

Санкт-Петербургский государственный университет

РАСТЕГАЕВА Анастасия Андреевна

Выпускная квалификационная работа

Использование цифровых технологий в обучении и развитии человеческих ресурсов

Уровень образования: магистратура

Направление 38.04.03 «Управление персоналом»

Основная образовательная программа ВМ.5708. «Управление человеческими ресурсами»

Научный руководитель:

Кандидат экономических наук

Доцент Кафедры управления и планирования
социально-экономических процессов

Маслова Елена Викторовна

Рецензент:

Методолог, Общество

с ограниченной ответственностью
«Управление и коммуникации»

Арлашкина Ольга Владимировна

Санкт-Петербург
2020

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ	6
1.1. Обучение персонала в организациях: основные понятия, роль, виды	6
1.2. Трансформация форм и методов корпоративного обучения персонала в условиях цифровизации	17
ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ	30
2.1. Алгоритм разработки программ обучения персонала на основе цифровых технологий	30
2.2. Технологии обучения персонала с использованием цифровых технологий	41
2.3. Практика применения цифровых технологий в программах обучения управления персоналом в российских и зарубежных организациях	49
ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ПРОГРАММАХ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА КОМПАНИИ KELLY SERVICES	54
3.1. Характеристика компании Kelly Services	54
3.2. Анализ реализации программ обучения персонала в компании Kelly Services	58
3.3. Рекомендации по совершенствованию программ обучения персонала с использованием цифровых технологий в компании Kelly Services	67
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	73
Список использованной литературы	76
Приложения	80

Введение

Актуальность темы исследования. Обучение персонала для современной организации является одним из инструментов повышения эффективности работы и конкурентоспособности. Рынок труда неизменно динамичен: то, что было актуально сегодня, не всегда будет востребовано завтра. Оперативность и гибкость – одно самых ценных качеств любого сотрудника. Важно соответствовать всем требованиям работодателя, чтобы быть востребованным на изменяющемся рынке труда.

Затраты на обучение и развитие персонала выступают долгосрочными инвестициями в человеческий капитал организации. Однако оправданными такие вложения могут стать при условии понимания менеджментом компании всех возможностей и особенностей использования обучения как эффективного инструмента развития персонала.

Процессы организационного развития предприятия и его стратегические цели неразрывно связаны с обучением персонала. Необходимость профессионального развития и обучения персонала может быть вызвана как внешними условиями (появление новых конкурентов, изменение экономической ситуации в стране и в мире, изменения в законодательстве и т.д.), так и внутренними (введение нового оборудования в компании, изменение техники производства продукции, реструктуризация, создание новых рабочих мест и т.д.), что еще раз подтверждает актуальность данной темы.

Актуальным моментом так же является проблема внедрения и адаптивности цифровых технологий обучения персонала в организации: далеко не все компании имеют экономическую возможность внедрять цифровые технологии, другие опасаются того, что сотрудникам будет трудно работать в новых условиях труда. Необходимо рассматривать различные факторы, влияющие на успешность внедрения цифровых технологий, уметь подбирать подходящие методики, выявлять препятствия овладения такими технологиями, учитывать стратегические цели компании.

В данном исследовании обучение и развитие человеческих ресурсов представлено в обобщенном виде – обучение персонала организации.

Степень разработанности проблемы

Данная сфера является малоизученной, но стремительно развивающейся. Среди актуальных и востребованных трудов можно выделить работы иностранных авторов, таких как Дж. Берсин, К. Ингли, Д. А. Колб, П.Э. Шлендера. Среди российских практиков необходимо отметить Н. Мекшун, Н. Альбрехта, Г. Грефа, Н. В. Шарапову. В ходе изучения вопросы актуальности применения цифровых технологий в управлении человеческих ресурсов были проанализировать труды Р. Поляковой, Н. В. Шараповой, Э. Шмидта и др.

Цели и задачи исследования

Цель исследования – на основе анализа теории и практики применения цифровых технологий в обучении персонала, разработать рекомендации по совершенствованию программ обучения с использованием цифровых технологий.

Достижение поставленной цели предполагает последовательное решение следующих задач:

- 1) анализ и раскрытие содержания понятий «обучение персонала», «цифровые технологии», «развитие персонала», «корпоративное обучение»;
- 2) изучение форм, видов и методов обучения персонала, классификация принципов обучения персонала;
- 3) разработка авторского алгоритма разработки программ обучения персонала с использованием цифровых технологий;
- 4) анализ направлений цифровизации в управлении персоналом;
- 5) изучение и анализ технологий обучения персонала с использованием цифровых технологий;
- 6) анализ и оценка применяемых цифровых технологий в компании Kelly Services;
- 7) разработка рекомендаций по внедрению цифрового обучения персонала компании Kelly Services.

Объектом исследования являются программы обучения персонала.

Предмет исследования – внедрение цифровых технологий обучения персонала.

Теоретико-методологическая основа исследования

В процессе изучения теоретической базы были проанализированы работы таких авторов как Н. Альбрехта, Н. Мекшун, Н. И. Нагибиной, А.Я. Кибанова, Д. А. Колба, П.Э. Шлендера и др. В ходе изучения вопросы актуальности применения цифровых технологий в управлении человеческих ресурсов были проанализировать труды Р. Поляковой, Н. В. Шарповой, Э. Шмидта и др.

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы были использованы следующие методы. В первой и второй частях исследования были применены такие методы, как анализ и синтез информации, описание и сравнение, классификации и аналогии. В качестве источников для анализа выступили нормативно-правовая база, учебники по управлению персоналом, научные статьи и различные интернет-ресурсы.

Для получения необходимой информации о применяемых в компании Kelly Services цифровых технологиях использованы такие методы, как анализ и синтез информации о компании из различных открытых источников. Из качественных методов исследования будут применяться метод включенного наблюдения, сбор и анализ внутренней докумен-

тации, анкетирование сотрудников дивизиона Value, а так же проведение экспертных интервью с руководителями центра обучения персонала в компании Kelly Services.

Выпускная квалификационная работа включает в себя три главы. В первой главе раскрывается сущность и роль обучения персонала, рассмотрение целей, принципов, видов, форм и методов обучения персонала – как традиционных, так и инновационных.

Во второй главе рассмотрены современные подходы к использованию цифровых технологий управления персоналом: что существует в российских компаниях в настоящий момент, каковы результаты использования цифровых технологий, какие методики обучения персонала существуют на их основе. Так же во второй главе разработан алгоритм разработки программ обучения персонала с использованием цифровых технологий: наиболее стандартизированная процедура, направленная на минимизацию ошибок.

В третьей части работы представлена характеристика компании, анализ и изучение применяемых в организации цифровых технологий, а так же рекомендации по совершенствованию программ обучения персонала с использованием цифровых технологий.

В заключении представлены общие выводы по всей проделанной работе.

Теоретическая и практическая значимость работы

Теоретическая значимость исследования заключается в рассмотрении сущности цифровизации, ее направленности и путей развития. Сформулированные в данной работе определения, классифицированные принципы и выявленные закономерности в перспективе могли бы быть полезны для изучения цифровых технологий с точки зрения современного бизнеса.

Практическая значимость данного исследования состоит в разработке рекомендаций по совершенствованию программ обучения персонала с использованием цифровых технологий, применимого как к компании Kelly Services, так и в других компаниях.

ГЛАВА 1. ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

1.1. Обучение персонала в организациях: основные понятия, роль, виды

Одним из важнейших факторов успеха в современных условиях является способность организации постоянно повышать квалификацию своих сотрудников. Конкурентоспособность компании во многом зависит от квалификации ее сотрудников, которая в свою очередь определяется степенью компетентности персонала, способностью работников эффективно исполнять свои должностные обязанности.

На сегодняшний день изменяются как внешние условия (экономическая политика государства, законодательство и система налогообложения, появляются новые конкуренты), так и внутренние условия функционирования организации (реструктуризация предприятий, стратегии и организационная структура многих компаний технологические изменения, появление новых рабочих мест и др.), что ставит большинство компаний перед необходимостью подготовки персонала к работе в новых условиях.

М. И. Магура утверждает, что возрастание роли обучения в процессах повышения конкурентоспособности предприятия и организационного развития обусловлено следующими факторами [23, С. 32]:

- обучение персонала является важнейшим средством достижения стратегических целей организации;
- обучение является важнейшим средством повышения ценности человеческих ресурсов организации;
- без своевременного обучения персонала проведение организационных изменений сильно затрудняется или становится невозможным.

Одной из главных задач компании по отношению к своим сотрудникам, является содействие в актуализации знаний и профессиональное совершенствование персонала. Данная задача реализуется через процесс обучения персонала организации.

На данном этапе исследования логичным будет рассмотреть и сравнить такие понятия как обучение персонала и развитие персонала.

Обучение персонала – это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей.

Так, Егоршин А.П. дает следующее определение: обучение человеческих ресурсов – это обеспечение соответствия профессиональных знаний и умений работника современному уровню производства и управления [13, С. 22]. Сформулированное определение относится непосредственно к тому, что одна из задач обучения и развития персонала – это получение качественных знаний и умений, а так же способности адаптироваться в современных услови-

ях развития бизнеса.

М. И. Магура считает, что обучение персонала – это важнейший инструмент, с помощью которого руководство получает возможность повышать потенциал человеческих ресурсов и оказывать влияние на формирование организационной культуры [23, С. 30]. Организационная культура в системе управления персоналом играет важную роль, создавая поле, в котором нормы и ценности, транслируемые для каждого сотрудника, диктуют важность и актуальность обучения и развития потенциала сотрудников организации. Выше сформулированное положение ученого отличается от нашего вывода: обучение персонала это по своей сути процесс, в ходе которого используются различные инструменты, в том числе и организационная культура.

В свою очередь А.Я. Кибанов придерживается мнения, что обучение – это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями и навыками [20, С. 146]. Наша гипотеза об обучении как о процессе, включающем в себя мероприятия и инструменты, направленные на достижение определенной цели, а именно – обучение персонала организации, подтверждается данным определением.

В понимании П.Э. Шлендера обучение персонала – «это система мероприятий, направленных на поддержку способных к обучению работников, распространение знаний и передового опыта, обучение молодых квалифицированных сотрудников, осознание управленческим персоналом важности развития сотрудников и снижения текучести кадров» [44, С. 239]. На наш взгляд, данное определение является одним из самых обширных, охватывающих не только факт самого обучения персонала, но и ряд процессов, которые могут зависеть от того, насколько качественно и эффективно обучение прошло.

Для того, чтобы полностью определиться с дальнейшим определением понятия обучения персонала, предлагаем так же рассмотреть понятие развитие персонала.

На основе проанализированной литературы и научных статей по данной проблематике, было выявлено, что некоторые исследователи не разделяют обучение персонала и развитие персонала на разные категории, определяя их как единый процесс получения нового знания и приобретения навыков и умений. В.М. Маслова же, напротив, не отождествляет данные понятия, а указывает на ошибочность мнения, что эти процессы являются одним и тем же [24, С. 56-59]. По ее мнению, обучение направлено на решение настоящих проблем бизнеса, и его целью является приобретение сотрудниками новых навыков и знаний, которые нужны именно сейчас. Развитие, в свою очередь, ориентировано на будущее. Оно является стратегической составляющей развития предприятия в целом и включает в себя обучение. Развитие предусматривает также и развитие мотивации сотрудников, личностных качеств, в то время

как обучение направлено только на приобретение новых умений без акцента на личностном аспекте.

А. Я. Кибанов рассматривает развитие персонала как комплекс организационно-экономических мероприятий в сфере обучения персонала, его подготовки, переподготовки и повышения квалификации [20, С. 148]. Эти мероприятия заключают в себе проблемы профессиональной адаптации, оценки кандидатов на свободную должность, нынешней оценки кадров, проектирования карьеры, личностного роста и профессионального продвижения кадров, работы с кадровым запасом. Исходя из данного определения, можно сделать вывод, что автор определяет обучение персонала как более широкое понятие и более сложный процесс, который включает в себя развитие персонала.

Согласно определению Р. Харрисона, «стратегическое развитие персонала, трудовых ресурсов представляет собой развитие, происходящее от четкого представления о способностях и потенциале, которое работает в стратегической структуре бизнеса в целом» [56].

В.М. Маслова утверждает, что развитие персонала представляет собой процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных задач, и указывает, что развитие персонала – это система взаимосвязанных действий, включающих выработку стратегии, прогнозирование и планирование потребности в персонале, управление карьерой и профессиональным ростом, организацию процесса адаптации, обучения, тренинга, формирование организационной культуры [24, С.56-59]. Как и Р. Харрисон, В. М. Маслова обращается к стратегическому аспекту управления организацией, делая акцент на значимости развития работников исключительно для повышения эффективности и производительности организации. Развитие персонала больше направленно на реализацию стратегических целей организации, в то время как обучение персонала, исходя из уже рассмотренных нами определений обучения персонала, всецело сосредоточено непосредственно на работнике и его потребностях.

И. Б. Дуракова определяет развитие персонала как процесс подготовки персонала к выполнению новых производственных функций, замещению новых должностей, решению качественно новых задач. Развитие персонала в данном контексте не рассматривается как приобретение принципиально новых знаний, а только лишь повышение существующих у сотрудника знаний и умений.

Развитие персонала представляет собой процесс, направленный на увеличение показателей труда, снижение показателей текучести кадров, формирование организационной культуры, а так же формирование состава молодых специалистов. Наша гипотеза о том, что развитие персонала больше сосредоточено на стратегических аспектах бизнеса, находит подтверждение в выше перечисленных направленностях развития персонала. Развитие персонала делает акцент на перспективе, учитывая долгосрочные стратегические цели организации.

По нашему мнению, отождествление данных понятий недопустимо. Обучение является более механическим процессом, когда развитие персонала призвано решать стратегические вопросы. В ходе обучения работником приобретаются принципиально новые знания и умения, необходимые для работы в настоящий момент, а развитие персонала направлено на планирование такого обучения, прогнозирование ситуации, когда бизнесу или организации это обучение может понадобиться.

В нашем исследовании мы выявили и другие подходы к организации обучения персонала организации.

О. В. Нестерова утверждает, что существует три основных варианта организации обучения персонала, отличающиеся по степени включенности в стратегию и общую деятельность организации: обучение отдельных групп (категорий) персонала, корпоративное обучение и развитие персонала, обучающаяся организация [28, С. 3]. Исследователь делает акцент на том, что обучение является важным инструментом реализации стратегических целей организации.

Обучение отдельных групп (категорий) персонала осуществляется через реализацию различных мероприятий по развитию определенных знаний и навыков сотрудников некоторых подразделений (например, отдела продаж) в соответствии с требованиями текущего момента. При этом, основная роль и задача специалиста по управлению персоналом сводится к администрированию данного процесса. Хотя организация процесса – фундамент любого обучения, но если оно заключается только в заказе курсов и мероприятий для сотрудников, то это неизбежно приведет организацию к снижению продуктивности. Одни из характерных особенностей такого обучения – это экономическая доступность и простота. Зачастую выбираются самые примитивные и недорогие курсы, которые не несут в себе никаких уникальных знаний. О. В. Нестерова так же отмечает, что такое обучение часто проходит практически без цели или в ответ на внешние обстоятельства. Объясняется это тем, что единственная оценка эффективности обучения, которую предлагают, это количество человек, посетивших тот или иной курс, а не непосредственные производственные результаты. С исследователем сложно не согласиться, по сей день многие компании воспринимают обучение как накладные расходы, а не инвестицию в персонал и его потенциал.

В работе О.В. Нестеровой освещается такое понятие, как корпоративное обучение, предполагающее включенность в этот процесс всех менеджеров компании, наличие долгосрочной программы обучения, согласованной со стратегией развития компании. Организации нужен не факт обучения, а нужны его непосредственные результаты, а сделать обучение эффективным и результативным возможно только при системном подходе. Быстрое распро-

странение корпоративного обучения является одной из наиболее важной особенностью для подготовки персонала организаций [28, С. 14].

Исследователи так и не сошлись в едином мнении о том, что такое корпоративное обучение. На наш взгляд, чтобы трактовать данное понятие, нужно понять на что конкретно направлено корпоративное обучение персонала.

Начать стоит непосредственно с того, какие задачи осуществляются с помощью корпоративного обучения. Одна из задач – это создание условий для развития творческого, независимого, социально ответственного сотрудника, обладающего высокой профессиональной компетентностью, а так же поддержание творческой среды и самостоятельных форм подготовки и обучения. На основе исследованной литературы были выявлены схожие задачи и у развития персонала, процесс которого направлен в том числе и на развитие у сотрудников творческих навыков.

Еще одна задача корпоративного обучения – это расширение временных и пространственных контекстов образовательных программ через информационные технологии, через ознакомление с течениями, школами, направлениями науки, а так же через ознакомление с проблемами сегодняшнего дня, стоящих на повестке российского бизнеса.

С помощью корпоративного обучения обычно решаются задачи сокращения времени адаптации новых сотрудников к условиям их работы в предприятии, освоения ими своих производственных обязанностей, оперативность и гибкость массового обучения и повышения квалификации персонала, обучения персонала для освоения новой техники и технологий, подготовка к аттестации и оценки персонала.

В методических принципах создания корпоративных образовательных программ учитываются необходимая динамика развития персонала компании или организации, реальные темпы развития, имеющиеся необходимые ресурсы для организации работы. Такие программы создаются с учетом множественных интересов: интересов бизнеса в целом, интересов отдельных подразделений, компаний или организаций и, несомненно, интересов самих сотрудников. Обучение персонала – это серьезный инструмент его мотивации и удержания, который нельзя недооценивать и, как любая системная работа, требует много времени и средств. Она может быть нацелена на конкретный сегодняшний результат, но должна устремляться в будущее – в область стратегических перспектив.

Немало важным моментом является организация обучения персонала с помощью корпоративного обучения, которая предполагает несколько этапов: планирование процесса корпоративного обучения, организация непосредственно корпоративного обучения, мотивация процесса обучения персонала, контроль процесса и определение эффективности обучения.

При реализации такого варианта организации обучения персонала используются разнообразные организационные формы, такие как собственные учебные программы, привлечение различных провайдеров обучения, работа внутриорганизационного учебного центра, создание корпоративного университета. Все это указывает на крепкую структуру, способную справиться с задачей любой сложности. Уникальность корпоративного обучения и заключается в том, что программы обучения создаются исключительно под потребности конкретной организации. Такие программы заведомо успешны, так как они учитывают все риски и затраты, а так же способны прогнозировать результат обучения, и, что самое главное, оценить эффективность программы для последующего совершенствования.

Таким образом, рассмотрев задачи и пути реализации корпоративного обучения, мы можем сделать вывод, что корпоративное обучение – это процесс обучения персонала конкретной организации, включающий в себя комплекс мероприятий, направленных на развитие как личностных навыков, так и профессиональных умений, учитывающий потребности организации, и способный подстраиваться под стратегические цели компании. На наш взгляд, корпоративное обучение можно считать полноценным структурированным процессом, который вполне может применять любая компания в целях обучения персонала, а не как вспомогательным вариантом организации обучения.

Высшей ступенью варианта организации обучения сотрудников исследователь называет переход к принципу «обучающейся организации», в которой существует культура обучения, в полной мере задействующая потенциал развития всех сотрудников и являющаяся конкурентным преимуществом компании. На этой стадии обучение персонала, приносящее реальную пользу, происходит постоянно, естественно и практически неосознанно. Глубокое понимание концепций управления знаниями означает, что в компании создана среда для обмена знаниями. Сотрудники компании рассматриваются как интеллектуальный капитал компании, инновационные идеи приветствуются как средство наиболее полного раскрытия их потенциала.

Принципами обучающейся организации могут выступать:

- системное мышление (данный принцип позволяет персоналу осознавать закономерности и причинно-следственные связи в структуре деятельности компании и ее окружения);
- общее видение (принцип позволяет сотрудникам эффективно взаимодействовать как индивидуально, так и в группах);
- командное обучение (эффективная совместная работа, обмен знаниями, взаимная поддержка и взаимодополнение внутри организации – один из ключевых моментов обучающейся организации);

- личное мастерство (постоянное совершенствование собственной квалификации);
- когнитивные модели (скрытые убеждения должны быть внимательно проработаны, чтобы не создавать барьеров для работы и процесса обучения непосредственно) [28].

Данные принципы раскрывают вопрос о том, что обучение неразрывно связано с процессом достижения стратегических целей организации, и о том, насколько важно повышать ценность персонала через долгосрочные инвестиции в его обучение.

Меняются также и принципы, на основе которых реализуется обучение управления персоналом. Новые организационные стратегии требуют внесения существенных корректив в систему кадрового менеджмента, и обучение персонала в этих условиях становится ключевым элементом процесса управления персоналом. Специфика деятельности организации, ее положение на рынке, финансовая составляющая – все эти факторы неизменно влияют на возможность и способность сотрудников к обучению. Не существует универсальной классификации принципов, подходящих для всех организаций, и в данном исследовании будут рассмотрены различные вариации этих принципов.

Н. М. Глухенькая выделяет следующие принципы обучения персонала [8, с. 42-44]:

- 1) принцип оперативности и научности (мероприятия в области развития персонала должны соответствовать последним научным разработкам в области управления персоналом);
- 2) принцип перспективности (при развитии необходимо учитывать все возможности профессионального роста);
- 3) принцип экономичности (все средства и методы развития персонала должны быть экономически обоснованными и согласованными с высшим руководством);
- 4) принцип оптимальности и достаточности (мероприятия в области развития персонала, выбранные или разработанные менеджерами по персоналу, должны соответствовать необходимому уровню профессионализма);
- 5) принцип взаимосвязанности (знания, умения и навыки, обозначенные как приоритетные для развития, должны находиться во взаимосвязи);
- 6) принцип специализации (при обучении и развитии персонала необходимо опираться на уже имеющиеся знания, умения и профессиональную специализацию обучающихся работников предприятия);
- 7) принцип преемственности (методологию развития сотрудников следует разрабатывать на основе имеющихся теорий и практик).

На наш взгляд, выше представленная классификация отражает суть обучения персонала, но все еще требует некоторого уточнения. Например, принцип преемственности обуславливает подготовку программы на основе только имеющихся теорий и практик. Можно

предположить, что данный принцип призван обезопасить компанию от возможных ошибок и погрешностей в обучении персонала и обеспечить максимальную точность при внедрении методик обучения. Тогда мы не можем говорить ни о каких принципиально инновационных методиках и методах обучения, ведь специалист опирается только на существующие разработки. Так же принцип взаимосвязанности не полностью раскрывает суть обучения: почему все знания и навыки должны быть взаимосвязаны? Разнообразие умений и знаний может свести количество ошибок на рабочем месте к нулю, так как сотрудник будет заранее подготовлен к нетипичным ситуациям, в то время как излишняя похожесть сужает кругозор, загоняя сотрудника в рамки.

В.Б. Зотов и В.А. Блинов в своих трудах выделяют следующие основные принципы обучения:

- принцип профессионализма (при формировании программ обучения ключевое место должны занимать разделы, усвоение материалов которых будет непосредственно влиять на качество выполнения работниками их должностных обязанностей);
- принцип целенаправленности (реализуется непосредственно в ходе разработки и реализации программы обучения при выявлении целей и приоритетных направлений обучения);
- принцип непрерывности (обеспечение постоянного роста квалификации работников исходя из производственной потребности, а также обоснованный выбор момента обучения, т.е. повышение квалификации, переподготовка должны осуществляться только тогда, когда в этом возникает необходимость);
- систематичность и последовательность в обучении (достигается строгим соблюдением системы обучения по программе, постоянным переходом от известного материала к неизвестному, от простых работ к сложным, правильным подбором упражнений, программ и заданий);
- прочность усвоения знаний и навыков (достигается ярким, доходчивым и запоминающимся объяснением и показом, систематическим повторением и постепенным усложнением изучаемого материала, подачи его в различных сочетаниях, максимальной активностью и самостоятельностью обучаемых в выполнении ими заданий).

Данная классификация принципов показалась нам достаточно полной и структурированной, но все равно не раскрывает момент своевременности (например, нигде не освещался важный аспект определения потребности обучения персонала). Расшифровка принципа непрерывности противоречит сама себе: либо нужно постоянно и непрерывно обучать сотрудников, либо только тогда, когда в этом есть острая необходимость.

В ходе исследования нами были проанализированы различные принципы обучения персонала, среди которых нами были выделены те, которые более полным образом отражают его сущность:

1) принцип целенаправленности (процесс обучения не будет эффективным и результативным, если обучение персонала проводить ради самого процесса, не имея четкого представления, что организация хочет достичь);

2) принцип своевременности (обучение обязательно должно проводиться только тогда, когда в нем есть необходимость);

3) принцип профессионализма (при разработке программ обучения персонала нужно учитывать профессиональный опыт сотрудников, а так же предоставлять такое обучение, которое помогло бы им повысить их текущий уровень);

4) принцип системности (обучение должно быть четко структурировано, все мероприятия нормированы);

5) принцип оперативности и научности (обучение должно отвечать всем современным разработкам в сфере управления человеческими ресурсами);

6) принцип актуальности (обучение должно быть направлено на формирование нового и актуального знания у сотрудников, отвечающего всем требованиям современного рынка).

Дэвид А. Колб объяснил процесс обучения в своей эмпирической модели. Он представляет четыре этапа учебного цикла. Цикл определяет процесс, посредством которого индивидуумы понимают свои переживания и изменяют поведение. Цикличность обучения является центральным принципом всей теории эмпирического обучения.

