

## Кривошеева Теона Давидовна



## Корпоративное развитие

7 декабря 2015 г.

---

### Современные тенденции в сфере корпоративного образования:

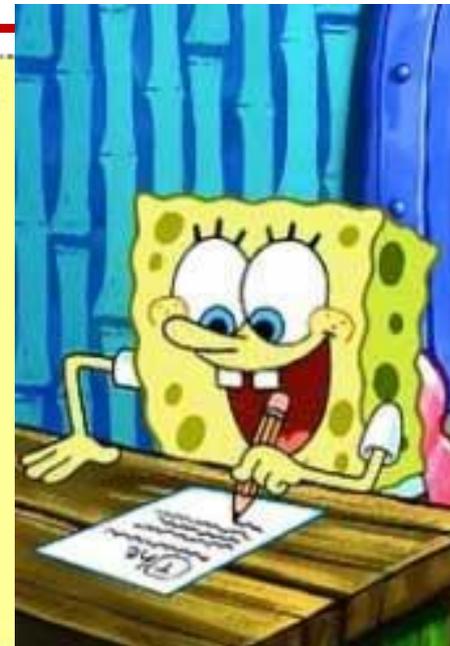
- массовый характер внутрифирменного обучения;
- непрерывность корпоративного обучения;
- значимость обучения, как для индивида, так и для организации и общества в целом;
- адаптацию образовательного процесса к реальной практике;
- интегративный (комплексный) характер знаний и умений; -
- инновационную направленность образовательной деятельности;

Внутрифирменное или корпоративное развитие персонала - процесс приобретения работниками новых знаний, способностей, ценностей и мотиваций, которые они будут использовать в своей профессиональной деятельности для решения новых стратегических

Развитие персонала – 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. Анали

## Виды профессионального обучения

- без отрыва от производства
- с отрывом от производства
- коач, на рабочем месте
- самообразование
- делегирование полномочий
- ротация
- дистанционное обучение
- тренинги
- стажировки, семинары, конференции
- корпоративное обучение



### Различаются три типа обучения:

**Подготовка персонала** – планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способов общения.

**Повышение квалификации** персонала – обучение кадров в целях усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.

**Переподготовка персонала** – обучение кадров в целях освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

## **Характерные черты корпоративного обучения :**

1. В корпоративное обучение должны быть **вовлечены все** члены организации.
2. Корпоративное обучение должно носить **опережающий характер** по отношению к структурным изменениям, обновлению.
3. Корпоративное обучение должно быть мотивирующим обучением, направленным на **формирование потребности в овладении новыми знаниями, навыками, способностями**, на осознание необходимости личного саморазвития и самореализации.
4. Корпоративное обучение – **непрерывно** как в приобретении профессиональных **знаний, навыков и умений**, так и в **социально-культурном развитии личности** работника.  
Так, по оценке американских экспертов, опыт и знания, полученные в вузе, устаревают в среднем через 3–5 лет.
5. Система корпоративного обучения должна быть **гибкой и мобильной**, способной адаптироваться к поставленным изменениям, происходящим в обществе, экономике, производстве.  
Целью корпоративного обучения является использование **знаний в реальной рабочей ситуации**, изменение поведения работников, качества их труда, повышении производительности.

6. Корпоративное обучение является инновационным или креативным обучением. Сегодня в технологии обучения выделяются «поддерживающее» (maintenance learning) и «инновационное» обучение (innovative learning).

**«Поддерживающее обучение»** – это процесс и результат такой образовательной деятельности, которая направлена на поддержание, воспроизводство существующей культуры, социального опыта, социальной системы. Он традиционен для школ и вузов. - связан с воспроизводством социального опыта

**«Инновационное или креативное обучение»** – процесс и результат образовательной деятельности, которая стимулирует вносить инновационные изменения в существующую социально–культурную среду.

