А. Н. Корнеев
Е. В. Толоконникова

2019

Дистанционное обучение: будущее развития образования

Учебно-методическое пособие

УДК 37
ББК 74.4
К 672

Рецензент(ы): Садохо Валерий Евгеньевич – кандидат технических наук, директор Информационного республиканского унитарного предприятия «Национальный центр маркетинга и конъюнктуры цен» Министерства иностранных дел Республики Беларусь

Корнеев, Алексей Николаевич
Толоконникова, Екатерина Владимировна
К 672 Дистанционное обучение: будущее развития образования. Учебно-методическое пособие – М.: Мир науки, 2019. – Режим доступа: http://izd-mn.com/PDF/13MNNPU19.pdf — Загл. с экрана.

ISBN 978-5-6042806-3-8

В учебно-методическом пособии рассмотрены определение, сущность, значение и современные тенденции в дистанционном обучении. На конкретном примере представлены расчеты эффективности и реализации программ дистанционного обучения на современном этапе развития образовательных технологий.

Пособие предназначено для широкого круга руководителей образовательных организаций, для слушателей и обучающихся программ повышения квалификации, профессиональной переподготовки, а также всех заинтересованных лиц, интересующихся проблемами и перспективами развития образования.

ISBN 978-5-6042806-3-8

© Корнеев Алексей Николаевич
© Толоконникова Екатерина Владимировна
© ООО Издательство «Мир науки», 2019

Корнеев Алексей Николаевич

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования «Институт развития дополнительного профессионального образования» (ФГБОУ ДПО «ИРДПО»), доцент кафедры Государственных (муниципальных) и корпоративных закупок, младший научный сотрудник кафедры Управления, экономики и информационных технологий, кандидат эконом. наук.

Толоконникова Екатерина Владимировна

Общество с ограниченной ответственностью «ПромТэкАктив» (ООО «ПромТэкАктив»), генеральный директор, Общество с ограниченной ответственностью «ВМ-ТрансЛогистика» (ООО «ВМ-ТрансЛогистика»), помощник руководителя, кандидат эконом. наук.

Оглавление

Введение 5
Раздел 1. Ключевые особенности дистанционного обучения в современном мире 6
1.1 Теория и практика эффективного применения систем дистанционного обучения 6
1.2 Международный опыт функционирования систем дистанционного обучения 22
Задания для самопроверки 39
Раздел 2. Ключевые особенности корпоративного обучения в современном мире 41
2.1 Корпоративная система дистанционного обучения: эффективность применения 41
2.2 Корпоративные программы дистанционного обучения как инструмент решения комплексных задач развития персонала 58
Задания для самопроверки 78
Заключение 80
Список рекомендованной литературы 82

Введение

С давних пор люди пытались сделать обучение автоматизированным, не зависящим от того, если ли рядом преподаватель. В конце XX века с появлением регулярной и надежной системы почтовой связи возникло «корреспондентское обучение». Учащиеся получали учебные материалы по почте, переписывались с педагогами и сдавали экзамены доверенному лицу, писали научную работу. Корреспондентское обучение позволило обучаться иностранным языкам, психологии, экономике и даже танцам по пособиям, высылаемым по почте. Многие вузы, действовавшие на территории бывшего СССР, осуществляли такое обучение (и продолжают развивать подобные программы посредством переписки или интернет-коммуникаций сегодня). Общий недостаток такого обучения заключается в отсутствии полной автоматизации.

Появление радио и телевидения также привело к возникновению новых методов дистанционного образования. Благодаря доступности персональных компьютеров появилась надежда на возможность упрощения и полной автоматизации обучения. Однако новых трудностей возникло больше, чем было найдено решений уже существующих проблем. Главной проблемой было отсутствие навыка работы с персональным компьютером. В то же время новые технологии кардинально повлияли на системы дистанционного обучения. Компьютер обладает неоценимым качеством – дает учащемся возможность получить обратную связь, а это значит, что впервые можно по-настоящему автоматизировать обучение и приблизить его к занятиям с педагогом в аудитории. На первых компьютерах были установлены различные обучающие программы в виде игр. Сейчас создаются очень сложные обучающие комплексы, вплоть до симуляторов реальности. В то же время большинство специалистов отмечают, что такие технологии пока еще нуждаются в серьезной доработке.

Раздел 1. Ключевые особенности дистанционного обучения в современном мире

1.1 Теория и практика эффективного применения систем дистанционного обучения

Дистанционное электронное обучение – это современный метод дистанционного обучения с помощью компьютерных систем. Многие организации уже применяют его, другие же пока раздумывают, решая, окупиться ли его использование.

Электронное обучение – это система дистанционного обучения с помощью компьютера. В сущности – это более совершенный вариант знакомой всем книги-самоучителя. Обучающийся изучает какую-либо тему, а затем выполняет тест, – если результат проверки знаний был положительным, то обучающийся переходит к изучению новой для него темы, если же нет, – то автоматизированная система обучения предлагает ознакомиться с дополнительной литературой, пройти еще один урок. Представление информации происходит по-разному: используются видео- и аудиоматериалы, картинки, анимация. Ни один бумажный самоучитель не предоставляет таких мультимедийных возможностей. Изменить содержание, если в этом возникает необходимость, администратор системы может нажатием нескольких клавиш.

Любой крупной организации необходимо регулярно развивать свой персонал, но обучение требует значительных затрат как материальных, так и не материальных. Стремясь снизить затраты, организации создают корпоративные университеты, пользуются услугами фирм, занимающихся развитием персонала, или все традиционное обучение заменяют на электронное обучение.

Экономичность обучения с помощью дистанционных образовательных технологий раскрывается в больших организациях наиболее полно, когда нужно обучить множество сотрудников, находящихся в разных частях страны или света. Например, крупная дистрибьюторская компания несколько раз в год сталкивается с проблемой, вызванной необходимостью обучить персонал работать с новым продуктом. Раньше для того, чтобы решить эту задачу, специалист по развитию организовывал семинар по новому продукту, выезжал в региональные отделения и обучал их сотрудников, которые в свою очередь учили торговых представителей. На это требовался как минимум месяц. С использованием дистанционного обучения данный процесс стало возможно провести за неделю.

Некоторые организации создают на основе электронных систем дистанционного обучения корпоративные университеты, в которых сотрудники проходят ежегодную аттестацию, обязательное и дополнительное обучение. Одной из форм обучения, основанной на технологии дистанционного электронного обучения, является дистанционный коучинг (от англ. coaching – индивидуальное наставничество). Организация нанимает специалиста в определенной области, и он дистанционно обучает сотрудников с помощью специальных кейсов и общается с ними по телефону, электронной почте или интернет-пейджеру (мессенджеру).

В настоящий момент электронные системы дистанционного обучения следует рассматривать как эффективное дополнение к традиционным методам обучения. В то же время эффект от их использования будет заметен в крупных организациях, в ситуациях, когда сотрудники находятся на разной территории и необходимо давать им знания. Отдельно стоит отметить положительное влияние дистанционного обучения в случаях, когда оно дополняет

традиционное обучение. Уже в ближайшем будущем дистанционное электронное обучение может составить реальную конкуренцию традиционным методам обучения персонала. Появление универсальных и доступных симуляторов реальности, например, позволит отказаться от услуг автошкол.

Важной характеристикой современного этапа общественного развития является возрастающая роль информации и информационных взаимодействий во всех сферах. Используя в качестве главного системообразующего принципа информационный критерий (способ сбора, обработки, анализа и передачи информации), мы получим новую классификацию стадий развития человеческой цивилизации, каждая из которых тесно связана с эволюционной или революционной сменой технического уклада воспроизводства информации обществом.

Развитие современного общества в значительной степени связано с эволюцией системы образования, основной задачей которой является воспитание творчески мыслящих специалистов, обладающих высоким потенциалом. Система образования выполняет двойную функцию: с одной стороны, она является инструментом формирования гармонично развитой, активной, творческой личности, с другой – обеспечивает воспроизводство и развитие кадрового потенциала общества. В этом контексте первостепенное значение имеет способность образовательной системы оперативно и гибко реагировать на изменяющиеся запросы социума. Инновационная деятельность в образовании является ведущим условием его жизнеспособности и обеспечивает создание механизма его адаптации к новой экономической, социальной и демографической ситуации, благодаря которому прежние подходы к повышению квалификации и профессиональной переподготовке взрослого населения должны возродиться на качественно новом уровне.

К числу современных технологий в развитии организаций можно отнести комплексную информатизацию на основе компьютерных технологий и корпоративный университет (корпоративное образование).

На сегодняшний день компьютерные системы прочно вошли в жизнь организаций и находятся на стадии, предшествующей качественным изменениям, на стадии перехода от простого увеличения количества персональных электронно-вычислительных машин и разнотипного программного обеспечения к созданию единой информационной среды организации. Концепция корпоративного университета рассматривает существующую организацию как некоторую самоорганизующуюся структуру, являющуюся университетом, который обладает наиболее актуальными данными как об уровне подготовки персонала для решения поставленных перед ним задач, так и о требованиях к его повышению.

Термин «дистанционное обучение» – условный, он указывает не на удаленность, а на факт того, что между источником знаний (учитель, преподаватель) и их получателем (студент, сотрудник) существует некоторый носитель информации – вещественный или виртуальный. В зависимости от уровня развития технологий могут использоваться как компьютерные, так и не компьютерные системы дистанционного обучения. В качестве примера использования некомпьютерных систем дистанционного обучения можно рассматривать проверенную десятилетиями методику тестирования с помощью карточек с вопросами и вариантами ответов, когда очный диалог экзаменатора и студента заменялся на легко формализуемое тестирование, предполагающее выбор вариантов ответов из числа предложенных, а проверка результата тестирования происходила с помощью прикладывания шаблона на лист с ответами.

Современные системы дистанционного обучения позволяют проводить обучение и проверку знаний на персональной электронно-вычислительной машине в удобное время, носят индивидуальный, объективный характер. Программное обеспечение современных систем дистанционного обучения требует наличия развитой компьютерной инфраструктуры, включая локальные компьютерные сети и доступ к сети Интернет, высококвалифицированного персонала для администрирования системы и уверенных пользователей персонально-электронных вычислительных машин в качестве обучающихся. Результаты занятий доступны сразу по их завершении, могут храниться необходимое количество времени и затем анализироваться для принятия решений. Это позволяет создавать системный подход к оценке и повышению профессионализма специалистов, дает возможность существенно повысить эффективность затрат на обучение и создать систему непрерывного мониторинга образовательного уровня и повышения квалификации персонала вне зависимости от его территориального нахождения.

Специалисту это дает возможность определить уровень собственных профессиональных знаний, понять свои сильные и слабые стороны, забыть о волнении перед экзаменом и стрессе, мотивирует его на постоянное самосовершенствование и другое.

Проверка знаний, проводимая при помощи системы дистанционного обучения, дает объективную оценку потенциала специалиста, его рыночной стоимости, позволяет избежать завышения или занижения оценки. Информация о результате проверки знаний специалиста документирована и потому может быть легко проверена, что снижает вероятность получения недостоверной информации.

Использование системы дистанционного обучения не ограничивается рамками самой организации. Например, для ее контрагентов, партнеров и клиентов с помощью системы дистанционного обучения можно провести обучение, необходимое для квалифицированной продажи и использования продуктов и услуг организации (что может быть особенно важным для тех организаций, которые периодически поставляют на рынок сложные, высокотехнологичные продукты и услуги). Таким образом, к числу возможных субъектов системы дистанционного обучения относятся:

– разработчики учебных материалов;
– руководство и топ-менеджмент организации;
– HR-менеджеры;
– менеджеры среднего звена;
– сотрудники;
– партнеры;
– контрагенты;
– клиенты.

Можно прогнозировать, что использование системы дистанционного обучения в ближайшее время станет одной из жизненно важных для организации функций (рисунок 1). Осознание необходимости внедрения системы дистанционного обучения приходит далеко не сразу и не во всех организациях.

Рисунок 1 – Субъекты системы дистанционного обучения
Источник: составлено авторами

Перечислим основные задачи, которые позволяет решать система дистанционного обучения:

– управление знаниями каждого обучающегося на основе достоверной оценки профессиональных знаний персонала организации (в процессе найма, ротации, выдвижения, увольнения, периодической аттестации и других действий), а также на основе индивидуального, адаптивного плана обучения с учетом имеющихся возможностей и особенностей;

– мониторинг уровня профессиональной компетенции;

– анализ и прогнозирование;

– планирование потребности в образовательных программах;

– планирование карьеры сотрудников;

– управление корпоративными знаниями;

– повышение эффективности использования затрачиваемых ресурсов.

