знания и навыки, представляемые ими данными курсами.

Современные крупные компании имеют много филиалов в разных городых, что иногда затрудняет обучение, так как компании не всегда обладают финансовыми и временными ресурсами чтобы организовывать очные встречи. Однако, обучение – это одна из причин конкурентоспособности компаний, поэтому обучение является очень важным элементом стратегии.

Для экономии средств ищется альтернатива очным семинарам и лекциям. Единственное решение, которое удовлетворяет при проведении межрегионального тренинга — это вебинар, то есть технология, позволяющая максимально приблизиться к эффекту «личного присутствия» на совещании: все участники смогут слышать, видеть и обсуждать то, что им показывают.

Разница огромна:

* Очный семинар – гонорар тренера (30-100 тыс. руб. за 1 день работы), аренда помещения и питания (2,5-4,5 тыс. руб. за 1 уч), печатная продукция (от 10 тыс. руб. за человека), перелеты (от 10 тыс. руб. за человека)
* Разовый вебинар — 100 руб. за 1 человека в 1 час (можно платить абонентскую плату и проводить неограниченное количество вебинаров). Гонорар тренера не зависит от его выступления поэтому в расчетах не учитывается.[[17]](#footnote-17)

Получается, что компания экономит в 6 раз больше денег, применяя e-learning.

Для организации обучения существует два подхода: найти готового профессионала или найти и вырастить профессионала в организации.

Однозначного ответа для всех не существует. В таблице 1 приведено сравнение нескольких критериев, являющихся значимыми для компании при работе с сотрудниками.

В таблице 1 нет сравнений заработных плат и систем бонусов, так как необходимо, чтобы система оплаты труда была конкурентоспособна. Если уровень дохода, который могут получать сотрудники, существенно ниже рыночного, то при поиске будут возникать серьезные проблемы: работники не пойдут в такую фирму, а при подготовке специалистов внутри компании проблема будет еще серьезнее — компания будет «кузницей кадров».

Поэтому все сравнения производятся при допущении, что в компании конкурентоспособная оплата труда по своему сегменту рынка.

Еще одним значимым фактором, на который нужно обратить внимание, является стоимость замены ушедшего сотрудника. Для компании она складывается из:

* времени простоя (т.к. работу этого сотрудника никто не делает или она распределена между другими сотрудниками, что снижает их эффек- тивность в плане выполнения своих задач);
* затрат на поиск нового сотрудника;
* времени сниженной эффективности нового сотрудника (новый сотрудник становится эффективным далеко не сразу);
* времени его руководителя, который вынужден вводить нового сотрудника в работу; времени сотрудников отдела персонала (поиск, оформление, адаптация).

Программы и вид обучения будут сильно отличаться в зависимости от вида и размера компании. В огромных компаниях обучением новых сотрудников могут заниматься специальные работники, основной задачей которых будет обучение нович- ков, а в фирмах меньшего размера эта задача в основном ложится на плечи самого заинтересованного лица — непосредственного руководителя.

Программа обучения в значительной степени зависит от специфики компании, причём не только от внутренней, но и от внешней. К примеру, если взять обучение сотрудников отдела продаж, то помимо теоретического материала обязательно должны присутствовать практические упражнения. Упражнения помогают усвоить теоретический материал и закрепить полезный навык. Можно проанализировать эффекты практических занятий на примере работы продажников с отказами, как при холодных звонках так и при личных встречах. Сотрудники, которые отрабатывали упражнение прохождения через серию отказов в учебной форме, намного эффективнее и профессиональные справлялись в реальной рабочей ситуации. Посредством практических упражнений, они закрепляют данный навык и имеют возможность использовать его в различных рабочих сценариях.

Опыт появления использования корпоративных университетов в России не такой богатый по сравнению с западным рынком. Чаще всего чаще всего корпоративные университеты возникают по нескольким причинам:

1. Крупные компании с обширной региональной системой с неструктурированной программой обучения для достижения одной цели. Проблема решалась с созданием общего универсального корпоративного центры обучения для всех сотрудников сети.

2. Нехватка квалифицированных топ-менеджеров, когда их деятельность является ключевым преимуществом для компании.

3. Функция управления персоналом выделено в отдельную систему , у организации есть понимание необходимости обучения работников, так как это дает компании дополнительные преимущества на рынке. Каждый корпоративный университет по-своему уникален, поскольку отражает корпоративную культуру компании и специфику отрасли. КУ имеют практическую направленность при этом основными преподавателями чаще всего выступают сами директора по персоналу, развитию бизнеса, руководители подразделений, консультанты и лекторы бизнес-школ

Факторы успеха корпоративного университета:

* активное взаимодействие с поставщиками;
* наличие учебных планов;
* достойный бюджет;
* правильная организационная структура;
* эффективность обучения;
* действенные методы обучения;.
* использование маркетинговых коммуника- ций;
* грамотная логистика;
* вовлеченность топ-менеджеров.

Каждый корпоративный университет по-своему уникален, поскольку отражает корпоративную культуру компании и специфику отрасли. КУ имеют практическую направленность при этом основными преподавателями чаще всего выступают сами директора по персоналу, развитию бизнеса, руководители подразделений, консультанты и лекторы бизнес-школ.

Например, тренинговое подразделение компании Wrigley убедительно демонстрирует высокий уровень доверия сотруднику, ведущему проект: в данной фирме менеджеры по обучению выступают инициаторами различных проектов, которые организация спонсирует.

В корпоративных университетах учатся, используя круглые столы, интерактивные семинары, тренинги, мастер-классы, бизнес-симуляция и дистанционное обучение. Нередко, персонал, который на постояннной основе проходят обучение в корпоративном университете на внутренних ресурсах, объединяются в клубы (чаще всего отраслевые). Что касается дистанционного обучения в корпоративном университете — она развита на достаточно профессиональном уровне и способствует самообучению персонала. Как показывает практика дистанционное обучение лучше справляется с мотивацией персонала на самообучение и развитие, а также успешно формирует лояльность к организации и к самому процессу обучения. Всё это отражается на репутации и бренде корпоративного университета и самой организации. Предполагается, что в скором времени дистанционное обучение вытеснит традиционную форму обучения. Основные преимущества онлайн-обучения следующие: сокращают расходы на бизнес обучение, дают возможность сотрудникам учиться без отрыва от производства или в неформальной обстановке, небольшие размеры групп мотивируют сотрудников, так как осуществляется обмен знаниями и к тому же тесное общение с преподавателем способствует лучшему закреплению знаний и навыков, при данном типе обучение сотрудники могут получать знания точно в определенное время. Таким образом, современное дистанционное обучение превосходит традиционный формат и становится всё более популярным на рынке, так как имеет гораздо больше преимуществ не только с финансовой стороны, но и со стороны мотивации и стимулирования.