Четыре стадии учебного цикла:

- конкретный опыт;
- рефлексивное наблюдение и обдумывание;
- концептуализация;
- применение (Рис. 1.1)

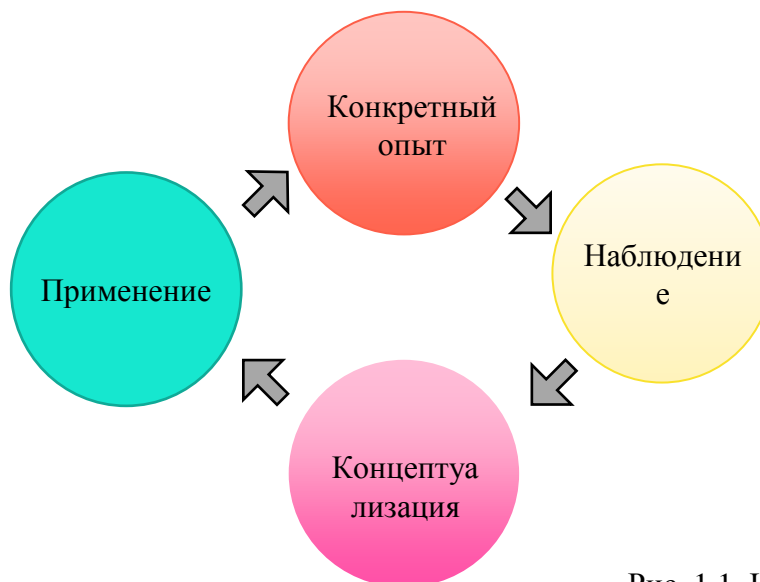


Рис. 1.1. Цикл обучения Колба

Источник: Магура М.И. Организация обучения персонала компании. М., 2002. С.46

Эти этапы следуют друг за другом в цикле. Цикл может быть введен в любой момент, но этапы должны следовать в определенной последовательности. Цикл обеспечивает обратную связь, которая является основой для новых действий и оценки последствий этих действий. Следовательно, обучаемые должны пройти через цикл несколько раз.

А. В. Дейнека и Б. М. Жуков выделяют модель систематического обучения персонала (Рис. 2), объясняя это тем, что в современных организациях обучение представляет собой непрерывный процесс.

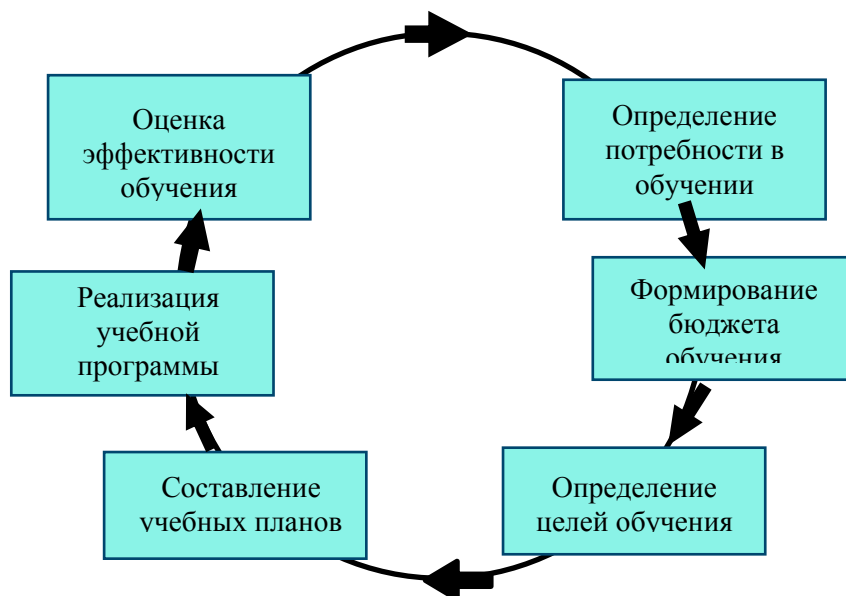


Рис.1.2 Модель систематического обучения персонала

Источник: Дейнека А. В., Жуков Б. М. Современные тенденции в управлении персоналом. Академия Естествознания. 2009. С.54.

Определение потребностей в обучении составляет основу модели систематического обучения персонала. В данном случае имеется в виду выявление несоответствия между профессиональными знаниями и навыками, которыми должен обладать персонал организации для реализации ее целей (в настоящий период и в будущем), и теми знаниями и навыками, которыми он обладает в действительности.

Как и модель Колба, стратегическая модель обучения персонала представляет собой цикл, который повторяется сразу же, как только появляется потребность в обучении персонала. Отличие в том, что данная модель делает акцент на потребности обучения и является более развернутой с точки зрения использования в бизнесе, так как модель более подробно раскрывает суть непрерывного обучения: от определения цели обучения до оценки его эффективности. Авторы так же раскрывает, что для любой программы обучения необходимо сформулировать конкретные специфические цели, ориентирующиеся на получение практи-

ческих навыков, а так же поддающиеся оценке. И применительно для бизнеса стратегическая модель обучения персонала выглядит наиболее логичной и подробной, ориентированной на организационные потребности.

Дж. Коул определил системный подход к обучению как логическое согласование начала деятельности с выяснением политики и ресурсов для ее поддержания, за которым следует оценка потребности в обучении. После выявления потребности и организации самого обучения, следует оценка результативности. Д. Коул в данном определении затрагивает аспект потребности в обучении, что является важным моментом: потребность в обучении обуславливает становление цели, что обеспечивает успешное завершение процесса обучения, ведь любой процесс не имеет значение без конкретной цели.

Определение потребностей в обучении может предприниматься на различных уровнях. Потребности организации в целом должны быть проанализированы специалистами по обучению персонала в компании или внешними экспертами в соответствии с общими производственными целями и политикой организации в планировании рабочей силы. При этом определяется необходимость обучения конкретных групп работников по всем подразделениям после консультаций с линейными менеджерами. Эта работа должна также включать в себя анализ ожидаемого эффекта от воздействия обучения на выполнение организацией производственных задач.

Принимая за основу представления Д. Коула, можно определить следующие шаги развития системы обучения в организации:

- выработка политики обучения, которая является вектором мероприятий по обучению персонала;
- определение ответственных за обучение, а так же описание их функций и обязанностей;
- установление структуры обучающих должностей и процедур, а также распределение ресурсов на обучение;
- четкое выполнение обязанностей всеми, кто отвечает за реализацию политики, в том числе специалистами по обучению, – от анализа потребностей в обучении до оценки проведенных обучающих мероприятий.

Дж. Коул обозначил основные шаги, которые помогут выстроить процесс обучения в организации правильно: от ответственных за программу обучения до оценки качества проведенных мероприятий.

В ходе нашего исследования мы пришли к выводу, что термин «корпоративное обучение» наиболее полным образом отражает всю суть процесса обучения персонала, так как включает в себя не только получение принципиально новых профессиональных знаний и

умений, а так же развитие личностных качеств персонала, таких как творческий подход, способность к самообучению и саморазвитию. К тому же корпоративное обучение не является типичным процессом обучения, учитывающим интересы только организации или только сотрудника, как это было в случае с обучением персонала и развитием персонала. Корпоративное обучение способно не только прогнозировать потребность в обучении персонала и оценивать эффективность обучения, но и стандартизировать процедуру обучения и унифицировать процесс для конкретной компании с учетом стратегических целей компании.

1.2. Трансформация форм и методов корпоративного обучения персонала в условиях цифровизации

Наибольший интерес для изучения процесса обучения персонала представляют формы и методы обучения, поскольку именно от правильно выбранного формата обучения и зависит успешность и эффективность процесса обучения персонала.

Существует несколько форм обучения персонала, которые классифицируются по различным признакам. Формы и виды обучения можно представить в таблице, классифицирующей их соответственно: по формам – внутриорганизационное обучение и обучение вне компании, и видам – индивидуальное и групповое обучение (Табл. 1).

Таблица 1.1. Формы и виды обучения персонала организации

Внутриорганизационное обучение	
<i>Групповое обучение</i>	<i>Индивидуальное обучение</i>
Семинары, лекции, мастер-классы, видеокурсы, инструктаж, ротации, наставничество	Видеокурсы, наставничество, дистанционное обучение, самообучение
Обучение вне организации	
<i>Групповое обучение</i>	<i>Индивидуальное обучение</i>
Семинары, курсы, мастер-классы, конференции, видеокурсы	Стажировки, ротации, образовательные программы

Источник: Магура М.И. Организация обучения персонала компании. М., 2002. С.102

Некоторые исследователи так же выделяют и другие виды обучения персонала в соответствии с классификационным признаком:

- 1) в зависимости от участников процесса обучения:
 - внутреннее – готовится и проводится работниками предприятия;
 - внешнее – готовится и проводится с привлечением внешних специалистов;
 - самообучение – готовится и проводится работником самостоятельно.
- 2) зависимости от совмещения учебного процесса и работы на предприятии:

- с отрывом от производства – во время прохождения обучения работник освобождается от своих обязанностей;

- без отрыва от производства – во время обучения работник совмещает его с выполнением своих основных обязанностей;

3) зависимости от целевого назначения:

- первичная подготовка – обучение работника без образования в первый раз;
- переподготовка – обучение работника, имеющего образование, новой специальности (профессии);

- повышение квалификации – получение работником новых знаний, умений и формирование у него новых навыков в рамках своей профессии, специальности;

- адаптационное обучение – обучение работника с целью профессиональной, социальной адаптации на предприятии.

4) зависимости от времени обучения:

- краткосрочное – обучение в течении не более 5 дней, время активного восприятия информации до 40 часов;

- среднее – обучение в течении не более 6 месяцев;

- долгосрочное – обучение более 6 месяцев.

5) в зависимости от количества обучаемых:

- индивидуальное;

- групповое.

Данная классификация является достаточно полной и довольно простой для восприятия и применения, так как учитываются все аспекты, которые могут повлиять на успешность процесса обучения: от целевого назначения обучения персонала до времени, которое предстоит потратить на обучение.

Следует так же отметить, что внутриорганизационное обучение имеет преимущество, выраженное в том, что выбор методики будет зависеть от особенности деятельности предприятия, процесс передачи и получения знаний и навыков производится посредством прямого взаимодействия между наставником и обучаемым, упрощена система контроля над образовательным процессом. Если говорить об обучении вне организации, то не факт, что при наборе ответственных за обучение будет учитываться специфика деятельности и потребности организации. [18, с. 39].

Рассмотренные выше классификации форм обучения не являются единственными, и в нашем исследовании мы остановимся на следующих формах обучения персонала: внутриорганизационные и обучение вне организации. Виды, которые мы выбрали для дальнейшего исследования – это самообучение, групповое и индивидуальное обучение.

В практике обучения персонала в тесной связи с формами и видами используются различные методы обучения. Не существует универсального метода обучения, который работал для всех компаний и сотрудников одинаково эффективно, поэтому в данном исследовании будут рассмотрены различные их вариации, а именно – традиционные и инновационные методы обучения персонала.

К традиционным методам Н.М. Глухенькая относит следующие методы: лекция; практическое занятие; беседа; тестирование; опрос; объяснение; презентация; семинар; решение задач; обсуждение; лабораторная работа; домашнее задание; ролевая игра; дискуссия; инструктаж; конференция; самообучение; кейс-метод; «мозговой штурм»; тренинг; наставничество; стажировка; контрольное задание; деловая игра; оценка результатов и др [9, С. 42].

Мы рассмотрим лишь некоторые из них, которые наиболее часто применяются в организациях:

- 1) лекция;
- 2) деловая игра;
- 3) наставничество;
- 4) тренинг;
- 5) кейс-метод.

Лекция является наиболее применимым методом обучения персонала, позволяющий охватить и передать сотрудникам большой объем информации за короткое время. При этом многие организации выбирают для себя использование интерактивных лекций для получения обратной связи, поскольку при обычном формате обучаемые могут быть пассивны. На эффективность данного метода обучения напрямую влияет личность лектора, его профессиональные знания, умение организовать коллективную работу и подавать информацию способами, способными заинтересовать и увлечь работников.

Деловая игра – это метод обучения, через который закрепление учебного материала происходит на основе ситуаций, моделирующих разнообразные аспекты текущей или будущей профессиональной деятельности персонала. Деловые игры позволяют продемонстрировать сотрудникам, к каким итогам приведут те или иные решения, не теряя время и средства в производственной деятельности. За счет имитации рабочего процесса к решению проблемы будет применен всесторонний подход, что позволяет не только действовать исходя из опыта, но и открывать в сотрудниках новые возможности.

Метод наставничества осуществляется с помощью привлечения наставника: старшего сотрудника профессии в данной организации, который разделяет ценности, обеспечивает эмоциональную поддержку, консультирование по карьере, информацию и совет, профессиональную и организационную поддержку и содействует доступу к ключевым организацион-

ным и профессиональным сетям. Несомненное преимущество наставничества – обучение на рабочем месте в процессе производства и осуществления трудовой деятельности. Этот метод может быть использован и как метод адаптации персонала для скорейшего включения в производственную среду.

Тренинг – это комплекс обучающих программ и мероприятий, направленных на формирование и выработку навыков и умений в какой-либо области приложения знаний человека и развитие его адаптивных и конкурентных способностей. Теоретическая часть в тренингах минимизирована или отсутствует, основной упор идет на практическую часть. Тренинг можно назвать наиболее подводящим методом в ситуациях, когда руководителю необходимо, чтобы определенные компетенции сотрудника были развиты за максимально короткое время.

Кейс-метод – это метод обучения персонала, при котором обучение происходит через разбор практических ситуаций из деятельности конкретных предприятий. Метод направлен на проработку навыка принятия решений и на развитие способностей к анализу и выявлению проблем. Кейс-метод обычно проводится в группе, разработка идей проходит под руководством и наблюдением модератора (инструктора) в виде дискуссии. Назначение метода проявится в углублении знаний в области управленческого воздействия. Кейс-метод повышает мотивацию обучаемых и их заинтересованность у будущей организации, метод активизирует персонал. Но отсутствие базовых знаний у сотрудников и неумелая организация дискуссий может затянуть обучение.

Так же существует такое понятие, как «инновационные» методы обучения персонала, и стоит отметить, что они используются в российских организациях повсеместно, но все же не могут называться цифровыми. Среди инновационных методов обучения персонала выделяют модульное обучение, сторителлинг (через использование мифов и историй различного рода, касающихся жизни организации), обучение действием, basket-метод, shadowing (обучаемый выступает в роли «тени» опытного сотрудника), secondment (командировки в другие организации), budding (за сотрудником закрепляется «партнер») и другие.

При применении метода модульного обучения образовательная программа разбивается на самостоятельные блоки – модули. Подобных модулей может быть разнообразное количество (в зависимости от охвата навыков, которым посвящено обучение). Каждый блок имеет свою направленность, она может быть как практической, так и теоретической. Соответственно, каждый модуль имеет свои задачи и цели. Данный метод отличает гибкость и возможность замены определенных модулей по ходу обучения. Но при неправильном формировании модулей может быть потеряна целостность восприятия образовательной программы.

Так же обучение персонала посредством метода «shadowing» активно используется в Великобритании. Он особенно эффективен при необходимости повышения уровня сотрудника, например, до должности линейного руководителя. В этом случае работнику необходимо несколько дней следить за работой своего линейного руководителя и фиксировать все неясные и непонятные моменты. После такой практики с работником проводят беседу, из которой работодатель может узнать, каких знаний не хватает сотруднику, а также готов ли он к повышению в должности.

Так же активно используется метод «Обучение действием», и применяется он преимущественно для обучения менеджеров. Перед ними ставятся конкретные производственные задачи, для решения которых необходимо проанализировать возможные пути решения, поставить цели и составить план выполнения. С помощью обучения действием можно развивать навык принятия ответственных решений, навыки тайм-менеджмента и планирования. Этот метод по сути своей является методом «проб и ошибок». Это можно назвать преимуществом метода, но в то же время это и недостаток – возможны некоторые финансовые потери со стороны организации.

Обучение методом basket-методом (in-basket) происходит следующим образом: обучаемому предлагается выступить в роли руководителя, которому в срочном порядке нужно разобрать бумаги на столе, ответить самостоятельно на важные телефонные звонки, назначить встречи, решить некоторые экстренные ситуации. Данный метод помогает оценить, насколько хорошо сотрудник и быстро работает с информацией – распределяет ее в соответствии со степенью важности и срочности, принимает решения в сложной ситуации.

Метод secondment – это временное командирование сотрудника на другое место работы. Он наиболее часто применяется в английских компаниях. После непродолжительного пребывания в другой организации работник возвращается к прежним обязанностям. Благодаря этому методу сотрудники могут освоить новые навыки и приобрести необходимые знания, что повышает уровень личностного развития сотрудника, укрепляет командную работу, улучшает навыки межличностного общения.

По методу buddying сотруднику предоставляют постоянную обратную связь о действиях и решениях того сотрудника, за кем он закреплен. Иногда бывает очень полезно взглянуть на свои действия со стороны, этот метод дает такую возможность. Этот метод основан на предоставлении информации или объективной и честной обратной связи при выполнении задач в первую очередь, связанных с освоением навыков, во вторую очередь связанных с выполнением текущих профессиональных обязанностей.

Говоря о трансформации методов и форм обучения персонала, необходимым аспектом является непосредственно процесс цифровизации, а так же определение ее сущности,

условий, в которых она протекает и как влияет на обучения персоналом. Предлагаем рассмотреть сущность цифровизации.

Цифровизация приводит к радикальным изменениям в жизни людей и в бизнесе. Весь подход к социальному взаимодействию и коммуникации в настоящее время определяется мобильными и социальными платформами. Цифровые технологии радикально влияют на то, как сотрудники и клиенты соединяются и взаимодействуют с организациями. Но цифровизация касается не только аспекта коммуникаций и социального взаимодействия между клиентом и сотрудниками, затрагивая и HR-сферу и внутренние ее процессы. В данном параграфе мы проанализируем и сравним такие понятия как «цифровизация», «диджитализация» и «автоматизация», а так же рассмотрим основные направления развития цифровых технологий в системе управления персоналом в целом.

Основополагающим термином при рассмотрении цифровизации является цифровая экономика. И вместо термина «цифровая экономика» (digital economy, web economy) можно встретить также «цифрономика», «интернет-экономика», «веб-экономика». Многие исследователи пришли к выводу, что употреблять термин «интернет-экономика» более корректно, так как товар или услуга доводится до потребителя с использованием Интернета, или сами компании живут в Интернете.

Цифровая экономика – это система экономических, социальных и культурных отношений, основанных на использовании цифровых технологий. Развитие цифровой экономики обусловлено переходом общества к модели Индустрия 4.0: так называемой сквозной цифровизации всех физических активов общества.

Область диджитал-технологий в управлении персоналом на сегодняшний день находится на стадии зарождения, становления, формирования, что не позволяет провести объективный и глубокий анализ научного определения HR-диджитал. Развитие бизнес и HR-стратегий на основе цифровых технологий является необходимостью уже не завтрашнего, а сегодняшнего дня. Называя такой подход «HR 3.0», Д.А. Прохоренко и другие эксперты определяют цель HR-диджитал как объединение всех областей управления человеческими ресурсами с возможностями стремительно развивающихся цифровых технологий для прозрачности, последовательности выстраивания и измерения процессов управления человеческим капиталом, аналогично управлению любыми другими активами компании [25].

Цифровизация – это хозяйственная деятельность, в которой ключевым фактором производства является данные в цифровом виде, обработка больших объемов данных, и использование результатов и анализ которых позволяет существенно повысить производительность различных секторов экономики и экономических услуг.

Существует три направления цифровой трансформации: клиентский опыт, операционные процессы и бизнес-модели. Обычно компании не идут сразу по всем трем. Одни выбирают стратегию роста за счет лучшего понимания клиента и увеличения точек контакта с ним. Другие – за счет цифровизации и реинжиниринга внутренних процессов и повышения производительности работников. Третьи – меняют границы бизнес-моделей, создают цифровые продукты и сервисные надстройки и осваивают новые рынки.

Так же исследователи выделяют и другое определение цифровизации, которое определяет ее как не просто автоматизацию, а как изменение бизнес-структуры, стратегии развития бизнеса, корпоративной культуры, системы продаж, управления командой и процессами в целом, а также затрагивающее еще более радикальные изменения, когда создаются абсолютно новые продукты, сервисы и даже целые отрасли [25].

Отличие автоматизации и цифровизации заключается в том, что автоматизация подразумевает перевод существующих в бизнесе процессов на базу компьютерных вычислений электронного обмена и хранения данных, а цифровизация создает что-то принципиально новое. Диджитализация же в свою очередь – это изменение бизнес-процессов в компании, чтобы они больше соответствовали новым инструментам и технологиям цифровой экономики.

Н.И. Нагибина в своем исследовании представляет следующие тренды в HR:

- трансформация философии компании с помощью применения принципов agile;
- обучение не сотрудников компании (привлечение ;
- трансформация функции HR в реального бизнес-партнера;
- размывание границы HR как отдельной функции: активное вовлечение функциональных руководителей в HR-процессы и интеграция процессов управления персоналом в бизнес-процессы;
- потребности в новых HR- компетенциях: автоматизация, роботизация, диджитал [27].

На наш взгляд, данные тренды можно считать предпосылками развития HR-диджитал, которые Н. И. Нагибина в том же исследовании представляет:

1) «здесь и сейчас» – поколения X и Y не хотят ждать и откладывать жизнь на завтра: возрастающая потребность в доступе к социальным сетям и корпоративным ресурсам с личных гаджетов;

2) развитие социальных сетей в корпоративных системах: социальное взаимодействие с мультимедийными возможностями между членами проектов и 360° обратной связью для соединения с руководителями;

3) изменение структуры обучения: обучение по потребностям (например, интернет-магазины);

4) доступность всех видов обучений (видео, аудио, курсы, презентации) «завтра» с любого цифрового источника.

5) мобильный работодатель – новые способы эффективного рекрутинга;

6) использование и интеграция сторонних данных о сотрудниках и соискателях из социальных медиа- платформ;

7) активное использование искусственного интеллекта и больших данных в управлении талантами;

8) интеграция Big Data с HR – Digital;

9) мобильные приложения как основные платформы для HR – инструментов [27].

Владимир Рыжков, CEO «Команды А» утверждает, что «цифровая трансформация – это стратегический управляемый процесс изменения бизнеса в условиях вызовов цифровой экономики: план изменений через внедрение цифровой культуры, принципов клиентоцентричности, системной работы с инновациями, адаптацию бизнес-моделей, широкого использования данных и развитию компетенций» [49].

Одна из ключевых проблем внедрения цифровизации в экономику – это кадры. Топ-менеджмент как никто должен понимать важность цифровой трансформации и какие последствия она за собой влечет, поэтому все сотрудники, включая руководителей, должны быть вовлечены в этот процесс. В больших компаниях процесс цифровизации представляет собой долгосрочные проекты, возглавляемые творческими и грамотными управленцами, способными взять на себя ответственность по полной трансформации бизнеса.

Цифровизация оказывает сильное влияние не только на предпочтения сотрудников, но и на весь жизненный цикл сотрудника в организации, охватывающий прием, адаптацию, производительность, поощрение и увольнение. Именно в этой области, за исключением нескольких моментов, функции HR в большинстве организаций по-прежнему продолжают зависеть от традиционных способов взаимодействия, совершенно не учитывающих качество опыта сотрудников и выполнение обещаний по обеспечению занятости.

Существует несколько сфер цифровой трансформации, некоторые из которых находятся в стадии становления, внедрения и разработки, но являются достаточно перспективными:

- клиентский сервис (customer centricity);
- управление ценностью (value);
- внедрение инноваций (R&D);
- HR-стратегия и культура инноваций (digital culture);
- партнерство и коллаборации (partner centricity);
- работа с данными (data governance) [25].

Клиентский сервис. Для понимания потребностей клиента в бизнес необходимо внедрять инструменты аналитики, вариативности, скоринга (способ оценки), адаптивности и прогнозирования. Только при таком подходе можно быть эффективным завтра, реагировать на тектонические и реактивные изменения на рынке. Клиент всегда в том месте, где ему вовремя, удобно, комфортно и быстро предоставят продукт или услугу. Соответственно бизнесу нужны все инструменты и способность адаптироваться к стремительно меняющейся культуре потребления и коммуникаций. Если в традиционной модели коммуникаций бренд использовал каналы коммуникаций как вещательный инструмент на широкую аудиторию, то сегодня бренд становится частью системы коммуникаций потребителей, проводником контента и интерактивным элементом.

Управление ценностью. Использование digital-инструментов позволит трансформировать ценность своего продукта для клиента. Клиенту становится принципиально важно приобретать продукты и услуги в том числе и дистанционно, получать оперативную поддержку круглосуточно и без посещения офисов тех же самых банков. Вместе с этим меняется экономическая модель, структура бизнеса и модель масштабирования. Бизнесу теперь доступны новые возможности в быстром развитии без строительства офисов и точек продаж. Для современного клиента цифровые технологии становятся ценностью.

HR-стратегия и культура инноваций. Основным препятствием на пути к успешной трансформации бизнеса встает неготовность сотрудников – отсутствие мотивации и недостаточность данных. В процессе преобразований в бизнесе меняются фундаментальные вещи: изменяется подход к ведению бизнеса – компании переходят от проектируемой маркетинговой модели к клиентоцентричной системе, появляется необходимость непрерывного развития, образования и повышения квалификации сотрудников. Вместе с новыми технологиями в компанию приходят и новые позиции, например, такие как Chief Digital Officer, Chief Data Officer, Data Scientist, директор по трансформации и другие. Меняется структура в компаниях: появляются целые новые подразделения, например, Transformation Team, в которую входят специалисты из разных сфер деятельности компании.

Внедрение инноваций. Слово «инновации» сегодня звучит везде и повсеместно: все жаждут получить универсальное лекарство от всех болезней бизнеса или готовый успешный кейс, который решит все проблемы, но мало кто задумывается о природе возникновения этих самых инноваций. Благодаря цифровым технологиям, бизнес переживает переход от модели предварительного проектирования к модели постоянного экспериментирования. Если раньше продуктом был результат большого предварительного маркетингового исследования и экспертного формулирования, то сегодня возможности цифровых технологий и скорость изменений на рынках заставляют бизнес постоянно пробовать и тестировать свои решения.

Благодаря современным методикам проектного управления и аналитики, мы можем формировать в компаниях центры инноваций (research & development), предназначение которых – регулярная работа над поиском и тестированием новых направлений развития бизнеса, продуктов и решений.

Партнерство и коллаборации. Цифровая трансформация базируется на принципе развития инфраструктуры «как платформы или целой эко-системы компании». Важной составляющей в этой концепции является принцип открытого API (программного интерфейса какого-либо приложения, если таковое в компании имеется, или планирует появиться) и гибкой интеграции. Это позволяет бизнесу находить новые нестандартные инновационные решения в развитии своих продуктов и услуг путем коллабораций и интеграций с другими сервисами и компаниями-партнерами. Невозможно не заметить скорость увеличения количества таких проектов в мире – от банка и системы страхования до медицины и ритейла. Сегодня становится не эффективно и долго развивать на своей базе какой-либо тяжелый сервис, достаточно иметь возможность интеграции и стратегию совместного продукта. Цифровое партнерство становится одним из важных факторов масштабирования, что позволяет компаниям независимо от географии присутствия вести бизнес в любой точке планеты. Например внедрение искусственного интеллекта и нейросетей в страховании позволит крупным игрокам укрепить региональные рынки на базе единой системы обслуживания без границ и необходимости посещения офиса.