Более подробно остановимся на существующих видах систем дистанционного обучения. Как правило, можно выделить две составные части систем дистанционного обучения:

1) инструментальная среда – компьютерная программа, которая обеспечивает необходимую функциональность на всех стадиях учебного и вспомогательного процессов;

2) содержательная часть – база знаний (наполнение, контент, учебные материалы, то есть то, что отражает обозначенную область профессиональных и иных знаний, представленных в формате, поддерживаемом инструментально средой), а также база данных с информацией об обучающихся и процессе их обучения.

Создание базы знаний системы дистанционного обучения требует существенных стартовых интеллектуальных и финансовых ресурсов. Кроме того, необходимо поддерживать базу знаний в актуальном состоянии на протяжении всего срока службы.

Грамотно организованное обучение удаленных сотрудников позволяет организации стандартизировать корпоративные знания, обеспечивает новым сотрудникам быстрое вхождение в общее информационное поле, а работающим давно дает возможность, например, проявить себя, став наставниками для менее опытных коллег.

Популярность дистанционного обучения возрастает. Многие руководители обратили внимание на возможности развития своих сотрудников без отрыва от производства, а также внедрения общего корпоративного стандарта в широкой сети филиалов и региональных представительств. В связи с ростом популярности дистанционного образования появляются и новые его формы.

Кейс-технология на основе бумажных носителей информации. К этой технологии относятся в первую очередь учебно-методические пособия. Их изучение и заполнение осуществляется самостоятельно, однако работу периодические проверяет и корректирует тьютор (куратор обучения). Преподаватель поддерживает со слушателем (обучающимся) телефонную, почтовую и другие виды связи, а также может периодически встречаться с обучаемыми в аудиториях для проведения консультаций или учебных центрах.

Интернет-обучение, или сетевая технология (e-learning). Так же, как и в случае применения кейс-технологии на основе бумажных носителей информации, слушатель (обучающийся) самостоятельно изучает материал и выполняет тестовые задания, однако делает он это в виртуальном пространстве. Функции тьютора (куратора обучения) выполняет программа курса.

Чаще всего в процессе дистанционного обучения используются все вышеназванные технологии в разном соотношении. Если говорить о содержательной стороне дистанционного обучения, то следует отметить, что подобного рода курсы позволяют повысить уровень профессиональных знаний и развить ряд навыков обучаемого. На сегодняшний день создано огромное количество стандартных курсов, предназначенных для обучения через сеть Интернет. Кроме того, разработчики активно предлагают клиентам услуги по созданию корпоративных обучающих программ на заказ.

К возможностям электронного обучения следует отнести такие элементы, как снижение прямых и организационных издержек на обучение, повышение однородности профессионального уровня сотрудников, их географической вовлеченности в обучение и бизнес компании и др. Рассмотрим их более подробно.

Снижение прямых издержек на обучение:

– временных: доступ к курсам в постоянном режиме, возможность обучать одновременно большое количество слушателей, возможность выделять на обучение немного времени в день, не отходя от рабочего места, а также совмещать работу и обучение;

– финансовых: стоимость в пересчете на человеко-курс, отсутствие расходов на командировки, питание, учебные материалы, класс и специальное оборудование.

Сокращение организационных издержек на обучение. При электронном обучении нет необходимости согласовывать (и изменять) сроки проведения курсов, бронировать гостиницу, решать вопросы, связанные с питанием в столовой, заказывать пропуска и бронировать места на автостоянке.

Повышение однородности профессионального уровня сотрудников. Электронное обучение резко сокращает период ознакомления новых сотрудников организации с текущей ситуацией, поощряет взаимодействие работников из разных подразделений и офисов компании (например, конференции учащихся по прохождению конкретных курсов).

Повышение географической вовлеченности сотрудников в обучение и бизнес организации. Электронное обучение выравнивает профессиональные уровни сотрудников, концентрируется на профессиональном персональном росте каждого; электронное обучение проще интегрируется в системы подготовки кадрового резерва, карьерного роста сотрудников,

поощряет саморазвитие и самообучение, облегчает накопление, формализацию и передачу знаний и опыта, а также создание и функционирование корпоративного университета организации.

Дополнительные возможности аттестации персонала. Данная возможность обеспечивается благодаря интегрированном в курс системам пре- и посттестирования, которые позволяют не только оценить уровень профессиональных знаний сотрудников, но и обучать их именно тому, что необходимо, так как сразу же после выполнения теста в программе визуально отображаются темы, которые обучаемый знает недостаточно и которые ему рекомендуются к дальнейшему изучению. Система также автоматизирует не только тестирование, но и сбор, анализ и генерацию отчетов, допускает интеграцию с другими системами, может служить основой для системы корпоративного обучения.

Накопление и передача опыта сотрудников происходит благодаря тому, что существует система совместной разработки курсов. Для реализации имеющихся возможностей необходимо применять комплексный подход.

1. Для оптимального сокращения прямых издержек на обучение рекомендуется учить больше сотрудников (электронное обучение позволяет экономить на масштабе, достигается эффект масштаба), инвестировать в разные формы обучения (т.е. разрабатывать смешанные программы), в создание собственных курсов.

2. Оптимизация (сокращение) организационных издержек на обучение происходит и благодаря тому, что при внедрении электронного обучения у менеджеров появляется время на выполнение дополнительной работы.

3. Повышению однородности профессионального уровня сотрудников будет способствовать развитие культуры обмена знаниями (например, через поощрение сотрудников, разрабатывающих курсы, и создание внутреннего учебного ресурса для неформального общения обучающихся).

4. Повысить географическую вовлеченность обучающихся поможет учебный сервер, который позволяет успешно проводить внутренние опросы, исследования, обсуждения, вырабатывать идеи и находить решения.

5. Упорядочить систему аттестации, адаптировав ее к бизнес-процессам организации, поможет система тестирования, являющаяся неотъемлемой частью электронных курсов.

Как видим, сами по себе возможности, скрытые в электронном обучении, еще необходимо уметь реализовать, но осложняют процесс и ограничения, которые имеют обыкновение мешать в реализации возможностей. Перечислим наиболее значимые из них.

Отсутствие очного общения между обучающимся и преподавателем ограничивает усвоение материала. Моменты обучения, связанные с индивидуальным подходом и воспитанием, при e-learning исключаются. Отсутствие рядом человека, который способен эмоционально окрасить знания, может значительно снизить качество усвоения материала. Кроме того, не все люди любят и могут учиться самостоятельно. Результат же электронного обучения зависит от целого ряда индивидуально-психологических условий: самостоятельности и сознательности учащегося, его способности к жесткой самодисциплине, уровня мотивации, способности усваивать информацию на логико-смысловом и визуальном уровнях без использования вербальных средств.

Формализованность системы обучения. Формализованность системы обучения требует тщательно продуманного сопряжения ее с системами аттестации, мотивации, карьерного роста и корпоративного обучения организации.

Значительность затрат на техническое оснащение. Электронное обучение может создать значительную нагрузку на локальную сеть, также на соединение с сетью Интернет. Кроме того, некоторые программы требуют громоздких подключаемых модулей для реализации аудио- и видеовозможностей, а соответственно, и инвестиций в дорогостоящее аппаратное обеспечение. В зависимости от сложности используемых при дистанционном обучении технологий, затраты на их реализацию могут быть очень значительными и неэкономичными (таблица 1).

Недостатки программного обеспечения. Поскольку курс электронного обучения представляет собой программу, то ему присущи все недостатки программного обеспечения, такие как ошибки, сбои, сложности администрирования и т.п.

При планировании обучения необходимо учитывать индивидуальные особенности восприятия сотрудников, возможность комбинировать e-learning с другими формами развития персонала, а также тщательно проработать и согласовать с системой электронного обучения формы, шаблоны, процедуры, правила и процессы системы аттестации и корпоративного обучения.

Кроме того, для преодоления сопротивления персонала и успешного внедрения e-learning в организации необходима не только воля, но и поддержка руководства.

Прежде чем перейти к анализу и обсуждению особенностей онлайн-семинаров, сформулируем ключевые понятия.

Семинар – один из основных видов учебных практических занятий, имеющих целью передачу знаний.

Вебинар – семинар, проводимый в сети Интернет в режиме реального времени.

Таким образом, вебинар служит для передачи знаний и виртуально объединяет людей, находящихся в разных точках пространства.

Таблица 1 – Анализ возможностей для электронного обучения

Возможности:	**Угрозы:**
– сокращение прямых издержек на обучение (стоимость время); – сокращение организационных издержек на обучение; – повышение однородности профессионального уровня; – повышение географической вовлеченности сотрудников в процесс обучения и бизнес компании; – дополнительные возможности аттестации сотрудников; – накопление и передача опыта и знаний компании; – развитие и укрепление корпоративной культуры.	– формализованность системы обучения; – значительность затрат на техническое оснащение; – высокие стартовые барьеры и долгосрочная перспектива; – сопротивление персонала внедрению системы.

Сильные стороны:	Слабые стороны:
– эффект масштаба; – возможность сочетать различные формы обучения; – возможность обучаться «24 часа 7 дней в неделю»; – максимальная адаптивность к графику обучаемого; – открытость; – модульность; – пре- и посттестирование.	– отсутствие очного общения между обучающимся и преподавателем; – недостатки программного обеспечения; – содержательные ограничения; – языковые ограничения.

Источник: составлено авторами

Для того чтобы принять участие в вебинаре, тема которого заинтересовала, прежде всего нужно зарегистрироваться. После регистрации получаете веб-ссылку на страницу, через которую сможете перейти на вебинар во время его проведения. Вам как участнику никакое специальное программное обеспечение не потребуется. Все взаимодействия осуществляются через веб-браузер, для того чтобы слышать звук, необходимо подключить к компьютеру наушники или акустическую систему. При работе с мобильным приложением для просмотра вебинара, достаточно мобильного телефона (смартфона) и широкополосного доступа в сеть Интернет. Если хотите, чтобы ведущий и другие участники имели возможность видеть вас и слышать ваши комментарии, понадобятся веб-камера и микрофон при работе через персональный компьютер, в мобильном телефоне (смартфоне) данные устройства уже имеются.

Возможности, которые предоставляет вебинар своим участниками следующие:

– просмотр слайдовых презентаций;

– возможность видеть ведущего в режиме реального времени;

– аудиосвязь через компьютер (мобильный телефон) в режиме реального времени;

– запись онлайн-семинара и последующий его просмотр;

– электронная доска, на которой ведущий и слушатели могут оставлять свои комментарии;

– текстовый чат для обмена информацией между ведущим и участниками и для общения участников между собой;

– проведение голосований и опросов, когда ведущий представляет на выбор несколько вариантов ответов и каждый участник отмечает тот вариант, который считает наиболее подходящим. Результаты опроса отображаются на мониторе.

Преимущества вебинара для тех, кто хочет получать новые знания:

– снижение прямых расходов на обучение, так как онлайн-формат гораздо дешевле, чем очные лекции, семинары, тренинги;

– исключение косвенных расходов на обучение (переезды, перелеты, гостиницы, питание и т.д.);

– экономия времени, а именно, – возможность учиться на рабочем месте или дома, а если по каким-то причинам не смогли принять участие в вебинаре, можно просмотреть его запись в удобное время;

– отсутствие географических границ, можно участвовать в вебинаре, который проводится в другом городе или даже в другой стране;

– оперативность и возможность решить проблему с помощью экспертов;

– высокая концентрация представляемой информации, так как большинство преподавателей и организаций, проводящих вебинары, стараются включить в них не общедоступную информацию, а специфическую и малоизвестную информацию закрытого типа.

Для организаций, предоставляющих услуги по обучению, вебинары имеют следующие преимущества:

1) низкая себестоимость (онлайн-семинара), нет затрат на аренду помещения, организацию питания участников, командировки тренеров;

2) расширение географической зоны охвата потенциальных и реальных клиентов;

3) увеличение количества участников виртуальной группы без снижения качества продукта. В реальном семинаре превышение оптимального числа участников приводит к снижению уровня усвоения материала. В случае же виртуального семинара количество участников ограничено только техническими возможностями платформы, на которой его проводят.