Если приводить в пример успешную отечественную организацию, которая с успехом используют смешанное обучение, то есть дистанционное корпоративное обучение и оффлайн обучение вместе, то можно привести опыт компании “Русал”. В корпоративном университете компании “Русал” существует программа которая состоит из четырех модулей: дистанционный курс, реалити тренинг, промежуточный и итоговый контроль. Данный вариант зарекомендовал себя лучше других, так как в нём соединяются различные методы работы. Обучение в Русал в итоге помогло повысить эффективность работы сотрудников, а также стимулировать на изменения.

Тем не менее, разработку программ обучения, даже если они зарекомендовали себя очень успешными нужно адаптировать к специфическим особенностям деятельности компаний и заказчику, так как данные факты индивидуальны для каждой организации

В одной из крупнейших фармацевтических компаний SmithKline Beecham была создана программа «Лидерство в продажах». Она состояла из нескольких модулей, которые строились на описании процессов поведения продавцов и их организации. Программа специально была разработана таким образом, чтобы не касаться обучения са- мой технологии продаж. В ее создании принимали участие руководители по продажам и менеджеры департаментов продаж из различных стран Европы. После того как программа была введена, на ее основе был разработан практический тренинг, который стали проводить во всех структурных подразделениях и сетевых филиалах. Тренинг имел колоссальный успех, поскольку объединил практические навыки всех успешных специалистов в области продаж. Опыт данного тренинга применялся на практике в компаниях долгое время и помогал сотрудникам быстро адаптироваться и освоить новый уровень требований в сфере продаж.

Несомненно, корпоративные университеты предлагают компании массу преимуществ, однако, как и любая другая обучающая программа она содержит некоторые недостатки.

1. Стратегическая недоработка проектов в корпоративном университете. Часто перед университетом ставится она цель, именно на основании неё составляется программа. Однако, в период запуска всё меняется и как следствие обучения персонала перестраивается согласно новым требованиям.
2. Некоторые образовательные программы неэффективны в том числе в тех случаях, когда разрабатываются без участия экспертов.
3. Неправильная структуризация корпоративного университета который не берёт в расчёт потребности компании и ее человеческий потенциал.
4. Некоторые риски могут быть связаны с внешними провайдерами, так как всегда есть риск, что теоретические знания провайдера могли устареть и не соответствует тому, что происходит в отрасли.

В связи с этим, основные задачи корпоративного университета обозначаются следующим образом:

1. поиск и подбор преподавателей для проведения обучения и тренеров для проведения занятий с персоналом;
2. поиск и подбор учебных программ и курсов;
3. подготовка и адаптация учебных программ и курсов к конкретным нуждам организации;
4. контроль качества результатов обучения;
5. планирование дальнейшего развития и карьеры учащихся, а также содействие в аттестации персонала (данная функция не всегда входит в обязанности КУ и обычно осуществляется при поддержке HR-службы компании).

Настоящий момент в настоящий момент корпоративные университеты пошли по пути сотрудничества с высшими учебными заведениями, так как студенты после выпуска проходит практику непосредственно в компаниях этим самым формируют квалификацию и опыт. К сожалению, не все университеты обладают современными знаниями и учат именно тому, что необходимо в бизнесе и поэтому не совсем удовлетворяют потребности рынка. Корпоративных университетов на данный момент меньше, чем высших учебных заведений, но и количество постепенно увеличивается. Высшее учебное заведение зачастую не обучает актуальным знанием, предпочитая давать лишь теоретический материал, поэтому компании проще вырастить своих специалистов самим, так как современный бизнес должен быстро реагировать на новые изменения на рынке и в отрасли. Корпоративный университет — это форма обучения полностью основанная на практике, ориентированная на корпоративное развитие и для того чтобы КУ успешно функционировала необходимо заинтересованность топ-менеджеров, а также руководителей компаний для активного использования всего потенциала корпоративного университета

Нужно соблюсти несколько условий: понимание топ-менеджерами поставленных задач обучения, корректно сформировать заказ на программу оценки развития и обучения , активное участие топ-менеджмента в создании программ корпоративного университета

Таким образом, цель корпоративного обучения — это создание готовой команды специалистов, которые знают специфику работы своей компании, общую миссию, могут наладить производство и повысить уровень развития подразделения.

## Выводы

Малый и средний бизнес сокращает затраты на обучение, в то время как инновационный бизнес и крупные компании инвестируют больше, так как для крупных компаний обучение стоит дешевле. Все больше заметна тенденция к развитию e-learning и увеличения числа корпоротивных университетов и корпоративных центров.

Изменяется подход к обучению, все больше компаний заинтересовано в комплексном подходе к обучению сотрудников, не только для развития их отдельных квалификаций, но и повышения их стоимости в целом. Онлайн-обучение является одним из самых выгодных методов по обучению, так как имеет возможность экономить средства на логистике и обеспечении.

## Результаты опроса компаний по теме обучения и структурированные интервью

В данной главе будет рассматриваться сфера кинопроката в России, а также консалтинга.

### Дистрибуция в кинопрокате.

На рынке активнее всего работают так называемые мэйджоры, то есть большие голливудские студии — Sony Pictures, Disney, Universal, Warner Brothers и другие. У них есть давно отработанная схема кинопроизводства и доставки продукта конечному потребителю, их отделения находятся в каждой большой цивилизованной стране, в том числе и у нас. Например, 20th Century Fox Russia, «Уолт Дисней Компани СНГ» или Universal Pictures Russia. Помимо своих картин, заокеанские мэйджоры работают с независимым продуктом, права на прокат которого они приобретают.

В отдельных случаях крупные студии-мэйджоры предпочитают работать в нашем кинопрокате с партнёрами-агентами. Например, Warner Brothers долгое время работают с нашим киногигантом «Каро», а Paramount Pictures выбрали себе в качестве кинотеатрального партнёра компанию «Централ Партнершип».

Когда фильм запускают в производство на его маркетинг и рекламу тратятся колоссальные средства. Каждая страна продвигает будущую картину через все средства массовой информации. При этом картины крупных кинокомпаний обычно в приоритете, поэтому независимым компаниям гораздо сложнее.

Существует несколько ключевых кинорынков: европейский (EFM), который проводится во время Берлинского кинофестиваля, Le Marché du Film — во время Каннского и американский (American Film Market), который проходит в Лос-Анджелесе в ноябре. Там студии продают свои фильмы и затем рассылаются по всему миру в поисках потенциальных покупателей. Права на дистрибуцию картины чаще всего оказываются у того, кто предложил больше денег.

Купившие фильм независимые дистрибьюторы выпускают ленту в прокат на своей территории — самостоятельно (если есть своё кинотеатральное подразделение) либо с помощью крупной компании или мэйджора. В последнем случае компания, берущая на себя на себя кинопрокатные обязательства, оставляет себе 10–17 % от сборов.

Поскольку у представительств мэйджоров — колоссальные мощности и возможности, любой независимый дистрибьютор, который договаривается с ними о кинопрокате, имеет серьёзный шанс заработать на картине. Они промоутируют картину максимально мощно. Рекламная кампания может обойтись в несколько миллионов долларов.

Если студия-мэйджор выпускает фильм, у неё есть утверждённый изобразительный рекламный ряд: тизер-постер, плакат, персонажные постеры, менять их на свой лад запрещено. В случае с независимым кино дистрибьютор чаще всего вправе сам решать, как подавать зрителю приобретённую картину.