Работа с данными. Big Data уже давно не является обычным трендом, а полноценным рабочим инструментом, элементом, без которого уже не найти практически ни одну современную организацию. На основе данных сегодня возможно смоделировать клиентское поведение, прогнозировать спрос, формировать предпочтения и даже адаптировать продукты и услуги. Важными этапами становления и внедрения данных являются три основных стратегических периода в развитии IT-сферы компаний: сбор и сортировка данных, анализ и оценка данных для принятия решений, использование данных и внедрение в повседневную деятельность компании. Все три этапа трудоемкие и важные, поэтому могут занимать определенное время, которое важно учитывать при формировании стратегии цифровой трансформации [34].

Некоторые инновационные методы обучения постепенно становятся традиционными для компании. К таким методам можно отнести: дистанционное обучение, модульное обучение, тренинги, кейс-обучение и прочее. За рубежом большее распространение получили баддинг, модульное обучение и обучение действием, при этом немалую популярность имеют методы шедоунг (71%) и секондмент (65%) [62]. А в России большее распространение имеют модульное обучение, наставничество и рабочие группы.

Такие инновационные методы обучения, как секондмент, баддинг и шедоунг составляют всего лишь 1% [62]. При этом у нас в стране популярна метафорическая игра, тогда как за границей она используется в наименьшей степени. Однако стоит отметить, что зарубежные компании достаточно равномерно используют практически все методы обучения, а в России имеется склонность только к определенным методам обучения.

Для того, чтобы лучше рассмотреть процесс внедрения цифровизации в структуру управления персоналом, нам необходимо определить, что мы подразумеваем под структурой.

В структуру управления персоналом входят такие элементы, как:

- 1) подбор персонала;
- 2) обучение и развитие персонала;
- 3) компенсация и вознаграждение;
- 4) управление карьерой;
- 5) оценка и контроль;
- 6) отдел кадрового администрирования.

Очевидно, что цифровизация не успела затронуть каждый элемент структуры, но мы постараемся максимально охватить каждый из них. Для этого рассмотрим, как в условиях цифровизации происходит трансформация форм, видов и методов обучения.

В подборе и найме персонала рекордное количество разработок в сфере цифровых технологий. Самая актуальная разработка принадлежит Санкт-Петербургской компании Stafory: онлайн-робот Вера. Говорящая разработка, похожая на Алису от Yandex и Siri от Apple, но чьи возможности и функционал куда шире: Вера способна распознавать мимику кандидатов по видео-интервью, анализировать типаж соискателей и даже формировать прогнозы. Работа Веры заключается в следующем: совершение первых звонков кандидатам. Но живой оператор кол-центра по-прежнему следит за процессом: обзванивает тех людей, которые положительно ответили на вопрос о поиске работы.

Разработка онлайн-робота Веры уже используются в МТС, «КДВ Групп», PepsiCo, «Ростелеком», IBS.

По данным исследования портала HeadHunter, «по мере того как часть работы возьмут на себя умные устройства, 77% руководителей будут перенаправлять живых сотрудников на решение новых, более нестандартных задач». Значит, современные технологии не так уж близко находятся от точки невостребованности специалистов по подбору кадров.

Так же существует аналогичная технология Beesender, автоматизирующая HR-отдел путём освобождения специалистов от рутинной работы. Работает по принципу рассылки текстовых заданий в известных мессенджерах, таких как Telegram, Viber, Facebook Messenger

и прочие, а затем последующего скриннинга резюме соискателей, которые откликнулись. Технология так же подразумевает наличие обратной связи, в том числе и назначение собеседования, возможность проведения опросов, а также способна предлагать соискателям аналогичные вакансии, если по какой-то причине кандидат отвечает отказом. Данный бот группирует информацию, состоящую из нескольких блоков: первичная анкеты соискателя и его ответы на заданные программой вопросы (семейное положение, судимость, готовность к опасным условиям труда, наличие заболеваний и прочие), результат тестового задания. За каждый вопрос кандидат получает определенное количество баллов, бот ранжирует их автоматически, по результатам чего предлагает рекрутеру пригласить на собеседование лучших.

Согласно последним тенденциям, цифровые технологии играют немалую роль в организации процесса адаптации. Благодаря отказу от традиционных методов работы с бумажной документацией процесс значительно ускорился, а процент ошибок снизился. Кроме того, компании получили возможность анализировать данные и избегать повторения ошибок. В рамках процесса адаптации они определяют образовательные потребности сотрудников, составляют планы индивидуального обучения, обеспечивают тесную связь и взаимодействие в коллективе. 77% компаний из Великобритании, участвовавших в опросе, используют для общения внутренние социальные сети (в предыдущем году этот показатель составил 14%), 66% делятся своим опытом в публичных сетях, 90% поддерживают адаптационные порталы

Многие компании отслеживают ключевые показатели, позволяющие судить о влиянии и эффективности адаптации, особенно если их цель заключается в том, чтобы новые сотрудники как можно быстрее влились в рабочий процесс. При этом они не только определяют прогресс сотрудников, но и ищут способы изменить саму программу.

Как известно, любое обучение в компании всегда подчинено бизнес-идее, стратегии организации, и направлено непосредственно на оптимизацию ее деятельности и повышению производительности труда сотрудников. Справедливо утверждать, что так как многие компании на данный момент выбрали вектор развития в сторону цифровых технологий, стоит ожидать все большего количества методик и инструментов развития и обучения сотрудников именно по программам инновационного обучения.

Так, в компании МТС существует виртуальная академия: облачная платформа для индивидуального обучения и развития каждого сотрудника. Это электронная платформа для обучения, содержащая огромное количество видео- и аудио-материалов, вебинаров, мастер-классов, тренингов и курсов, позволяющих сотруднику обучаться прямо на рабочем месте.

Директор по связям с университетами в Mail.Ru Group Сергей Марданов считает, что онлайн-курсы выигрывают у традиционного образования как за счёт минимизации сроков создания программ обучения, так и благодаря возможности максимально быстрой коррек-

ровки продукта на фоне происходящих изменений. Кроме того, онлайн-обучение обладает практически безграничными возможностями для последующего масштабирования успешных кейсов. Активное внедрение инновационных образовательных проектов направлено на ускорение процесса перехода страны на новый технологический уровень развития в условиях цифровой экономики.

При использовании видеообучения в качестве метода обучения персонала организации не нужно обустривать помещение, нанимать преподавателя или специалиста, организовывать специальные курсы и т. д., поскольку обучаемый будет заниматься в удобном для себя месте и в любое время. От организации требуется обеспечить сотрудников необходимым учебным материалом: аудио- и видеоносителями, методической и учебной литературой. Видеообучение наиболее эффективно в совокупности с последующим обсуждением пройденного материала и его отработкой. Видеообучение позволяет привязать теорию к практике, наглядная демонстрация приводит к более успешному осуществлению рабочих обязанностей. Видеоматериалы могут использоваться неоднократно, они могут послужить основой для обучения новых сотрудников или способом повторения и закрепления навыков опытных работников

ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

2.1. Алгоритм разработки программ обучения персонала на основе цифровых технологий

Некоторые исследователи определяют программу обучения работников как организационный процесс, определяющий целевые ориентиры обучения определенных категорий работников, характеризующий обучающихся и перечень требований к ним, определяющий содержательный компонент обучения, сроки и трудоемкость обучения, а также указание необходимых условий реализации программы (организационных, кадровых, финансовых и т. п.) [61] На наш же взгляд, программа обучения не просто внутриорганизационный документ, это целый проект, отражающий всю концепцию обучения в целом.

Предлагаем рассмотреть преимущества создания и внедрения программ обучения:

1. Перспектива обучения и повышения квалификации привлекает хороших специалистов. Текучесть кадров снижается, поскольку должным образом подготовленные сотрудники получают больше удовлетворения от работы, так как могут себя реализовать, а их усилия получают признание.

2. Повышение квалификации на рабочем месте, когда руководитель организует обучение отдельных сотрудников или небольших групп, служит кратчайшим путем к применению новых технологий в работе с персоналом.

3. Процесс повышения профессионально-квалификационного уровня выявляет специалистов с потенциальными способностями к руководству и менеджменту.

На наш взгляд, решение о направлении обучения должно быть основано на следующих составляющих:

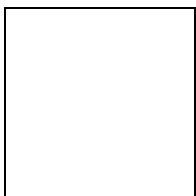
- бизнес-необходимости и соответствии обучения должности и целям сотрудника;
- необходимости повысить существующий уровень знаний/навыков/умений для качественного выполнения текущих целей и целей на предстоящий период;
- необходимости овладеть дополнительными знаниями/навыками/умениями для качественного выполнения текущих целей и целей на предстоящий период;
- средне/долгосрочной мотивации сотрудника развиваться и работать в компании;
- своевременности и целесообразности обучения;
- наличии бюджета на обучение.

Алгоритм разработки программ обучения с использованием цифровых технологий состоит из следующих этапов:

- 1) выявление потребности в обучении персонала;
- 2) определение целей и задач программы обучения персонала;

- 3) формирование первичной структуры программы обучения;
- 4) выбор формы и вида обучения;
- 5) определение методов обучения;
- 6) выявление возможности реализации выбранных методов в цифровой плоскости;
- 7) рассмотрение существующих в организации инструментов и технологий, позволяющих реализовать методы обучения персонала с использованием цифровых технологий, или рассмотрение сторонних платформ для разработки программ обучения;
- 8) выбор инструмента или платформы на основе предложенных критериев;
- 9) планирование бюджета на внедрение новой платформы для реализации программы обучения или бюджета на программу обучения, разработанную с использованием собственных технологий в организации;
- 10) утверждение бюджета;
- 11) утверждение финальной структуры программы обучения с использованием цифровых технологий;
- 12) реализация программы обучения персонала с использованием цифровых технологий;
- 13) выбор методики оценки эффективности программы обучения;
- 15) подведение итогов и результатов программы обучения персонала с использованием цифровых технологий.

На Рисунке 2.1 представлены первые два этапа алгоритма, с полной версией алгоритма можно ознакомиться в Приложении 1.



Первым этапом алгоритма по разработке программы обучения является определение потребности в обучении персонала. В данном случае необходимо провести глубокий анализ организации с точки зрения трех уровней: уровень бизнеса, уровень задач и уровень персонала. В выборе таких уровней мы опирались на подход определения потребности в обучении таких исследователей, как У. Макгихи и П. Тейер, чья модель анализа потребностей персонала является наиболее распространенной. Модель анализа потребностей включала в себя три исследования: анализ организации, анализ задачи (действий или труда) и анализ личности. На наш взгляд, анализ организации вполне может объяснить потребность бизнеса в обучении персонала, а анализ задачи – специфику работы подразделения в организации. Так же мы предлагаем анализировать не только исключительно трудовые функции и профессиональную пригодность сотрудника, но и обращать внимание на социально-психологические качества: это поможет сопоставить интересы сотрудника и бизнеса. Проведение сразу трех исследований могут предоставить полную картину того, что происходит на трех уровнях: одновременно мы сможем понять где конкретно в организации требуется обучение, предварительно определить первичное содержание обучения и каких сотрудников требуется обучить.

Уровень бизнеса представляет собой непосредственно потребность организации в обучении своего персонала, а его анализ проводится для того, чтобы точно определить, кому в организации необходимо обучение. Для определения потребности в обучении на уровне бизнеса, необходимо выбрать один из методов, представленных на Рисунке 2.1. Предполагается обязательный анализ организационных целей, задач и бизнес-планов, чтобы установить требования организации к знаниям и навыкам. Оцениваются так же показатели эффективности, сопоставляются с целями для определения степени несоответствия выполнения работы, в части которой следует провести обучение. Так же возможно проведение аттестации персонала с целью выявления сотрудников, кому требуется обучение. Полученные по итогам исследований результаты помогут сопоставить

На уровне задач мы определяем, какое будет содержание обучения, где так же выбираем методы, с помощью которых анализ будет проводиться. В качестве методов может выступать соотношение стандартов выполнения работы с результатами деятельности подразделения, а так же определение основных знаний, умений и навыков (ЗУНов) для выполнения трудовых задач подразделений. В то время как анализ на уровне бизнеса проводится на уровне всей организации, анализ подразделения проводится на уровне определенной деятельности.

Анализ на уровне персонала обеспечит определение, кого, чему и кто будет обучать персонал. Для реализации данного анализа могут использоваться так же оценки выполнения ра-

боты, при этом определяются области несоответствия между ожидаемым и фактическим выполнением работы сотрудника, и выясняется, происходят ли такие несоответствия от недостатка знания или навыков, что указывает на потребность в обучении. Данный метод обеспечит объективность получаемой информации о знаниях, умениях и навыках, которые требуются сотруднику, чтобы его результативность была выше. В качестве метода анализа уровня персонала так же может выступать проведение анонимного анкетирования сотрудников на предмет удовлетворенности обучением. Одним из наиболее эффективных методов принято считать проведение интервью с сотрудниками, а так же организация очных встреч сотрудников и руководителей на предмет соответствия плановых показателей эффективности (например, если мы говорим о подборе персонала, то количество и качество закрытие вакансий) и фактических. Интервьюирование может обеспечить максимальную достоверность, а так же снизить временные затраты на обработку данных. Так же необходимо проведение анализа индивидуальных планов развития персонала.

Процедура ассессмент-центра является на данном этапе слишком кардинальной, но не менее действенной и результативной, помогающей отследить не только потребность в обучении персонала, но и другие стороны сотрудников. Очевидно, что данная процедура является наиболее затратной с точки зрения экономических и человеческих ресурсов, поэтому ее проведение должно быть обусловлено критической ситуацией в компании. Менее затратными, но эффективно определяющими потребность в обучении персонала более полным образом, являются оценка «360 градусов» и использование кейсов.

После анализа всех трех уровней происходит систематизация полученных результатов, которые помогут определить, где конкретно существует потребность в обучении. Не обязательно, что потребность в обучении будет только на уровне бизнеса, зачастую потребности бизнеса напрямую транслируются на потребности сотрудников. Важно отметить, что алгоритм на данном этапе является циклическим: мы можем выявить потребность на уровне бизнеса, а затем вернуться в начало этапа и определить, существует ли потребность в обучении на уровне задач или на уровне персонала, чтобы сразу понимать, какое обучение будет уместно провести в компании. При выявлении потребности на любом из уровней необходимо сформулировать цели и задачи будущей программы обучения, ведь нам уже известно, что в организации существуют определенные проблемы, это определяет второй этап алгоритма.

Целями программы обучения персонала могут выступать:

- подготовка персонала к эффективному и качественному выполнению трудовых обязанностей на рабочих местах и решения новых задач, работа на опережение;
- выработка мотивации у работников компании к постоянному повышению уровня профессионализма;

- систематическая актуализация знаний работников;
- повышение профессиональной культуры персонала;
- подготовка кадрового резерва;
- повышение профессионального рейтинга работников в компании;
- снижение текучести персонала;
- повышение производительности сотрудников, а так же контроль результативности;

Цели и задачи обязательно должны совпадать со стратегической моделью организации, отвечать запросам бизнеса в данный момент времени, а так же не противоречить ценностям, которые транслируются сотрудникам компании. От правильной постановки целей зависят дальнейшие действия руководства, а именно – разработка структуры программы обучения. Специалисту по обучению необходимо сопоставлять потребности персонала в обучении с непосредственными потребностями бизнеса, так как существуют определенные ограничения, распространяющиеся на данный аспект.

Вместе с целями и задачами следующим этапом определяется предварительная структура обучения, которое обязательно должно включать несколько пунктов:

- 1) цель и задачи обучения;
- 2) сроки обучения (хотя бы первичные);
- 3) кто, кого и чему будут обучать;
- 4) предварительный перечень методов и технологий обучения;
- 5) прогноз результатов обучения;
- 6) методы оценки эффективности обучения.

Необходимо обратить внимание на один из главных этапов разработки программы обучения – это выбор формы и вида обучения. Необходимо выбрать форму обучения: обучение вне организации или обучение персонала на рабочем месте, учитывая при этом количество сотрудников, которых предстоит обучать. Вместе с формой обучения так же определяют вид обучения: индивидуальный и групповой вид обучения (нередко, комбинация этих видов обучения, то есть смешанный вид). В соответствии с целями и задачами обучения, определяется какой из видов наиболее подходящий для сотрудников: индивидуальное обучение подойдет для приобретения или усиления личностных и профессионально важных качеств, знаний, умений и навыков; зачастую такая форма сопровождается увеличением количества и качества актуальных возможностей, а один из косвенных критериев такого обучения – это выход из «зоны комфорта», обучение сотрудника принципиально новым вещам, которые он никогда до этого не делал. Групповая форма обучения направлено на спланированные, целенаправленные процессы создания и укрепления внутрикомандных эмоциональных связей, диагностики и разрешения существующих коммуникативных и иных затруднений и сложностей

в команде, поддержки команды в формировании стратегии, создания единой ценностной и целевой ориентации в команде, диагностики и распределения ролей в команде, формирования общекомандной ориентации на результат и укрепления взаимозависимости участников команды. Смешанная форма обучения – наиболее сбалансированная форма, совмещающая в себе как приобретение фундаментально новых профессиональных качеств, важных непосредственно для конкретного сотрудника, так и повышение эффективности работы в команде, повышение сплоченности внутри коллектива.

Следующий этап разработки программы обучения – это определение методов обучения. Отталкиваясь от выбранных форм и видов обучения легче формировать видение подходящего метода обучения, ведь концепция, сроки, результаты и реализация программы обучения зависит от выбранных методов обучения. Так же в алгоритме именно с этого этапа учитываются аспекты формирования методов обучения персонала с использованием цифровых технологий, обуславливая переход от традиционных программ обучения к так называемым цифровым.

В алгоритме представлены различные методы обучения персонала, которые могут быть применимы в организациях:

- 1) лекции;
- 2) семинары;
- 3) метод наставничества;
- 4) стажировка (тот самый метод, который может быть применим к формату обучения сотрудников вне организации);
- 5) очный тренинг;
- 6) кейс-метод;
- 7) вебинар;
- 8) онлайн-тренинг;
- 9) геймификация;
- 10) VR и AR технологии обучения (метод обучения с использованием виртуальной реальности).

Метод обучения так же зависит от целей и задач, которые ставит перед собой организация. Например, если требуется обучить сотрудников новой технологии работы с производством, мы должны быть уверены, что такой ресурс для нас доступен. Так как в данном исследовании мы затрагиваем аспект цифровых технологий в обучении персоналом, необходимо настаивать на распространении применения этих технологий в компаниях.

На следующем этапе – выявлении возможности реализации выбранных методов в цифровой плоскости – необходимо обратить внимание, что некоторые из перечисленных мето-

дов уже являются методами обучения персонала с использованием цифровых технологий. Таким образом, при выборе метода мы руководствуемся двумя условиями: существуют методы, которые не требуют дополнительной доработки и уже представляют собой цельную технологию с четкой концепцией и существуют методы обучения сотрудников, которые требуют детального разбора и оценки возможности переноса такого метода в цифровую плоскость. Оценка возможности как раз и происходит на основе опыта, который есть в организации: необходимо определить, реализуется ли тот или иной метод в организации с использованием цифровых технологий или метод не применялся в организации никогда. Если организация уже сталкивалась с переносом, например, очных лекций и тренингов в цифровую плоскость, создавая презентации или обучающие курсы для сотрудников, это может говорить о наличии определенной технологии работы с такими методами.

Зачастую организации имеют небольшой опыт внедрения программ обучения с использованием цифровых технологий, например, для создания вышеупомянутых презентаций или видео-уроков. А если организации никогда не сталкивались с разработкой цифровых программ обучения, необходимо прибегнуть к внешним инструментам и платформам, которые могут систематизировать весь процесс обучения в организации (или частично, в зависимости от целей и задач обучения).

Следующий этап как раз и направлен на рассмотрение существующих в организации инструментов и платформ обучения или, в случае отсутствия таковых, рассмотрение применения сторонних платформ для разработки программ обучения персонала и выбор наиболее подходящих по различным критериям.

Из наиболее актуальных инструментов и платформ для разработки программ обучения с использованием цифровых технологий предлагаем рассмотреть следующие:

- 1) iSpring;
- 2) WebTutor;
- 3) Unicraft uLearn;
- 4) Competentum;
- 5) Moodle;
- 6) ATutor;
- 7) SAP SuccessFactors Learning.

В качестве критериев выбора предлагаем рассматривать следующие пункты:

- 1) стоимость программы;
- 2) ограниченность бюджета;

- 3) возможность использование платформы или инструмента исключительно на краткосрочное обучение сотрудников, а так же возможность использования для разработки системы обучения персонала целиком;
- 4) наличие системы контроля за обучением персонала;
- 5) возможность оценить эффективность обучения персонала;
- 6) наличие тесового периода пользования платформой (в случае, когда организация только задумывается над внедрением нового инструмента работы);
- 7) использование дополнительных инструментов для создания курсов и программ обучения;
- 8) возможность получить отчетность по каждому сотруднику в организации;
- 9) использование программы одновременно большим количеством сотрудников.

Например, в случае, когда у организации ограничен бюджет на обучение персоналом, возможно использование платформы iSpring и Moodle, которые в сравнении с платформой SAP SuccessFactors Learning (стоимость подписки за один период может превышать 1 млн рублей), будет более выгодно для организации с меньшим бюджетом. Для организации краткосрочного обучения продукт компании SAP тоже не подойдет: слишком дорогостоящая платформа, пригодная для разработки целой системы обучения персоналом с использованием цифровых технологий.

Важный этап разработки программы обучения – это планирование бюджета на обучение: сколько организация готова потратить на обучение сотрудников, а так же внедрение инновационных (в нашем случае – цифровых) технологий обучения, если такие необходимы. В данном случае бюджет будет формироваться и планироваться по двум путям: с учетом внедрения новой платформы и без учета привлечения сторонних ресурсов для разработки программ обучения с использованием цифровых технологий.

В случае, если объем запланированных потребностей развития превышает ранее запланированный бюджет, формируется официальный запрос для возможности увеличения бюджета у руководителя организации, либо пересматривает с руководителями подразделений приоритеты в развитии сотрудников. К финансовым ресурсам относятся затраты на обучение. Планируемые затраты на обучение персонала компании учитываются в годовом бюджете на персонал. Они рассчитываются в соответствии с утвержденным планом обучения, на основании планируемого количества обучающих мероприятий, требующих затрат, а также примерной стоимости одного учебного мероприятия.

После утверждения бюджета, происходит утверждение окончательной структуры программы с использованием цифровых технологий, этап, который обязательно должен включать следующие пункты:

- 1) цели и задачи программы обучения;
- 2) сроки реализации программы обучения;
- 3) формы и методы обучения персонала;
- 4) перечень сотрудников, которые будут обучаться по текущей программе;
- 5) ответственных за обучение персонала;
- 6) бюджет на реализацию программы обучения (включая дополнительные затраты);
- 7) ожидаемые результаты обучения;
- 8) методы оценки эффективности обучения персонала.

Вместе с утверждением окончательной структуры обучения необходимо составить расписание программы обучения, а так же проинформировать не только сотрудников, но и ответственных за обучение.

Реализация различных программ обучения персонала позволит постоянно поддерживать и развивать уровень компетенций персонала, необходимый для обеспечения конкурентоспособности организации на рынке. После учета предыдущих 11-ти пунктов алгоритма, проверки и утверждения различных аспектов разработки программ обучения, происходит непосредственно процесс реализации программы обучения персонала с использованием цифровых технологий.

Важным аспектом функционирования программ обучения является этап выбора методики оценки эффективности обучения. Реализация данного этапа возможна по двум путям: использование методики оценки эффективности, которая встроена в платформу или инструмент, которые были ранее выбраны и внедрены в организацию, или разработки собственной методики оценки эффективности на основе классических моделей.

В алгоритме мы освещаем следующие стандартные методики оценки эффективности обучения персонала:

- 1) методика Киркпатрика;
- 2) методика Филлипса;
- 3) модель оценки эффективности обучения Стаффлбима;
- 4) модель Берна;
- 5) другие классические методики.

На наш взгляд, наиболее системным подходом к оценке эффективности обучения является классический подход Д. Киркпатрика, позволяющий оценить эффективность обучения сразу с четырех уровней. (Табл. 2.2).

Таблица 2.2 Оценка эффективности по Д. Киркпатрику

Уровень	Тип результата	Способы и методы оценки
1. Реакция: какая реакция обучаемого на обучение	Мнение участников: понравилось или нет, позитивный настрой, го-	Оценочная анкета в конце тренинга. Опросы участников тренинга,

	товность применять полученные знания	сделанные руководством компании
2. Обучение: что обучаемый усвоил в процессе обучения	Получение конкретных знаний (учебный результат). Повышение профессиональной мотивации, преодоление стереотипов мышления, поведения.	Экзамены, тесты, цифровые замеры (результаты предтренинговой анкеты сравниваются с результатами посттренинговой)
3. Поведение: как изменилось поведение обучаемого после обучения по применению полученных навыков и знаний на рабочем месте	Системное применение полученных на тренинге знаний на рабочем месте	1. Включенное наблюдение за работой сотрудника, прошедшего обучение на его рабочем месте. 2. Сбор материала для аттестации, содержащего описание примеров эффективного и не-эффективного поведения при исполнении должностных обязанностей. 3. Проведение интервью.
4. Результаты: насколько увеличилась эффективность компании как следствие прохождения обучения	Изменение результатов деятельности организации Изменение качественных показателей: выросшая степень удовлетворенности клиентов, имидж организации; улучшение психологического климата; уменьшение текучести кадров; Изменение количественных показателей: объем продаж, объем прибыли, уровень рентабельности	Изучение удовлетворенности клиентов с помощью анкеты клиента, исследования об имидже компании, личные наблюдения менеджмента, отслеживание процента текучести кадров, расчет финансово-экономических показателей (рентабельности деятельности, оборачиваемости активов, производительности труда и т.д.).