- связан с творческим поиском на основе имеющегося опыта

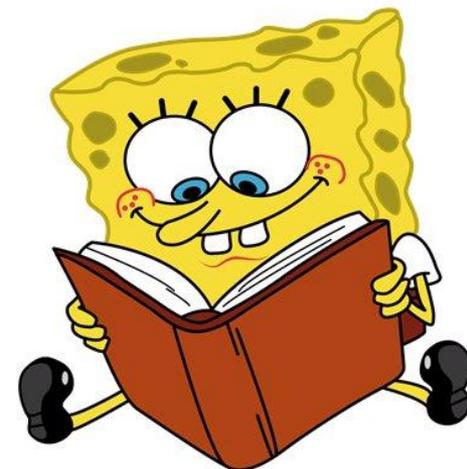


7. Корпоративное обучение, как правило, **«накладывается» на уже первичное** профессиональное образование, развивая, совершенствуя приобретенные в вузе, колледже, школе базовые знания, навыки и умения.

8. Корпоративное обучение ориентируется не только на обновление профессиональных знаний и навыков, но и **на социальное развитие работников, формируя их ценности,** убеждения, мировоззрения, потребности, активизируя их творческий и нравственный потенциал в соответствии с принципами корпоративной культуры и целями бизнес–стратегий.

9. Корпоративное обучение – это синтез целого ряда знаний (экономики, менеджмента, права, психологии, информатики и др.), формирующих три основные категории **навыков: технические, межличностные, информационные.**

10. В рамках корпоративного обучения резко **возрастает значимость саморазвития и самообразования.**



---

11. Корпоративное обучение – это **дорогостоящее** образование. Затраты на внутри-фирменное обучение стоят на втором месте после затрат на оплату труда в ведущих компаниях. Фирмы направляют от 3,5 до 10% своих доходов на корпоративное обучение.

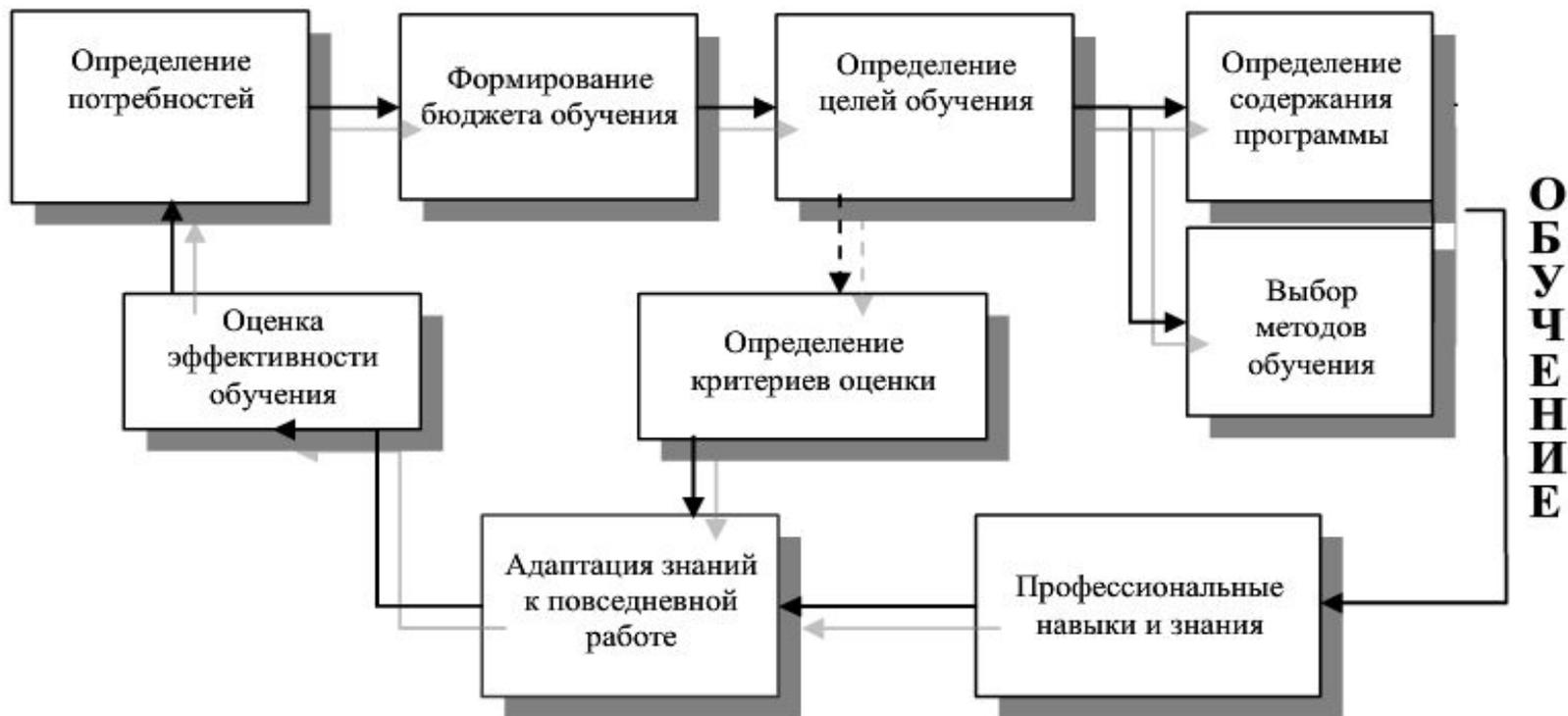
Так, во Франции законодательство требует от предприятия расходовать на внутрифирменное обучение средства в размере не менее 1% фонда оплаты труда. В таких странах, как Германия, Швеция, Япония, Корея обучение стимулируется налоговыми льготами и субсидиями.