Компании-дистрибьюторы покупают фильм на пять-восемь-пятнадцать лет. За это время они делают с фильмом всё, что хотят: продают на телеканалы, в онлайн-кинотеатры, издают на видеодисках. Они должны выжать из фильма всё возможное, потому что перед покупкой заносят студии-продавцу так называемую минимальную гарантию (или MG) — фиксированную сумму, которую в идеале должны окупить, чтобы заработать. Цена вопроса — от пяти-десяти тысяч долларов до пяти миллионов и больше. Сейчас хорошим результатом часто считается выход в ноль при том, что ты покупаешь картину, год её ждёшь, много месяцев готовишь к выходу, тратишь кучу денег на рекламу, придумываешь оригинальную локализацию.

Из прибыли с кинопроката фильма половину суммы всегда получают кинотеатры, половину — дистрибьютор. Со своей половины он ещё должен поделиться с компанией, которая продала ему права на фильм. Кроме того, продавец взимает огромное количество процентных сумм, которые капают ей с ТВ-продаж, с видеодисков и с интернет-проката. Процентное соотношение зависит от правил продавца и условий, которые выторговал дистрибьютор. Это может быть 50 на 50, 70 на 30 или 80 на 20 — в пользу дистрибьютора

Преимущества крупной дистрибьюторской компании очевидны. Клиенты предпочитают работать с одной компанией, которая предлагает им широкий ассортимент товаров. Безусловно, это выгоднее, чем покупать продукцию у нескольких мелких дистрибьюторов, даже если она обходится  немного дешевле.

Дистрибуция – сложный, дифференцированный вид бизнеса. Именно поэтому компании, не имеющие возможности конкурировать на равных с сильными соперниками, всегда могут использовать лазейку в виде узкой специализации на определенном сегменте рынка или на определенной территории или функции.[[18]](#footnote-18)

В результате они могут получить конкурентное преимущество за счет дифференциации своего товара, услуг, продукции, рынка сбыта и т.д. Но чтобы добиться успеха на этом пути, важно найти на рынке свою нишу. Это невозможно, если у компании нет эффективной системы маркетинга.[[19]](#footnote-19)

Один из способов выжить — создать сильный брэнд. Сильный брэнд может привлечь внимание покупателя и возможность конкурировать с сильными игроками на рынке.

### Интервью с HR-координатором в сфере дистрибьюции

Было проведено интервью с HR - координатором одной дистрибьюторской компании, занимающейся кинопрокатом.

Согласно обзору представителя, в компании большое внимание уделяется входному обучению, то есть в то время когда приходят новые сотрудники. Данное обучение нацелено прежде всего на понимание своей функции, обладание знании о компании и о других сотрудниках. Работника тщательно знакомят с его новым рабочем местом и коллегами. Понимание и знание не только своей, но и других функций, даже если они не относятся непосредственно к обязанностям работника считается очень важным в компании.

Компания распологается в очень конкурентной среде и тесно связана с законодательствами нескольких стран. Поэтому, в организации регулярно проводится обучение юридического характера, поясняющее основные правила при работе с документами, при работе с иностранцами и высшим руководством. По закону в организации проводится также обучение, посвященное охране труда.

Дважды в год проходят тренинги для HR-персонала. На них кадровая служба учится работать с определенными программами, а также ставить цели по всей организации, которые тесны связаны с обучением сотрудников и их развитием.

Данные виды обучений организация в большинстве своем организует сама, без помощи внешних провайдеров. Однако, компания помимо своих программ привлекает и внешних экспертов корпоративных тренингов.

Внешние провайдеры уделяют внимание технологическому обучению, например, таким программам как Microsoft Excel и Microsoft Powerpoint. На данные тренинги обычно формируется определенный бюджет от компании и по выявлении потребности в обучении он распределяется на сотрудников. Бюджет обычно согласовывается с HR generalist в связки с генеральными директорами и HR руководством. Потом эти данные согласовываются с непосредственными руководителями отделов.

Основной упор в обучении делается на средний менеджмент. Особой популярностью пользуются программы «Финансы для нефинансистов», а также на юридические, связанные непосредственно с деятельностью компании.

Как отметил интервьюируемая, компания отдает предпочтение тренингам, то есть оффлайн обучению с практической составляющей. Помимо этого в компании есть корпоративный портал и корпоративная социальная сеть. Внутри них есть подписки на различные журналы, которые могут пригодится в работе как всем отделам, так и некоторым специфическим. Корпоратиный портал содержит в себе англоязычные вебинары, подписку на общеизвестный бизнес-журнал Harvard Business Review и различные иностранные материалы. Все материалы находятся в свободном доступе.

В качестве оценки результатов обучения часто применяется аттестация или тестирование. Всегда существует обратная связь для сотрудников, которые могут поделиться своим мнением по поводу любой программы, высказать свои жалобы и негодования.

Как отмечает респондентка, бюджет на обучение в связи с кризисом не сократился и все обучение проходит в том же объеме что и раньше.

Касательно мотивации персонала, HR-координатор отметила, что сотрудники идут на обучение с желанием и добровольно, что тесно связано со здоровой атмосферой в коллективе, а также с эффективностью тимбилдинга. После обучения всегда происходит обмен знаний в неформальной обстановке, что стимулирует сотрудников на дальнейшее самообразование.

По мнению интервьюируемой, обучение окупается, так как внешняя среда быстро меняется, а обучение помогает оставаться конкурентоспобным на рынке. Внешние и внутренние усилия по обучению увеличивают скорость и продуктивность работы сотрудников. Достоинствами обучения в компании, представитель компании называет возможность практиковать иностранный язык, а также многократное повторение курсов.

Недостатком обучения респондентка отмечает вводное обучение, которое на данный момент является слабым и не охватывает все те разделы, которые должны.

Оценка на основе ROI или модели Кирпатрика в организации не производятся.

### Сфера консалтинга

В условиях конкурентного рынка даже сильные и развитые компании зачастую испытывают трудности, которые могут быть вызваны как внешними, так и внутренними обстоятельствами. Колебания курсов валют и цен на сырье, появление новых законов и подзаконных актов, изменение государственной политики в отношении какой-либо сферы экономики, а также решения, принимаемые на международной арене, могут оказать влияние на многие процессы в бизнесе. Ситуацию дисбаланса в компании могут создать и напряженные отношения между подчиненными, топ-менеджерами, стейкхолдерами, и приход нового руководства, партнеров и/или подрядчиков. Когда все эти проблемы фирма не может решить своими силами, выход из ситуации — обращение к профессиональным консультантам.

Однако компании прибегают к услугам консультантов не только при возникновении проблем, но и тогда, когда возникает необходимость ускорить темпы роста, оптимизировать издержки, отрегулировать управленческий аппарат. Кроме того, услугами консалтинга пользуются в рамках имиджевой политики — проводится аудиторская проверка, а результаты публикуются в открытом доступе.