Источник: Магура М.И. Организация обучения персонала компании. М., 2002. С.208

После оценки эффективности программы обучения с использованием цифровых технологий, необходимо систематизировать полученные результаты и подвести итоги данного процесса: это поможет минимизировать количество ошибок при разработке программ обучения в следующий раз, а так же оптимизировать и автоматизировать данный процесс.

Таким образом, нами был разработан алгоритм, который может быть применен в организации любой направленности, учитывающий как теоретический и методологический моменты, так и практический.

2.2. Технологии обучения персонала с использованием цифровых технологий

Первым шагом на пути цифровой трансформации обучения стало электронное обучение (E-Learning) и этап виртуализации (Virtualization). Для этого этапа развития технологий обучения характерны: акцент на содержании обучения, массовый охват и фокус на технических возможностях информационных технологий. Следующим этапом развития образования, необходимым для развития компетенций и навыков цифровой экономики, является цифровизация. Характерными чертами являются цифровая грамотность и социальное обучение, акцент на обучающихся и на бизнес, персонализация обучения, фокус на цифровых учебных сообществах (Digital Learning Communities).

E-learning – это система обучения при помощи информационных и электронных технологий. обучение с помощью интернета и мультимедиа. E-Learning 2.0 относится ко второму поколению электронных средств обучения, которое использует технологии Social Web или Web 2.0, такие, как совместное авторство или социальные аннотации и, в целях повышения эффективности электронной среды обучения. В E-Learning 2.0 и студенты, и преподаватели участвуют в процессе создания контента обучения [49].

Изначально E-learning подразумевалось как обучение с помощью компьютеров, но из-за того, что технологии стали развиваться очень быстро, в E-learning включают дополнительные значения, такие, как сетевое обучение, виртуальное обучение, дистанционное обучение и т.д.

В последнее время все большее распространение получает термин E-Learning 2.0. Термин E-Learning 2.0 отражает тенденции в сфере организации электронного обучения, связанные с использованием технологий Web 2.0. E-Learning 2.0 относится ко второму поколению электронных средств обучения, которое использует технологии Social Web или Web 2.0, такие, как совместное авторство или социальные аннотации и, в целях повышения эффективности электронной среды обучения. В E-Learning 2.0 и сотрудники, и руководство, и специалисты по обучению участвуют в процессе создания контента обучения.

Однако важно отметить, что особое положение E-Learning 2.0 – это не только заслуга технологий, как это было в случае E-Learning 1.0. Стивен Даунс, который использовал понятие E-Learning 2.0 первым, упомянул в статье: «Важно признать, что появление Web 2.0 не является технологической революцией, – это социальная революция».

E-Learning 2.0 представляет собой новое поколение электронного обучения, которое шире, чем E-Learning 1.0 с новыми технологическими возможностями, и представляет собой услуги Web 2.0, в сочетании с социальной направленностью, которая выражается в измене-

нии взгляда на сотрудничество и совместное использование ресурсов в образовательном процессе.

В отличие от E-Learning, предполагающего использование дистанционных курсов, предоставляемых учащимся с целью проведения обучения, E-Learning 2.0 предполагает использование средств Web 2.0:

1. Блоги. В блогах можно найти информацию, нужную для обучения, а также делиться своими знаниями. Объяснить популярность блогов можно новыми технологическими характеристиками, присущими многим приложениям Веб 2.0., а именно: хронологической организацией информации, постоянными ссылками, возможностью прикрепления мультимедийных объектов, интерактивностью.

2. Подкасты. Это аудио- или видеозапись, составленные любым человеком (пользователем) и доступная для прослушивания или просмотра во всемирной Сети. Они удобны в обучении, так как сотрудник в любое время может просматривать обучающие видео или прослушивать аудиозаписи, имея доступ в интернет. Будучи портативными по своей природе, подкасты позволяют пользователям слушать их, когда они находятся вдали от компьютера во время выполнения других задач. Особенно часто подкастинг используют в мобильных устройствах, поэтому его можно рассматривать как один из способов мобильного обучения. Подкастинг, как асинхронный вид деятельности, может быть широко использован в дистанционном обучении, так как он позволяет сотрудникам получать информацию по требованию, когда у них будет время для выполнения аудио деятельности, например, по пути на работу.

3. Социальные сети, являются достаточно популярным средством обучения. Социальная сеть Facebook уже давно признается одним из наиболее доступных инструментов обучения и развития. Сетью Facebook пользуются около 800 млн. чел. Facebook позволяет преподавателям университетов создавать курсы для студентов, организации могут создать закрытую корпоративную сеть сотрудников на платформе Facebook: работники одной компании могут находиться на постоянной связи с коллегами из разных филиалов, публиковать новости своей организации.

4. Мультимедиаобмен. В течение последних нескольких лет объем услуг мультимедийного обмена очень сильно вырос. Такие сервисы как YouTube (видео), Flickr (обмен фотографиями) или Odeo (подкастинг) являются хорошими примерами Web 2.0. Идея воплотилась в практику. От «веб-чтения» перешли к «паутиной форме письма». Содержание этих услуг создается миллионами пользователей, которые создают, загружают и обмениваются гигабайтами своих видео-, фото- и аудиоресурсов друг с другом. Такое развитие событий стало возможным благодаря широкому внедрению сравнительно дешевых носителей цифро-

вых технологий высокого качества, таких как домашние видеокамеры, фотоаппараты, микрофоны и т.д [49].

E-Learning 2.0 представляет собой новое поколение электронного обучения, которое шире, чем E-Learning 1.0 с новыми технологическими возможностями, и представляет собой услуги Web 2.0, в сочетании с социальной направленностью, которая выражается в изменении взгляда на сотрудничество и совместное использование ресурсов в образовательном процессе.

E-Learning в России находит все большее применение. Трудно представить себе крупные организации и учебные заведения, которые в той или иной форме не применяли бы E-Learning. Однако необходимо отметить, что в целом E-Learning в России еще не занял того места, которое он должен занимать в современном государстве. Во многом такое недостаточное развитие E-Learning в России обусловлено следующими причинами:

- 1) высокой стоимостью разработки учебного контента;
- 2) отсутствием хороших каналов передачи данных;
- 3) недостаточной подготовкой населения к использованию современных информационных технологий при прохождении обучения.

Теперь перейдем к понятию M-Learning, или мобильного обучения. Оно тесно связано с электронным и дистанционным обучением, отличием является использование мобильных устройств. Обучение проходит независимо от местонахождения и происходит при использовании портативных технологий.

Использование мобильных технологий позволяет реализовать различные механизмы поддержки электронного обучения, в частности:

- 1) организовывать распределенную контролируемую дистрибуцию электронных образовательных ресурсов.
- 2) обеспечивать опосредованную, географически распределенную коммуникацию для осуществления совместной деятельности без привязки к местоположению участников образовательного процесса.
- 3) использовать мобильное устройство в качестве персональной медиатеки учебных, методических и справочных материалов; фотоаппарата и видеокамеры для фиксации визуальной информации в цифровом виде; плеера для записи и прослушивания аудиолекций;
- 4) применять средства геолокации мобильного устройства для определения местоположения; поиска и совместного описания географических объектов; получения справочной картографической информации; построения треков передвижения.

На наш взгляд, мобильное обучение на сегодняшний день является наиболее подходящим вариантом для организации, так как это очень удобно. Сотрудник в любое время (в метро, в общественном транспорте, в перерыве) может обучаться, получать новую информацию, а при создании организацией удобного учебного портала или приложения работник также сможет общаться с коллегами, просматривать программы обучения, каталоги курсов.

Smart (Self-directed, Motivated, Adaptive, Resource free) означает гибкое обучение в интерактивной образовательной среде с помощью контента со всего мира, находящегося в свободном доступе, позволяющее расширить границы обучения, причем не только с точки зрения количества обучаемых, но и с точки зрения временных и пространственных показателей: обучение становится доступным везде и всегда. Эта технология обучения представляет собой слияние информационно-коммуникационных технологий с инфраструктурой Интернет.

Необходимость развития интегрированной интеллектуальной образовательной среды основывается на достаточной степени развития Smart технологий и интенсивности проникновения их в повседневную жизнь.

С широким внедрением Smart-обучения будут созданы условия для реализации принципа образования XXI века «образование для всех» и «образование через всю жизнь» – «Life Long Learning (LLL)». Smart-обучение позволит повысить доступность образования «всегда, везде и в любое время», даст возможность самостоятельно работать над своим профессиональным ростом [40, С. 3].

Smart-обучение должно быть легко управляемым, чтобы гарантировать предприятию гибкость учебного процесса для сотрудников, быструю настраиваемость на текущие потребности бизнеса и интеграцию с внешними источниками. Базой такого обучения становятся перспективные наукоемкие образовательные технологии, новые информационные и коммуникационные средства, а также инновационные педагогические решения.

В качестве примера активного использования технологии Smart-обучения можно привести Республику Корея, которая за последние десятилетия достигла высокого уровня эффективности всех уровней образования и том числе обучения персонала на фирмах и предприятиях. Эта система оценивается экспертами как одна из лучших в мире. Развитие электронного обучения последовательно реализовано в соответствии с динамичным развитием инфраструктуры по следующему алгоритму: E-Learning → U-Learning (Ubiquitous-Learning, повсеместное обучение) → M-Learning (Mobile-Learning мобильное обучение) → Smart-learning.

В работе со Smart-технологиями особенно возрастает роль преподавателя (тьютора), как организатора и координатора процесса обучения, который получает возможность более гибко управлять учебным процессом с учетом текущих требований предприятия, индивиду-

альных особенностей каждого обучаемого, тематики обучения и прочего. Учебный курс при использовании этой технологии открывает широкие возможности обучения персонала: сотрудники могут делиться опытом и идеями, больше заниматься инновационными направлениями, персонифицировать курс в зависимости от его задач и компетенций, экономить время [40, С. 10].

Для Smart-обучения на предприятии необходимо создать адаптивную интеллектуальную систему обучения, которая легко настраивается на нужную тематику обучения. Суть методики обучения персонала с использованием технологии Smart определяется следующим образом. Сначала по выбранной теме формируется учебная база, в которую включают лекционный материал (в текстовом и табличном представлении, а также в виде схем, рисунков и презентаций, звуковые файлы, видео файлы и т.д.), набор практических заданий, список контрольных вопросов и тесты по курсу, кейсы. Каждый слушатель данного курса регистрирует личный аккаунт и присоединяется к группе, созданной преподавателем. В данной группе может быть предоставлена информация по организационным и учебным вопросам. Объединение слушателей в группу удобно тем, что преподавателю легко контролировать учебный процесс, предоставляя доступ к материалам всем обучающимся одновременно. Также в группах поддерживается обсуждение учебных материалов, что позволяет не прекращать процесс обучения, даже если слушатель не смог присутствовать на занятиях. Выполнив практическое задание, обучающийся предоставляет преподавателю доступ к нему для проверки [40, С. 14].

При такой организации обучения на первый план выходит реализация обратной связи, мотивация обучающихся к хранению своих учебных материалов и записей в кибер-пространстве, для дальнейшего совместного использования. Система, основанная на облачных технологиях, позволит интегрировать отдельные образовательные сервисы и ресурсы, обеспечить большее удобство для работы пользователей, сохранность его данных.

Для Smart-обучения должна быть создана интерактивная среда с авторизацией с помощью аккаунта. Любой учебный курс предполагает наличие лекционного материала. При использовании Smart-технологии необходимо создать обучающее пространство для успешного изучения темы, которое должно удовлетворять следующим требованиям:

- блок теоретического материала;
- блок практического материала;
- блок обсуждения;
- блок кейсов;
- блок контроля.

Последовательность блоков определяет тьютор. Например, блоки кейсы и контроля могут быть вставлены после каждого раздела курса, а затем после завершения всего курса, чтобы подвести итог обучения.

Главное при подготовке персонала разработать блоки теоретического и практического материала, которые должны соответствовать потребностям предприятия и тематике обучения.

Тьютер должен определить:

- какие знания можно получить от бизнес-партнеров;
- какие знания можно получить от профессиональных сообществ;
- к каким профессиональным задачам они относятся;
- каких сотрудников можно вовлечь в обмен знаниями с бизнес-партнерами,
- каких с внешними и внутренними профессиональными сообществами;
- аккумуляция полученных знаний в базе знаний организации.

Таким образом, Smart-обучение может широко применяться в обучении и переподготовке кадров различного профиля. Разнообразные приложения позволяют наглядно представлять материал, проводить оценку знаний, а также обсуждать различные задачи в интерактивном режиме, что способствует более полному пониманию информации. Предприятие сможет сократить расходы на обучение персонала, при этом вовлекая в учебный процесс большее количество слушателей.

Одна из самых актуальных тенденций, которая еще долго будет востребована на рынке обучения и поддержки производительности персонала – это виртуальная реальность (VR) и дополнительная реальность (AR). VR и AR позволят переводить учащихся в симуляции и научить их тому, что нужно выполнять в реальном времени. VR позволяет предприятиям погружать кандидатов в реальную рабочую ситуацию, давать им виртуальные туры в офис и привлекать их лично к культуре компании. Опыт показывает, что использование этой технологии позволяет значительно увеличить эффективность процесса обучения персонала [11, С.4].

Исследования АВІ показали, что компании, которые внедряют учебные VR программы, экономят время на обучении до 80 %. Импульс в обучении VR быстро растет, несмотря на то, что технология все еще находится в начале своего пути.

Обучение через систему VR происходит следующим образом.

Ученик, надевая шлем виртуальной реальности, оказывается на виртуальной площадке в роли соответствующей категории работника и должен выполнять ряд операций. Ориентироваться и перемещаться в пространстве ученик может при помощи естественных движений: поворота головы, хождения вперед-назад или влево-вправо, наклонов, приседаний и пр., все

это время находясь в шлеме. Брать в руки, перемещать, рассматривать предметы он может при помощи своих «виртуальных рук», за синхронизацию которых с реальными объектами отвечает специальная пара беспроводных контроллеров. Они считывают истинное местоположение кистей рук и пальцев ученика, а также непосредственно саму позу руки. Это позволяет симитировать практически любые действия, от пилотирования самолетов до проведения операций на сердце.

Использование VR-технологий в обучении имеет ряд преимуществ перед традиционными методами:

1) наглядное представление – трехмерная графика дает возможность наглядное представление тех или иных явлений или ситуаций. Так, например, использование VR в энергетике дает возможность рассмотреть конкретный объект и расщепить его до молекулярного уровня.

2) безопасность – управление авиатранспортом в критических условиях, моделирование хирургических или космических операций дает возможность без риска для жизни отработать конкретную ситуацию.

3) фокус – благодаря технологии 360 градусов и полному присутствию, VR позволяет сосредоточиться на конкретном действии без воздействия внешних источников, способных повлиять на процесс обучения.

4) новизна – данная технология в силу своей актуальности и футуристичности помогает повысить уровень вовлеченности в процесс;

5) экономия ресурсов – хоть и использование VR-технологий достаточно затратно в настоящее время, тем не менее крупные компании все же решились на внедрение данного инструмента, экономя при этом огромное количество времени и ряд других ресурсов [11, С.6].

Такие программы эффективны для вновь принятых на работу и не имеющих практический опыт. Именно эта категория работников больше остальных допускает ошибки, которые могут приводить к травмам, тяжелым физическим и материальным последствиям, особенно в таких отраслях, как производство, энергетика и оборона. С помощью VR/AR -технологий начинающие сотрудники могут тренировать свои навыки, пока не достигнут определенной квалификации.

Представим еще несколько форм образовательных программ с использованием VR и AR технологий:

1) обучающие игры (зачастую используются для развития аналитических способностей, умения работать в команде, а так же как инструмент ассессмента);

2) поведенческая стимуляция (отработка правил поведения в конкретных местах и ситуациях; существует три варианта такой стимуляции: стимуляция рабочей ситуации, VR-песочница и цифровой двойник);

3) диалоговая стимуляция (для развития коммуникативных навыков, имитация беседы с виртуальным персонажем);

4) виртуальный семинар («встреча» не просто в рамках разговора по видео-связи, а в формате виртуальной комнаты, инсталляции офиса/любого другого объекта);

5) виртуальный брейнштурминг (виртуальная комната с автоматической модерацией, контролем времени каждого этапа и генерацией отчета об итогах);

б) видео-лекция (формат 360 градусов, свободное передвижение по виртуальному пространству, дополнительная визуализация, лекция-экскурсия);

7) обучающая анимация (анимированный ролик, который демонстрирует динамику явления, позволяет визуализировать абстрактные явления или сложно воспринимаемые процессы) [35, С.9]

В качестве примеров востребованных в настоящее время технологий онлайн обучения можно привести и следующие варианты:

- микрообучение (небольшое количество тренировочных заданий, которые можно выполнить в течении нескольких минут; обычно к таким заданиям выдается инструкция, чтение которой занимает не больше 5 минут);

- обучение носителей конкретных должностей (например, на российском рынке представлены компании, которые используют e-learning для обучения сотрудников управленческого звена – средних и высших менеджеров с помощью специально разработанных для них учебных программ, симуляций, сложных кейсов и других материалов; в компаниях с большим штатом младших должностей, подверженных частой ротации);

- персонализированное онлайн обучение (сотрудник самостоятельно выбирает задания, которые ему надо выполнить, либо задания для него подбираются алгоритмом рекомендаций; обучение включает систему обратной связи и оценок);

- just-it-time онлайн тренинг (подразумевает фокус на определенных процессах, сочетается с микрообучением, так как он не требует большого времени для своего выполнения);

- кроссплатформенность (возможность открывать учебные материалы на разных типах электронных устройств: мобильных телефонах, планшетах и компьютерах, чтобы использование разных устройств не влияло на качество контента);

- геймификация, «серьезные игры» (например, в Deloitte разработали собственную программу тренингов, которая использует геймификацию для симулирования реальных рабочих ситуациях и улучшения качества обучения) [17].

2.3. Практика применения цифровых технологий в программах обучения персонала в российских и зарубежных организациях

После того как нами были рассмотрены различные технологии обучения персонала с использованием цифровых технологий, необходимо проанализировать насколько востребованы такие технологии как в российских, так и в зарубежных компаниях, как технологии применяются и настолько целесообразно их использование.

Компания IBM организует процесс обучения по принципу экосистемы. В основе модели развития технологических компетенций лежит онлайн-платформа для дистанционного обучения «Your Learning» и акселератор по развитию цифровых навыков HR-специалистов [36, С.11].

В основе образовательной экосистемы IBM лежит цифровая облачная платформа «Your Learning», предоставляющая персонализированный учебный опыт каждому сотруднику компании.

Платформа контролирует взаимодействие с поставщиками контента и учащимися, управление контентом и учебным процессом, сервисы (например, интерактивный класс, система рекомендаций и рейтингов) и возможности открытого API для создания прикладных инструментов.

В основе работы платформы лежат три технологические инновации, обеспечивающие широкий функционал платформы:

1. когнитивная система Watson;
2. облачная платформа и открытая архитектура API;
3. бесшовный пользовательский интерфейс.

Платформа «Your Learning» создает персональную среду обучения для каждого сотрудника компании, предлагая удобный интерфейс и доступ к знаниям 24/7. Фокус в обучении строится вокруг заполнения соответствующих skills gap. Сервис дает сотрудникам возможность узнавать о самых востребованных навыках на рынке и внутри компании, адаптироваться к изменению бизнес-требований, производить быстрый поиск контента, составлять индивидуальные образовательные траектории и настраиваемые каналы обучения в соответствии с их предпочтениями и личными потребностями. Высокий уровень персонализации процесса обучения обеспечивается за счет рекомендательной системы на основе алгоритмов машинного обучения системы Watson [36, С. 12].

В результате внедрения цифровой платформы «Your Learning» повысился уровень вовлеченности сотрудников компании в процесс обучения. Согласно данным, полученным на май 2018 г. в подразделении IBM в Австралии, время, затраченное на обучение после внед-

рения платформы, увеличилось в три раза и составило более 98 000 часов. При этом уже более 95% всех сотрудников IBM Австралия заняты прохождением курсов.

Таким образом, на платформе сотрудники могут смотреть внешние материалы, например, видео на YouTube, добавлять их в Личный план обучения и учебный каталог, открытый для всех. Если учащийся сталкивается с техническими или иными проблемами во время прохождения учебного модуля, он может быстро получить обратную связь через чат-бота [35, С. 11].

WebSoft – ведущий разработчик средств автоматизации подбора, оценки и развития персонала, создания систем дистанционного обучения и электронных учебных курсов в России и странах СНГ.

Компания WebSoft работает на рынке информационных технологий с 1999 г. и является ведущим разработчиком средств автоматизации подбора, оценки и развития персонала, создания систем дистанционного обучения и электронных учебных курсов.

Клиентами WebSoft являются более 1500 компаний из России и стран СНГ, в числе которых крупнейшие банки, страховые компании, промышленные холдинги и телекоммуникационные компании.

Основной офис компании находится в Москве, представительства WebSoft расположены в Санкт-Петербурге и в Казани.

Основные направления деятельности компании:

- 1) программные продукты для управления персоналом
- 2) системы дистанционного обучения и тестирования
- 3) электронные учебные курсы и средства для их создания.

WebSoft разработала программу WebTutor. Это система комплексной автоматизации бизнес-процессов, связанных с подбором, оценкой, тестированием и обучением персонала, управлением талантами, систематизацией и хранением знаний, а также с организацией корпоративных коммуникаций и взаимодействия между сотрудниками и HR-подразделением.

Систему WebTutor отличает модульный подход, позволяющий создавать на базе набора программных модулей гибко настраиваемые системы, функционал которых зависит от задач, стоящих перед заказчиком.

В результате внедрения системы заказчик получает портал, который может быть доступен как в сети Интернет, так и в Интранет. На основе портала может быть построена система дистанционного обучения и тестирования, полноценный учебный или HR-портал, автоматизирующий все процессы корпоративного обучения и управления талантами, или корпоративный информационный портал компании.

Портал предоставляет пользователям (сотрудникам компании, партнерам, клиентам) сервисы, зависящие от набора внедренных модулей системы. Примеры сервисов, доступных на портале:

- дистанционное обучение сотрудников с использованием электронных учебных курсов;
- информирование сотрудников об HR-политике компании (новости, статьи, документы);
- тестирование сотрудников;
- информирование сотрудников обо всех формах корпоративного обучения, ознакомление с календарем учебных мероприятий, сбор заявок на обучение;
- сбор обратной связи (форумы, блоги, опросы, отзывы об обучении);
- проведение процедур оценки персонала (по компетенциям, по целям, по KPI);
- поиск и отбор внешних кандидатов в рамках процесса подбора персонала;
- выявление талантов, планирование преемственности, внутренний подбор;
- формирование электронной библиотеки и базы знаний компании.

Корпоративный институт – это любая обучающая функция, которая имеет стратегический мандат в организации, мандат на создание стратегических способностей для поддержания устойчивого развития и потенциала. Например, на одной из конференций Сбербанка были представлены результаты исследования деятельности таких институтов. Шесть участников исследования, в том числе и Boston Consulting Group, которые проводили глубокое исследование 23 инициатив корпоративных институтов по всему миру. Были выявлены различия и сходства этих программ: многие сфокусировались только на топ-менеджменте, а не на сотрудниках более низкого звена. Например, топ-менеджмент оценивает использование цифровых технологий в работе компании выше рядовых сотрудников и чаще ставит своей компании отметку «8», в то время как специалисты на более низких должностях склонны к «пятерке». Это может свидетельствовать о том, что топ-менеджмент, возможно, переоценивает ситуацию, в то время как рядовые сотрудники информированы не о всех проектах в компании [38, С. 67].

Сам же Сбербанк реализует свои инновационные идеи по обучению персонала на основе новой стратегии обучения: «Обучение в любом месте, в любое время, с любого устройства». Цифровые решения в корпоративном университете и виртуальной школе увеличили электронный формат обучения до 90% и позволили новым консультантам банка повысить производительность. Немало важным моментом является то, что корпоративные мобильные приложения доступны с тех же планшетов, которые используются консультантами при обслуживании клиентов [38, С. 69].

Компания Danon тоже проявила себя как «обучающая организация», делающая упор на подход к талантам, их поиску и развитию. Представители высказывали тезис о том, что талант имеет более широкое значение, что найти его можно везде и что талантом может стать кто угодно. Это говорит о векторе развития подхода к развитию сотрудников: обучение должно быть доступным, повсеместным [42].

Формальное образование важно, но социальное образование становится актуальным, дополняющим элементом, потому что даже если мы не можем им управлять, мы можем оптимизировать его, создать специальную среду, в рамках которой социальное, неформальное обучение будет процветать. В обучении не должно быть ограничений, оно должно быть чуть ли не первичным на этапе принятия сотрудника в организацию.

Например, корпоративный институт МТС не только занимается стандартным обучением и развитием сотрудников, но и внедрением инновационных методов обучения, таких как digital-инструменты.

Как известно, любое обучение в компании всегда подчинено бизнес-идее, стратегии организации, и направлено непосредственно на оптимизацию ее деятельности и повышению производительности труда сотрудников. Справедливо утверждать, что так как многие компании на данный момент выбрали вектор развития в сторону цифровых технологий, стоит ожидать все большего количества методик и инструментов развития и обучения сотрудников именно по программам инновационного обучения.

В «Макдональдсе» считают себя очень сильными, а возможно, и лучшими в России по обучению и развитию сотрудников. В компании создана единая платформа из трех частей: McClick, включающая в себя новости, документы и планы обучения; Campus, на базе которой проводится обучение и виртуальные мероприятия; Fred – ресурс для быстрого доступа к информации. На основе действий сотрудников в системах и их поведения компания четко видит их портрет и оценивает карьерные перспективы.

KFC (международная сеть ресторанов, специализирующихся на блюдах из курицы) активно развивает автоматизацию и диджитализации всех HR-процессов (5 минутные действия от кандидата и сотрудника до 1 минутного анализа менеджером). Компания практикует онлайн обучение на смартфоне, управление развитием и карьерой, а так же управление производительностью труда с применением геймификации, обеспечивая обратную связь между руководством и сотрудниками и, как следствие, повышение вовлеченности.