12. Корпоративное обучение **базируется на активных методах обучения**, при которых **обучающийся является творцом знаний, информации и решений**, а не пассивным слушателем и исполнителем. Корпоративное обучение – это обучение действием.

---

## Внутрифирменный образовательный процесс состоит из :

- определения потребностей в корпоративном обучении, исходя из стратегических целей организации;
- планирования учебных программ и моделей обучения; выбор форм и методов обучения;
- расчет системы финансирования учебных программ;
- учебно–методического, материально–технического, информационного и кадрового обеспечения учебных программ;
- комплектования учебных групп и организация учебного процесса;
- контроля и оценки эффективности учебных проектов.



---

Признание знаний, компетенций  
как реального источника и средства организационного развития обусловило  
потребность в применении новых подходов в работе с людьми.

Отличие обучающейся организации – это поиск новых возможностей и  
создание условий для реализации потенциала развития собственных  
работников.

Обучающая организация – это тип современной организации, в которой  
обучение рассматривается как непрерывный процесс, нацеленный на  
подготовку всех работников к инновациям, изменениям, обновлению, и в  
который вовлечены все работники, которые учатся учиться,  
самостоятельно думать, решать и творить, а не снабжаются готовыми  
инструкциями и решениями.

---

По мнению **Портера, в обучающейся организации:** учат самостоятельно думать, а не снабжают готовыми рецептами; развивают тесные связи с клиентами; поощряют независимость; помогают развивать внутрифирменное предпринимательство; учреждают автономность самоуправляемых групп; заменяют внешний контроль самооценкой; создают условия для корпоративного и самообразования.

<b>Традиционная организация</b>	<b>Обучающаяся организация</b>
Иерархическая структура	Горизонтальная, адаптивная структура
Внешние стимулы обучения	Внутренние мотивы обучения
Ориентация на узкую специализацию	Ориентация на концептуальную подготовку
Минимизация издержек на обучение	Инвестиционный подход к развитию человеческих ресурсов
Кадровое планирование на основе экстраполяции на среднесрочный и краткосрочный период	Стратегическое планирование развития человеческих ресурсов

## Методы обучения персонала на рабочем месте<sup>1</sup>

№ п/п	Методы обучения	Характерные особенности метода
1	Направленное приобретение опыта	Систематическое планирование обучения на рабочем месте, основу планирования составляет индивидуальный план профессионального обучения, в котором изложены цели обучения
2	Производственный инструктаж	Общая информация, введение в специальность, адаптация, ознакомление обучающегося с новой рабочей обстановкой
3	Смена рабочего места (ротация)	Получение знаний и приобретение опыта в результате систематической смены рабочего места. В результате этого за определенный промежуток времени создается представление о многогранности деятельности и производственных задач (специальные программы молодого поколения специалистов)
4	Использование работников в качестве ассистентов, стажеров	Обучение и ознакомление работника с проблемами высшего и качественно иного порядка задач при одновременном принятии на себя некоторой доли ответственности
5	Наставничество	Сотрудничество наставника и обучающегося, когда наставник обеспечивает непрерывную, беспристрастную обратную связь и периодически проверяет уровень исполнения работы наставляемых. Применение метода эффективно в тех случаях, когда что-то идет не так или кто-то неправильно что-то делает и возникает необходимость в исправлении такого положения вещей. Метод может практиковаться как систематический
6	Подготовка в проектных группах	Сотрудничество, осуществляемое в учебных целях в проектных группах, создаваемых на предприятии для разработки крупных, ограниченных сроком задач