Определим основные аспекты проведения вебинаров, на которые имеет смысл обратить внимание в первую очередь:

– определение целевой аудитории, ее потребностей;

– бесперебойная работа аппаратно-программной платформы, на базе которой проводится вебинар;

– интересная тема и яркое название;

– текст приглашения;

– тщательная подготовка, так как проведение виртуального семинара предъявляет более высокие требования к качеству слайдов и речи ведущего, так как в данном случае они являются основными инструментами привлечения и удержания внимания. Оригинальные, динамичные, возможно, даже провоцирующие слайды, выразительное и эмоциональное выступление тренера – необходимые условия для установления и поддержания контакта с аудиторией;

– проведение тестового вебинара, который поможет выявить и устранить все технические нестыковки;

– взаимодействие с аудиторией: вопросы, обсуждения, упражнения. Для виртуального семинара это значительно важнее, чем для реального, так как нахождение в онлайн-режиме сопровождается огромным количеством отвлекающих факторов;

– наличие у ведущего квалифицированного помощника, основной задачей которого является работа с чатом: отбор наиболее интересных и полезных вопросов для представления их преподавателю, ответы на технические вопросы участников и т.д.;

– оптимальная степень интерактивности вебинара, которую определяет количество участников. Если их не более двадцати, организация двустороннего общения с аудиторией обязательна. В противном случае, степень интерактивности следует снижать, переходя к преимущественно одностороннему фактору взаимодействия.

Выполнение всех перечисленных рекомендаций не позволяет полностью компенсировать основной недостаток, присущий данному инструменту обучения, – отсутствие непосредственного, живого контакта тренера и аудитории. Это приводит к

заметному снижению эмоциональной вовлеченности участников виртуального процесса по сравнению с реальным. Вот почему на данном этапе развития технологической базы вебинаров оптимальным (с точки зрения соотношения цена – качество) будет построение смешанной системы обучения, позволяющей эффективно использовать сильные стороны живого и онлайн-форматов взаимодействия ведущего и группы.

Для организаций, которые стремятся обеспечить высококачественное обслуживание клиентов, повысить производительность труда и эффективность работы сотрудников, обучение является необходимым условием для достижения данных целей. Вне зависимости от размера, рода деятельности и целей стоящих перед организацией, будь то ознакомление с продуктовой линейкой, курсы иностранного языка или тренинг по продажам, эффективное обучение сотрудников становится залогом успешного развития организации.

Для компаний, которые регулярно обновляют свою продуктовую линейку, скорость выхода на рынок является конкурентным преимуществом. Важно своевременно знакомить своих сотрудников, партнеров и дистрибьюторов с новинками. В компаниях, бизнес которых построен на прямых продажах, большое внимание уделяют вопросам подготовки продавцов и распространителей. Сотрудники и торговые представители должны не только отлично знать продуктовый ряд, но и обладать навыками эффективных продаж. Особенностью сетевого бизнеса также является большое количество дистрибьюторов или консультантов, расположенных в различных регионах. Для сервисных компаний еще в большей степени, чем для продуктовых, важны сотрудники. Высокая квалификация кадров и качественное обслуживание клиентов – основное условие конкурентоспособности бизнеса. Для крупных и средних компаний, которые имеют сеть филиалов и дистрибьюторов, процесс обучения затрудняется географическими барьерами.

Снижение оперативности грозит не столько потерей времени, сколько упущенной выгодой, в особенности для компаний, работающих на высококонкурентных рынках. Иногда собрать всех сотрудников компании одновременно в одном зале не представляется возможным, а командировочные и логистические расходы на организацию выездных семинаров не являются экономически целесообразными. В таком случае, организации, которые стремятся организовать процесс обучения, ищут выгодные альтернативы очным семинарам. Попытка сэкономить традиционными средствами (сеансы конференц-связи, отправление презентаций по электронной почте) приводит к потере эффективности коммуникаций.

Как же сэкономить на проведении межрегиональных тренингов и совещаний и при этом не проиграть в эффективности? Пока единственное решение, которое удовлетворяет обоим условиям, – организация вебинаров. С одной стороны, провести вебинар недорого. С другой стороны, технология позволяет максимально приблизиться к эффекту «личного присутствия» на мероприятии: все участники смогут слышать, видеть и обсуждать то, что им показывают. При этом в некоторых моментах вебинары превосходят непосредственное общение. На их организацию уходит гораздо меньше времени. Это позволяет оперативно реагировать на актуальные проблемы компании. Например, если вечером возник вопрос, требующий участия всех филиалов, на следующий день можно будет обсудить его в онлайн-режиме. Перечислим основные функциональные возможности вебинаров:

– видео- и аудиоконференции, – есть возможность проводить видеоконференции в любом качестве (вплоть до HD) и транслировать несколько участников одновременно. Встроенная VoIP система передачи речи и интеграция с телефонными линиями

(телеконференсинг) позволит участвовать в вебинарах в любой точке планеты независимо от наличия и качества интернет-соединения;

– демонстрация презентаций и документов, – можно демонстрировать и показывать любые материалы: презентации, документы, веб-страницы, видеоролики и другое;

– показ приложений и рабочего стола, – имеется возможность демонстрировать любые приложения и все, что происходит на рабочем столе ведущего, переключаться между экранами участников и использовать приложения совместно;

– обмен файлами (загрузка и выгрузка файлов любых размеров между участниками вебинара);

– опросы и исследования, – можно во время проведения вебинара провести опрос его участников и мгновенно визуализировать результаты с помощью диаграмм различных видов;

– интерактивная доска, – во время демонстрации документов или презентаций можно использовать интерактивную доску, чтобы сфокусировать внимание на важных деталях;

– чат, – обмен мгновенными сообщениями для всех участников вебинара;

– запись, – вебинары записывают, чтобы затем предложить просмотреть их тем, кто не смог принять участие во время трансляции. Никогда еще процесс создания мультимедийных презентаций и учебных курсов не был таким простым.

К основным преимуществам вебинаров можно отнести следующие:

– увеличение эффективности бизнеса;

– экономия времени (можно значительно увеличить количество встреч, семинаров и презентаций);

– сокращение расходов на поездки, аренду залов и организационную логистику;

– мобильность, – к вебинару можно подключиться из любой точки мира при наличии доступа в сеть Интернет;

– отсутствие необходимости установки специального программного обеспечения;

– простота использования, – легко организовать и провести.

Для онлайн-коммуникаций очень важным является качество связи и надежность поставщика телекоммуникационных услуг

Сегодня, когда обучение должно быть эффективным, быстрым и удобным, незаменимым помощником для специалистов и менеджеров по обучению и развитию персонала становится дистанционное обучение. Современные подходы и новые технологии, с помощью которых организация может создать благоприятную среду для развития персонала представляют собой современные IT-решения и новые web-технологии. Современные технологии проникают во все аспекты жизни общества, все сильнее влияют на нашу повседневную жизнь, на то, как мы думаем, работаем и учимся. Чтобы не отставать необходимо профессионально развиваться, анализировать результаты своей работы, перенимать опыт и улучшать знания. Обучение всегда было и остается одним из основных стратегических инструментов развития как для отдельного индивида, так и для целых организаций, а новые технологии уже давно предлагают решения, способные раздвинуть границы образовательного процесса.

Появилось радио и телефон, кинематограф и телевидение, в XX веке – спутниковая связь, персональные компьютеры и Интернет. Человечество все больше покоряет расстояние, стирая границы. Стало возможно общаться и обмениваться знаниями, невзирая на тысячи разделяющих людей километров. Формы и способы передачи опыта и запаса сведений менялись вместе с совершенствованием технологий. В настоящее время с помощью сети

Интернет каждую минуту передаются терабайты данных, книжная библиотека умещается в кармане, а к источнику информации можно обратиться из любой точки мира. Сегодня у многих людей обычный день начинается с заурядной проверки электронной почты и личных страниц в социальных сетях, работы с электронными документами, и уже невозможно представить мир без всех этих коммуникационных возможностей.

Сегодняшние технологии позволяют сделать образовательный процесс таким, каким он должен быть: эффективным, быстрым и удобным, способным вписаться в динамичный ритм современной жизни. На данный момент мы обладаем практически безграничными возможностями для самообучения и передачи знаний.

Дистанционное обучение – это новый виток в развитии образовательных технологий, оно представляет возможность дополнить и расширить образовательный процесс и отойти от стандартных и классических правил. В условиях непрерывного образования прямое наставничество (живое выступление преподавателя перед учащимися) заменяется опосредованным, а обучение принимает форму самообразования. С каждым днем все большее количество организаций обращается к электронному и дистанционному обучению, ведь персонал – это один из главных активов, обеспечивающих высокую результативность и конкурентоспособность, когда от развития профессиональных компетенций сотрудников зависит эффективность всего бизнеса. Дистанционное обучение чаще всего используют как инструмент саморазвития.

Дистанционное обучение представляет собой технологичную, удобную и современную форму профессионального образования, учитывающую индивидуальные запросы как педагога, так и обучающихся, их специализацию и разный уровень квалификации. Такого рода обучение намного удобнее, чем классическое, которое и стоит дороже, и занимает больше времени, и ограничивает учащихся местом проведения курса.

Сегодняшний рынок образования переживает настоящий бум развития онлайн-обучения. Множество профессионалов, а вместе с ними и компаний уже опробовали эту форму обучения и ощутили как ее плюсы, так и минусы. Так, среди преимуществ дистанционного обучения можно отметить следующие. В первую очередь, это огромный охват слушателей: если во время живой лекции учащиеся ограничены рамками аудиторий, то в онлайн-тренингах и вебинарах количество участников нелимитировано. При равных временных затратах на маркетинговое продвижение традиционный очный тренинг собирает порядка 30 участников, открытая лекция около 500 слушателей, а в открытом вебинаре может принять участие более 1000 человек, и эта цифра может быть в несколько раз больше. Другим важным плюсом является отсутствие необходимости куда-то ехать. Так, на одном дистанционном мастер-классе могут собираться представители разных регионов и одновременно учащиеся из других стран. Организаторы имеют возможность получить доступ к лучшим зарубежным практикам и без затрат на приезд спикера подготовить его выступление.

Емкость и гибкость (материалы легко подстроить под запросы аудитории) – другие важные преимущества вебинаров. Они заключаются в том, что вся коммуникация во время дистанционного обучения происходит через сеть Интернет, и ведущий может практически моментально реагировать на запросы слушателей, представляя дополнительные методические или презентационные материалы. Открытость коммуникации посредством общего чата позволяет всем участникам дистанционного обучения быть одинаково услышанными. Эксперты отмечают и другое качество – наглядность материалов. Внимание на них у

участников сильнее, а возможностей для демонстрации контента больше. Учитывая, что все слушатели (обучающиеся) находятся в онлайн-среде (так называемом виртуальном кабинете), они более погружены в происходящее. Уровень концентрации на материале при таком обучении значительно выше, так как не нужно адаптироваться к окружающей обстановке, скажем, лекционного зала, и отвлекаться на происходящее вокруг. При проведении дистанционного обучения можно одновременно раздать 100 или 300 тестовых заданий, провести интерактивный опрос и сразу проанализировать результаты. А в рамках комплексного вебинара учащиеся имеют постоянный доступ к электронным материалам (электронным библиотекам, базам знаний), что, безусловно, является сильным поддерживающим фактором, помогающим в учебе. Дистанционное обучение предоставляет возможность оперировать любыми методическими и лекционными материалами, а благодаря удобному интерфейсу управления (все материалы собраны в одном месте) с ними проще взаимодействовать: просматривать, скачивать, загружать, обмениваться файлами. К тому же организаторы обучения экономят на печатной продукции при подготовке презентационных материалов. Пожалуй, одним из самых значительных (особенно для организаций) преимуществ является то, что дистанционное обучение – это экономичный инструмент развития сотрудников, который позволяет сократить расходы организации на подготовку и проведение очных тренингов.

Нельзя забывать и о недостатках электронного обучения. Их не так много, но они могут существенно усложнить работу организации в направлении организации дистанционного обучения. Так, процесс запуска образовательной программы в организации всегда несет с собой высокие производственные и технологические риски. Иногда скорости доступа к сети Интернет как со стороны слушателя (обучающегося), так и со стороны выступающего может не хватать для полноценной работы, связанной с потоковой передачей видео и звука. Конечно, есть еще творческие риски, когда внимание аудитории сложнее удерживать из-за отсутствия прямого контакта с ней. Мало у какого тренера получится посредством дистанционного обучения создать энергетику живого общения. Сделать же его более похожим на очное возможно за счет большего привлечения внимания участников к теме презентации. Преподавателю потребуется приложить массу усилий для того, чтобы чаще использовать чат, задавать больше вопросов аудитории и просить активнее на них отвечать, динамичнее чередовать сессии вопросов и ответов. Разность восприятия и отношения к дистанционному обучению у старшего и младшего поколения также не позволяет сказать, что это форма обучения одинаково подойдет для слушателей (обучающихся) всех возрастов.