Происходит серьезное смещение фокуса с внутренних корпоративных программ, нацеленных на развитие людей, на платформы, с помощью которых люди могут развивать сами себя. Наличие мобильных устройств делает обучение потенциально доступным всем

и в любое время. Компании либо создают свои обучающие платформы, либо используют готовые предложения, пытаясь органично интегрировать внутренний и внешний контент. Например, GE запустил «Brilliant U» онлайн платформу обучения с поддержкой видео, которая активно используется сотрудниками компании (только в прошлом году, по информации от компании, около 30% сотрудников загрузили свой обучающий контент для других сотрудников).

В настоящее время на рынок систем обучения вышел новый набор современных продуктов (например, Pathgather, Degreed, SAP Jam, Oracle's Video Learning, Workday Learning, новая обучающая платформа Skillsoft's), которые в корне отличаются от традиционных LMS (Learning Management System). Они предоставляют обучающие материалы, видео и мобильные учебные решения, микро-обучение и новые способы интеграции и использования растущей библиотеки внешних MOOCs (Massive Open Online Courses) таких поставщиков, как Coursera, Udacity, EdX, Udemu и многих других, доступных в Интернете, и даже позволяют сотрудникам взаимодействовать онлайн с экспертами именно в тех областях обучения, в которых им это необходимо, и в то время, которое удобно для них. По данным Deloitte, доля компаний, которые успешно интегрируют открытые массовые онлайн-курсы (MOOCs) в свои учебные программы за минувший год, возросла с 30% до 43%.

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ПРОГРАММАХ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В КОМПАНИИ KELLY SERVICES

3.1. Характеристика компании Kelly Services

Обучение персонала для современной организации является одним из инструментов повышения эффективности работы и конкурентоспособности. Важность составляет анализ не только теоретических основ обучения персонала в организации, но и практического аспекта, который включает в себя действующие в компаниях технологии. Нами были рассмотрены различные практики применения цифровых технологий в программах обучения персонала, что позволило выделить некоторые особенности их функционирования, проследить взаимосвязи между элементами обучения и сформировать несколько выводов. Наиболее глубокий анализ и детальное рассмотрение программ обучения был осуществим только с помощью погружения в среду бизнеса, а объектом эмпирического исследования была выбрана кадровая компания Kelly Services.

Kelly Services – крупнейшая международная компания, предоставляющая решения в области управления персоналом с 1946 года в мире, и с 1993 года в России. Компания действует в 23 городах страны: Москве, Санкт-Петербурге, Великом Новгороде, Владивостоке, Волжском, Егорьевске, Екатеринбурге, Иваново, Казани, Калуге, Клину, Краснодаре, Красноярске, Курске, Липецке, Нижнем Новгороде, Новомосковске, Новосибирске, Перми, Ростове-на-Дону, Самаре, Тюмени и Уфе. К

Kelly Services – это преимущественно рекрутинговая компания, предоставляющая услуги по подбору персонала. Kelly Services является членом Международной Ассоциации по карьерному консультированию Career Partners International. CPI – одна из самых влиятельных международных организаций, которая объединяет в себе более 200 компаний, занимающихся разработкой решений по аутплейсменту во всем мире. ходим в Global Outsourcing 100 list – рейтинг аутсорсинговых поставщиков по версии IAOP (International Association of Outsourcing Providers). Так же компания входит в Ассоциацию стратегического аутсорсинга «АСТРА».

Kelly Services является обладателем следующих наград и премий: «Победитель рейтинга «Лучшее предприятие для работающих мам» Правительства Москвы», премия «People Investor». Топ менеджмент компании входит в рейтинг «1000 лучших менеджеров России».

Ежегодно компания осуществляет устройство до 5000 постоянных и предоставляет более 15000 временных сотрудников клиентам по всей стране.

Миссия Kelly Services – это предоставление лучших в мире решений по управлению персоналом.

Среди ценностей компании выделяют следующие:

- 1) личная ответственность за действия сотрудников и репутацию компании;
- 2) прочные и долговременные отношения;
- 3) решение задач клиентов и кандидатов Kelly Services быстро и эффективно;
- 4) проявление уважения, открытости и честности – это главное в отношениях с клиентами, кандидатами и поставщиками;
- 5) постоянное совершенствование качества услуг.

Услуги, которые оказывает Kelly Services так же делятся на различные направления:

1) аутсорсинг:

- подбора персонала (если планируется большой набор кадров на различные проекты, но внутренние ресурсы компании ограничены);
 - бизнес-процессов (передача не ключевых бизнес-процессов или производственных функций на обслуживание другой компании, специализирующейся в какой-либо области);
 - контактных центров (помощь в улучшении качества поддержки клиентов, а так же оптимизация бизнес-процессов в быстрые сроки);
 - административных функций (повышение эффективности и сокращение расходов на административные функции за счет подбора административного персонала);
 - ресепшн;
 - управление поставщиками (представление в пользование двух продуктов – Tail Management, помогающего управлять поставщиками, и аутсорсинг процесса закупок);
 - колл-центров (поддержка колл-центров путем улучшения качества поддержки клиентов и оптимизации бизнес-процессов);
 - медицинских представителей (медпредов) (большая экспертиза подбора специалистов в области LifeScience);
 - сопровождение кадрового делопроизводства (помощь в организации кадровых документов, анализ текущих рисков, проведение аудита кадрового делопроизводства);
 - аудит в административных услугах (помощь в проведении аудита таких функций, как административный менеджмент, операторские позиции, курьерская доставка и другие);
- 2) Kelly IT Solutions (имеет статус IT компании, оказывающей услуги по поддержке IT систем и пользователей, а так же услуги в области внедрения и сопровождения информационных систем);
 - 3) Kelly Management Selection (так называемый executive search, подбор руководителей высшего звена, которые способны эффективно управлять коллективом, принимать решения и предлагать новые идеи по развитию компании);

4) подбор и предоставление персонала:

- поиск и подбор персонала;
- предоставление временного персонала;
- массовый подбор персонала;
- представительство на территории компании;
- аудит кадрового делопроизводства;
- администрирование персонала;
- временный секретарь (например, секретарь на подмену, если действующий в отпуске);
- срочный массовый подбор (оперативный подбор для одновременного закрытия большого количества однотипных вакансий);

5) кадровый консалтинг:

- аутплейсмент;
- обзоры и исследование рынка;
- программа Graduate Recruitment и развитие HR-бренда;
- разработка систем мотивации;
- обучение HR-специалистов и руководителей;
- оценка персонала;
- мобильная платформа для обучения, мотивации и бизнес коммуникации (собственные решения с использованием современных технологических систем);
- управление талантами и кадровый резерв (подбор базы потенциальных сотрудников и планирование системы кадрового резерва).

Kelly Services осуществляет подбор персонала по следующим специализациям:

- информационные технологии (IT);
- финансы/бухгалтерский учет;
- инженерно-технический персонал;
- маркетинг/PR;
- управление персоналом;
- юриспруденция;
- административный персонал;

- фармацевтика/Life Science;
- Digital & E-commerce;
- исследования и аналитика;
- продажи (Sales).

Во главе компании – генеральный директор. Существует два дивизиона – Value и Volume, из которых более подробно будет рассмотрен дивизион Value, в котором была пройдена преддипломная практика. Подробная структура компании представлена на Рисунке 3.1.

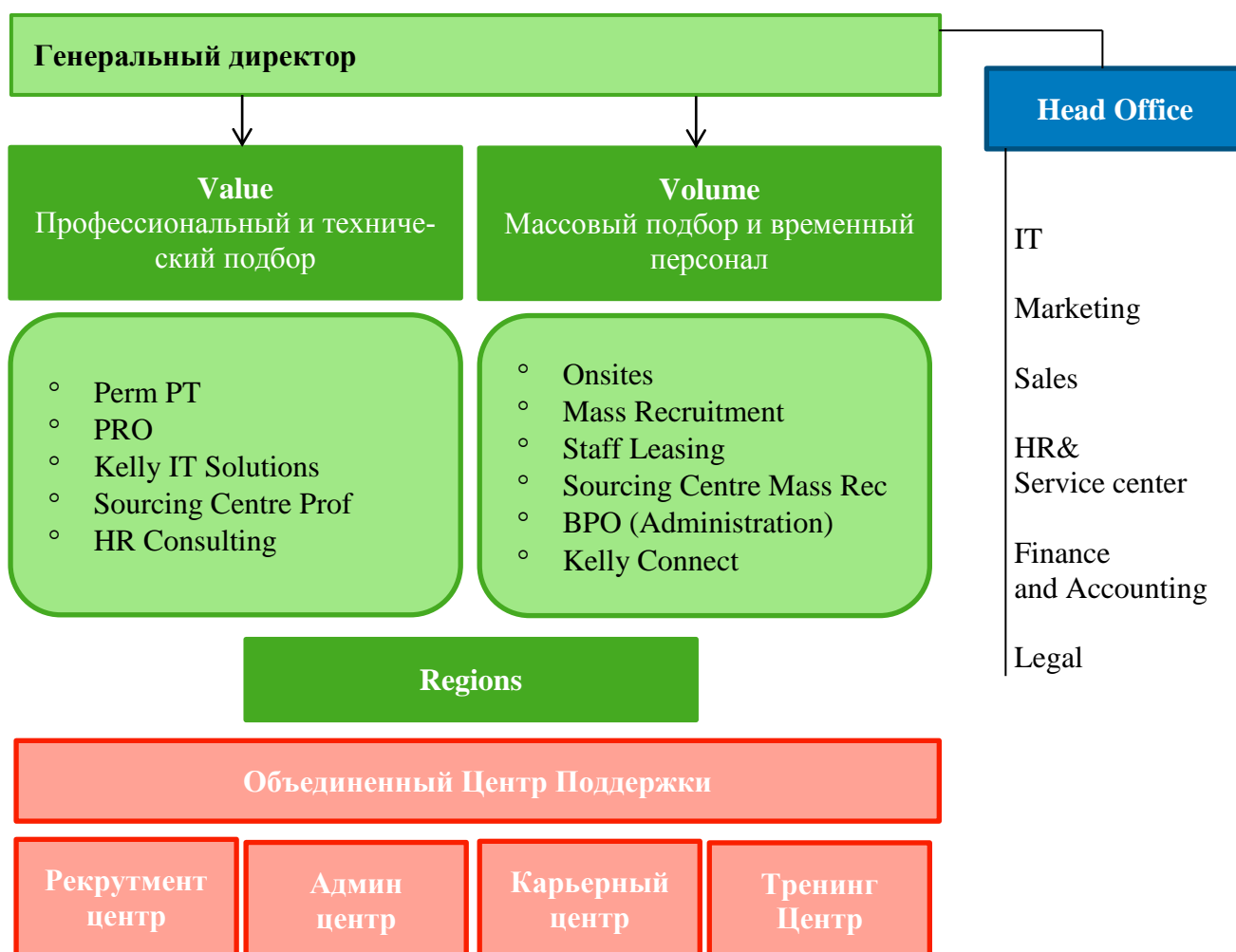


Рис.3.1. Структура компании Kelly Services

Источник: внутренние документы компании Kelly Services

Дивизион Volume занимается массовым подбором, а Value отвечает за профессиональный и технический подбор. Руководитель дивизиона Value так же является операционным директором по России и Польше. (Рисунок 3.2).

Дивизион Value в свою очередь подразделяется на пять branчей (от англ. branch, возможна замена – блок):

- 1) KSR – Kelly Scientific Resources – в область экспертизы которого входит фармацевтика, медицинское оборудование, клинические исследования, ветеринария;
- 2) KFR – Kelly Financial Resources – поиск кадровых решений в сфере финансов, бухгалтерии, банков и инвестиций;
- 3) KITR – Kelly IT Resources – экспертиза любого уровня во всех областях IT сферы;
- 4) KER – Kelly Engineering Resources – в область экспертизы входят строительство, производство и инжиниринг, b2b sales, логистика, агро сфера, batural resources, International recruitment;
- 5) Kelly Prof – экспертиза в сфере HR, Legal, Admin, Sales & Marketing.

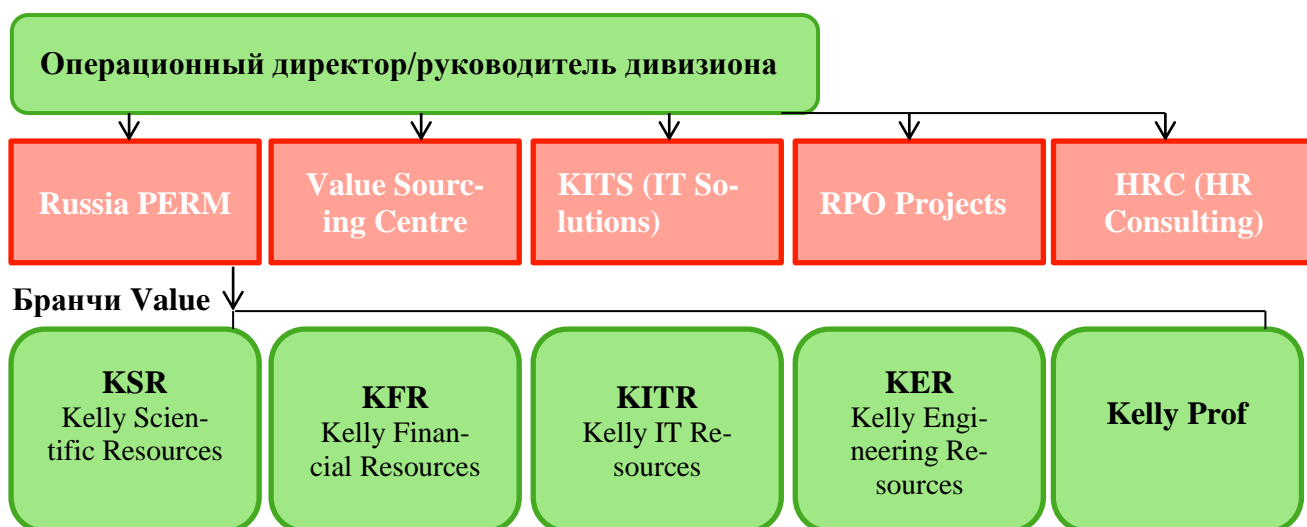


Рис. 3.2. Структура дивизиона Value

Источник: внутренние документы компании Kelly Services

Каждый из бранчей обычно состоит из тим-лида, консультантов, рекрутеров и ресерчеров (иногда – сорсеров); количество ролей сотрудников может меняться в зависимости от целей, планов и загруженности портфеля. Например, на блоке KITR всегда работало не так много сотрудников по причине узкой направленности и специфики рынка, когда на блоке KSR, который занимается преимущественно подбором персонала в сфере медицинских услуг, задействовано от трех рекрутеров, которые ведут сразу несколько позиций.

3.2. Анализ реализации программ обучения персонала в компании Kelly Services

Исследование существующей системы обучения происходит за счет анализа внутренней структуры обучения, процессов, протекающих внутри и сотрудников, которые организуют и реализуют данную функцию управления. Система обучения в компании Kelly Services осуществляется сотрудниками Центра обучения сотрудников. Как и все региональное руководство, Центр тоже находится в Москве; это не мешает коллегам быть на связи и коммуницировать по трудовым функциям.

Центр обучения стремится к совершенствованию не только своих сотрудников, но и технологий, с помощью которых помогает сотрудникам обучаться и повышать уровень навыков. Одна из целей Центра обучения Kelly Services – это стремление к совершенству через стандартизацию таких функций, как обучение. Kelly Services помогает транслировать опыт на все отделы и штабы, а сотрудники Kelly Services стараются делать все в соответствии с опытом коллег.

Функциональные обязанности сотрудников Центра обучения – это постоянный анализ и мониторинг результатов сотрудников и динамики их работы для создания актуальных и полезных программ обучения. Учитывая тотальный фокус на потребности бизнеса, руководство Центра обучения старается внимательно относиться к плановым показателям и тесно работает с оценкой эффективности. Это значит, что Центр обучения направлен на обучение сотрудников только ради непосредственного роста и развития бизнеса.

Kelly Services предпочитает использование метода наставничества, поэтому на этапе выхода на работу у новых сотрудников всегда есть наставник, который помогает ознакомиться с политикой компании, организовать рабочее место, адаптироваться на новом месте, а так же подготовить работника для аттестации после испытательного срока. Наставник не только помогает в трудовых вопросах, он так же помогает с восприятием корпоративных ценностей и культуры, что важно для Kelly Services. По наблюдениям можно отметить, что среди сотрудников Kelly Services действительно существует определенный типаж: улыбчивые, нацеленные исключительно на результат, поддерживающие и компанейские.

Стремление к обучению полностью зависит от сотрудника.. Это зависит прежде всего от культуры в компании: несмотря на то, что компания уже очень давно существует на рынке, ее ценности остаются неизменными. Kelly Services является компанией, в которой очень чтят и поощряют самостоятельную тягу к обучению. Так же доступными являются все инструкции, которые помогут сотрудникам самостоятельно записаться на курс или тренинг, даже если он будет выходить за рамки трудовой функции.

В целом структуру системы обучения в Kelly Services можно представить в виде обязательного (профильного) и дополнительного обучения. Обязательное обучение – это набор курсов и тренингов, которые необходимы для выполнения сотрудником трудовой функции после выхода на работу, включающие в себя основные положения о компании, знакомство с основными инструментами и технологиями работы, знакомство со функционалом отраслей и последующую аттестацию по завершению испытательного срока (в Kelly Services этот период всегда длится около 3 месяцев и называется Induction). Дополнительное обучение не связано с трудовыми задачами напрямую (в данном случае – рекрутмент), но может быть полезным при выполнении работы. Например, сотруднику Sourcing Centre (специфика данного

направления в том, что сотрудники занимаются только поиском и звонками, работая в связке со своими консультантами) необязательно знать то, как проводится оплата закрытой вакансии через Ахарта, так как это трудовая функция относится к консультантам, но при наличии желания и свободного времени сотрудник может этому научиться.

Определение потребности в обучении всегда идет сверху. Эксперт обозначает это так: команда не всегда понимает истинные цели бизнеса, не руководствуется полностью интересами компаний. Так же одна из наиболее актуальных проблем — неспособность к объективной оценке себя и коллег, поэтому зачастую такую оценку проводит руководство. Так называемый «взгляд сверху» кажется руководителю центра обучения наиболее объективным и целостным, так как помогает сопоставить возможности сотрудника и потребности бизнеса.

Из экспертного интервью, проведенного с руководителями Центра обучения (см. Приложение 2), следует, что для Kelly Services важно, чтобы потребности бизнеса учитывались в первую очередь. Нельзя сделать вывод, что руководство полностью игнорирует потребности сотрудников, в особенности потребности в обучении, но этот вопрос почти полностью перекладывается на сотрудника. Таким образом, получается, что сотрудник берет на себя даже больше ответственности, чем нужно. Руководство контролирует и планирует обучение сотрудника только в момент, когда он перестает быть эффективным для бизнеса. При обсуждении неудовлетворительных результатов очных встреч ни один из экспертов не упомянул о том, что если сотрудник не приносит компании прибыль, то он сразу же подвергается увольнению. Руководство может порекомендовать сотруднику пройти еще какую-то программу обучения

Согласно опросу удовлетворенности программами обучения, 76,5% респондентов указывают на то, что они самостоятельно выбирают курсы для изучения, из них примерно 20% указывают, что руководство так же влияет на то, какие именно курсы они должны пройти. Такие ответы респондентов указывают на то, что руководство не совсем игнорирует потребность сотрудников в обучении, напротив, с помощью открытых платформ и доступного интерфейса, обучение сотрудникам доступно абсолютно всегда (Приложение 3).

Для оценки результативности сотрудника ставятся индивидуальные показатели (KPI) по количеству плейсментов и представленных и одобренных консультантом резюме кандидатов в зависимости от специфики. Эти показатели определяются для каждой категории сотрудников индивидуально, контролируются непосредственным руководителем на ежемесячной основе, а так же влияют на оценку работы сотрудника в целом. Так же существуют и другие показатели эффективности, например, соблюдение показателей SLA и дисциплина ведения отчетности и работы в системе. Таким же образом можно отследить насколько эф-

фективным было для сотрудника обучение в Kelly Services: если все показатели соблюдены, значит, обучение было полезным.

Kelly Services стремится к тому, чтобы сотрудники осознавали, что бизнес важнее, чем постоянство штата. В компании наблюдался этап, когда руководство ориентировалось не только на бизнес, но и на потребности сотрудников в обучении персонала. Такой этап отмечается руководством как не самый благоприятный, так как не было самого главного – результата, того, что чтят в старинной американской компании.

Обучение в Kelly Services проходит в преимущественно в смешанном формате: совмещающая в себе специфику очных тренингов и доступность и актуальность онлайн тренингов.

На основе опроса, проведенного в компании, было выявлено, что текущая смешанная форма обучения является подходящей для 76,5% респондентов, 17,6% респондентов считают удобной исключительно онлайн обучение, и только 5,9% респондентов (один сотрудник из бранча KER) отдает предпочтение очным тренингам (Приложение 3).

В Kelly Services существуют несколько информационных ресурсов, позволяющие сотрудникам выполнять свои непосредственные трудовые функции, коммуницировать с коллегами и клиентами и проходить обучение. Kelly Services выделяет такие ресурсы, как интранет, сетевые диски, Outlook, Ахарта (база данных о кандидатах, упоминалась абзацем выше) и Cisco (телефония). Эти ресурсы нельзя рассматривать в отрыве от системы обучения, так как каждый из них помогает сотрудникам обладать актуальной информацией и совершенствовать свои навыки работы.

Из представленных выше информационных ресурсов, принципиальным для нас является рассмотрение Kelly Learning Center – внутренней онлайн платформы для обучения персонала, которая является встроенным в интранет инструментом.

Kelly Learning Center – это корпоративная электронная система онлайн обучения для всех сотрудников Kelly Services, которые зарегистрированы в общей системе (то есть имеют личную учетную запись), направленная на непосредственное обучение сотрудников. Концепция такой платформы обучения – это собрание всех материалов, которые могут понадобиться сотруднику во время работы, в открытом доступе на внутреннем сайте, позволяющая видеть и контролировать план и результаты обучения сотрудников. Уникальность KLC состоит в том, что данная платформа развивает навыки, которые будут полезны в работе в конкретной компании. Навыки эти раскрываются посредством прохождения различных тренингов, среди которых на платформе KLC выделяют следующие:

- 1) телефонные звонки;
- 2) клиентский сервис;
- 3) внутренние тренинги;

- 4) аттестация;
- 5) бизнес-коучинг;
- 6) наставничество;
- 7) самообучение;
- 8) менеджмент;
- 9) переговоры и другие.

Подробнее с полным списком тренингов можно ознакомиться в Приложении 4.

По итогам опроса сотрудников на предмет удовлетворенности программами обучения, респондентам в равной степени либо полностью (оценка 5), либо практически полностью (оценка 4) удобно и комфортно пользоваться платформой KLC. Опираясь так же на результаты экспертного интервью, мы можем утверждать, что сотрудников в целом устраивает то, как работает платформа. Так же по результатам ответов на вопрос о трудностях, с которыми могли сталкиваться сотрудники при прохождении обучения, следует, что около 2% процентов респондентов испытывают трудности исключительно технического плана. Таким образом, мы делаем вывод, что сотрудники Kelly Services находят текущую платформу обучения персонала подходящей для их уровня комфорта. Так же респонденты высказывали мнение о том, что программы обучения в Kelly Services довольно доступны (47,1%) и полностью доступны и информативны (35,5%). Ни один респондент не оценил доступность обучения в Kelly Services ниже показателя «ниже среднего» (ниже оценки 3). (Приложение 3)

В Kelly Services существует навигатор по обучению, доступный любому сотруднику компании, представляющий собой различные программы по обучению и поиск по ключевым параметрам обучения, а так же полное описание программ. Каждая программа обучения автоматически переадресовывает сотрудника на платформу KLC. Предлагаем ознакомиться с навигатором подробнее.

В навигаторе представлены следующие направления обучения:

- 1) Induction – программа для обучения новых сотрудников;
- 2) Kelly In Search – программа для обучения стажеров;
- 3) Managerial – раздел курсов для управления;
- 4) Professional – раздел инструментальных курсов по определенной специализации.

Так же представлены специализации, по которым возможно пройти программу обучения:

- 1) General – универсальные программы обучения, подходящие для сотрудника любого направления;
- 2) Recruitment – программы для обучения рекрутеров;
- 3) BPO/Temp Admin – программы обучения кадрового персонала.

Навигатор так же предлагает несколько уровней сложности обучения:

- 1) Basic – базовый уровень, который не предъявляет жестких требований к опыту работы сотрудника;
- 2) Intermediate – продвинутый уровень, предполагающий наличие определенного опыта и навыков (они представлены в полном описании программы).

Навигатор предлагает исключительно смешанный формат обучения – комбинацию нескольких форматов, например, электронного курса и очного тренинга.

В навигаторе есть список рекомендуемых программ обучения, а так же включает в себя ссылки на разделы в KLC. Пример полного описания программ обучения в навигаторе представлен в Приложении 5.

Уникальность навигатора обучения заключается в том, что он доступен абсолютно любому сотруднику, у которого есть доступ к учетной записи. Выход на работу сопровождается вводной лекцией об информационных ресурсах, которые есть в компании, и которые помогут сотруднику получить доступ к любой необходимой информации. Навигатор представляет собой доступную и структурированную инструкцию по обязательным и дополнительным тренингам, доступ к которым не ограничен.

Бюджет обучения заложен в компании изначально, в целом его хватает на обеспечение сотрудников стандартным набором тренингов и вебинаров. Бюджет пересматривается ежегодно, так как программы могут незначительно меняться. По результатам экспертного интервью было выявлено, что дополнительные затраты на обучения обусловлены следующими критериями:

- 1) оплата дополнительного тренера;
- 2) оплата платформы для обучения;
- 3) дополнительные («экстра») активности для сотрудников (в том числе и активности вне работы).

На второй квартал 2020 года Kelly Services запланировали фокус на онлайн-обучение, хотя до этого использовали исключительно смешанные технологии. Наиболее частотные активности — тренинги, проходящие как в онлайн режиме, так и очными встречами. Учитывая изменения, которые происходят в стране и мире, на данный момент Kelly Services высказывает большее предпочтение онлайн обучению, которое является наиболее мобильным.