Отметим, что консалтинговые организации предлагают как готовые решения для бизнеса, так и те, что разрабатываются вместе с клиентом в индивидуальном порядке. Процесс оказания услуг начинается с диагностики состояния компании, определения узких мест. Затем следует этап создания решения и внедрения его в фирму. Заканчивается проект оценкой эффективности решения, подсчетом ROI и прочих результатов.

Стоит сказать, что алгоритм оказания услуги во многом зависит от предмета консалтинга и реализуемого подхода.

В данный момент востребованность консалтинговых услуг на российском рынке падает. Согласно рэнкингу RAEX («Эксперт РА»), прирост выручки консалтинговых компании в 2015 году составил всего 7% против 9% в 2014 году и 14% в 2013 году, при этом совокупный доход снизился на 33%. Суммарный объем рынка консалтинга в 2015 году составил 126 млрд рублей против 116,4 млрд рублей в 2014 году.

В настоящее время российский аудиторско-консалтинговый рынок характеризуется нарастающей дифференциацией услуг и повышением их качества, предъявлением более жестких требований к компании-поставщику, учащением проверок со стороны Росфиннадзора. Следует отметить стабилизацию стоимости услуг, незначительное снижение доли прибыли от аудита и рост спроса на неаудиторские, в частности консалтинговые, услуги.[[20]](#footnote-20)

### Интервью с HR-менеджером в сфере консалтинг.

Согласно респондентке, в компании в основном используется входное обучение, которое осуществляется поcредством e-learning. Они используются для того, чтобы познакомить новичков с организационной структурой компании и корпоративной культурой. Это онлайн-обучение играет большую роль, потому что влияет на продуктивность персонала. Также данный тип обучения применяется при развитии персонала и обучении их hard skills.

Компания использует как синхронные (вебинары, онлайн-лекции) так и асинхронные (презентации и корпоративная библиотека) методы онлайн-обучения. Более того, обучение является обязательным элементом компании и успешно контролируется.

Сотрудники не всегда замотивированы проходить обучение, ввиду отсутствия обратной связи и длительностью обучения.

Несмотря на популярность e-learning программ, а также того, что компания является интеллектуально-емкой по своей сути, традиционное обучение превалирует над онлайн-обучением. Это связано как с недостаточно развитой системы онлайн-обучения, логистическими проблемами и отсутствием обратной связи. Также персонал компании привык к традиционным формам проведения обучения и новшества могут вызвать у него сопротивление.

Тем не менее, обучение в компании можно охарактеризовать как смешанное. Компания тренирует работников для работы индивидуально и в группе и дает новые навыки в использовании современной системы образования.

Одним из самых популярных методов обучения в компании, по мнению респондентки, является кейс-стади. Обширно используется корпоративная библиотека для самообучения всеми сотрудниками организации.

Согласно опросу трех сотрудников компании, которые удалось опросить, работники единодушно сошлись в неэффективности программ компьютерного обучения (CD-ROM, мультимедия, виртуальная реальность), а также сошлись во мнениях, что несмотря на некоторые недостатки обучения, для них оно оказалось полезным. Одними из самых эффективных методов было признаны практическое обучение (ротация, демонстрация, коучинг, наставничество) и электронное обучение. Основным желанием пройти обучение было повышение своей квалификации и стоимости как сотрудника.

## Выводы

Обучение зависит от специфики отрасли и рынка, а также от корпоративной культуры организации. Компании всегда проводят вводное обучение, а также практическое направленное на получение определенных навыков. В корпоративном обучении обеих компаний можно заметить недостаток адекватной оценки результатов обучения и его аналитики. Как мы видим, компании оценивают результаты в основном с помощью тестирования и аттестации.

# Глава 3.

## Тенденции в обучении и дальнейшие перспективы

Недавнее исследование подтвердило, что финансовый капитал очень сильно зависит от интеллектуального капитала.

Интеллектуальный капитал — это совокупность всех знаний компании. Талантливые сотрудники позволяют компании добиться успеха, и те компании, которые это понимают, вкладывают большие суммы денег в его развитие и обучение.

Учебные отделы обычно инвестируют в обучение. Основное внимание при этом уделяется передаче знаний членам команды, а не созданию диалога между сотрудниками и поощрению обмена знаний. По сути , все знания хранятся в головах отдельных сотрудников, что приводит к неэффективности 70% учебных программ.

Только 37% сотрудников считают формальное обучение необходимым. Тем не менее, почти 90% считают, что обмен знаний абсолютно необходим для процветания на рабочих местах. Поэтому, если вы хотите гарантировать успех обучения — вам нужно лучше организовать социальное взаимодействие в компании.

Исследователь из Оксфордского университета полагает, что интеллектуальный капитал опирается на социальные отношения. Эти отношения позволяют людям собираться вместе и обмениваться информацией. Это упрощает обмен знаниями и повышает интеллектуальный капитал компании. Даже когда люди делятся старой информацией, они все равно создают новую информацию.

С текучестью сотрудников в среднем на 15% - развитие интеллектуального капитала становится большой проблемой. Это не просто создает нехватку рабочей силы - это означает, что организация постоянно теряет знания. Но эта потеря знаний не является невосполнимой. Есть несколько способов чтобы убедиться, что знания распределяются эффективно и безопасно в компании

1. Создайте дискуссионные группы.

Одним из наиболее эффективных решений является использование системы управления обучением (LMS) для обеспечения безопасности знаний. Вы можете предоставить пространство для пользователей, чтобы поделиться своими уникальными знаниями с другими членами команды. Это позволяет вам вести онлайн-регистрацию знаний о компании и делиться ею с командой.

1. Фокус на неформальном обучении.

Модель 70:20:10 предполагает, что 70% обучения осуществляется в социальном и неформальном секторах, в то время как только 10% осуществляется через формальный учебный контент. Если вы хотите инвестировать в интеллектуальный капитал, вам нужно инвестировать в социальное обучение. Самые лучшие социальные платформы обучения делают обмен знаниями между сотрудниками еще проще.

1. Идентификация экспертов

Используя эту передовую технологию, менеджеры по обучению могут идентифицировать экспертов по предмету. Это означает, что, когда у членов команды возникают вопросы, они точно знают, кого спросить. Это простой способ инвестировать в социальное обучение и поощрять каждого члена команды делиться своими знаниями. Это социальное обучение помогает каждому стать более опытным, более продуктивным и более прибыльным.

4. Построить право собственности

LMS, в котором встроено социальное обучение, а не только его закрепление, позволяет легко создавать общий контент, создаваемый пользователями. Это делает процесс обучения интуитивным для учащихся с такими функциями, как социальная новостная лента и группы понимания. Когда учащиеся могут участвовать в создании знаний компании, это дает им чувство собственности и помогает им чувствовать себя ценными - но это также способствует интеллектуальному капиталу компании и помогает ей расти.