Так, одним из способов, позволяющим нивелировать немногие минусы, может быть использование формы смешанного обучения. Эта форма представляет собой некий компромисс, когда мы прослушиваем первичную лекцию в онлайн-режиме, так же работаем с материалами, а потом приходим на очный семинар с преподавателем для отработки полученных знаний.

Если говорить о технической стороне вопроса, то функциональность платформы дистанционного обучения (собственная разработка или готовое IT-решение) включает в себя: трансляцию голоса и видео ряда, демонстрацию презентаций и документов, виртуальный флипчарт, чат (в процессе лекции участники могут общаться с преподавателем или сокурсниками), модуль проведения опросов (возможность провести опрос и сразу получить результаты), работу из веб-браузера (не требуется загрузки и установки дополнительного программного обеспечения, подключение к виртуальному кабинету происходит прямо в веб-

браузере). Помимо этого, любое онлайн-мероприятие (мастер-класс, семинар, лекция, конференция) можно записывать (функция аудио- и видеозаписи). Среди других технологических особенностей стоит отметить функцию участия в вебинарах с использованием телеконференцсвязи и телеконференции, позволяющих общаться из любой точки планеты, независимо от наличия и качества Интернет-соединения).

Так, выбирая платформу для организации электронного обучения, необходимо учитывать основные критерии определения лучшей площадки. Среди них можно выделить русификацию, инновационность, унифицированность, удобство использования и эффективность. Иначе организатор онлайн-обучения (будь то независимое тренинговое агентство или компания, готовящая своих сотрудников) рискует получить не только негативную реакцию аудитории, но и массу проблем: учащиеся не досматривают запись до конца, прокручивают часть видео, не принимают участия в дискуссиях, не дают обратной связи преподавателю и не задают вопросов.

В настоящий момент перед большинством работодателей, стремящихся к повышению эффективности процесса обучения и развития персонала, стоят задачи, связанные с внедрением системы непрерывного обучения сотрудников, ее разработкой на основе индивидуальных планов развития. Они касаются обучения без отрыва от производственной деятельности (на рабочем месте), повышения уровня мотивации сотрудников к самообразованию и развитию своих профессиональных компетенций, выстраивания эффективной передачи знаний. Основным принципом системы профессионального обучения должна стать оценка уровня индивидуального развития значимых для организации компетенций.

Для подразделений организаций дистанционное обучение может стать надежным помощником в подготовке и привлечении кандидатов, а также частью адаптационной программы для новичков, средством внутренних коммуникаций персонала, инструментом развития и позиционирования организации на рынке как привлекательного работодателя. При этом подразделение может использовать в зависимости от целей и задач несколько моделей дистанционного обучения, например, индивидуальное, групповое или унифицированное, на базе нескольких образовательных учреждений (учебных центров). Можно назвать несколько видов и форматов дистанционного обучения, которые являются наиболее популярными в современных организациях. Это дистанционные курсы, позволяющие создать целый набор тематических или календарных учебных модулей; вебинары, с помощью которых можно проводить регулярное обучение с высоким уровнем интерактивности и обратной связью; видеоуроки, которые являются удобным средством самообразования; симуляционные тренажеры, помогающие отрабатывать полученные знания в рабочих условиях, и электронные библиотеки (электронные учебники).

В рамках управления талантами электронное дистанционное обучение позволяет создавать индивидуальную траекторию обучения для каждого сотрудника, дает возможность отслеживать результат, проводить анализ развития и создавать образовательный контент для подготовки под конкретную задачу и потребность. Поэтому электронное дистанционное обучение для специалистов можно обозначить следующими критериями: непрерывное саморазвитие для всех сотрудников, адаптация, обмен опытом между всеми участниками процесса. Помимо прочего, это продвижение и развитие корпоративной культуры. Безусловно, электронное дистанционное обучение также включает сопроводительную функцию: поддержка очных тренингов, проверка знаний и обратная связь.

Электронное дистанционное обучение представляет возможность самостоятельно определять и варьировать скорость и последовательность изучения, дает возможность обращаться к обучающим материалам в удобное для работника время. Система дистанционного обучения в большинстве организаций строится следующим образом (рисунок 2).

Электронное обучение может оказаться надежным помощником в создании системы управления обучением – в повышении эффективности подготовки персонала за счет создания единого информационного пространства и использования современных технических средств обучения на основе web-технологий. Электронные учебники, мультимедийные и гипертекстовые материалы, тексты, симуляторы, форумы, блоги, вебинары – все это инструменты электронного дистанционного обучения, которые находятся на вооружении специалистов, легко могут быть внедрены на веб-сайте организации или корпоративном портале. Включение данных инструментов в работу корпоративного портала позволяет организациям более эффективно управлять контентом, дает возможность разграничивать права доступа и внедрить систему регистрации и аутентификации слушателей (обучающихся). Интеграция с такими внешними решениями, как электронная почта, sms, социальные сети или Интранет, превращают электронное дистанционное обучение в один из самых совершенных инструментов по обучению и развитию сотрудников.

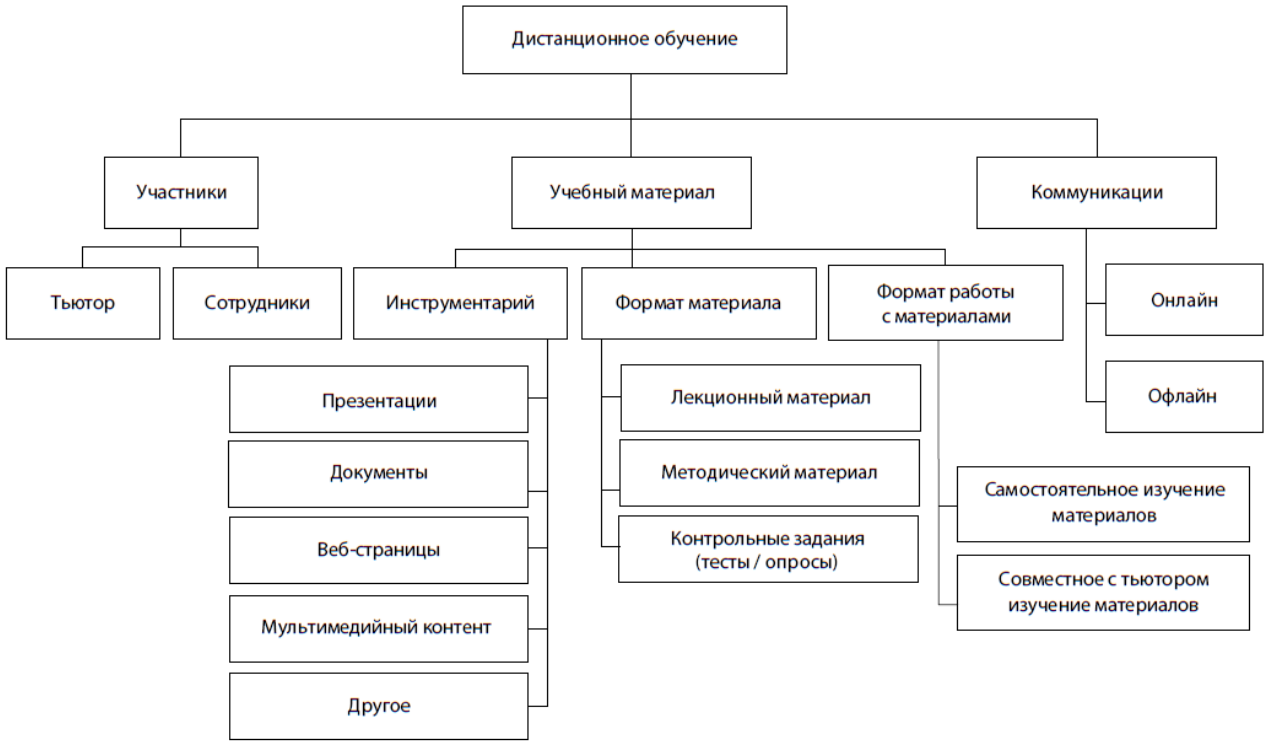

Рисунок 2 – Дистанционное обучение в организации
Источник: составлено авторами

Используя электронное дистанционное обучение, организации получают возможность создавать модульное обучение и помогать сотрудникам самостоятельно проходить электронные курсы, выстраивать самые разные системы проверки знаний, будь то исследование перед очным обучением на соответствие входным требованиям или контроль знаний очного и заочного (дистанционного) обучения.

В ходе реализации программ дистанционного обучения организациям необходимо помнить о соблюдении единства содержания и подхода, важности выстраивания обучения, основанного на выполнении поставленных задач. Нельзя забывать и о значимости мультимедийного контента, увлекательных и интерактивных заданий. Немаловажным фактором, обеспечивающим успех, становится четкое отслеживание прогресса, поддержка обучающихся в режиме реального времени, их поощрение и мотивация. С целью повышения уровня усвоения материала обучение можно разделить на стадии, составив график, из которого будет видно, к какому времени какой материал должен быть изучен. Вовлечение учащихся и мотивация их к закреплению теоретического материала позволит значительно увеличить уровень знаний и умений, необходимых в профессиональной деятельности. Не менее важным становится внедрение в образовательный процесс технологии интерактивного образования, которая в последнее время получила широкое распространение и представляет собой обучение, основанное на активном взаимодействии всех участников программы: слушателей, тренера, тьютора (куратора обучения), руководителя.

Интерактивные занятия, – это такая коммуникационная форма, при которой невозможно пассивное участие в коллективном, основанном на взаимодействии всех сторон, процессе. Организация электронного дистанционного обучения предполагает моделирование рабочих ситуаций, общее решение вопросов на основании анализа обстоятельства и ситуации. Используя электронное дистанционного обучение можно создать среду для эффективного обучения и развития сотрудников. Дистанционное образование, – это обучение будущего, а сами методы дистанционного обучения продолжают совершенствоваться по мере развития технических средств.

1.2 Международный опыт функционирования систем дистанционного обучения

Непрерывное обучение персонала представляет собой ключевой фактор динамического развития организации. Электронное и дистанционное обучение все активнее входит в практику подготовки персонала организаций. Глобальные и стремительные изменения во всех сферах жизни человеческого сообщества определили специфику знаний на современном историческом этапе. Организации, которые инвестируют в интеллектуальное и профессиональное развитие персонала, достигают устойчивых конкурентных преимуществ и положительной динамики развития.

В настоящее время бизнес толкнулся с быстрым распространением информационных технологий, глобализацией общественных и производственных процессов. С одной стороны, формируется новая информационная среда, порождающая процессы управления знаниями в области профессионального образования, коммуникаций и производства. Организационно-технологической основой современного бизнес-пространства становятся информационные сети, ядро которых – корпоративный Интранет. Эти процессы сопровождаются постоянными изменениями в сфере управления и производства на фоне миграции персонала.

С другой стороны, эти перемены определили появление новых требований к качеству подготовки специалистов и менеджеров. Сегодня на первый план выходят такие профессиональные навыки, как:

– способность быстро адаптироваться к изменяющимся рыночным условиям;

– способность ориентироваться в бизнес-процессах, происходящих в организации;

– способность сотрудничать с другими людьми, подчас территориально разобщенными, в том числе с применением новейших телекоммуникационных средств;

– способность критически мыслить и принимать самостоятельные решения.

За прошедшие годы произошли большие изменения в технологиях корпоративного обучения. Интенсивное развитие компьютерных телекоммуникаций в современном обществе находит свое отражение в процессе так называемого «образования через всю жизнь». Обучение сотрудников организации может отставать от информационно-технологического совершенствования бизнеса. Сегодня необходимо предлагать новые варианты удобных для специалистов способов получения профессиональных знаний. Профессиональная переподготовка, повышение квалификации и развитие компетенций сотрудников предприятия со скоростью, превышающей скорость организационных изменений, – ключевой фактор устойчивого динамичного развития и организации, и бизнеса в целом.