Помимо внутренней платформы KLC в Kelly Services используются и другие платформы для обучения, например, Competentum. Данная платформа достаточно мобильна и отвечает запросам компании: необходимо, чтобы размещенные на одной платформе курсы могли быть оперативно перенесены на другую, если формат задач меняется. Например, руководительница центра обучения упоминала, что в нынешней ситуации сотрудникам и руководству

необходимо быть мобильными и гибкими, в этом и есть сильная сторона дополнительных платформ. Данная платформа как раз и помогает достичь цели, к которой Kelly Services стремится: мобильное обучение для сотрудников, полностью перенесенное в цифровую плоскость.

С помощью платформы Competentum разрабатываются различные решения для внедрения системы управления обучением персонала, а так же предоставляет услуги по внедрению и поддержке систем HR-автоматизации, разработке электронных курсов и другие.

Выбор платформы обучения зависит от целей, которые компания хочет достичь. Например, если это входное обучение нового сотрудника, то компания предпочтет аттестацию, а если это тестирование или само тестирование, то лучше использовать электронную версию обучения. Тренинги в Kelly Services являются достаточно гибкими и универсальными: программы, которые написаны для каждого из них, могут быть использованы как в очном обучении, так и перенесены в цифровую плоскость. А так же курсы выбираются в соответствии с квалификацией сотрудников и их роли в ней: внутренние сотрудники могут обучаться на внешней и внутренней платформе, когда проектные имеют доступ только к внешней платформе обучения.

Проведя опрос среди сотрудников компании на предмет удовлетворенности программами обучения, было выявлено, что среди плюсов обучения персонала на платформе Kelly Services все респонденты отметили то, что даже несмотря на удаленный доступ к программам, доступ к курсам все еще доступен для них в той же степени, что и когда сотрудники посещали офис и имели доступ к корпоративным компьютерам. Только 2% респондентов посчитали, что платформа Kelly Services обеспечивает оперативную обратную связь с тренерами и руководством (Приложение 3).

Онлайн-тренинги по структуре напоминают стандартные очные встречи, только общение происходит в онлайн режиме: либо на платформе для вебинаров, либо через средство связи (Skype, WhatsApp и другие). Тренинги Kelly Services разработаны по модульному принципу: содержание, структура, основная часть, отработка инструментов на практике и обратная связь.

Онлайн-тренинги обычно проходят в следующем режиме:

1) слайдовые курсы (могут содержать иллюстрации, тексты, небольшие вводные тесты);

2) видео-уроки (на платформе KLC их представлено большое количество: от вводных лекций для новых сотрудников, до специфических знаний для внутреннего персонала, например, инструменты подбора в компании, коммуникация с кандидатами в «Kelly Services стиле» и прочие);

3) диалоговые тренажеры (упражнение, которое копирует разговор с кандидатом или клиентом, помогающий отработать навык бизнес-коммуникации);

4) обратная связь (если на очной сессии коммуникация проходит «один на один» с наставником или тренером, то на онлайн-тренинге обратная связь может быть представлена как в виде группового обсуждения, так и в виде индивидуальной беседы с обучаемым сотрудником);

5) оценка сотрудника (проходит в виде электронного теста, оценки тренера или наставника).

58,8% респондентов опроса на предмет удовлетворенности программами обучения указало, что онлайн тренинги скорее полезны для них, а 23,5% респондентов считают такую форму обучения очень эффективной (Приложение 3). Мы можем сделать вывод, что сотрудники удовлетворены той формой, которую выбрало руководство.

Как и определение потребностей, так и оценка сотрудников – все идет сверху. Стандартная система оценки (как и общей, так и по итогам обучения) в Kelly Services не цифровизирована полностью хотя бы по причине того, что все еще проводятся очные сессии с руководством. Цифровизирована оценка только наполовину, так как KPI возможно отследить только по отчету об активности сотрудника (работа с базой данных, выполнение звонков, внесение кандидатов в базу данных, публикация вакансий на рабочих сайтах или на внутреннем портале Kelly Services и прочие активности).

Раз в полгода у сотрудников запланирована встреча с руководством на предмет обсуждения достигнутых показателей и результатов. Цель данной встречи не оценка эффективности обучения, а наоборот, такая оценка скорее вторичная, она вплетена в очную встречу; главным является обсуждение результатов, которые принесли пользу бизнесу.

До начала встречи сотрудник заполняет и отправляет руководству форму, в которой прописывает свои планы, цели, амбиции и желаемые для освоения навыки на следующий год, в том числе и те, которые могут выйти за рамки бизнеса. Например, за рамки бизнеса могут выйти soft-skills по тайм-менеджменту, которые несмотря на то, что не являются профильными, достаточно востребованы среди сотрудников. После подробного анализа документа, а так же целевых показателей эффективности сотрудника (чаще всего это KPI), руководство готово встретиться с сотрудником очно.

Такая встреча является довольно интенсивной сессией, по результатам которой руководство и сотрудник в целом понимают в каком направлении двигаться. Если целевые показатели эффективности в норме, сотрудник успешно справляется с задачами, стабильно выполняет поставленные еженедельные цели, приносит компании прибыль, то такой сотрудник является полезным для компании. Если же руководство замечает, что сотрудник не справля-

ется с объемами работ и не является эффективным, то руководство может принять решение по повышению навыков, уровень которых может влиять на эффективность и результативность сотрудника.

По результатам экспертного интервью становится понятно, что ократить очные встречи при «оценке сверху» руководство не намерено: это инструмент, который работает правильно именно из-за насыщенности беседы с руководством. Руководитель центра обучения обращает внимание, что исключительную пользу в таких встречах приносит разговор с руководством, его наставления и обсуждения дальнейших планов (Приложение 2).

Таким образом, в настоящее время в компании действуют эффективные инструменты, обеспечивающие сотрудников качественными программами обучения. Нами были проанализированы платформы обучения в компании Kelly Services, предлагающие широкий спектр онлайн тренингов, предпочтение которым отдает большее количество сотрудников из-за низкого уровня ошибок и доступности обучения, в то время, как обучение очно уже не рассматривается сотрудниками как эффективное.

Нами было выделено несколько проблем осуществления программ обучения в компании Kelly Services:

- 1) фокус исключительно на потребности бизнеса в вопросах обучения персонала компании;
- 2) отсутствие возможности оперативного доступа к платформам обучения;
- 3) оценка «сверху» не обеспечивает информированности руководства об удовлетворенности программами обучения сотрудников;
- 4) отсутствие оперативной обратной связи с сотрудниками, которые прошли обучение;
- 5) некоторые тренинги все еще представлены в очной форме, хотя существуют все предпосылки и инструменты для переноса таких тренингов в цифровую плоскость;
- 6) актуальность некоторых программ обучения.

3.3. Разработка рекомендаций по совершенствованию использования цифровых технологий в программах обучения компании Kelly Services

Результаты анализа программ обучения и существующих платформ в компании Kelly Services свидетельствуют о том, что в компании уже сформирована система обучения персонала, основанная на применении цифровых технологий. Более того, руководство предлагает сотрудникам программы обучения, формат большей части которых уже давно перенесен в цифровую плоскость. Однако не все аспекты программ обучения функционируют без ошибок и могут вызывать трудности и для руководства, и для сотрудников.

Учитывая некоторые особенности курсов, которые сложно перенести в цифровой формат, основной рекомендацией будет составление плана или алгоритма, на основе которого руководству будет проще адаптировать очные курсы под цифровые платформы, которыми пользуется компания. Прежде всего, необходимо пересмотреть содержание программы и обозначить те аспекты, которые будут вызывать наибольшую трудность для трансформации, а затем перенести эти аспекты в цифровую плоскость.

Для простоты переноса очных тренингов программ обучения в цифровую плоскость, мы предлагаем обратиться к авторскому алгоритму разработки программ обучения с использованием цифровых технологий, который был составлен нами ранее, и полная версия которого представлена в Приложении 1.

Начнем с содержания программы очного тренинга для сотрудников административного отдела, представленного в Приложении 5: содержание представлено в виде стандартных блоков, которые сотрудник вполне может освоить с помощью любого диалогового тренажера или элементарной презентации. Тренинг рассчитан всего на 4 часа и проводится в один день. Программа не предусматривает обязательное взаимодействие с тренером, так как всю информацию можно получить в виде обычной онлайн лекции. Даже по первичным признакам, описанным выше, можно прогнозировать, что данный очный тренинг вполне возможно преобразовать в полноценную программу обучения с использованием цифровых технологий. Предлагаем воспользоваться алгоритмом с этапа определения целей и задач программы обучения, так как нами уже были проведены анализ организации, анализ сотрудников (а именно – проведение анонимного анкетирования на предмет удовлетворенности программами обучения).

Сотрудники, которым требуется прохождение обучения по данной программе, это работники административного отдела (то есть reception), отвечающие за представительскую функцию. Цель программы обучения – повышение навыка эффективного телефонного общения сотрудников зоны reception, задачи обучения – ознакомление со структурой телефонных звонков, знакомство с правилами телефонных звонков и успешное прохождение аттестации.

После определения целей и задач программы обучения, приступаем к формированию первичной структуры программы: сроки освоения очной программы – один день, а обучение – всего четыре академических часа. Категория сотрудников – административный персонал. Предварительный перечень форм и методов обучения: форма – как групповая, так индивидуальная, обучение проходит на рабочем месте; возможные методы обучения – лекции, онлайн-тренинги, вебинары, наставничество. Данный тренинг осуществляется в компании

Kelly Services на очной основе в виде тренинга, но все же мы можем предположить, что такое обучение возможно осуществить с помощью уже существующих технологий.

Производим оценку возможности переноса данного очного тренинга в цифровую плоскость: в организации существует три платформы для обучения сотрудников, одна из которых – действующая внутренняя платформа Kelly Learning Centre. Следовательно, руководству не обязательно подбирать дополнительные инструменты для разработки программы обучения персонала с использованием цифровых технологий, достаточно воспользоваться существующей платформой.

Таким образом, для переноса очного тренинга в цифровую плоскость, мы будем использовать внутренний инструмент курсов и программ KLC, который предназначен для конструирования онлайн-тренингов.

Так как мы уже определились с платформой, которая будет помогать в разработке программы обучения, переходим к этапу планирования бюджета. Дополнительных затрат на внедрение внешних платформ и инструментов не планируется, поэтому полагаемся на заложенный бюджет обучения в организации. Организация не предоставила конкретной суммы бюджета на обучение, но руководство не раз обозначило, что бюджет достаточный и ежегодно пересматривается с учетом всех дополнительных расходов. После утверждения бюджета необходимо так же утвердить финальное содержание программы с использованием цифровых технологий.

Формируем окончательную структуру программы обучения:

1) цели и задачи программы обучения: цель – повышение навыка эффективного телефонного разговора, задачи – ознакомление с правилами телефонных звонков и успешное прохождение аттестации;

2) сроки реализации программы обучения – один рабочий день;

3) форма обучения – внутри организации, метод – онлайн-тренинг;

4) перечень сотрудников, которые будут обучаться – административный персонал;

5) ответственные лица за обучение персонала – тренинг центр Kelly Services;

6) бюджет на реализацию программы – сумма в рамках запланированного на год бюджет, исключает дополнительные затраты;

7) ожидаемые результаты обучение – повышение эффективности административного персонала в области телефонных переговоров;

8) оценка результативности – встроена в платформу KLC, получение отчетности о каждом сотруднике, проведение дополнительной оценки тренером.

Так же при трансформации очных программ в онлайн тренинги немало важным фактором выступает специализация сотрудников, которые эти программы проходят. Необходимо

учитывать, что для ключевого сотрудника, основная функция которого – профессиональный подбор, необходимо разрабатывать такие программы обучения, чтобы не отнимать много времени от работы. А с учетом текущей ситуации в стране и в мире, многие консультанты и рекрутеры получают дополнительные трудовые задачи, к которым они не были готовы, работая в офисном режиме. Таким образом, сотрудникам, выполняющим трудовую функцию по подбору будет гораздо проще освоить курс, который будет отнимать минимум времени на его прохождение. Важно уместить информацию по интенсивному очному курсу в несколько слайдов презентации или короткий видео-ролик, в котором будут освещены все актуальные и полезные моменты. То же касается записи вебинаров и видео-уроков, которые предлагаются работникам как альтернатива очных курсов: обязательна их модерация, исключающая нерабочие моменты и технические неполадки.

Надежным инструментом для переноса очных тренингов в цифровую плоскость может стать как уже используемые в компании платформы, так и внешние платформы, данный вопрос мы уже представляли на этапе представления алгоритма разработки программ обучения персоналом с использованием цифровых технологий. Например, платформа iSpring, лидер по корпоративному обучению персонала и обладатель 54 тысяч клиентов по всему миру, предлагает несколько решений для онлайн обучения сотрудников: от систем дистанционного обучения персонала до автоматизированных конструкторов для создания курсов и тестов. В данном случае мы можем говорить о том, что не только руководство будет определять содержание и структуру программ обучения, а о том, что и сотрудники смогут делиться знаниями и контролировать изучение навыков, которые не обусловлены трудовой функцией. Это поможет решить проблему об актуальности обучения, так как по результатам опроса

Мы полагаем, что сотрудники будут обладать еще более широкой экспертизой, если самостоятельно начнут регулировать поле обучения в компании, изучая не только обязательные курсы и курсы для повышения трудовых навыков. С управленческой точки зрения это не сложно организовать: необходимо сформировать группу сотрудников, которые, прежде всего, сами готовы к обучению, а затем определить ответственных за контроль и результаты этого экспериментального проекта. Причем ответственными лицами за контент для этого проекта могут выступать не только участники конкретной группы, а все сотрудники компании. Это поможет сформировать абсолютно свободное поле для сотрудников, цель которого будет, прежде всего, обучение и обмен опытом, навыками и знаниями, которые не имеют прямого отношения к трудовым задачам.

iSpring предлагает достаточно эффективное и недорогое решение для создания такого поля – это конструктор с интуитивно понятным интерфейсом iSpring Suite, который работает на базе Microsoft PowerPoint (операционная система которого совпадает с системой

в Kelly Services). Конструктор достаточно многофункционален, поддерживает мобильные устройства на любой платформе (то, к чему стремится компания – мобильное обучение, максимально доступное в удаленном режиме), а так же совместим с внешней системой дистанционного обучения персонала в компании (платформа Competentum). Данный конструктор курсов, тестов и тренажеров доступен по базовой подписке за 37 тысяч рублей в год. При пересмотре бюджета на обучение персонала Центр обучения вполне бы мог внедрить такую платформу.

Для совершенствования программ обучения с использованием цифровых технологий необходимо расширение возможности оперативного доступа к платформам обучения, а так же повышение оперативности и эффективности контроля за обучением персонала. Платформа KLC работает в удаленном доступе, но все же не отличается скоростью передачи данных и доступа к элементарным программам курсов, которые необходимы сотрудникам не просто для профессионального роста, но и для выполнения трудовых задач. Для оптимизации работы на платформе необходимо тесное сотрудничество с IT-командой, которые способны курировать не только цифровые технологии, используемые в компании, но и создавать цифровые решения для клиентов (одна из услуг Kelly Services). Учитывая, что с удаленным доступом к программам обучения на платформе KLC у сотрудников все еще возникают проблемы, наилучшим решением будет внедрение платформы для мобильных устройств. Аналогичным функционалом, что и внутренняя платформа компании, обладает платформа Unicraft, которая позволяет быстро и эффективно обучать персонал в любое время. Unicraft предлагает такие функции, как подразделение программ обучения (что поможет, например, создать отдельный раздел для навыков, которые не обязательны для трудовых задач), конструктор курсов и тестов, готовые программы обучения, элементы геймификации, автоназначение сотрудников по должностям, а так же доступную и наглядную аналитику.

Функционал у данной платформы гораздо шире, чем у предложенного ранее конструктора iSpring, она является более затратной. Компенсировать дорогостоящую платформу может тот факт, что ее функции помогут сократить затраты на привлечение еще двух дополнительных внешних платформ, а так же сократить затраты на развитие и поддержку внутренней платформы. Стоимость облачной версии (платформа размещена на сервере информационной системы Unicraft uLearn) составляет от 580 тысяч до 850 тысяч рублей в год в зависимости от возможностей тарифа. Например, при максимальных возможностях платформы одновременно может обучаться 10 тысяч пользователей. Для тестового периода компании Kelly Services достаточно тарифа на платформу, стоимость которой около 290 тысяч рублей, которая позволяет обучать тысячу сотрудников. Это может быть как тестовым периодом, так и постоянным решением для обучения персонала: ключевые сотрудники всегда нуждаются в

обучении больше, чем новые сотрудники, которые только начинают знакомиться с деятельностью компании и своими трудовыми функциями и задачами.

Учитывая, что руководство в Kelly Services все же больше нацелено на запросы бизнеса в процессе выбора программ обучения для сотрудников, необходимо так же учитывать и потребности сотрудников. Необязательно разрабатывать любые программы обучения, которые может запросить сотрудник, все же руководству необходимо соблюдать последовательность и целесообразность. Достаточно проводить профилактические опросы на предмет удовлетворенности программами обучения раз в квартал, а так же составлять определенную аналитику и динамику на основе результатов этих опросов. Учитывая, что некоторые сотрудники иногда опасаются высказывать честное мнение об эффективности курсов, которые ему необходимо пройти, руководству можно использовать посредника. Например, в Kelly Services много лет действуют стажерские программы, и стажеру можно поручить сбор информации об удовлетворенности сотрудников системой обучения. Опрос может быть анонимным, а так же может не содержать в себе обещаний по революционным изменениям в компании; можно составить открытые вопросы и вопросы, направленные на оценку каких-то функциональных особенностей. Сотрудникам будет комфортно отвечать на спорные вопросы, если им не придется сталкиваться лицом к лицу с руководством. Это может стать одним из инструментов, который поможет отслеживать не только удовлетворенность сотрудников программами обучения, но и одним из источников информации о том, что актуально и важно сотрудникам.

На основе анализа внутренних документов и электронных файлов на общем диске, было отмечено, что многие файлы были созданы более 5 лет назад и с тех пор ни разу не обновлялись. Содержание некоторых давно не обновляемых программ обучения совпадали с контентом на платформе обучения. Это говорит о том, что эксперты значительно преувеличили факт того, что стараются оперативно обновлять программы обучения и стремятся к максимальной актуальности. Так же респонденты опроса порекомендовали учитывать то, что некоторые программы обучения могут быть неактуальны. Необходимо пересмотреть как навигатор обучения, который является работающим инструментом, который действительно используется сотрудниками; пересмотреть требуется и курсы, которые закреплены внутри навигатора, а так же постараться избавиться от таких программ, которые могут быть совершенно не нужны сотрудникам. А для этого нужно наладить коммуникацию с тим-лидами, которые находятся в постоянном контакте со своей командой.

Учитывая биологическую угрозу, не стоит забывать и о практике крупных компаний, которые так же оказались в ситуации, когда пересмотра требуют многие программы обучения, а некоторые и вовсе оказываются не актуальными и бесполезными. Хороший пример работы по оптимизации программ обучения: ПАО «Газпром газораспределение Ростов-на-

Дону» внедрили онлайн курсы с аттестацией сотрудников в режиме видеоконференции. Критическая ситуация вынудила специалистов по обучению персонала оперативно принимать решения, а так же бросила вызов очным технологиям, которые, как оказалось, давно требовали переосмысления.

Kelly Services – это пример компании, которая старается обеспечить сотрудников удобными и эффективными инструментами по обучению и развитию. Привлечение внешних платформ для разработки программ обучения, своевременный и оперативный фокус на онлайн и мобильное обучение, тесное взаимодействие с сотрудниками и чуткий мониторинг их потребностей обеспечат персонал актуальными и полезными программами по развитию не только трудовых навыков, но и дополнительных компетенций. Учитывая многолетнюю историю компании, руководство научилось полагаться на опыт предшественников, быстро адаптируясь к новым кейсам и ситуациям, не забывая о приоритетах – сохранении и приумножении бизнеса. Однако в текущих условиях не стоит забывать и о потребностях сотрудников, которые обеспечивают компанию высокими показателями эффективности и успешно реализованными проектами.

Заключение

С учетом динамики развития экономики (в абсолютно любом направлении), такой феномен как цифровизация не просто имеет место быть, а происходит здесь и сейчас, привлекая внимание компаний, которые стремятся к инновационному и универсальному. Именно универсальность многих цифровых технологий так сильно привлекает современные организации на пути к оптимизации, автоматизации и стандартизации таких процессов управления человеческими ресурсами, как обучение и развитие, адаптация и мотивация.

Данная исследовательская работа направлена на анализ и изучение форм и технологий обучения персонала с использованием цифровых технологий, а так же разработку рекомендаций по совершенствованию цифровых технологий в программах обучения. В ходе написания выпускной квалификационной работы перед нами стояли следующие цели:

1. анализ и раскрытие содержания понятий «обучение персонала», «цифровые технологии», «развитие персонала», «корпоративное обучение»;
2. изучение форм, видов и методов обучения персонала, классификация принципов обучения персонала;
3. разработка авторского алгоритма разработки программ обучения персонала с использованием цифровых технологий;
4. анализ направлений цифровизации в управлении персоналом;
5. изучение и анализ технологий обучения персонала с использованием цифровых технологий;
6. анализ и оценка применяемых цифровых технологий в компании Kelly Services;
7. разработка рекомендаций по внедрению цифрового обучения персонала компании Kelly Services

В первой главе исследования проанализированы различные определения обучения персонала, рассмотрены точки зрения ученых на роль и сущность обучения, а также выявлены отличия между развитием и обучением персонала. На основе разнообразия проанализированных определений обучения персонала в дальнейшем исследовании было решено использовать термин «корпоративное обучение», определение которого было составлено автором. Данный термин наиболее полным образом отражает всю суть процесса обучения персонала, так как включает в себя не только получение принципиально новых профессиональных знаний и умений, а так же развитие личностных качеств персонала, таких как творческий подход, способность к самообучению и саморазвитию. Корпоративное обучение представляет собой процесс обучения, который учитывает не только интересы и потребности бизнеса, стратегические цели и задачи компании. Этот процесс так же рассматривается как инструмент прогнозирования потребности в обучении персонала на разных уровнях, таких как уро-

вень бизнеса и уровень персонала, и инструмент стандартизации процедуры по разработке программ обучения персонала.

В первой главе рассмотрены как традиционные формы, виды и методы обучения персонала, так и инновационные. Трансформация традиционных методов обучения в цифровые методы обусловлена развивающейся цифровой экономикой, а так же динамичной цифровизацией различных форм управления персоналом. Нами были рассмотрены тенденции цифровизации, влияние цифровых технологий на систему управления персоналом, в частности, на обучение персонала.

В работе так же рассмотрены технологии обучения персонала с использованием цифровых технологий на практике различных компаний. Актуальность рассмотрения цифровых технологий на основе практического применения в компании обусловлена стремлением выбрать наиболее эффективные из технологий для решения задачи исследовательской работы – разработки подготовки рекомендаций по разработке программ обучения с использованием цифровых технологий в компании Kelly Services.

Во второй главе представлена авторская разработка – алгоритм разработки программ обучения с использованием цифровых технологий. Алгоритм включает в себя несколько этапов, которые в совокупности направлены на стандартизацию процедуры внедрения цифрового обучения и в компании, в которых никогда не применялись цифровые технологии, и в компании, которые уже используют цифровизацию как инструмент обучения персонала. Алгоритм представлен как в словесном виде, так и в виде схемы, и направлен на пошаговое выполнение нескольких процедур. С помощью алгоритма происходит определение потребности в обучении, формирование структуры программ обучения, определение целей и задач программ обучения, выбор форм, видов и методов обучения, а так же выбор инструментов и технологий, которые помогут трансформировать традиционные программы обучения в цифровые.

В третьей главе исследования проанализирована система обучения персонала в компании Kelly Services, а именно программы обучения персонала с использованием цифровых технологий. На данном этапе исследования использовались методы анализа внутренних документов компании с целью описания структуры компании и ее подразделений. Для анализа программ обучения персонала так же проводилось экспертное интервью с руководителями центра обучения в компании. По результатам интервьюирования выявлены основные процедуры, применяемые в Kelly Services для разработки программ обучения, оценки персонала, определения потребности и основного фокуса исключительно на бизнес. Для анализа сотрудников применялся метод анонимного анкетирования с целью оценки удовлетворенности программами обучения персонала в компании.

По результатам анализа применяемых цифровых технологий в компании Kelly Services не было выявлено существенных ошибок и нарушений в разработке программ обучения, скорее наоборот, центр обучения персонала продемонстрировал системный подход к обучению персонала. Некоторые процедуры все же требовали определенных доработок: итогом анализа программ обучения в компании были представлены такие проблемы, как исключительный фокус на потребности бизнеса, неоперативная обратная связь и неактуальность некоторых программ обучения.

В третьем пункте третьей главы были предложены рекомендации по совершенствованию использования программ обучения с использованием цифровых технологий, а именно предложено использование авторского алгоритма по разработке цифровых программ обучения. В данном пункте подробно представлена процедура по трансформации очного тренинга по эффективному общению в онлайн-тренинг, что подтверждает практическую значимость применения алгоритма. Представленные в том же пункте общие рекомендации по решению проблем, описанных выше, могут быть актуальным и эффективным решением для оптимизации процесса обучения в компании.

Таким образом, нами были представлены результаты выпускной квалификационной работы с помощью реализации поставленных во введении задач.