1. Создайте более креативный контент

Когда учащиеся создают учебный контент, это дает дополнительную выгоду, делая обучение как можно более релевантным. Это помогает облегчить бремя обучения менеджерам, которые больше не нуждаются в распространении курса по курсу неэффективного электронного обучения. Скорее, они работают с учащимися, чтобы создать корпоративную культуру, которая органично создает соответствующее обучение.

Обучение персонала является вкладом в изменения проводимые в корпорации, однако, внешние провайдеры не всегда могут предоставить большое и разнообразное обучение. Так как на данный момент многие сферы очень быстро меняются, то обучение позволит людям приспособиться к окружающей среде и не утратить свои важные компетенции.

Тренеры отмечают, что часто клиенты заказывают дополнительнеы тренинги, так как после проведенных занятий вскрываются все новые и новые проблемы в организации.

Как отмечает Фурта Станислав Дмитриевич «Чего сегодня, по моему мнению, не хватает клиентам и провайдерам обучения — так это комплексного взгляда на организационные проблемы. Даже такой, на первый взгляд узкоспециальный курс, как «Финансы для нефинансистов», должен решать не только и не столько задачу повышения финансовой грамотности, сколько задачу совершенствования внутрикорпоративных межфункциональных коммуникаций, где язык финансов становится универсальным средством общения.»

## Выводы и рекомендации

Исходя из анализа, можно сделать вывод что корпоративное обучение в России является перспективной областью развития. Компании ввиду экономического кризиса подчеркивают свое желание искать экономные и эффективные программы для обучения своих сотрудников. Популяризируются идеи корпоративных университетов и методов онлайн-обучения, компании более комплексно подходят к развитию своих кадров. Однако, возникают проблемы с мотивацией персонала, выбором правильных интсрументов обучения и отсутвием оценки результатов обучения.

Основные рекомендации:

1. Для проведения более комплексного обучения, организация должна выработать стабильную корпоративную культуру, так как обмен знаниями является важной составляющей организации. Для этого, нужно наладить коммуникации в компании, достоверно определить функции всех сотрудников и мотивировать топ-менеджеров и руководство поддерживать систему обучения.
2. Организация должна адаптировать программу курса под компанию и ее сотрудников. Адресность программы является важным условием ее эффективности и важности, так как нужно учитывать разный уровень подготовки персонала.
3. Программы обучения должны быть легко доступны, иметь практическое значение. Традиционные формы обучения являются негибкими и представляют собой устаревшее знание, поэтому нужно использовать современные методы такие как онлайн-обучение и корпоративные библиотеки. Мобильный доступ к знаниям смотивирует сотрудника к самообучению, что является важным условием для действенного обучения.
4. Компания долдна учитывать специфику организации, рынка и отрасли, для проведения обучения в соответствии с нуждами сотрудников.
5. Компании необходимо разработать собственную систему анализа и оценки результатов обучения сотрудников, для понимания общих тенденций и проблемных зон.

## Заключение

По результатам работы была достигнута цель работы — оптимизация издержек на обучение сотрудников. Данная цель была достигнута путем выполнения следующих задач.

Во-первых, был сделан обзор литературы, посвященный обучению и развитию персонала: были даны определение концепции обучения, расмотрены методы и способы обучения, а также аналих необходимости обучения и отличия интеллектуально-емких сотрудников от традиционнных. По результатам было выявлено, что что традиционные методы не подходят современным сотрудникам и должны быть либо дополнены , либо заменены на другие. Обучение, которое проводится в организации, должно быть дополненл неформальным обучением, поддержкой менеджмента и обладать условиями для развития персонала. Без этих составляющих обучение будет непродуктивным.

Обмен знаниями важен, как и понятие самообучающейся организации - существуют многочисленные личностные и организационные барьеры в виде корпоративной кудьтуры, которые надо преодолеть, чтобы осущесвтлять качественное обучение.

Во-вторых, был проанализирован рынок корпоративного обучения в России и за рубежом, также рассмотрено применение данных методик в компаниях, и проведено первичное исследование в крупных компаниях сферы дистрибуции кинопроката и консалтинга. На основании этого были сделаны выводы, что малый и средний бизнес сокращает затраты на обучение, в то время как инновационный бизнес и крупные компании инвестируют больше, так как для крупных компаний обучение стоит дешевле. Все больше заметна тенденция к развитию e-learning и увеличения числа корпоротивных университетов и корпоративных центров.

Изменяется подход к обучению, все больше компаний заинтересовано в комплексном подходе к обучению сотрудников, не только для развития их отдельных квалификаций, но и повышения их стоимости в целом. Онлайн-обучение является одним из самых выгодных методов по обучению, так как имеет возможность экономить средства на логистике и обеспечении.

В-третьих, были проанализированы дальнейшие тенденции развития обучения, особенности и недостатки, и выявлена связь обучения и продуктивности работников, которая выражается в желании квалификации, денежной мотивации и получанием нематериальных благ. Можно сделать вывод что корпоративное обучение в России является перспективной областью развития. Компании ввиду экономического кризиса подчеркивают свое желание искать экономные и эффективные программы для обучения своих сотрудников. Популяризируются идеи корпоративных университетов и методов онлайн-обучения, компании более комплексно подходят к развитию своих кадров. Однако, возникают проблемы с мотивацией персонала, выбором правильных интсрументов обучения и отсутвием оценки результатов обучения.

Данная работа охватывает только часть вопроса обучения персонала в кризисных услвоиях. Теоретическая важность данной работы состоит в освещении и определении перспективных тенденций развития корпоративного обучения на рынке России, выявлеение его важности и актуальности для достижения компании конкурентного преимущества и повышения квалификации и продуктивности своих сотрудников.

# Литература

1. Алсуфьев, А. И. Подходы к обучению и развитию персонала в инновационно-активных компания стран БРИК / И. Алсуфьев и др. // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2015. – № 3. – С. 47-83.

2. Алсуфьев, А. И. Практики обучения и развития персонала как фактора инновационного развития организации / И. Алсуфьев, Е. К. Завьялова // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2014. – № 3. – С. 101-134.

3. Андреева, Т. Е. Практика развития персонала как инструмент привлечения, мотивации и удержания интеллектуальнных сотрудников / Т.Е Андреева, Е.Е. Юртайкин, А.Е. Солтицкая // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2006. – Т. 4, № 34. – С. 7-11.

4. Завьялова, Е. К. Особенности управления персоналом интеллектуально-емких компаний / Е. К. Завьялова, А. Ф. Денисов // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2008. – Т. 4, № 12. – С. 381-398.

5. Иванов, П. Оптовая торговля: кто выживет в эпоху перемен / П. Иванов // Свой бизнес. – 2004. – №12.

6. Как без денег повысить эффективность сотрудников во время кризиса: сценарий eLearning [Электронный ресурс] // Блог Teachbase. – Режим доступа: http://teachbase.ru/blog/kak-bez-deneg-povysit-effektivnost-sotrudnikov-vo-vremya-krizisa-scenarij-elearning/ (дата обращения 22.04.17).

7. Как устроен кинопрокат [Электронный ресурс] // The Village. – Режим доступа: http://www.the-village.ru/village/business/how/162385-kak-ustroen-kinoprokat (дата обращения 02.05.17).