Таким образом, – непрерывное обучение персонала, – это важное требование современного бизнеса. Технологии управления знаниями напрямую связаны с корпоративной культурой организации, которая в значительной степени определяется стилем лидерства на высших уровнях руководства. На сегодняшний день дистанционное обучение – является наиболее перспективной формой непрерывного обучения специалистов. Появление корпоративной системы электронного дистанционного обучения определяется наличием нескольких ресурсов:

– сотрудники, занятые на работе в течение дня, но активно стремящиеся к самообразованию (человеческий ресурс);

– накопленный массив знаний (информационный ресурс);

– телекоммуникационные технологии (аппаратно-программный ресурс);

– особые методики организации дистанционных занятий (методический ресурс).

Использование корпоративной системы электронного дистанционного обучения, предлагающей новейшие способы и средства профессионального развития, открывает новые перспективы обучения и переподготовки кадров для современного бизнеса. Электронные и дистанционные курсы делают возможным на корпоративном уровне:

– ориентацию на индивидуальные образовательные потребности профессионалов организации;

– возможность непрерывно повышать свой профессиональный уровень без отрыва от основной работы;

– возможность оперативно получать необходимые знания в нужное время и в нужном месте;

– снижение затрат на учебный контент за счет совместного участия предприятий в пополнении централизованной базы электронных учебных материалов;

– разработку специализированных программ развития сотрудников в соответствии с целями и бизнес-потребностями предприятия или подразделения;

– создание инновационно-технологической образовательной среды, стимулирующей сотрудников на создание собственных учебных курсов;

– сокращение расходов организации на подготовку сотрудников, как минимум, в два раза в связи с внедрением системы электронного дистанционного обучения и наполнение ее собственными ресурсами.

Для руководителя предприятия или подразделения важным является достижение и поддержание определенного уровня эффективности каждого бизнес-процесса. Введение системы подготовки и обучения на рабочем месте помогает решать такие вопросы управления, как:

– автоматизация оценки компетенций сотрудников;

– рациональное использование времени, своевременность обновления знаний сотрудников;

– централизованная система контроля образовательного процесса в организации;

– появление нематериальных способов мотивации персонала.

Сегодня меняется стиль управления и принятия решений в менеджменте современной организации, – на сотрудника возлагается ответственность не только за выполнение отдельной бизнес-функции, но и за бизнес-процесс в целом. Таким образом, вопросы личного профессионализма и компетенции становятся наиболее серьезными и значимыми. Среди преимуществ использования корпоративной системы электронного дистанционного обучения для сотрудников можно выделить:

– удобный доступ к библиотеке электронных учебных курсов;

– возможность использовать новые знания и навыки в своей практической деятельности.

Освоение дистанционных технологий обучения персонала проходит в несколько этапов. Этапы развития электронного обучения:

1) 1 год включает:

– исследование потребностей в обучении;

– установка платформы дистанционного обучения;

– создание концепции системы электронного дистанционного обучения.

2) 2 год включает:

– формирование контент-ядра электронного обучения (наполнение электронной библиотеки курсов корпоративной системы электронного дистанционного обучения);

– освоение технологий дистанционного обучения;

– пилотное и массовое обучение сотрудников;

– сеть локальных координаторов.

3) 3 год включает:

– регламент электронного образовательного процесса;

– интеграция в системы развития на предприятиях;

– формирование методического центра электронного обучения.

Системы электронного и дистанционного обучения позволяет организации обеспечить систематическое и непрерывное массовое обучение сотрудников. При разработке модели системы электронного дистанционного обучения необходимо проанализировать рынок образовательных продуктов в секторе дистанционных курсов и программ, произвести отбор поставщиков учебного контента, оценить потребность в обучении и развитии менеджеров, выбрать и освоить платформу обучения. Развитие корпоративной системы электронного дистанционного обучения становится частью общей стратегии организации в области профессиональной подготовки сотрудников. Используя корпоративную систему электронного дистанционного обучения, персонал самостоятельно в интерактивном режиме осваивает учебно-методические материалы, проходит тестирование, выполняет практические задания. Структура электронных курсов позволяет специалисту с легкостью планировать обучение в соответствии со своим рабочим графиком. Сотрудники изучают материал в индивидуальном темпе, повторяя сложные темы столько раз, сколько им необходимо, оптимально выстраивая собственную образовательную траекторию.

На сегодняшний день появилась потребность в создании виртуальных учебных групп для организации дополнительных телекоммуникаций между участниками обучения (посредством чатов, форумов, виртуальной аудитории). Учитывая повышенный спрос на подготовку в области бизнеса и информационных технологий библиотеку корпоративной системы электронного дистанционного обучения необходимо постоянно пополнять новыми материалами, при этом учитывать потребности, как всей организации, так и отдельных профессионалов и экспертов.

Каждому пользователю должен быть открыт доступ к нескольким электронным курсам. Сотрудник организации получает редкую возможность соотнести собственные образовательные потребности с требованиями бизнеса, стратегическими целями и приоритетами предприятия, выбрав из предложенной тематики курсов корпоративной системы электронного дистанционного обучения свой уникальный набор электронных материалов, максимально соответствующий уровню его профессионализма и компетенции. Наиболее востребованными на сегодняшний день оказались электронные курсы по развитию лидерских качеств, управлению проектами, выходу из стрессов, мотивации персонала, планированию времени и ведению переговоров. Современный профессионал обязан демонстрировать высокий уровень владения последними достижениями в области информационных и дистанционных технологий, чтобы обеспечивать личную конкурентоспособность и конкурентные преимущества организации.

Таким образом, электронное обучение, – это важный этап построения системы управления знаниями в организации. Процесс создания единой информационной среды, в которой фиксируются и накапливаются корпоративные знания, необходим, и он будет

наиболее эффективным в том случае, когда большинство технологий электронного и дистанционного обучения персонала станут элементом внутренней культуры организации. Сейчас технология электронного обучения представляет собой небольшую часть рынка управления и развития персонала. Но, хотим мы того или нет, мы переходим в эпоху экономики знаний, и значение интеллектуального потенциала становится все более серьезным. Всем организациям необходимо внимательно контролировать уровень обученности сотрудников, своевременно развивать их, быстро готовить к работе в меняющейся окружающей среде. Когда придет понимание, что правильная работа со знаниями, – это залог успеха всей организации, появится и осознание того, что электронное обучение, – одно из немногих средств, которое позволяет сделать это быстро и эффективно.

Мы живем в эпоху перемен, и это не количественные изменения, а преобразования качественного уровня, системного, глобального масштаба во всех сферах. Обычные способы коммуникации претерпели огромные изменения с появлением сети Интернет, как канала коммуникации и одновременно информационного ресурса. Вместе с тем организации, производящие интеллектуальный продукт, стали занимать лидирующие места и позиции в мировых рейтингах. Информационная структура мира меняется на глазах. Система образования также не могла не отозваться на изменения, – появились новые форматы и новые цели, методы обучения.

Современные коммуникации немыслимы без применения технических средств. Сеть Интернет не только устраняет все ограничения, присущие традиционным видам связи, но и делает коммуникации более яркими, интерактивными и эффективными. Наиболее прогрессивным направлением в данной сфере является веб-технология. Она открывает широчайшие возможности для делового общения и дистанционного обучения.

Оперативность и достоверность передаваемой информации при удаленном взаимодействии всегда значительно уступали возможностям личного общения, поэтому в прежние времена и даже сейчас все важные вопросы решаются только при личных встречах. Однако современные технологии выводят взаимодействие людей друг с другом на более высокий, интерактивный, мультимедийный уровень, сохраняя при этом практически все аспекты и нюансы личного общения. Веб-технология на сегодняшний день позволяет не только видеть, но и слышать собеседника, взаимодействовать друг с другом в режиме реального времени людям со всего света. Для деловой и образовательной среды эти возможности становятся неотъемлемым фактором эффективности и успеха.

Современные организации заинтересованы не только в инновационных технологиях, но и в качественно новых форматах взаимодействия, повышающих эффективность коммуникаций. С помощью усовершенствованных технологий бизнес-задачи решаются новыми, более удобными способами. Сопровождение продаж в режиме реального времени, телемедицина или глобальная координация действий при ликвидации последствий стихийных бедствий и катастроф, – все это стало возможным благодаря развитию веб-технологии.

Удаленное взаимодействие людей выходит за рамки шаблонных решений и требует от поставщиков универсальных, гибких, легко адаптируемых и интегрируемых средств. Платформы, выходящие на рынок веб-технологий, должны обладать следующим основным минимальным функционалом:

– проведение презентаций, – все участники могут видеть онлайн-презентацию, которую проводит докладчик;

– демонстрация рабочего стола докладчика или отдельных приложений, – все участники могут видеть их, но не могут управлять ими;

– текстовый чат, – участники обмениваются текстовыми сообщениями друг с другом и с докладчиком в режиме реального времени;

– общая виртуальная доска, – где каждый участник может оставлять свои комментарии и пометки, видимые для всех, в специальном приложении или поверх презентации;

– основные функции безопасности, – они заключаются в том, что передаваемые данные шифруются, а доступ может быть ограничен специальным паролем;

– удаленный контроль, – это возможность предоставить доступ к своему компьютеру для полного контроля над приложениями, что позволяет проводить персональную демонстрацию и оказывать помощь участнику мероприятия.

Помимо вышеперечисленных необходимо отметить и другие возможности, не являющиеся обязательными, но не менее важные для полноценного взаимодействия людей: передача видео в режиме реального времени, передача звука и файлов, инструменты электронного дистанционного обучения, запись мероприятий и доступ с мобильных устройств.

Во всех популярных решениях на рынке веб-технологий так или иначе реализованы данные функции. На первый взгляд может показаться, что разница между ними лишь в деталях. Это верно в том случае, когда рассматриваем веб-технологию как способ решения элементарных задач, таких как проведение презентаций и докладов. Что же касается более сложных вопросов, то многие возможности платформы могут стать бесполезными, если не учитывать специфику поставленных целей. Например, необходимость загрузки и установки специализированного клиентского приложения сделала бы платформу малоэффективной для увеличения объемов продаж путем привлечения новых клиентов, поскольку является существенным барьером между клиентом и организацией. Современные технологические решения, – это не столько набор функций, сколько новые подходы к работе и увеличению доходов организации.

Дистанционное обучение прочно заняло свою нишу на рынке образования и по мере совершенствования технологий передачи информации становится все более эффективным и востребованным. Любая организация заинтересована в максимальной эффективности своей системы дистанционного обучения, а для этого ее необходимо наполнить техническими средствами обучения, соответствующими специфике данной организации.

В современном мире не существует одинаковых организаций с идентичными задачами. Уникальные специализированные решения позволяют получить ключевые конкурентные преимущества и удерживать лидирующие позиции на рынке. Технологии выходят на такой уровень, когда системы способны адаптироваться под людей. Удаленное общение на основе веб-технологий становится насущной необходимостью и должно быть доступно всем и всегда: в рамках любого бизнес-процесса, с помощью различных электронных устройств и в любом формате. Расширенные возможности такого общения для решения определенных задач (презентации, консультации, продажи, совещания, обучение и т.п.), делают его во многих случаях более эффективными, чем живое общение.

Обучение с помощью информационных технологий набирает обороты. За последние 10 – 15 лет существенно выросло число организаций, которые организовывают blended learning (совмещая традиционный аудиторный и дистанционный форматы) и инвестируют средства в электронное обучение. Опыт и экспертиза в области разработки обучающих электронных

курсов позволили обозначить направления, по которым мультимедийные e-learning решения максимально полезны:

– подбор персонала, – во время собеседования с кандидатом можно использовать некоторые модели курса – практические упражнения и тесты, что позволит определить уровень компетентности потенциального сотрудника и составит основу для разговора с ним;

– адаптация нового сотрудника на рабочем месте, – в процессе адаптации используются вводные курсы, которые знакомят нового сотрудника с организацией, ее руководством, структурой, положением на рынке, миссией, стратегией, стандартами и информационными ресурсами;

– ознакомление с продуктом организации, – осуществляется на рабочем месте, знакомит с предлагаемыми рынку и потребителям розничными продуктами, продаваемыми различными торговыми сетями, а также с банковскими и страховыми продуктами в виде услуг потребителям;

– обучение программным продуктам, – нередко курсы включают функции тренажеров, предлагая обучаемым самостоятельно совершить определенные действия для решения той или иной задачи. При этом курс симулирует взаимодействие обучаемых с настоящим программным продуктом;

– определение компетенций сотрудников и их развитие, – пройдя обучающие разделы курса, сотрудники приобретают информацию и несложные умения, вырабатывают некоторые навыки, а выполнение упражнений и тестов позволяет определить их сильные стороны и область развития. Для решения этих задач подходит мультимедийные средства, ориентированные на навыки в области менеджмента, бизнес-коммуникации, управления проектами, управления знаниями, работы в команде, владения иностранными языками, проявление которых сложно отследить.