Список использованной литературы

1. Альбрехт Н., «Пять правил Digital». Доклад на XVII Саммите HR-директоров России и СНГ.
2. Армстронг М., Практика управления человеческими ресурсами: пер. с англ. / М. Армстронг. - М.: Инфра-М, 2008. – 824 с.
3. Белайчук А., «Цифровой переворот: без интернета вашему бизнесу не выжить».
4. Булин Д., «Греф: России требуется новая система управления». ВВС Русская служба.
5. Волков А.К., Меламуд М.Р., «Общие подходы к созданию компьютерного учебника» // Университетское образование: практика и анализ. –№1(12). – С.55-57.
6. Виртуальные классы, обучающие игры и симуляторы для тренировок: как VR и AR изменят подготовку персонала [Электронный ресурс] URL: <https://rb.ru/opinion/vr-ar-personal/>
7. Власова В.К., «Построение объектно-ориентированных и логико-математических моделей педагогических систем» / Власова В.К., Кирилова Г.И., Михайлов В.Ю. // Сибирский педагогический журнал. – 2009. № 3. – С. 66-74.
8. Галимова М. П. Готовность российских предприятий к цифровой трансформации: организационные драйверы и барьеры// Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. 2019. № 1 (27). С. 27-37.
9. Глухенькая, Н. М. (2015). Обучение персонала: исследование принципов и методов. Профессиональное образование. Столица, (1), 42-44.
10. Греф Г. «Как новые глобальные тренды влияют на современную экономику и менеджмент». Доклад на Первой Международной конференции «Больше чем обучение: готовим лидеров цифрового мира». Сбербанк. 28.10.2016 [Электронный ресурс]. URL: <http://conference.sberbank-university.ru/>.
11. Даниленко Е.А., Ярушева С.А. VR-технологии: их потенциал и внедрение в систему обучения и развития персонала компаний [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vr-tehnologii-ih-potentsial-i-vnedrenie-v-sistemu-obucheniya-i-razvitiya-personala-kompaniy/viewer>
12. Джонсон Д., «Методы обучения. Обучение в сотрудничестве» / Р. Джонсон, Э. Джонсон-Холубек, Д. Джонсон.
13. Егоршин А.П., «Управление персоналом» / А.П. Егоршину. – Нижний Новгород: НИМБ, 2008. – 352 с.
14. Жиров В.Ф., Электронный менеджмент как эффективный инструмент глобализации // Наука и современность. 2011. № 14. С. 275.
15. Зайцева Л. В., Новицкий Л. П., «Оценка дидактической эффективности диалоговых обучающих систем». // Багрецов С. А., Оганян К. М., Опарина Н. М. Диагностика социально-психологических характеристик малых групп с внешним статусом / Под общ. ред. С. А. Багрецова. СПб., 1999.
16. Захаренко М., Новые технологии в экономике – находки и потери // БИТ. Бизнес & Информационные технологии. 2016. № 8 (61). С. 19.
17. Захарова О. А. Развитие корпоративного обучения: от «e-Learning» до «we-Learning» [Электронный ресурс] URL:
18. Зобов Б.И., «О смешанном и корпоративном обучении» / Зобов Б.И. // Смешанное и корпоративное обучение («СКО-2007»): Труды Всероссийского научно-методического симпозиума. – п. Дивноморское, Ростов-на-Дону 2007 г. С.17-23.
19. Калимуллина О. В., Троценко И. В. Современные цифровые образовательные инструменты и цифровая компетенция: анализ существующих проблем и тенденций [Электронный ресурс] URL: <http://dx.doi.org/10.21686/1818-4243-2018-3-61-73>
20. Кибанов А.Я., «Основы управления персоналом: учебник» / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2008. 304 с.

21. Кирилова Г.И. Волик О.Н., «Актуальные вопросы креативного образования как основы развития личности в информационном обществе» / Кирилова Г.И. Волик О.Н. // Образовательные технологии и общество (Educational Technology & Society), No11 (4). 2008.
22. Кирилова Г.И. «Подготовка преподавателей к организации проектной исследовательской деятельности студентов» / Кирилова Г.И. // Вестник Казанского государственного энергетического университета. 2009. Т. 3. No 3. С. 109-116.
23. Магура М.И., «Организация обучения персонала компании: учебное пособие» / М.И. Магура. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 2002. – 192 с.
24. Маслова В.М., Система рекрутинга с элементами искусственного интеллекта // Экономические системы. 2018. Т.11. No 1 (40). – С. 56–59.
25. Мекшун Н., «HR-брендинг в Digital формате» [Электронный ресурс]. URL: http://key-solutions.ru/files/seminar/HR/Mekshun_N.A.pdf.
26. Митрофанова, Е. А. Организация обучения и дополнительное профессиональное образование персонала / Е. А. Митрофанова, В. М. Свистунов, Е. В. Каштанова. – М. : Проспект, 2012. – 71 с. – ISBN 978-5-392- 02881-8.
27. Нагибина Н.И., Щукина А.А. HR-Digital: цифровые технологии в управлении человеческими ресурсами // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 9, No1 (2017) <http://naukovedenie.ru/PDF/24EVN117.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.
28. Нестерова О.В. Обучение персонала как инструмент реализации стратегических целей организации / О.В. Нестерова // Интернет-журнал «Науковедение». 2015. Т. 7. №2.
29. Официальный сайт Национального исследовательского института мировой экономики и международных отношений имени Е.М. Примакова РАН. URL: https://www.imemo.ru/index.php?page_id=502&id=3997&ret=640
30. Одегов, Ю. Г., Практика формирования корпоративных университетов / Ю. Г. Одегов, А. Мерко // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2009. – No 2. – С. 51–57.
31. Полякова Р. «Digital с KFC». Доклад на XVII саммите HR-директоров России и СНГ 06-07.10.2016 г.
32. Опарина Н.Н., Оценка эффективности обучения и развития топ-менеджеров // Справочник кадровика. 2011. №12. URL: [M1p://»»»».pro-peg50pa1.t./rita1/744/308511](http://www.pro-peg50pa1.t./rita1/744/308511).
33. Попова М. «HR-революция». РБК+ Тематическое приложение к ежедневной деловой газете РБК. 17 февраля 2016 г. / №028 (2284).
34. Рябушкина В.С.. «Социотехнические системы: вопросы теории и практики, зарубежный опыт». 2004
35. Садкова И. В. Инновационные цифровые технологии в кадровой работе: прикладной аспект [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsii-v-upravlenii-personalom-teoriya-i-praktika-primeneniya>
36. Синева Н. Л Особенности инновационной экосистемы обучения персонала цифровым навыкам в IBM [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sozдание-innovatsionnoy-ekosistemy-i-povyshenie-kachestva-zhizni-v-regione/viewer>
37. Смирнова Е.В. Управление развитием самообучающейся организации на предприятиях легкой промышленности: дис. канд. экон. наук. Кострома, 2015. 121 с.
38. Скрылева О.В., Насибуллин Э.Н., «Роль корпоративных университетов промышленных предприятий в подготовке молодых работников» / Скрылева О.В., Насибуллин Э.Н.// Образование в техническом вузе XXI веке: международный межвузовский научно-методический сборник / ГОУ ВПО «Камская государственная инженерно-экономическая академия». – Вып. 4.-Набережные Челны: Изд-во Кам.гос.инж-экон.акад., 2009. С 55-57.

39. Соколов С. С., Савельева М.Н., Реализация образовательных программ с применением цифровых дистанционных образовательных технологий в соответствии с требованиями к специалистам плавсостава [Электронный ресурс] URL: <http://dx.doi.org/10.21686/1818-4243-2019-4-44-53>

40. Сыротюк С. Д. Корректирующая методика внутрифирменной подготовки кадров smart-организации по программе «Управление процессами накопления трансферта знаний» [Электронный ресурс] URL: [10.26140/anip-2019-0802-0097](https://doi.org/10.26140/anip-2019-0802-0097)

41. Тарасов В. Б., Цыбин А. П. Построение обучающихся организаций на основе систем управления взаимодействиями с клиентами и партнерами // Открытое образование. 2010. №4. [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/postroenie-obuchayuschihya-organizatsiy-na-osnove-sistem-upravleniya-vzaimodeystviyami-s-klientami-i-partnerami>

42. Трубицын, К.В. Внутрифирменная система непрерывного профессионального образования/ К. В. Трубицын, Г. П. Гагаринская, Е. А. Митрофанова, [и др.] // Вестник Самарского государственного технического университета. – 2012. – № 3. – С. 67–73.

43. Широкопояс А., Рыкусова О. «Проект HR-tool-box. 20 сервисов и приложений, которые подберут, протестируют и оценят сотрудников». Журнал «Компетенции».

44. Шлендер П. Э., Управление персоналом: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / П. Э. Шлендер и др.; под ред. проф. П. Э. Шлендера. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 320 с. [Электронный ресурс] URL: <http://znanium.com/catalog/product/396902>

45. Шмидт Э., Новый цифровой мир. Как технологии меняют жизнь людей, модели бизнеса и понятие государств [Электронный ресурс] / Э. Шмидт, Д. Коэн ; пер. с англ. Филина С.. — Электрон. дан. — Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 368 с. — URL: <https://e.lanbook.com/book/62309>

Электронные ресурсы

46. Исследование Oxford Economics и SAP: 84% глобальных компаний считают цифровую трансформацию критичной для выживания [Электронный ресурс]. URL: <https://news.sap.com/cis/2017/07/исследование-oxford-economics-и-sap-84-глобальных-компа/>

47. Кадровый форум Черноземья : сборник статей десятого юбилейного Кадрового форума Черноземья (шестое международное заседание) / Воронеж. гос. ун-т ; [редкол.: И.Б. Дуракова, С.М. Талтынов]. – Воронеж: Воронежский государственный университет, 2017. – 160 с. : ил., табл. [Электронный ресурс] URL:

48. Катькало В.С. «Корпоративный университет как инструмент реализации стратегии Сбербанка». Доклад на Первой Международной конференции «Больше чем обучение: готовим лидеров цифрового мира». Сбербанк. 28.10.2016. Режим доступа: <http://conference.sberbank-university.ru/>.

49. Ключевые тренды, обозначенные на XVII саммите HR-директоров России и СНГ [Электронный ресурс]. URL: <https://www.hr-summit.ru/ru/konferentsiya>.

50. Павлюковская В. «Кто и как будет формировать компетенции лидеров для новой конкуренции». Доклад на Первой Международной конференции «Больше чем обучение: готовим лидеров цифрового мира». Сбербанк. 28.10.2016. [Электронный ресурс]. URL: <http://conference.sberbank-university.ru/>.

51. Рыжков В., «Разработка стратегии цифровой трансформации» [Электронный ресурс]. URL: <https://komanda-a.pro/transformation>

52. Шумкова Н. «Корпоративные университеты – новые драйверы инноваций в подготовке лидеров для цифрового мира». Доклад на Первой Международной конференции «Больше чем обучение: готовим лидеров цифрового мира». Сбербанк. 28.10.2016. URL: <http://conference.sberbank-university.ru/>.

53. Deborah D. Waddill, Ed. D, Kick-Start Your Digital HR Strategy: Mobile Learning, Part 1 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/technology/pages/kick-start-your-digital-hr-strategy-mobile-learning.aspx>

54. Digital learning transformation: why does it matter to employers? (webinar) [Электронный ресурс]. URL: <https://www.personneltoday.com/hr/digital-learning-transformation-webinar/>

55. Frederick Benichou, Digital learning is now a way of life at Schneider Electric [Электронный ресурс]. URL: <https://www.coorpacademy.com/en/blog/interview-en/digital-learning-is-now-a-way-of-life-at-schneider-electric/>

56. Harrison R., Employee Development / R. Harrison. – 2nd ed. – Institute of Personnel and Development, London, 1997.

57. KMDA, «Цифровая трансформация в России: аналитический отчет на основе результатов опроса российских компаний», 2018 [Электронный ресурс]. URL: https://drive.google.com/file/d/1k9SpULwBFt_kwGyrw08F0ELI49nipFUw/view

58. Neelie Verlinden. HR Digital Transformation: Everything you Need to Know. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.digitalhrtech.com/guide-hr-digital-transformation-hr-transformation/>

59. How to Better the Impact of Digital Training [Электронный ресурс]. URL: <https://www.hrtechnologist.com/articles/learning-development/how-to-better-the-impact-of-digital-training/>

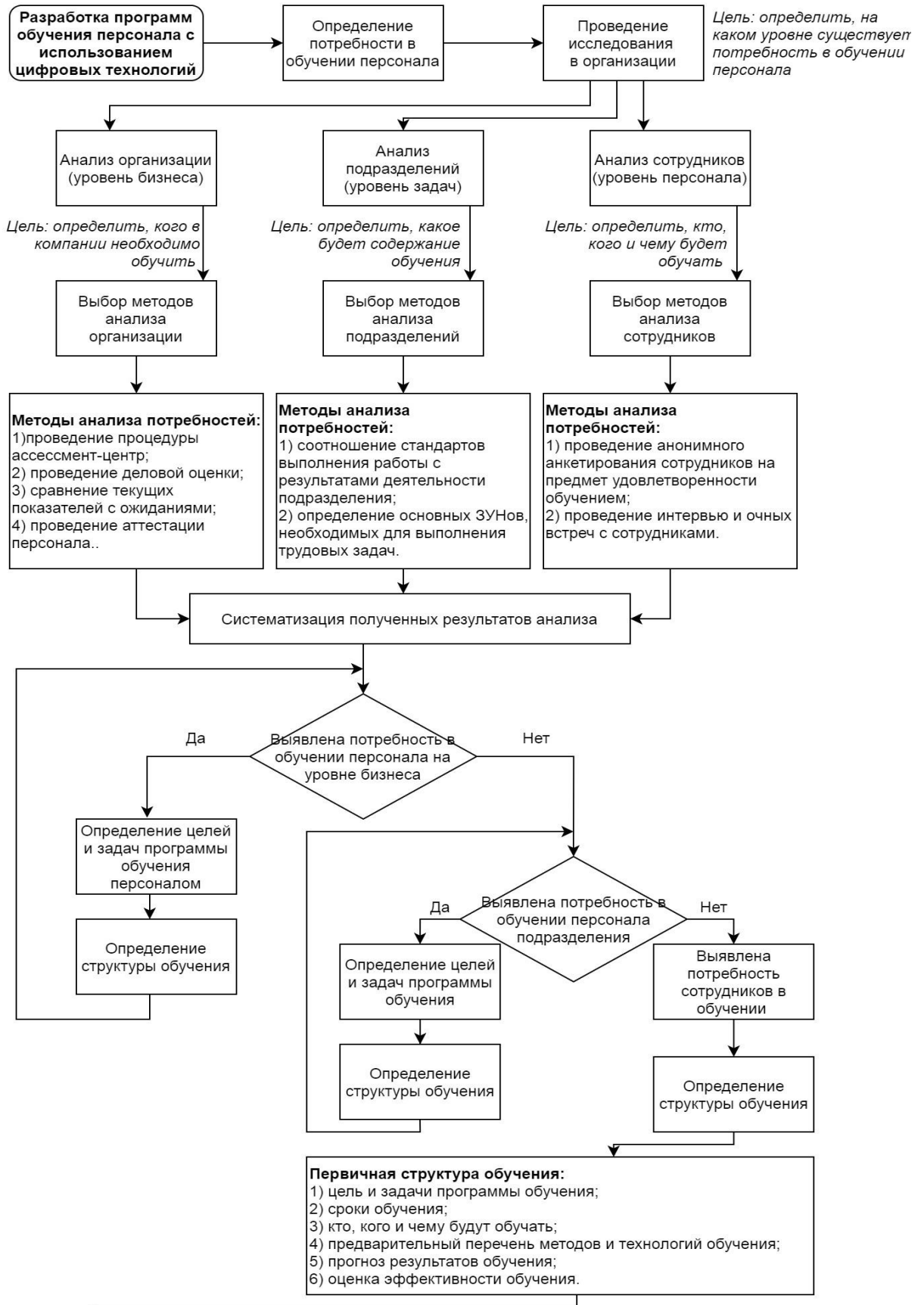
60. Josh Bersin, The Disruption of Digital Learning: Ten Things We Have Learned [Электронный ресурс]. URL: <https://joshbersin.com/author/joshbersin/>

61. Viola Lloyd, HR's future strategy for digital learning [Электронный ресурс]. URL: <https://www.thehrdirector.com/features/training-and-development/hrs-future-strategy-for-digital-learning/>

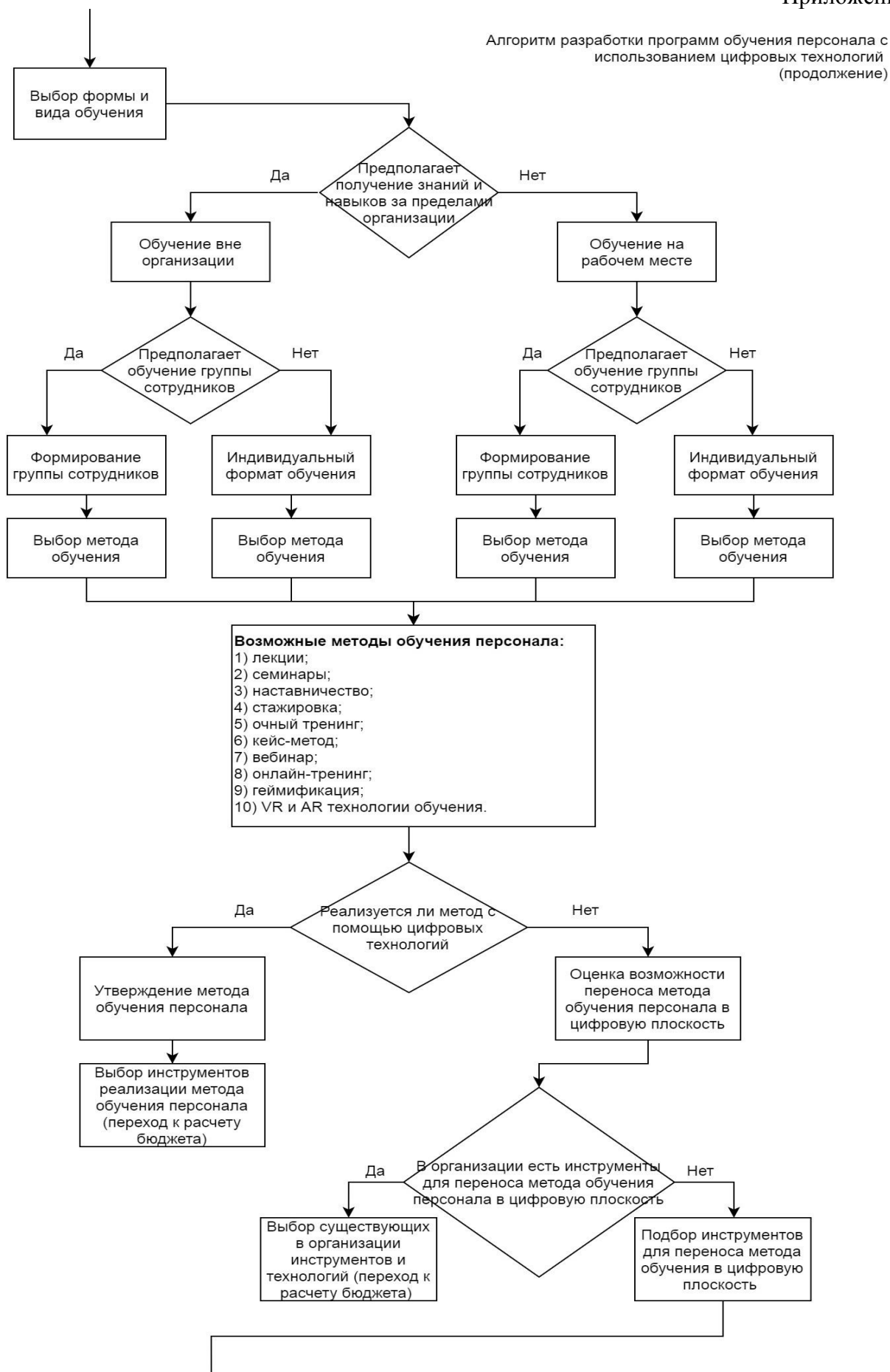
62. Исследование Deloitte об инновационных методах обучения персонала [Электронный ресурс]. URL: <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/about-deloitte/deloitte-inpress/2019/38-kpi-novye-podhody-k-obucheniyu-personala.html>

Приложение 1

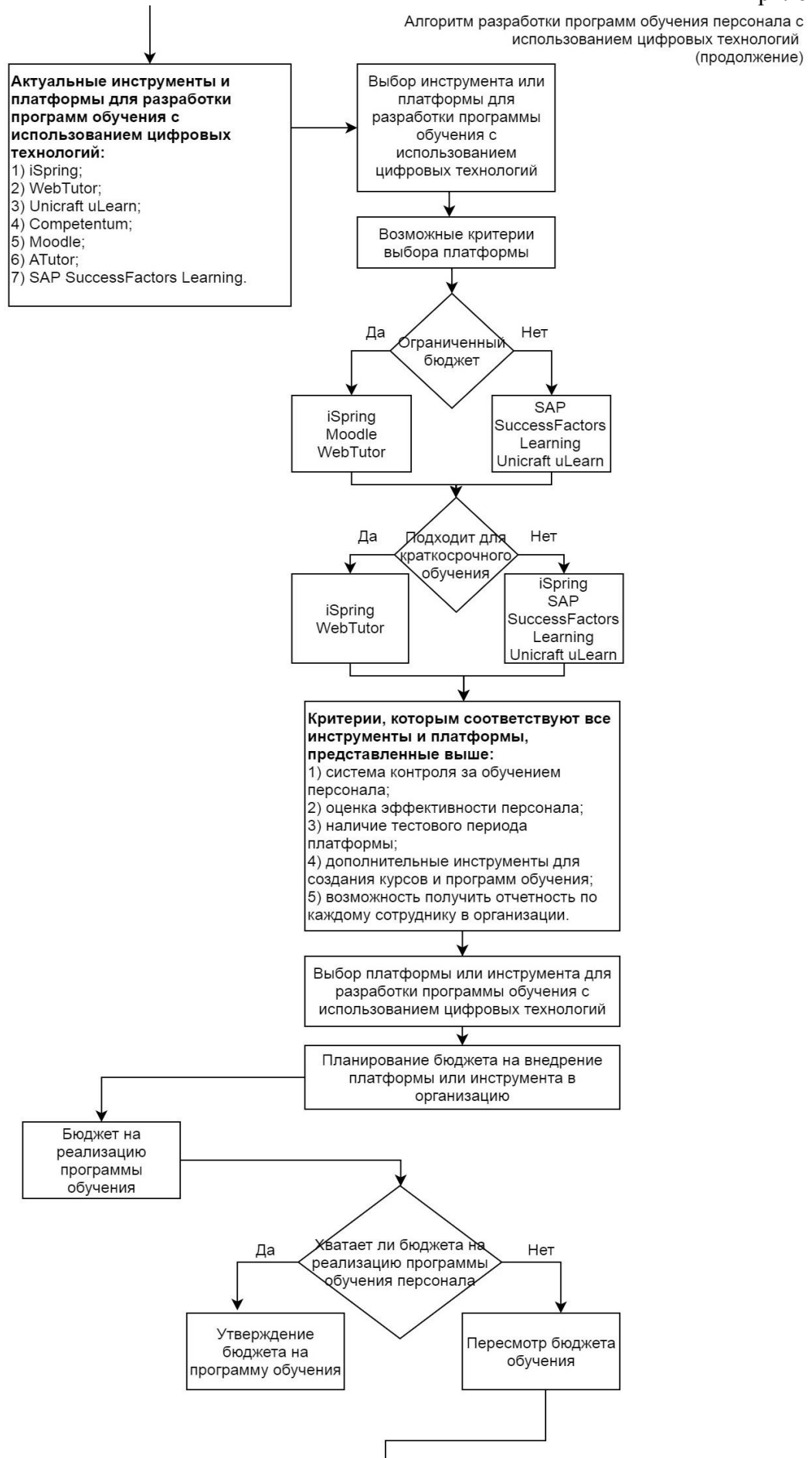
Алгоритм разработки программ обучения персонала с использованием цифровых технологий

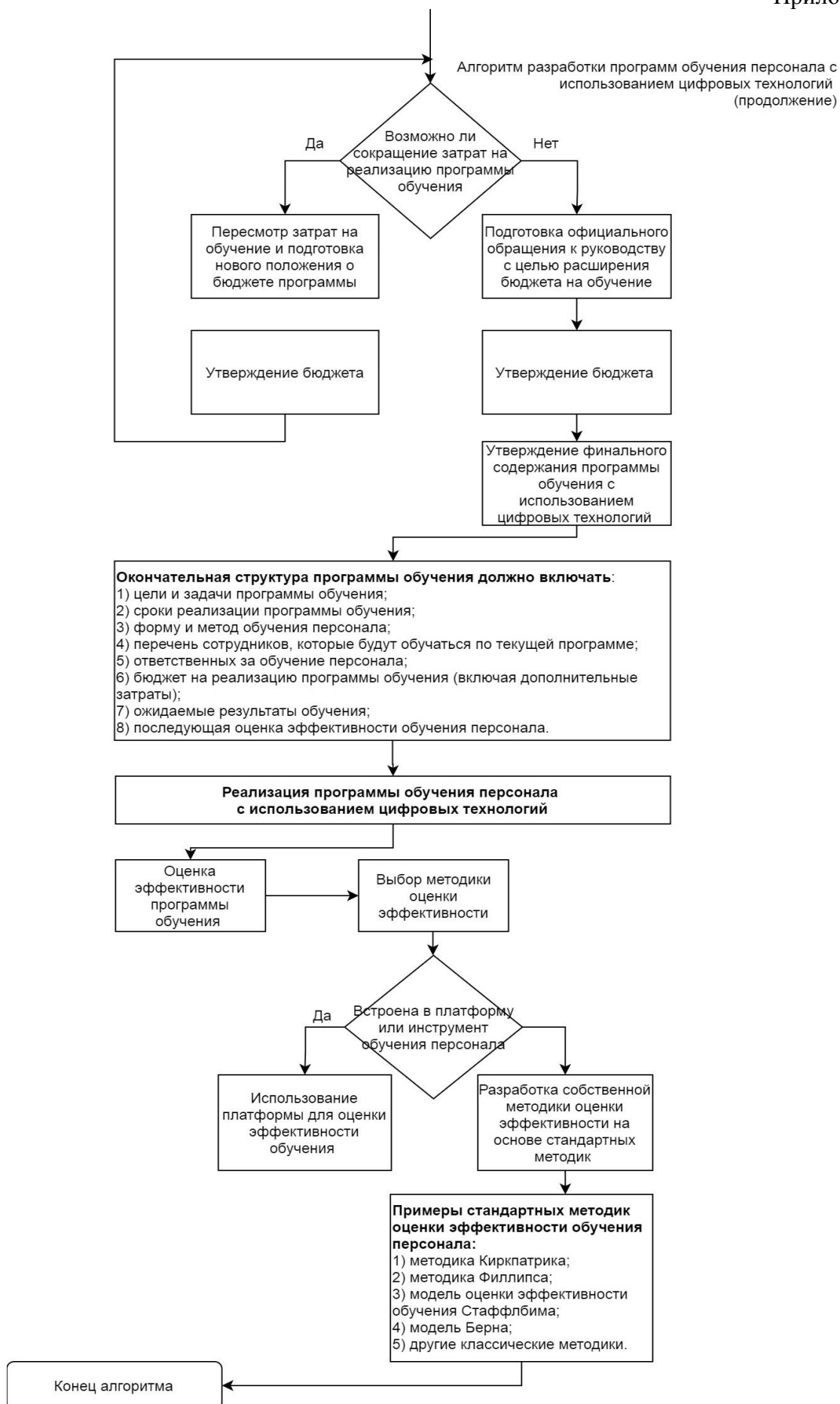


Приложение 1



Приложение 1





1) Результаты экспертного интервью с руководителем Центра обучения Анастасией Бородиной:

1. Что такое, на ваш взгляд, обучение в Kelly Services?