8. Корпоративное обучение // Альманах. – 2015. - № 1. – 100 с.

9. Латуха, М. О. Межстрановые особенности управления талантливыми сотрудниками в ИТ-компаниях из стран с развивающимися рынками. / М. О. Латуха, Л. В. Селивановских // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2016. – Т. 8, № 3. – С. 54-80.

10. Латуха, М. О. Управление талантливыми сотрудниками: теоретические подходы и опыт российских компаний / М. О. Латуха // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2014. – № 4. – С. 46-66.

11. Мильнер, Б. З. Организация создания инноваций: горизонтальные связи и управление

/ Т. М. Орлова, Б. З. Мильнер. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2013 — 288 с.

12. Обзор рынка корпоративного образования 2016 ассоциации ATD [Электронный ресурс] // Сколково. – Режим доступа: http://trends.skolkovo.ru/2016/11/obzor-ryinka-korporativnogo-obrazovaniya-2016-assotsiatsii-atd/ (дата обращения 19.04. 2017).

13. Особенности рынка тренинговых услуг в России [Электронный ресурс] // HR по-русски. – Режим доступа: http://hr-elearning.ru/rynok-treningovykh-uslug-v-rossii/ (дата обращения 21.04.2017).

14. Прошкина, И. А. Как эффективно организовать обучение сотрудников из региональных филиалов в режиме онлайн / И. А. Прошкина // Управление человеческим потенциалом – 2015. – Т. 1, № 25. – С. 58-62.

15. Рост рынка корпоративного обучения неожиданно замедлился [Электронный ресурс] // Ведомости. – Режим доступа: https://www.vedomosti.ru/management/articles/2013/05/22/biznes\_uchitsya\_ponovomu (дата обращения 29.04.17).

16. Современные методы обучения персонала [Электронный ресурс] // НГПК. – Режим доступа: http://www.ngpc.ru/forum2010/Articles/Learnining%20methods.pdf (дата обращения 20.04.2017).

17. Совсем другая история [Электронный ресурс] // Эксперт-Онлайн. – Режим доступа: http://expert.ru/northwest/2010/34/obrazovanie/ (дата обращения 24.04.17).

18. Творческий работник – где найти и как управлять? [Электронный ресурс] // Консалтинговая группа MD. – Режим доступа: http://www.md-management.ru/articles/html/article32775.html (дата обращения 26.04.2017).

19. Тенденции на рынке ИТ обучения [Электронный ресурс] // Академия Айти. – Режим доступа: http://www.it.ru/press\_center/news/11508/ (дата обращения 29.04.17).

20. 9 трендов в корпоративном образовании [Электронный ресурс] // Rusbase. – Режим доступа: https://rb.ru/opinion/9-trendov/ (дата обращения 03.05.17).

21. Armstrong, M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice / M. Armstrong, S. Taylor – 13th ed. – Kogan Page, 2015. – 880 p.

22. Baklashova, T. Manager’s professional training in Russia: Syllabus and technologies / T. Baklashova // Procedia – Social and Behavioral Sciences. – 2014. – N. 152. – P. 1057-1061.

23. E-learning Market to Grow in Russia [Электронный ресурс] // Russia Briefing. – Режим доступа: http://www.russia-briefing.com/news/e-learning-market-grow-russia.html/ (дата обращения 23.04.17).

24. E-Learning Market Trends & Forecast 2014-2016 Report [Электронный ресурс] // Docebo. — Режим доступа: https://www.docebo.com/landing/contactform/elearning-market-trends-and-forecast-2014-2016-docebo-report.pdf (дата обращения: 20.04.2017).

25. Gorbachev, S. Features of the Cognitive Approach in Forecasting Systems of Staff Training for the Real Sector of the Russian Economy / S. Gorbachev et al. // Procedia – Social and Behavioral Sciences. – 2015. – N. 206. – P. 406-409.

26. Guilford, J. P. The nature of human intelligence. / J. P. Guilford. – McGraw-Hill, 1967. – 538 p.

27. Kucherov, D. Evaluation of training programs in Russian manufacturing companies / D. Kucherov, D. Manokhina // European Journal of Training and Development – 2017 – Vol. 41, N. 2. – P. 119-143.

28. Laperrière, A. Enacting international opportunities: The role of organizational learning in knowledge-intensive business services / A. Laperrière, M. Spence // Journal of International Entrepreneurship. – 2015. – Vol. 13, N. 3. – P. 212-241.

29. Lapidus, L. Business Education Market in Russia: Current State and Development Outlook / L. Lapidus, I. Tarkhanov, E. Razumovskaya // Procedia - Social and Behavioral Sciences. – 2015. – Vol. 191, N. 2. – P. 391-395.

30. List of Training Methods [Электронный ресурс] // The Human Resources Social Network. – Режим доступа: https://www.hr.com/en/communities/training\_and\_development/list-of-training-methods\_eacwezdm.html (дата обращения 23.04.2017).

31. Masalimova, A. R. Advantages and disadvantages of national and international corporate training techniques in adult education / A. R. Masalimova, M. Usak, A. R. Shaidullina // Current Science. – 2016. – Vol. 111, N. 9. – P. 1480-1485.

32. Pavlova, A. Peculiarities of The Current State of Top Management Development and Training in Russia / A. Pavlova // Procedia - Social and Behavioral Sciences. – 2015. – N. 191. – P. 1723-1727.

33. Raheja, K. Methods of training and development / K. Raheja // Innovative Journal of Business and Management. – 2015. – Vol. 4, N. 2. – P. 35 – 41.

34. The Most Effective Training Techniques [Электронный ресурс] // Training Today. – Режим доступа: http://trainingtoday.blr.com/article/most-effective-training-techniques/ (дата обращения 24.04.2017).