Внедрение любой электронной технологии, конечно, является достаточно дорогостоящим решением, однако, оно обеспечивает организации целый ряд преимуществ. Главное – заранее знать возможную отдачу от такого мероприятия. Так, считается в данной области важным оценить:

– затраты на разработку контента и учебных программ;

– инфраструктурные расходы (в том числе на IT-ифраструктуру);

– затраты на процесс передачи знаний (на классные комнаты, проведение занятий на рабочем месте и т.п.);

– средства на управление программой обучения (на запуск, поддержку, измерение результатов);

– время, затрачиваемое сотрудниками на обучение, и командировочные расходы.

В рамках каждой категории следует выбрать различные альтернативные решения и технологии, рассчитать по ним затраты и провести к относительному показателю на одного слушателя. Это даст возможность сравнить варианты и выбрать их них наиболее подходящие. Итоговый уточненный бюджет складывается из затрат на выбранные компоненты.

Удерживая в фокусе внимания стратегические ориентиры организации, нужно сопоставить объем предполагаемых инвестиций и отдачу, которую она рассчитывает получить от e-learning решения. Возврат непременно будет, если его запланировать и заложить на старте проекта.

В современном мире темп человеческой жизни постоянно возрастает. Способность учиться на протяжении всей жизни становится ключевой компетенцией профессионалов в

самых разных областях деятельности. Это то качество, без которого невозможно быть успешным, соответствовать постоянно изменяющимся требованиям времени.

Создание онлайн-курса следует начинать с анализа спроса и уже имеющихся решений. Это позволит избежать ситуаций, когда автор вкладывает много сил и времени в создание обучающей программы, которая не актуальная для аудитории. Чтобы избежать этого, необходимо найти целевую аудиторию и выяснить, что на самом деле нужно. При подготовке нового вебинара или курса необходимо тщательно проработать материал по основной теме, в частности проверить наличие новых теорий и технологий, что особенно актуально для IT-области. Для успешной реализации данного шага создателю онлайн-курсов необходимы: глубокое знание предмета, навыки эффективной работы с информацией, а также умение грамотно и доступно преподнести материал в устном и (или) письменном виде. После формирования пилотной версии курса следует протестировать ее. Для этого можно, например, предложить бесплатный доступ к курсу нескольким представителям целевой аудитории в обмен на обратную связь. Не менее важно умение спокойно воспринимать конструктивную критику. В условиях постоянно меняющегося современного мира важно не только много знать, но и постоянно изучать новое, не останавливаться на достигнутом и оперативно внедрять свои знания в жизнь.

Разработка занятия (курса) в системе дистанционного обучения требует в среднем в 1,5 – 2 раза больше времени, чем создание программы очного обучения. Этот эффект, кстати, часто смущает заказчика, так как ему кажется, что разработчики учли в дистанционном курсе не все аспекты очного обучения. В этом случае важно объяснить, что тренер в аудитории тратит значительную часть времени на поддержание контакта с сотрудниками, формирование и поддержание интереса к теме, привлечение внимания и разъяснение вопросов, возникших у отстающих от группы участников. Экономия достигается за счет отсутствия затрат на проведение мероприятий: затрат на работу тренера, аренду аудиторий, обеспечение процесса обучения.

Приведем пример расчета экономии от разработки курса дистанционного обучения. Если средняя численность группы очного обучения составляет 20 человек, а длительность – 4 часа, то, привлекая к курсу дистанционного обучения 120 человек, экономия составляет 24 часа рабочего времени тренера и столько же часов аренды аудитории. Сравниваем сэкономленное время с затратами на разработку курса, считаем выгоду. Если есть возможность продавать сэкономленное время аренды аудиторий, то это необходимо учесть в расчетах. Когда вычисляется количество сотрудников, прошедших определенную программу дистанционного обучения, необходимо учесть повторное обучение по данной программе в течение срока ее актуальности. Если срок актуальности программы составляет один год, а обучение сотрудники проходят каждые полгода, то эффект экономии стоит рассчитывать из расчета уже не 120 участников, а 240. Переводя часть тренингов в формат дистанционного обучения, сокращаются операционные расходы, связанные с обеспечением тренинга необходимыми материалами, такими как: бумага для флипчартов, фромастеры, стикеры, бумага для рабочих тетрадей и методических материалов, – все это стоит денег, и стоимость расходников, необходимых для одного тренинга, может составить от нескольких сотен рублей до нескольких тысяч. Кроме того, снижается нагрузка на учебное оборудование, соответственно уменьшается риск вывода его из строя. Также не стоит забывать про кофе-брейки, – это тоже необходимая часть очного тренинга, закрепившаяся в системах корпоративного обучения.

В системе дистанционного обучения оценочные мероприятия автоматизированы и не требуют привлечения специалистов для процесса замера знаний по пройденной программе, затраты требуются только на этапе разработки. Недостаток автоматизированной системы контроля в том, что с ее помощью можно оценивать преимущественно знания, а не умения и навыки, связанные с выполнением конкретных действий.

Зарубежный опыт говорит о том, что при грамотной разработке учебного курса эффективность дистанционного обучения не уступает эффективности очной формы обучения. Данный факт официально признан на уровне ООН и ЮНЕСКО. В настоящий момент системы дистанционного обучения продолжают развиваться по двум основным направлениям: интерактивность обучения и возможность визуализации информации. Совершенствование этих аспектов, несомненно, повышает эффективность обучения.

Экономия также достигается за счет автоматического формирования отчетов об активности и результативности участников в отношении той или иной программы или по тому или иному отчетному периоду. Нет необходимости собирать данные, обрабатывать их, оформлять отчет, – все это сделает сама система по запросу в течение нескольких секунд. Это не только экономит время, но и позволяет оперативно реагировать на изменение активности в системе дистанционного обучения, принимая меры по стимулированию или мотивации сотрудников на участие в той или иной программе обучения. Еще экономия на затратах на организацию обучения сотрудников удаленных точек. Примером может быть организация, у которой есть удаленные филиалы, а учебный центр один.

Каким же образом и за счет чего повышается эффективность при внедрении системы дистанционного обучения. Каждый человек усваивает информацию в своем темпе, и разным людям для этого требуются разные условия. Система дистанционного обучения позволяет учитывать эти особенности. Участник может изучать предложенную программу частями, повторно обращаться к сложным моментам, может обучаться в удобное для него время. Очень важный момент, – это возможность повторения пройденной темы. Системы дистанционного обучения позволяют сотруднику обратиться к той или иной теме в любое время, решая конкретную задачу или разбираясь в определенной ситуации.

Однако следует правильно позиционировать систему дистанционного обучения, показать работникам выгоды от использования такого вида обучения: экономия времени, возможность учиться в любой момент и в любом месте, например, в метро с помощью смартфона или планшета. Экономия времени достигается за счет особенности передачи информации в системе дистанционного обучения, данные в программах дистанционных курсов структурированы и практичны.

Очень важно создавать курсы таким образом, чтобы учиться было удобно. Длительность одного занятия в системе дистанционного обучения должна быть не более 30 – 40 минут. Если программа курса объемная, то необходимо разбить его на несколько занятий. В конце каждого занятия сотрудник должен проходить тестирование, перейти к следующему этапу курса можно, только сдав тесты по предыдущему. Практические задания лучше давать непосредственно в том месте, где они должны быть в соответствии с логикой изложения. Если курс состоит из нескольких занятий, необходимо подготовить итоговый тест по всему пройденному курсу, по всему изученному учебному материалу. Тесты в рамках отдельного занятия являются учебными, и можно не ограничивать время на их ответ, а вот итоговый текст контрольный, с помощью него измеряется, что осталось в памяти участника после обучения, поэтому необходимо ограничивать время на ответ, чтобы не было возможности подсмотреть

или воспользоваться подсказкой. По итоговому тесту необходимы корректные результаты, поскольку они будут влиять на выводы о качестве курса, его актуальности для сотрудников и степени усвоения материала каждым работником, прошедшим его.

Для эффективного функционирования системы дистанционного обучения и формирования единого информационного пространства необходимы общие стандарты. Преимущества и недостатки дистанционной формы обучения для потребителей, разработчиков, поставщиков, организаторов учебного процесса и других заинтересованных лиц обусловлены различными факторами, которые можно объединить в следующие основные группы:

– экономические (более низкая стоимость обучения, но необходимы затраты на аппаратное и программное обеспечение);

– социальные (возможность получения престижного диплома, не выезжая из дома, но это невозможно без высокой степени самоорганизации обучаемого);

– организационные (упрощается процесс контроля обучения, но возникает необходимость создания новой организационной структуры);

– содержательные (существует возможность многократного повторения материала, но не все области знаний можно представить в электронном виде).

Система дистанционного обучения очень сложная, интегрирующая множество участников (организаторы, разработчики, преподаватели, обучаемые, заинтересованные лица), продуктов (курсы, системы их разработки и управления обучением) и процессов (организационные, технологические, процессы обучения).

Для эффективного функционирования такой системы дистанционного обучения, как в рамках отдельного вуза или организации, так и с точки зрения формирования общего информационного пространства, необходимы единые стандарты. В 2005 году была принята первая часть стандарта («Общий подход») ISO/IEC 19796-1:2005 «Информационные технологии. Обучение, образование и подготовка. Менеджмент качества, обеспечение качества и метрика», который унифицирует существующие концепции, спецификации, термины и определения в области дистанционного обучения. Данные рекомендации относятся к анализу не только компонентов систем дистанционного обучения, но и процессов разработки этих компонентов. Стандартом определены семь основных этапов внедрения системы дистанционного обучения.

Анализ потребностей (need analysis) помогает определить, необходима ли организации новая форма подготовки персонала и возможно ли ее эффективное внедрение. Возможность внедрения дистанционной формы обучения определяется в первую очередь его содержанием, – какие существующие или планируемые учебные (аттестационные) программы можно представить в электронной форме.

На этапе *общего анализа* (framework analysis) важно определить условия реализации проекта, состав участников, ответственных за внедрение системы, потребителей, продукты, составить временные и финансовые планы. Определить условия выполнения проекта помогут ответы на следующие основные вопросы:

1) «Будет ли приобретена система управления обучением или будут использоваться собственные разработки?»

2) «Как будет создаваться контент: за счет покупки готовых курсов, разработки на заказ или он будет создан собственными силами?»

На этапе общего анализа выстраивается концепция внедрения, функционирования и развития системы дистанционного обучения в организации.

На этапе *создания концепции* (conception / design) необходимо определить, какими должны быть контент и реализуемые процессы. На этапе создания концепции составляются инструкции для авторов, которые готовят материалы для электронного курса, руководства по обработке этих материалов для методистов дистанционного обучения, а также регламенты, которых следует придерживаться при разработке электронных курсов, для программистов, дизайнеров, операторов и других представителей.

Действия *этапа разработки* (development / production) должны осуществляться в соответствии с обозначенными требованиями. Также на данном этапе проводится программная реализация концепции контента в виде макетов курсов, тестов, шаблонов отдельных типовых страниц курса и заданий. Наполнение макетов и шаблонов содержанием, – очень важный вопрос, к нему необходимо отнестись с особенным вниманием.

На этапе *реализации* (implementation) следует провести подготовку сотрудников организации, которые в той или иной степени задействованы в данном процессе. Так, будущие слушатели курса должны быть проинформированы о том, как проходит обучение в новой для них форме; сотрудники дирекции по персоналу, – как получать отчетность о ходе процесса обучения, об оценке знаний; преподаватели (тьюторы), – каким образом организовать консультации учащихся в системе и т.д. Кроме того, необходимо загрузить разработанный контент, зарегистрировать пользователей в системе с учетом их ролей, учащиеся, тьюторы и менеджеры по обучению должны выполнить назначения элементов контента.

В *процессе обучения* (learning process) все, что было создано ранее в рамках проекта по внедрению дистанционного обучения, получает реализацию. Как и в любом процессе обучения, в данном случае слушатель (обучающийся) получает знания, умения и навыки, а преподаватель управляет процессом познания и контролирует его результаты.

Этап *оценки и оптимизации* (evaluation / optimization) включает анализ, оценку и, при необходимости, определение путей усовершенствования системы

Использование и понимание стандартов продуктов и процессов в дистанционном обучении всеми участниками образовательного процесса позволяет не только расширять область применения, но и предоставлять конечному потребителю данной формы обучения качественный продукт.