Прежде всего, это актуальные и полезные программы обучения, отвечающие потребностям бизнеса. Наша стратегическая задача – всю работу выполнять одинаково, стандартизировано: и учить, и работать, и оказывать бизнес-услуги. Мы стремимся к совершенству.

2. Какие платформы обучения используются в работе?

В Kelly Services мы обычно используем внутреннюю платформу Kelly Learning Center, доступ к которой имеют все внутренние сотрудники с учетной записью и доступу к общему диску на нашем сервисе. С материалами можно ознакомиться как в онлайн, так и в оффлайн режиме, для этого достаточно зайти на общий диск D и найти нужную папку. Так же у нас есть две внешние программы: Эквиул и Компетентум, у которых немного разное назначение.

3. В чем разница между ними? И в чем польза от использования нескольких платформ?

Разница между KLC и другими программами, например, в том, что проектные сотрудники не имеют доступа к внутренней платформе (по очевидным причинам), но у нас все еще есть необходимость в обучении этих сотрудников. Польза, безусловно, есть, так как мы подобрали такие платформы, которые «дружат» с нашей внутренней платформой: нам ничего не стоит распространить курсы из внутренней платформы на другие платформы, это помогает нам быть мобильными.

4. Какие обычно формы используются для обучения сотрудников в Келли?

Мы используем преимущественно смешанную форму обучения: то есть это не могут быть только вебинары и только очные тренинги, иногда мы используем сразу обе формы. Например, мы проводим тренинг, первая половина которого проходит очно с тренером, а вторую половину, направленную на выполнение домашнего задания и получения обратной связи, мы можем перенести в цифровую плоскость.

5. А вы не думали о том, чтобы сократить очные встречи совсем?

На 2 квартал 2020 мы определили фокус на онлайн обучение. То есть сейчас активно ведем работу по цифровизации всего процесса обучения, так как все инструменты и платформы у нас имеются. Все равно частично обучение проходит в цифровом режиме, опыт у нас в этом есть.

6. Как вы определяете потребность в обучении? Есть ли какие-то специальные инструменты для этого?

Потребность в обучении у нас полностью зависит от потребностей бизнеса. Если мы видим, что нашим сотрудникам требуется повысить уровень навыка для того, чтобы быть успешными согласно установленному плану, мы рекомендуем пройти обучение.

7. А если сотрудник сам хочет пройти обучение и ему требуется определенное знание? Как в этом случае поступить?

Зачастую и команда, и сотрудник не всегда осознают то, что ему действительно требуется, не может объективно себя оценить. В этом нам и помогает «взгляд сверху» – оценка руководителя, с которым раз в полгода запланирована встреча. У нас был этап, когда мы ходили и собирали пожелания, но это не привело ни к чему хорошему.

8. Но ведь тогда вы не всегда будете знать, что действительно нужно сотруднику?

Мы не просто развиваем компетенции для рекрутмента, но и берем в расчет soft-skills сотрудников. Например, тайм-менеджмент, который не является обязательным и важным навыком, но очень помогает нашим сотрудникам справиться с объемами работ и темпом, в котором работает Келли.

9. Правильно ли я поняла, что для «оценки сверху» проводится очная встреча?

Да, все правильно. У нас она проводится раз в полгода. Перед встречей сотрудник отправляет руководству форму со своими ожиданиями, целями и планами на будущий период. Руководство перед встречей рассматривает данную форму, отмечает для себя важные моменты и уже подготовленный отправляется на интервью с сотрудником.

10. А как вы оцениваете эффективность обучения?

Здесь мы обращаем внимание на выполнение KPI, соответствие плана и результата, а так же на мотивацию сотрудника на очной встрече.

11. То есть это тоже оценивает руководитель?

Да. Мы смотрим прежде всего на то, насколько эффективен сотрудник для бизнеса, а все вводные о том, как бизнес себя «чувствует» есть у руководства. Если есть результат, значит, обучение было эффективным. Если нет, то это, конечно, не значит, что мы прощаемся с ним, но мы рассматриваем те опции, которые помогли бы сотруднику стать эффективнее.

12. Вы упомянули, что используете смешанную форму обучения. Расскажите, пожалуйста, как вы определяете какие тренинги могут быть очными, а какие можно предложить сотрудникам в виде вебинара?

Для начала мы определяем какое конкретно обучение мы рассматриваем, что это может быть за компетенции. Ну и в целом у нас разработано большое количество тренингов, среди которых есть и обязательные, и дополнительные. Всегда смотрим на сотрудников, которые будут проходить тренинг: если это начальный этап в компании, то есть вход

в нее, то это мероприятия, которые входят в этап *Induction*. Такое обучение в основном цифровизировано: презентации, видео-фрагменты, диалоговые тренажеры. Если мы развиваем *hard-skills*, например, что-то неразрывно связанное с рекрутингом, то это очное обучение и прикрепление к сотруднику наставника для помощи. Даже для стажеров есть отдельная программа обучения, она полностью загружена на платформу KLC, там доступный интерфейс.

13. А как вы оцениваете результаты тренинга? Неужели для этого нужно ждать очной встречи с руководством?

Конечно, нет. Опять же, это зависит от формы тренинга. Если это очная встреча или работа с наставником, то обратную связь и результаты можно получить сразу. Если это вебинар – то обязательно есть тестирование или само тестирование, это

14. Предусмотрен ли бюджет на обучение?

Конечно, у нас заложен бюджет на обучение, который ежегодно пересматривается. Мы платим за дополнительные платформы, оплачиваем услуги тренеров, если привлекаем внешних специалистов. В целом, нам хватает.

15. А предусмотрены ли какие-то дополнительные траты?

Экстра активности всегда согласовываются с руководством. Даже если сотрудникам необходима какая-то нерабочая активность, мы всегда готовы предоставить такую опцию. Например, если это выездные тренинги, мы стараемся сделать поездку комфортной, это тоже входит в наши обязанности.

16. Используется ли модель компетенций для оценки сотрудников?

Формально у нас есть модель компетенций, да, но она не встроена в программы обучения. Мы ее еще дорабатываем.

17. Анастасия, спасибо за подробное и структурированное описание программ обучения в Келли!

2) Результаты экспертного интервью с амбассадором программ обучения Александрой Суриной:

1. Вы не думали о том, чтобы сократить время очных сессий с руководством?

Насколько мне стало понятно, очные сессии всегда достаточно долгие. Такие встречи не выглядят как трата времени, они достаточно насыщенные и «плотные». И нам кажется, что исключить их невозможно.

2. Но ведь можно ведь как-то цифровизировать этот процесс? Например, привлечь какой-то инструмент, который помог бы руководителю и сотруднику сразу обменяться обратной связью.

У нас есть система с обратной связью, и она достаточно оперативно работает. Мы можем «выгрузить» подробный отчет из Ахапта, получив все результаты, которые сделал сотрудник за определенный период времени. Или можем обратиться к платформе по обучению, там тоже видно, какие компетенции развивал сотрудник. В целом, это не такая сложная операция.

3. Почему вы практически не берете в расчет потребность сотрудников в изучении каких-то курсов?

Келли – это компания с сильным командным духом, здесь такие люди собраны, что каждый друг другу что-то подскажет, с чем-то поможет, а если не сможет, то обязательно направит на нужного специалиста. Культура такова, что мы работаем с тем, что полезно для бизнеса, работаем на развитие бизнеса, поэтому зачастую ты сам решаешь и выбираешь: хочешь ли ты учиться и совершенствовать свои навыки или нет.

4. Келли использует сразу несколько платформ для обучения персонала. Как вы думаете, почему выбор пал именно на них?

Нам необходимо обучать не только внутренних сотрудников, но так же и проектных. И сделать это проще всего с использованием таких программ, которые были бы доступны всегда и везде, которые подошли бы по техническим характеристикам. Выбор пал на эти платформы. Поэтому сейчас мы и сфокусировались на онлайн и мобильном обучении. Нам просто перенести какие-то курсы с одной платформы на другую, чтобы все наши сотрудники могли пройти тот или иной тренинг удаленно.

5. Существует ли специальная форма для того, чтобы сотрудники могли сами подавать заявки о тех курсах, которых, например, нет в навигаторе обучения?

Обычно сотрудники обращаются к своим консультантам или тим-лидам, если видят, что им чего-то не хватает. Но чтобы одобрить какой-то курс или тренинг нужно распоряжение руководства, а если руководство разрешает – значит, есть весомые аргументы для этого.

6. То есть я правильно поняла: инициатива обучаться полностью лежит на сотруднике? Не просто попытка остаться в компании, а действительно искренне желание учиться и совершенствоваться?

Все правильно. Типаж у сотрудников такой, как бы это ни звучало.

7. Спасибо за уделенное время, Александра.

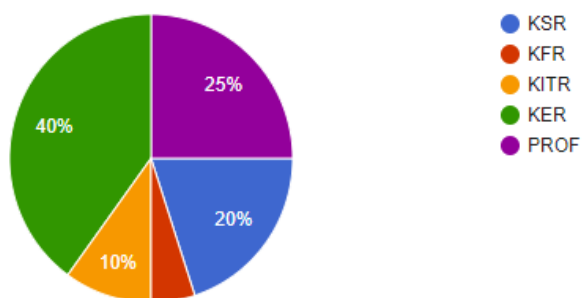
Приложение 3

Опрос удовлетворенности программами обучения сотрудников Kelly Services.

Ссылка на опрос: <https://forms.gle/HhCNyiWT8PwDLoKs7>

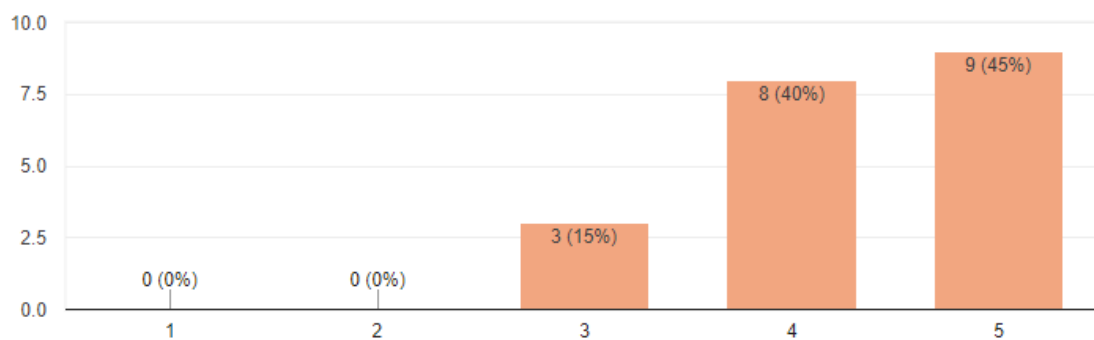
Укажите, пожалуйста, Ваш бранч.

20 responses



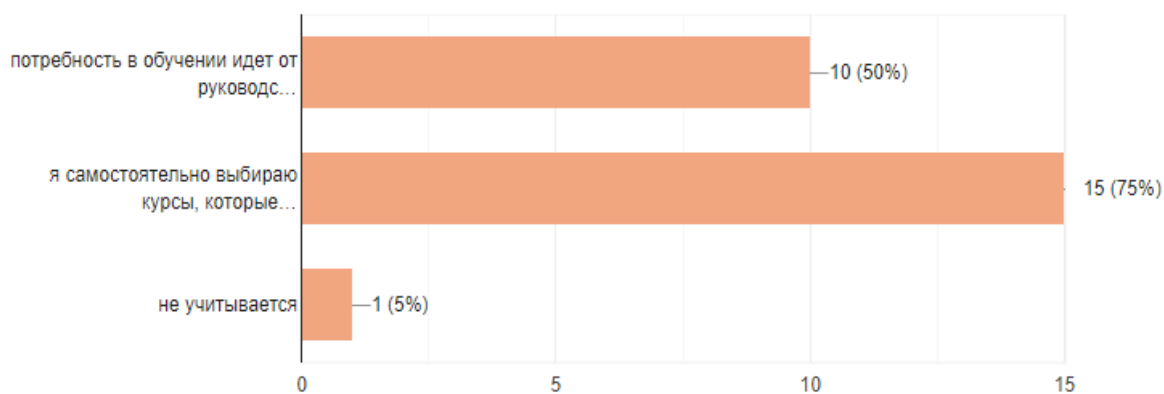
Насколько удобна для Вас существующая платформа для обучения?

20 responses



Учитывается ли каким-то образом текущая потребность сотрудников в обучении?

20 responses



Приложение 3

Принимали ли Вы участие в разработке программ обучения? Если да, то каким образом и в качестве кого?

15 responses

нет

Нет

нет

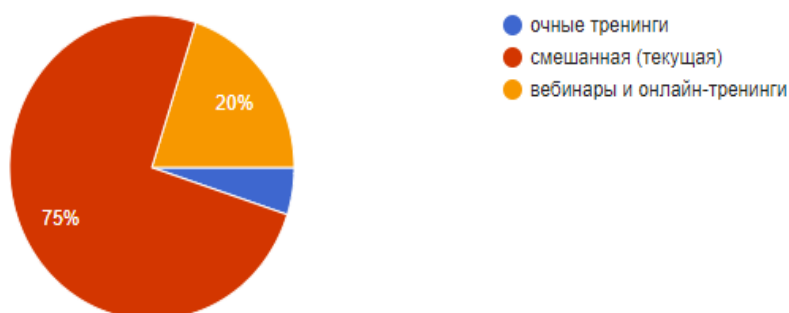
Являюсь одним из внутренних тренеров Келли

Участвовала в разработке обучающей программы по Аксапте

Да, занималась корректировкой новых тренингов

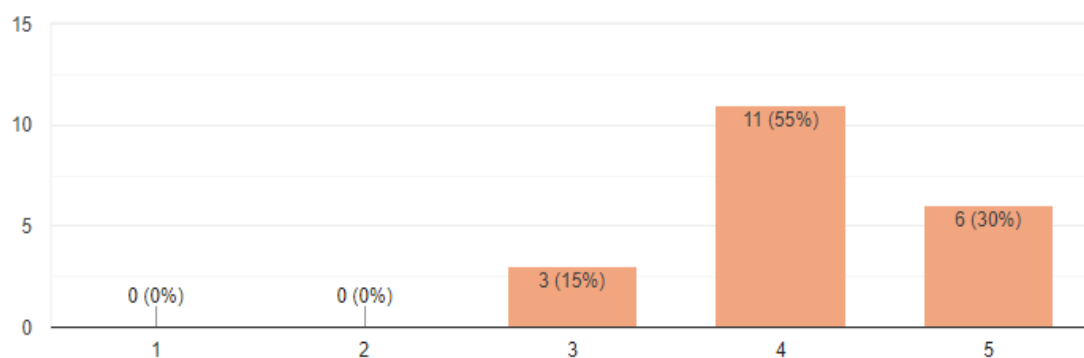
Какая для Вас наиболее подходящая форма обучения?

20 responses



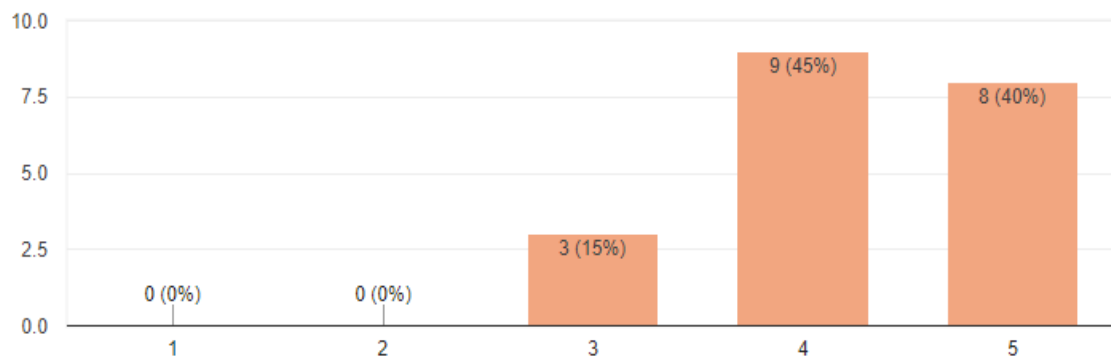
Насколько онлайн-тренинги для вас полезны?

20 responses



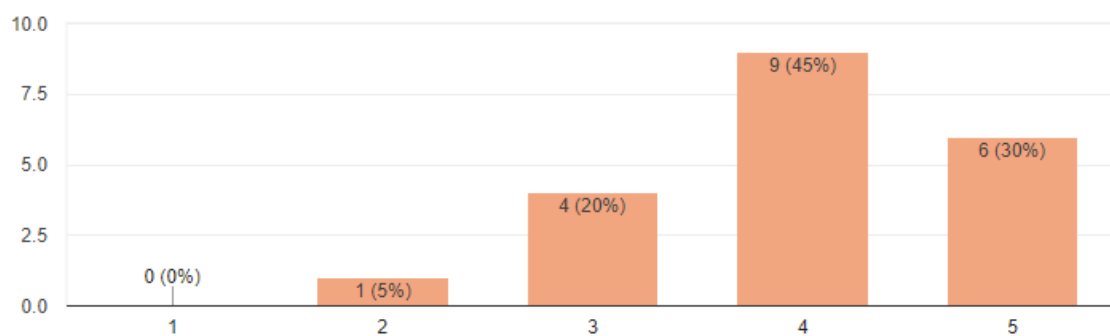
Насколько доступно и информативно для Вас обучение в Келли?

20 responses



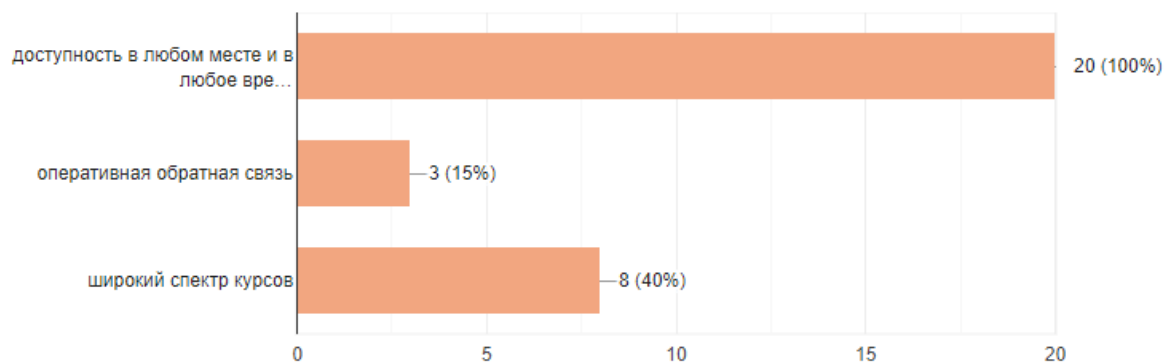
Оцените, пожалуйста, эффективность обучения

20 responses



Существенные плюсы обучения на платформе Келли – это...

20 responses



Приложение 4

Темы тренингов в KLC на русском языке

Телефонные звонки	Call Center: Служба по работе с клиентами
	Базовые навыки профессиональных телефонных звонков
	Навыки общения для работе в call-центре
	Повышение эффективности работы службы поддержки клиентов
Клиентский сервис	Основы клиентского сервиса: Построение отношений с клиентами
Внутренние тренинги	Russian KQMS: Тренинг по Системе управления качеством Kelly
Аттестация	Аттестация персонала
Бизнес-коучинг	Бизнес-коучинг: Как стать эффективным коучем
	Бизнес-коучинг: Построение взаимоотношений с подопечным
	Бизнес-коучинг: Проведение коуч-сессий
	Бизнес-коучинг: Различные стили коучинга
Наставничество	Наставничество как новый стиль руководства
	Эффективное наставничество
Самообучение	Основы непрерывного самообучения
Менеджмент	Цели и постановка целей
Переговоры	Ведение переговоров: Планирование и подготовка
	Ведение переговоров: Что такое переговоры?
	Ведение переговоров: Эффективная коммуникация
Презентация	Успешная презентация
Клиентские отношения	Долгосрочные отношения с клиентами
Взаимоотношения	Эффективные межкультурные взаимоотношения
Межличностная коммуникация	Межличностная коммуникация: Активное слушание
	Межличностная коммуникация: сообщение, ориентированное на получателя
	Межличностная коммуникация: Коммуникативная доступность
Работа с Microsoft Office 2007	
PowerPoint 2007	Добавление файлов мультимедиа и анимации в презентации
Word 2007	Расширенное форматирование в Word 2007
	Работа с текстом и абзацами в Word 2007

Outlook 2007	Формирование и управление электронной почтой в Outlook 2007
Excel 2007	Использование и форматирование данных и листов (Excel)
	Расширенное форматирование в Excel 2007
	Формулы и функции Excel 2007
Деловая переписка	Основы деловой переписки по электронной почте и с помощью мессенджеров
	Эффективное управление электронной почтой
Лидерство	Основы лидерства: Ведение бизнеса
	Основы лидерства: Влияние лидера
	Основы лидерства: Внедрение инноваций
	Основы лидерства: Передача видения
	Основы лидерства: Проведение изменений
	Основы лидерства: Эмоциональный интеллект лидера
	Основы лидерства: Эффективная мотивация персонала
Удаленная работа	Основы удаленной работы: коммуникационные стратегии для дистанционного сотрудника
	Основы удаленной работы: максимальная продуктивность дистанционного сотрудника
Принятие решений	Принятие решений: Введение
	Принятие решений: Инструменты и техники
	Принятие решений: Сложные решения
Оценка	Проведение оценки по методу 360 градусов
	Основы оценки по методу 360 градусов
	Непрерывная оценка персонала
Конфликты	Рабочие конфликты: стратегии разрешения конфликтов
	Рабочие конфликты: идентификация и разрешение конфликтов
	Управление конфликтами, стрессами и временем
Решение проблем	Решение проблем: Введение
	Решение проблем: Глубокий анализ
	Решение проблем: Развитие навыков
Творческое и инновационное мышление	Творческое и инновационное мышление: проверка идей и их развитие
	Творческое и инновационное мышление: развитие творческого подхода
Управление временем	Управление временем: анализ временных затрат
	Управление временем: борьба с «пожирателями времени»

	Управление временем: планирование времени и определение приоритетов
Управление изменениями	Управление изменениями: осмысление перемен
	Управление изменениями: адаптация к организационным переменам
	Управление изменениями: преодоление сопротивления переменам
	Управление изменениями: создание позитивной поддержки нововведений
Управление карьерным и профессиональным ростом	Управление карьерным ростом: создание плана
	Управление карьерным ростом: вы и ваш начальник
	Управление карьерным ростом: определение пути
	Управление карьерным ростом: развитие профессиональных связей

Приложение 5

Название курса	Формат	Продолжительность	Направление обучения	Специализация	Уровень сложности	Тренер	Программа тренинга	Быстрая ссылка на KLC	Регулярность
Эффективная работа над заявкой	Вебинар	6ч (3 дня по 2ч)	Professional	Recruitment	basic	имя тренера	<ol style="list-style-type: none"> 1. Цикл работы над вакансией 2. Снятие и анализ позиции 3. План и карта поиска 4. Поиск (инструменты, воронка) 5. Работа с кандидатом: Pre-screening Проведение интервью (типы, инструменты) Продажа позиции Ведение кандидата (зона ответственности, качественный мониторинг) Работа с контр-офером <ol style="list-style-type: none"> 6. Работа с клиентом. 7. Управление портфелем 8. Факторы влияющие на эффективность 	Ссылка	
Большиничный лист. Правила проверки и учета	Вебинар	2ч (1 день)	Professional	HR/Temp Admin	basic	имя тренера	<ol style="list-style-type: none"> 1. Как выглядит больничный лист 2. Проверка на подлинность и правильность заполнения 3. Что делать если больничный поддельный или неправильно заполнен? 4. Как и в какие сроки оплачивается 5. Алгоритм работы с SSC 	Ссылка	

Рабочее время, режим работы	Очный тренинг	4ч (1 день)	Professional	BPO/Temp Admin	basic	имя тренера	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нормальная продолжительность рабочего времени 2. Сокращенное рабочее время 3. Неполное рабочее время 4. Ненормированный рабочий день 5. Работа в выходные и нерабочие праздничные дни 6. Сверхурочная работа 7. Работа в ночное время 8. Командировки 9. Сменная работа 10. Работа в режиме гибкого рабочего времени 11. Режим работы со скользящими выходными 12. Суммированный учет 	ссылка	Тренинг по запросам
------------------------------------	---------------	-------------	--------------	----------------	-------	-------------	---	--------	---------------------

Тренинг: Эффективное телефонное общение

Модуль 1. Вводный блок

Содержание:

Знакомство с участниками

Обсуждение «Администратор – профессионал, кто он?»

Принцип «Администратор – голос Компании»

Модуль 2. Структура телефонного звонка

Содержание:

Классическая структура телефонного звонка с учетом Регламента

Применение фраз-клише на каждом этапе телефонного звонка

Модуль 3. Правила телефонного звонка

Содержание:

5 правил телефонного звонка: доброжелательности, активности, комфорта, корректности, интересного и выразительного звучания

Часто возникающие ошибки (включая ошибки на проекте)

Модуль 4. Оценка администратора

Содержание:

Применение чек-листа «Тайный звонок»

Практика оценки звонков ресепшн других проектов

Модуль 5. Анализ диалоговых навыков

Содержание:

Оценка диалоговых навыков операторов (качество речи) на примере звонков

Обсуждение взаимосвязи диалоговых навыков операторов и качества обслуживания

Модуль 6. Развитие речи администраторов

Содержание:

Мини-лекция «звучание голоса»: логическое ударение, громкость и скорость речи, высота и тон голоса, дыхание, артикуляция.

Отработка инструментов развития голоса на практике

Подведение итогов