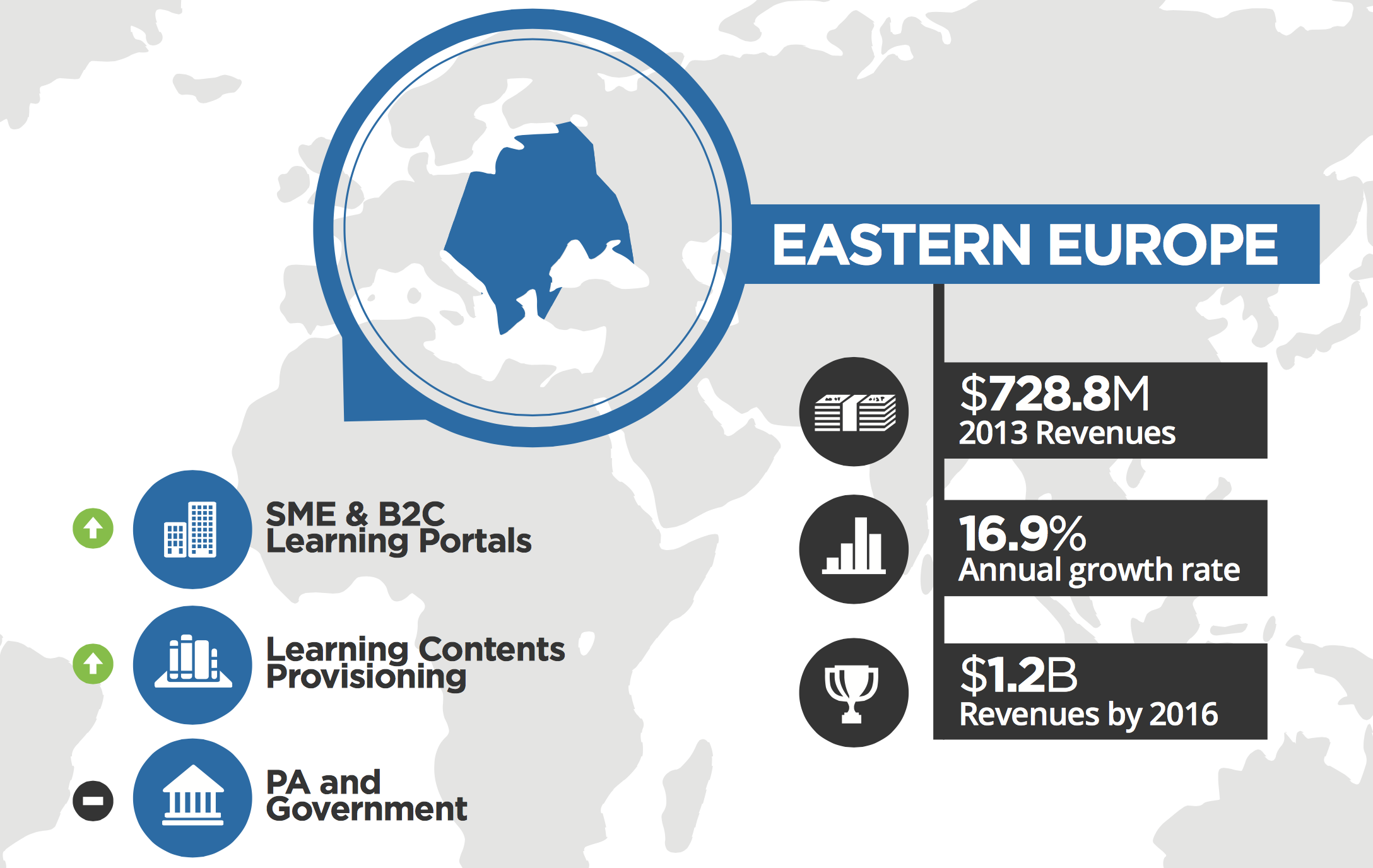
35. William H. S. Learning by knowledge-intensive firms / William H. S. // Journal of Management Studies. – 1992. – Vol. 29. N. 6. – P. 713-740.

36. Yeleneva, J. Analysis and Organizational Model for Monitoring of the Training of Workers and Specialists with Secondary Vocational Education for Innovation-Oriented Enterprises of Russia / J. Yeleneva et al. // Procedia – Social and Behavioral Sciences. – 2015, N. 214. – P. 779-787.

# Приложения

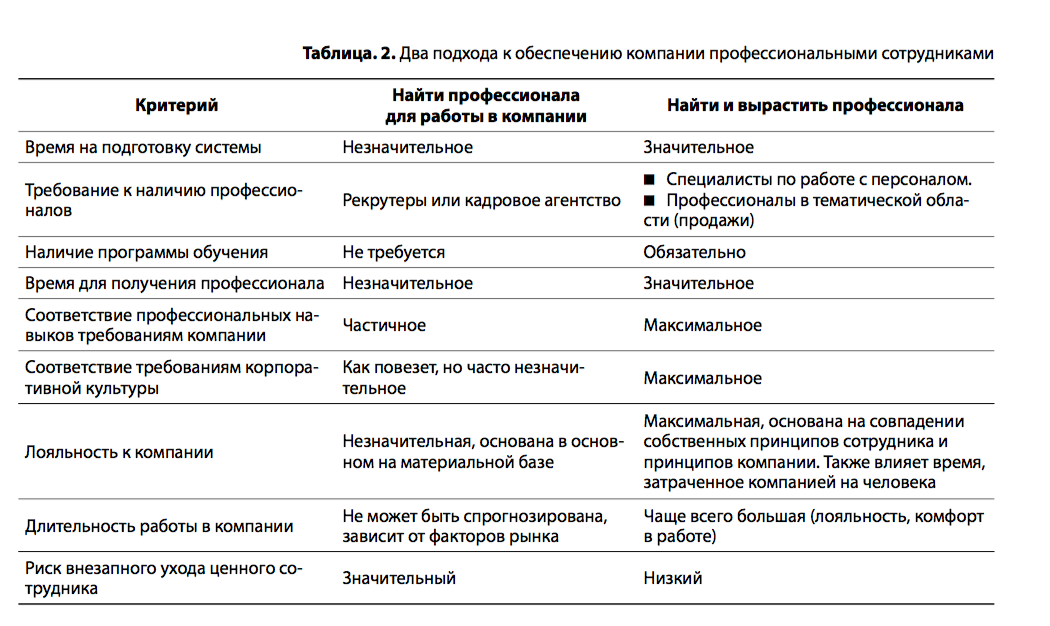
## Приложение 1.

Рис 1. Доля рынка e-learning в Восточной Европе



## Приложение 2.

Рис 2. Два подхода к обеспечению профессиональными сотрудниками



## Приложение 3. Примеры вопросов опросника.

1. **Какие методы обучения используются в вашей компании:**

А) Занятия с инструктором (обучение с доской, презентация поверпоинт, сторителлинг, тренинг)

Б) Интерактивные методы (викторины, вопросы и ответы, обсуждения в малых группах, ролевые игры)

В) Практическое обучение (ротация, демонстрация, коучинг,наставничество)

Г) Компьютерное обучение (CD-ROM, мультимедия, виртуальная реальность)

В) Электронное обучение ( обучение через интернет, видеоконференция, аудиоконферения, онлайн колледжи и университеты, вебинары)

1. **Какие на ваш взгляд самые эффективные (дают практические знания, которые полезны для компании и сотрудника)?**

А) Занятия с инструктором (обучение с доской, презентация поверпоинт, сторителлинг, тренинг)

Б) Интерактивные методы (викторины, вопросы и ответы, обсуждения в малых группах, ролевые игры)

В) Практическое обучение (ротация, демонстрация, коучинг, наставничество)

Г) Компьютерное обучение (CD-ROM, мультимедия, виртуальная реальность)

В) Электронное обучение ( обучение через интернет, видеоконференция, аудиоконферения, онлайн колледжи и университеты, вебинары)

1. **Что служит мотивацией к обучению у сотрудников?**
2. **Происходит ли обмен знаний в неформальной обстановке (обсуждения с коллегами вне рабочего места, обмен знаниями)**

Да

Нет

1. **Какие категории персонала в основном вовлечены в обучение?**

А) Руководители и топ-менеджмент

Б) Средний менеджмент

В) Линейные сотрудники

1. **Обучение чаще всего организовано самой организацией или приглашается внешний провайдер?**

А) Сама организация

Б) Внешний провайдер

В) И то и другое используется с одинаковой частотой

1. **Как вы считаете какой самый нерелевантный и бесполезный подход к обучению (сотрудники плохо запоминают материал и не могут применить на практике?**

А) Занятия с инструктором (обучение с доской, презентация поверпоинт, сторителлинг, тренинг)

Б) Интерактивные методы (викторины, вопросы и ответы, обсуждения в малых группах, ролевые игры)

В) Практическое обучение (ротация, демонстрация, коучинг,наставничество)

Г) Компьютерное обучение (CD-ROM, мультимедия, виртуальная реальность)

В) Электронное обучение ( обучение через интернет, видеоконференция, аудиоконферения, онлайн колледжи и университеты, вебинары)

1. **В вашей компании, обучение в основном направлено на:**

А) повышение «мягких навыков» (как разговаривать с клиентом, как правильно продавать товар, как вести переговоры?)