## Методы обучения персонала вне рабочего места<sup>1</sup>

№ п/п	Методы обучения	Характерные особенности метода
1	Чтение лекций	Пассивный метод обучения, используется для изложения теоретических и методических знаний, практического опыта
2	Программированные курсы обучения	Более активный метод обучения, эффективен для получения теоретических знаний
3	Конференции, семинары, беседы «за круглым столом», экскурсии, дискуссии, встречи с руководством	Активный метод обучения, участие в дискуссиях развивает логическое мышление и вырабатывает способы поведения в различных ситуациях
4	Метод обучения руководящих кадров, основанный на самостоятельном решении конкретных задач из производственной практики	Моделирование организационной проблемы, которую должны решить участники (слушатели) группы. Позволяет соединить теоретические знания и практические навыки, предусматривает обработку информации, конструктивно-критическое мышление, развитие творчества в процессах принятия решений
5	Деловые игры	Обучение манере вести себя в различных производственных ситуациях, при ведении переговоров, причем обладатели ролей должны вырабатывать альтернативные точки зрения
6	Тренинг	Ежедневное обучение, в ходе которого один инструктирует или тренирует другого относительно основ его деятельности путем интенсивного обучения, демонстрации и практической работы в целях повышения эффективности деятельности

## Методы обучения персонала вне рабочего места<sup>1</sup>

№ п/п	Методы обучения	Характерные особенности метода
7	Самостоятельное обучение	Наиболее простой вид обучения, для которого не требуется ни инструктор, ни специальное помещение, ни определенное время: обучающийся учится там, тогда и так, как ему удобно, но для этого нужна сознательность и желание самого обучающегося усваивать новые знания
8	Методы решения производственно-экономических проблем с помощью моделей	Моделирование процессов, происходящих на конкурирующих предприятиях. Слушатели распределяют между собой роли конкурирующих между собой фиктивных организаций. С помощью исходных данных слушатели должны принять соответствующие решения для нескольких стадий производства продукции или услуг (производство, сбыт, финансирование, кадровые вопросы и т.д.)
9	Кружок качества «вместо учебы», рабочая группа	Молодые специалисты разрабатывают конкретные решения по проблемам управления организацией, объединившись в рабочие группы. Разработанные в рабочих группах предложения передаются руководству организации, которое рассматривает предложения, принимает по ним решения и информирует рабочую группу о принятии или отклонении ее предложений

- **Ротация.** Перемещение сотрудника по горизонтали из одной структуры в другую, в отличие от secondment носит не одноразовый, а постоянный характер.
  - **Курсы** - слушатели приобретают необходимые теоретические знания, которые успешно применяют в своей профессиональной деятельности в рамках компании.
  - **Аудио- и видеокурсы.** Обучение посредством использования аудио- или видеопродукции. Наибольшее распространение на сегодняшний день данная методика получила при изучении иностранных языков.
-

Самые распространенные и эффективные методы обучения

■ Обучение на рабочем месте:

**Наставничество** — практическая передача знаний более опытным работником менее опытному без отрыва от производственного процесса с помощью следующих методов: «посмотри, как делаю я, и повтори»; «сделай, а я исправлю ошибки», «начинай, а в процессе работы я тебя направлю».

**Secondment** — это «командирование» персонала на определенное время в другую структуру для овладения необходимыми навыками. Сотрудника на время отправляют в другой департамент той же компании или в другую организацию. Secondment может быть как краткосрочным (около 100 часов рабочего времени), так и более длительным (до года).

В США и Европе Secondment является очень популярным.

В России более популярен метод наставничества.

---

---

**Консультант по организационному развитию** — специалист, ориентированный на решение широкого круга задач эффективной постановки и достижения целей развития организаций как в бизнесе, так и в некоммерческих (государственных, общественных, политических и т.п.) структурах.

**Коуч** — специалист, который стремится к реализации потенциала клиента. Он не дает советов и жестких рекомендаций, а напротив, подводит своих клиентов к самостоятельным умозаключениям. Работа с коучем предназначена прежде всего для постановки целей в жизни и работе

---