Электронное обучение входит в нашу повседневную жизнь, слово «вебинар» уже не вызывает столько вопросов, как раньше. Для крупных организаций дистанционные формы обучения, позволяющие за 2 – 3 дня обучить работе с новым продуктом всех сотрудников, на что раньше уходило не менее 2 – 3 месяцев, становится нормой, видеолекции ведущих вузов популярны в сети Интернет. Несмотря на столь потрясающие вещи, на то, что обучение становится столь доступным, очень важно, чтобы у слушателей (обучающихся) был достаточно высокий уровень организованности и самомотивированности. Разработчики электронных системы обучения отлично это понимают.

Нельзя отрицать преимущества и возможности, которые предоставляет электронное обучение. Не имея возможности получить традиционное образование, любой человек может приобрести дополнительные знания, повысить свою квалификацию или пройти переподготовку, используя возможности дистанционного обучения. Несмотря на огромные сдвиги в электронном обучении за последние годы, говорить о том, что оно стало полноценной частью развития персонала, рано: технологии не поспевают за потребностями, в развитие

электронного обучения не вкладывается достаточного количества средств. Есть и положительные тенденции: технологии дешевеют, появляются новые недорогие методы разработки. Организации и вузы начинают активно использовать смешанное обучение, фактически добиваясь того, что слабые стороны одной технологии нивелируются сильными сторонами другой, в результате чего достигается максимальный эффект.

Конкретные технологические и методологические решения в сфере обучения и развития должны выбираться исходя из стратегических задач организации и, что без четко представленной и согласованной с руководством компании стратегии инициативы в сфере программируемых решений будут малоэффективны. В случае, если такая стратегия существует, сегодняшний уровень развития информационно-коммуникационных технологий позволяет выбрать из достаточно широкого арсенала инструментов мобильного и (или) дистанционного обучения только те, которые именно необходимы для развития нужных компетенций. Приведем ряд технологий, используемых сегодняшними новаторами в сфере организации дистанционного обучения:

– 2D- и 3D-симуляторы применяемые, например, для обучения сложным продуктам, работе с оборудованием, формированию маршрутов в логистике и т.д.;

– среды для совместной работы в группах (мини-группах) над развивающимися проектами в рамках проблемно-ориентированных сессий по обучению;

– wiki-проекты, позволяющие стереть грань между формальным и неформальным обучением и привлечь работников, обладающих экспертными знаниями к созданию, актуализации и модернизации обучающего контента;

– микроблоги внутренних экспертов, фактически являющиеся частью внутрикорпоративной системы управления знаниями;

– видео- и адуиоподкасты, позволяющие обогатить учебный контент выступлениями не только профессиональных тренеров, но и лучших исполнителей, а также руководства организаций;

– виртуальные сообщества, позволяющие обмениваться опытом и знаниями в рамках отдельных профессионально- или проблемно-сфокусированных групп;

– технология Веб, позволяющая решить, с одной стороны, задачи продвижения услуг (продукции) и имиджа организации за счет перепубликации в открытых источниках элементов создаваемого организацией контента, а с другой – задачу обогащения внутрикорпоративного контента за счет обеспечения связей с открытыми источниками информации;

– средства разработки позволяющие с оптимальными временными затратами формировать курсы в дистанционной образовательной среде в традиционных форматах не только внешними поставщиками подобных услуг, но и внутрикорпоративными экспертами.

В таблице 2 представлен краткий сопоставительный анализ решений в отношении дистанционного обучения производителей, который наглядно показывает их потенциал.

Наряду с системами отдельных коммерчески ориентированных поставщиков (поставщиков программного обеспечения для электронных систем дистанционного обучения) нельзя не упомянуть активно развивающиеся среды с открытым исходным кодом, среды открытого доступа (к которым относится, например, Moodle).

Таблица 2 – Сопоставительный анализ функционала современных систем дистанционного обучения

Функции системы	Mirapolis	Прометей	Moodle
Возможность ведения wiki-проектов	+	–	+
Возможность ведения блогов внутренних экспертов	+	–	+
Возможность загрузки видео- и аудиоподкастов и ознакомления с ними	+	+	+
Возможность создания сообществ, позволяющих обмениваться опытом и знаниями в рамках отдельных профессионально- или проблемно- сфокусированных групп	+	–	+
Технология Веб	+	+	+
Управление компетенциями, оценка, развитие и подбор персонала	+	+	+
Тестирование	+	+	+
Модуль для проведения вебинаров	+	–	+
Подключение к платежным системам	+	–	+
Редактор для разработки контента	–	+	+

Источник: составлено авторами

Приведем ряд критериев выбора поставщика, которые можно использовать, принимая решение о внедрении конкретного комплекса дистанционного обучения. Внимание следует обращать на следующие параметры:

– функциональность: наличие в системе функций различного уровня (форумы, чаты, анализ активности обучаемых, управление курсами и обучаемыми и другое);

– надежность: удобство администрирования и простота обновления контента на основе существующих шаблонов;

– стабильность: степень устойчивости работы системы по отношению к разной степени активности пользователей;

– модульность: система должна состоять из широкого набора функциональных модулей, которые заказчик может самостоятельно выбирать и компоновать в соответствии со своими задачами;

– мультимедийность: контент – это не только текстовые, гипертекстовые и графические файлы, но и аудио, видео, gif- и flash- анимация, 3D-графика различных файловых форматов;

– масштабируемость и расширяемость: возможности увеличения производительности самой системы, снижения нагрузки на каналы, привлечения неограниченного количества слушателей без дополнительных затрат;

– перспективы развития платформы: должны выходить новые, усовершенствованные версии системы с поддержкой новых технологий, стандартов и средств обучения. Необходимо обращать внимание на то, чтобы переработке в программном продукте подвергался не только интерфейс, но и само ядро системы. Система дистанционного обучения должна быть динамично развивающейся средой;

– кросс-платформенность: на уровне сервера и клиентских машин должны отсутствовать привязки к какой-либо операционной системе или программной среде. Пользователи не должны загружать какие-либо дополнительные модули, программы и т.д.;

– обслуживание: наличие четкого и понятного соглашения об обслуживании;

– опыт поставщика: наличие у поставщика опыта реализации задач, обозначенных в техническом задании заказчика, и готовность предоставить рекомендации уже состоявшихся клиентов;

– пробный доступ: возможность предоставления пробного доступа для инициативной группы организации-заказчика для решения текстовых задач в пробной версии системы;

– обучение проектной группы: готовность поставщика провести обучение группы проекта внедрения до его начала с целью адаптации технического задания к специфике системы;

– стоимость: стоимость приобретения (аренды) системы, а также затраты на ее внедрение, разработку курсов и сопровождение, наличие (отсутствие) ограничений по количеству лицензий на пользователей.

Типовые проблемы при реализации проектов дистанционного обучения, встречающиеся в теории и практике, описанные в современной периодической и научной литературе.

1. Фокусировка только на традиционном дистанционном обучении в формате «электронный курс плюс тест», особенно для массовых категорий обучающихся, которые могут общаться между собой, часто приводит к искажению результатов. Необходимо помнить, что слушатели (обучающиеся) изобретательны, а также имеют возможность выкладывать варианты имеющихся тестовых заданий в закрытых сообществах внутри социальных сетей. Для того, чтобы результаты дистанционного обучения давали объективную информацию, рекомендуется дополнить его, к примеру, защитой индивидуальных (групповых) проектов в формате вебинаров либо очной аттестацией (фактически перейти от чистого дистанционного обучения к доминирующему на сегодняшний день смешанному обучению), а также постоянно обновлять тесты, чтобы пресечь утечку актуальной информации в открытые источники. В случае неудачи при прохождении тестового испытания желательно предоставить слушателям (обучающимся) возможность реабилитироваться в иной форме, например, выполнить дополнительное задание курирующего преподавателя.

2. На втором месте находится проблема, также связанная с искажением результатов дистанционного обучения: сложность идентификации пользователя, особенно если сотрудники организации работают в одном помещении и могут меняться местами за компьютерами. Стандартные логины, пароли и идентификация IP-адресов здесь мало помогут. Соответственно, желающим получить объективные результаты итоговых тестовых испытаний необходимо задуматься о том, как и где их проводить, и, возможно, выделить для этого специализированное помещение, оснащенное видеокамерой, или обеспечить присутствие наблюдателей, или приобрести специализированные средства контроля доступа и т.п.

3. В связи с ужесточением законодательства в сфере защиты персональных данных организация, которая планирует вовлечь в дистанционное обучение не только сотрудников, но и представителей партнерских организаций, посредников, либо клиентов, должна уделить особое внимание тому, какие именно персональные данные попадут в среду дистанционного обучения, а также получить согласие слушателей (обучающихся) на использование и обработку этих персональных данных.

Общая логика движения от стратегии бизнеса к конкретным инструментам обучения, в том числе дистанционного, остается прежней. Приведем в качестве примера модель Д. Нортона и Р. Каплана, представленную на рисунке 3.

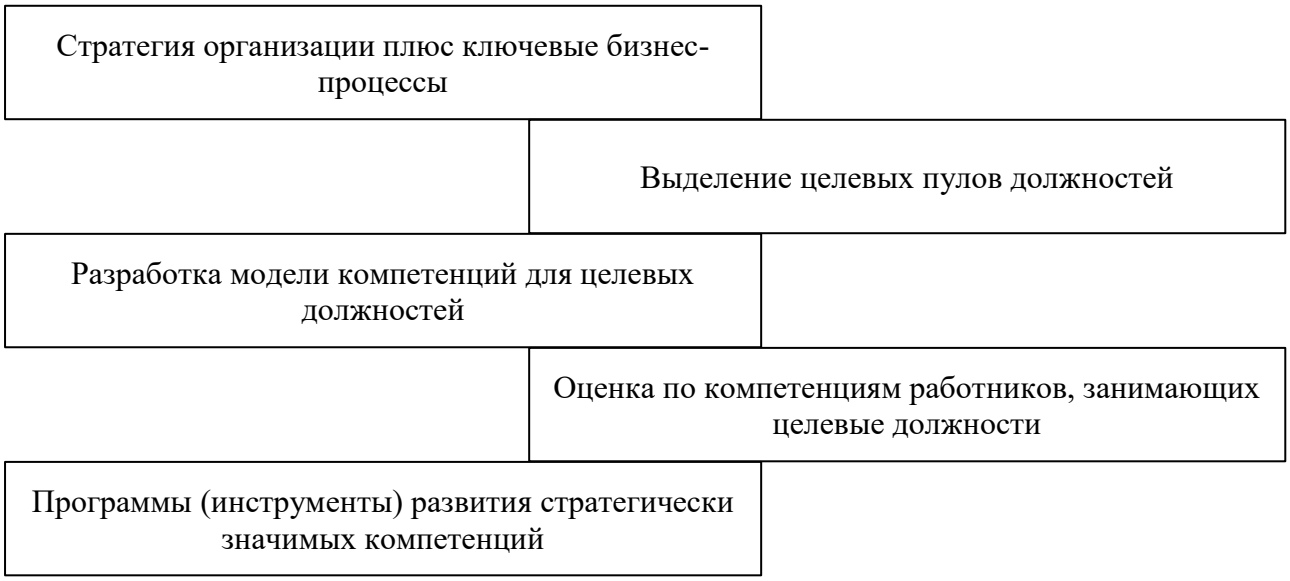

Рисунок 3 – Схема модели Д. Нортона и Р. Каплана
Источник: составлено авторами

Если в организации реализован данный подход, разработана система корпоративных компетенций и возможных инструментов их развития традиционными очными методами, не составит труда привлечь экспертов в сфере дистанционного обучения или самостоятельно выделить тот пул технологий, которые наряду с традиционным очным обучением позволят сформировать эффективный пакет развивающих инструментов. Если основу той или иной компетенции, например, знание ключевых продуктов организации, составляют знания, либо следование определенному стандарту или шаблону (специфика применения продукта, условия возврата товара, стандарт телефонного обращения и т.д.), то в круг развивающих средств с успехом можно вписать традиционный электронный курс с аттестацией в форме теста. Его эффективность легко повысить за счет игровых элементов (тренажеров), приводящих к выбору определенных поведенческих паттернов, очных или онлайн аттестаций.

Сегодня мировое сообщество однозначно отдает приоритет смешанному обучению, которое позволяет использовать сильные стороны как очных форм обучения (аттестации), так и различных офлайн- и онлайн- инструментов (вебинары, видеоконференции и т.д.), а значит, проектируемая, либо арендуемая система управления обучением должна быть способна интегрировать очные и дистанционные формы обучения, привязывая их к ключевым для организации компетенциям.