Б) повышение «hard навыков» ( как работать с 1С, навыки работы с новым типом документации?)

1. **Что вам нравится в обучении в вашей компании? Почему?**
2. **Какие основные недостатки имеются в системе обучения в вашей компании? Чтобы вы хотели изменить/убрать? Почему?**
3. **Для вас лично обучение, которое проводится в компании, является полезным (принесло практические результаты, повысила вашу компетенцию?)**

Да

Нет

## Приложение 4. Пример структурированного интервью

1. Что сейчас происходит в области корпоративного обучения?
2. Какую роль играют дистанционные форматы корпоративного обучения?
3. Каково эффективное соотношение онлайн и офлайн обучения?
4. Насколько обучение больше ориентировано на практику?
5. Сколько тратится в год на обучение работников в среднем?
6. Насколько прибыльно вложения в обучения персонала? Применяется ли расчет эффективности обучения с помощью ROI или применяются другте способы?
7. Какие методы обучения используется в вашей компании?
8. В вашей компании, обучение в основном направлено на развитие hard skills или soft skills?
9. Какие самые эффективные методы обучения на ваш взгляд (**дают практические знания, которые полезны для компании и сотрудника)**?
10. Какие самые бесполезные методы обучения на ваш взгляд (**сотрудники плохо запоминают материал и не могут применить на практике)**?
11. Что служит мотивацией к обучению у сотрудников? Используются ли материальные и нематериальные вознаграждения?
12. Происходит ли обмен знаний в неформальной обстановке? **(обсуждения с коллегами вне рабочего места, обмен знаниями)**
13. Какие категории персонала в основном вовлечены в обучение?
14. Чем отличается на ваш взгляд обучение внутри организации от приглашения внешнего провайдера?
15. На что в основном направлено обучение в вашей компании?
16. Есть ли в фирме корпоративная библиотека и доступ к учебным материалам?
17. Проводится ли входное обучение? Каким образом?
18. Когда проводится анализ необходимости обучения?
19. Какие отзывы сотрудников об обучении?
20. Что вам нравится в обучении в вашей компании? Почему?
21. Какие основные недостатки имеются в системе обучения в вашей компании? Чтобы вы хотели изменить/убрать? Почему?

1. Training Today.The Most Effective Training Techniques. 2016. URL: <http://trainingtoday.blr.com/article/most-effective-training-techniques/> (дата обращения 24.04.2017) [↑](#footnote-ref-1)
2. Training Today.The Most Effective Training Techniques. 2016. URL: <http://trainingtoday.blr.com/article/most-effective-training-techniques/> (дата обращения 24.04.2017) [↑](#footnote-ref-2)
3. Training Today.The Most Effective Training Techniques. 2016. URL: <http://trainingtoday.blr.com/article/most-effective-training-techniques/> (дата обращения 24.04.2017) [↑](#footnote-ref-3)
4. Training Today.The Most Effective Training Techniques. 2016. URL: <http://trainingtoday.blr.com/article/most-effective-training-techniques/> (дата обращения 24.04.2017) [↑](#footnote-ref-4)
5. Training Today.The Most Effective Training Techniques. 2016. URL: <http://trainingtoday.blr.com/article/most-effective-training-techniques/> (дата обращения 24.04.2017) [↑](#footnote-ref-5)
6. Т.Е Андреева, Е.Е. Юртайкин, А.Е. Солтицкая. Практика развития персонала как инструмент привлечения, мотивации и удержания интеллектуальнных сотрудников/ Т.Е Андреева Е.Е. Юртайкин, А.Е. Солтицкая. // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2006. – Т. 4, № 34. – С. 7-11 [↑](#footnote-ref-6)
7. Статья Бендалла. [↑](#footnote-ref-7)
8. Эксперт-Онлайн. Совсем другая история. 2010. URL: <http://expert.ru/northwest/2010/34/obrazovanie/> [↑](#footnote-ref-8)
9. Сколково. Обзор рынка Обзор рынка корпоративного образования 2016 ассоциации ATD. 2016. URL: <http://trends.skolkovo.ru/2016/11/obzor-ryinka-korporativnogo-obrazovaniya-2016-assotsiatsii-atd/> [↑](#footnote-ref-9)
10. Ведомости.Рост рынка корпоративного обучения неожиданно замедлился. 2013. URL: https://www.vedomosti.ru/management/articles/2013/05/22/biznes\_uchitsya\_ponovomu [↑](#footnote-ref-10)
11. http://www.it.ru/press\_center/news/11508/ [↑](#footnote-ref-11)
12. <http://ac.els-cdn.com/S1877042815026506/1-s2.0-S1877042815026506-main.pdf?_tid=0f0e983e-3c78-11e7-bacd-00000aab0f6c&acdnat=1495187380_314661c2aa22f0faf9f98af78249f7f2> [↑](#footnote-ref-12)
13. <https://www.docebo.com/landing/contactform/elearning-market-trends-and-forecast-2014-2016-docebo-report.pdf> [↑](#footnote-ref-13)
14. <http://www.russia-briefing.com/news/e-learning-market-grow-russia.html/> [↑](#footnote-ref-14)
15. <http://teachbase.ru/blog/kak-bez-deneg-povysit-effektivnost-sotrudnikov-vo-vremya-krizisa-scenarij-elearning/> [↑](#footnote-ref-15)
16. <https://rb.ru/opinion/9-trendov/> [↑](#footnote-ref-16)
17. Прошкина Инна Александровна. Как эффективно организовать обучение сотрудников из региональных филиалов в режиме онлайн / Прошкина Инна Александровна // Журнал “Управление человеческим потенциалом”— 2015 — Электронная база Гребенников. [↑](#footnote-ref-17)
18. <http://consulting.ru/275mgmt1> [↑](#footnote-ref-18)
19. <http://www.the-village.ru/village/business/how/162385-kak-ustroen-kinoprokat> [↑](#footnote-ref-19)
20. <http://www.kp.ru/guide/konsaltingovye-uslugi.html> [↑](#footnote-ref-20)