Сегодняшние решения в области поддержки процессов управления обучением и обучающим контентом достаточно совершенны для того, чтобы реализовать любую стратегию в сфере обучения и развития персонала и использованием возможностей сети Интернет. В настоящий момент на рынке существует целый ряд систем дистанционного обучения, которые разрабатывают как отечественные, так и зарубежные компании. Для любых целей и бюджета можно подобрать оптимальное решение и доработать необходимый функционал. Прежде чем выбрать того или иного поставщика следует:

– четко сформулировать цели и задачи системы обучения и развития организации;

– определить, какие из них планируется реализовывать в очном формате, а какие – с помощью инструментов дистанционного обучения (дистанционных образовательных технологий);

– установить требования к обеспечению конфиденциальности данных слушателей (обучающихся) и используемых для обучения материалов;

– сформировать техническое задание и приступать к поиску подходящего поставщика.

Сегодня современные технологии изменили и продолжают менять нашу повседневную жизнь. Это не могло не сказаться на образовании, в частности на развитии дистанционных образовательных технологий и электронном обучении.

Безусловно, сегодня в режиме онлайн мы проводим очень много времени. Это отразилось и на обучении. В конце 1990-х годов XX столетия на различных форумах, конференциях все чаще стало звучать словосочетание «электронное обучение». Современное дистанционное обучение – это прежде всего передача знаний и управление этим процессом с помощью новых информационных и телекоммуникационных технологий. В ходе этой работы используются интерактивные электронные средства доставки информации, преимущественно Интернет. Стоит отметить, что подобная система включает в себя также программное и аппаратное решения, наличие специальных баз данных и систему мониторинга.

В целом, говоря об электронном обучении, можно сказать совершенно точно, что оно экономит время учащихся и снижает, как уже было сказано выше, издержки организации, выступившей в роли заказчика образования. Кроме того, существует возможность тиражирования фактов доступа к системе, что позволяет разделить затраты на создание и внедрение системы электронного обучения на общее количество слушателей (студентов, сотрудников, партнеров, клиентов и другие категории).

Теперь попробуем описать сам процесс работы системы дистанционного обучения. Если говорить простым языком, то выглядит он следующим образом:

– организация выпустила новый продукт, и необходимо донести всю информацию о нем;

– создается и загружается презентация о продукте на платформу (веб-сайт);

– предоставляется участникам доступ к этому электронному курсу, они самостоятельно его изучают на рабочих местах или в компьютерной аудитории, а по результату положительного прохождения обучения слушатель (обучающийся) получает удостоверение о повышении квалификации и (или) диплом о профессиональной переподготовке с присвоением новой квалификации.

При разработке учебных курсов важно учитывать не столько мнение разработчиков, сколько реакцию конечного пользователя. Здесь важны простота и логичность. Часто создаются курсы, содержащие ценную информацию, полезные знания, однако пользователь сталкивается с непонятными кнопками, баннерами, неработающими веб-адресами. Согласитесь, что в этом случае интерес к контенту пропадает. Нам как разработчикам кажется, что интерфейс упрощается, а на самом деле усложняется, что уменьшает у пользователей тягу к обучению и получению новых знаний и навыков. Прежде чем перейти к созданию курса, следует позаботится о написании «Руководства пользователя», где будет четко и ясно изложено, как работать с данным интерфейсом.

Прежде чем разрабатывать электронный курс и воплощать в жизнь креативные идеи, необходимо задаться массой вопросов: для кого разрабатывается программа, проходил ли

пользователь раньше электронные курсы, будет ли этот прием для него новинкой, или он с ним уже сталкивался? Чем больше вопросов себе зададите, чем лучше изучите аудиторию, которая будет проходить курсы обучения, тем удобнее именно для этих слушателей (обучающихся) будет итоговый продукт – программы для людей, которым предстоит учиться, а их необходимо сделать максимально комфортными.

На сегодняшний день использовать систему дистанционного обучения следует в следующих основных случаях, если:

– необходимо обучить большое количество людей, находящихся в различных регионах (экономия командировочных расходов, на проезд и другое);

– часто меняются учебные материалы (например, выводятся на рынок новые продукты, корректируются стандарты обслуживания и другое);

Создайте удобный интерфейс, ведь, чем он проще, тем легче слушателю (обучающемуся) ориентироваться в навигации по курсам. Используйте симуляторы для отработки навыков, обязательных в учебном и рабочем процессах.

Оценка уровня профессиональных знаний работников путем компьютерного тестирования в системе дистанционного обучения стала нормой практически во всех организациях, основной задачей которой является выявление и изучение таких теоретических вопросов, которые представляют наибольшую сложность для обучающихся. Такой анализ позволяет в дальнейшем разрабатывать адаптивные программы индивидуального развития, формировать стандарт профессиональных знаний. В результате выявления и устранения пробелов в знаниях повышается мастерство персонала, что в итоге решает важнейшую задачу организации – оптимизация технологических процессов, сокращение издержек производства, рост производительности труда. Электронное обучение позволяет минимизировать затраты заказчика и проводить качественное обучение без отрыва от производства.

* * *

С каждым годом появляются все новые и новые формы обучения и развития персонала, это обусловлено в том числе интенсивным развитием информационных технологий. Внедрение дистанционного обучения в организации требует наличия у сотрудников определенных навыков и выполнения ими ряда действий, а также постоянного мониторинга передовых технологий, которые могут быть использованы для этих целей.

Ключевой особенностью последнего десятилетия является социализация практически всех основных функций: подбора, обучения и оценки персонала. При этом, если такие инструменты, как оценка компетенций и привлечение персонала через рекомендации внутри организации, нам уже знакомы, то с подбором персонала через социальные сети и сообщества пока экспериментирует только небольшая доля организаций. Именно поэтому в настоящее время большое внимание уделяется вопросам социализации сферы обучения и развития персонала, а также тем инструментам, которые позволяют реализовать качественный переход от традиционного очного и дистанционного обучения к смешанным формам.

Рост интереса к вебинарам в последние годы существенен. Использование вебинара при проведении обучения – это прекрасная возможность социализации и сплочения его участников. Например, участники вебинара могут обсудить полученную на нем информацию в приватном чате или в течение специально выделенного для общения и обмена мнениями времени (если имеется полноценное подключение аудио- и видеосигнала, широкополосный Интернет).

Существует следующее негласное правило проведения вебинаров: каждый вебинар должен начинаться с обсуждения, позволяющего дать возможность участникам поделиться тем, что их больше всего волнует в настоящее время. Такие возможности современных платформ для вебинаров, как проведение опросов, голосований и выражение эмоций через использование смайлов, также являются очень удобными и современными инструментами, позволяющими почти мгновенно получить обратную связь даже от сотен участников. Более того, по окончании вебинара современные платформы позволяют провести детальный анализ их поведения (приняли ли сотрудники участие в опросах и голосованиях, когда они пришли или ушли с вебинара и т.д.) и приватных обсуждений (мнений) его участников (информация может быть представлена в виде истории чата).

Современные информационно-обучающие порталы также позволяют сделать более прозрачным общение наставников с их подопечными, предоставляя возможность взаимодействия как в рамках закрытых сообществ, так и в рамках приватных сообщений, что особенно важно в случае распределенных или виртуальных команд. Это, в свою очередь, позволяет администрации всегда анализировать ситуацию, отслеживая скорость реакции наставника на запросы подопечного и предоставляя возможность новичку оценивать работу приставленного к нему тьютора (куратора обучения).

Не секрет, что любой новый управленческий инструмент требует определенных усилий по продвижению внутри организации, даже если все условия для его успешного функционирования созданы. Поэтому при введении в организации различных форм социального обучения необходимо уделить отдельное внимание просвещению и информированию коллег о том, что корпоративная социальная среда – это эффективный инструмент развития их потенциала, карьеры и личного роста, чтобы они осознали ее полезность. Профессионалы должны четко определить ценность и цели использования каждого из социальных инструментов развития персонала.

Задания для самопроверки

Темы рефератов (эссе, докладов, научных статей) по заданной проблеме

1. Анализ эффективности проектов (программ) дистанционного обучения.
2. Виды, преимущества и недостатки систем дистанционного обучения.
3. Возможности и ограничения электронного обучения.
4. Возможности и проблематика дистанционных форм обучения.
5. Выбор системы дистанционного обучения.
6. Выгоды использования систем дистанционного обучения.
7. Дистанционное обучение.
8. Дистанционное обучение: контроль расходов и производительность труда.
9. Дистанционные образовательные технологии.
10. Доступность электронного образования.
11. Задачи, решаемые при помощи системы дистанционного обучения.
12. Интерактивные возможности дистанционного обучения.
13. Интерактивный контент.
14. Информационно-аналитические сервисы.
15. Использование комплексных информационных систем при создании единой инфраструктуры организации.
16. Ключевые особенности систем дистанционного обучения.
17. Комплексные информационные системы обучения.
18. Компьютерные системы дистанционного обучения.
19. Международные стандарты в дистанционном обучении.
20. Международный опыт функционирования эффективной системы дистанционного обучения.
21. Мультимедийные курсы.
22. Необходимость в системе дистанционного обучения и ее роль в развитии организации.
23. Обучение и перспективы развития персонала удаленного персонала организации.
24. Организация эффективного обучения сотрудников из центра и филиалов.
25. Особенности вовлеченности участников в вебинар.
26. Особенности программного обеспечения для дистанционного обучения.
27. Отдача от внедрения электронных решений.
28. Повышение эффективности обучающих программ.
29. Показатели эффективности работы удаленных специалистов.
30. Предложения рынка услуг по дистанционному обучению.
31. Принятие решений о внедрении современных технологий.
32. Разновидности систем дистанционного обучения.
33. Система оценки уровня профессиональных знаний.
34. Система управления дистанционным обучением.
35. Системы дистанционного обучения в условиях снижения затрат.
36. Системы дистанционного обучения: характеристики и особенности.
37. Системы управления контентом.
38. Современные возможности дистанционного обучения.

39. Современные интерфейсы в электронном обучении.
40. Современные образовательные технологии.
41. Современные системы дистанционного обучения.
42. Современные средства визуализации мультимедийного контента.
43. Сокращение затрат на обучение при использовании дистанционного обучения.
44. Тенденции в дистанционном обучении персонала: технологии и требования рынка.
45. Теория и практика эффективного применения систем дистанционного обучения.
46. Типовые проблемы при реализации проектов дистанционного обучения.
47. Тренды, решения, практика применения современных образовательных технологий.
48. Увеличение производительности труда при использовании систем дистанционного обучения.
49. Удаленные коммуникации.
50. Факторы эффективности дистанционного обучения.
51. Факторы эффективности дистанционных образовательных программ.
52. Электронное обучение.
53. Электронное обучение: виды дистанционного обучения.
54. Эффективная система дистанционного обучения в организации.
55. Эффективные коммуникации.

Раздел 2. Ключевые особенности корпоративного обучения в современном мире

2.1 Корпоративная система дистанционного обучения: эффективность применения

Еще во второй половине прошлого XX столетия менеджерам было предложено эффективное решение – корпоративное обучение, которое включало в себя как командообразующую, так и образовательную составляющие. Под корпоративным обучением понимались различного рода тренинги, интенсивные специализированные курсы и программы повышения квалификации, которые проводились на базе различных тренинговых организаций и бизнес-школ. Подобные программы были способны удовлетворять потребности рынка до определенного момента. Наступивший XXI век заставил руководителей изменить подход к управлению бизнесом, стать более гибкими в принятии решений, внести коррективы в существующую систему корпоративного обучения. Основным требованием стала индивидуализация, то есть обучающий продукт, разработанный с учетом требований широкого круга предпринимателей. Прежние стандартные программы уже не в состоянии предложить организациям столь эффективные решения, связанные со стратегическим развитием. В настоящее время инновации, новые технологии, ноу-хау становятся все более востребованными на рынке. Это означает, что каждая организация, стремящаяся занять позицию лидера, обязана отличаться от конкурентов, идти на шаг впереди, предлагая своим клиентам новые, более ориентированные на потребителей услуги и сервисы. Следовательно, подход к развитию и обучению персонала также должен быть индивидуальным для каждой организации, то есть в полной мере отвечать ее бизнес-задачам.

Сегодня при осуществлении корпоративной политики инновационные подходы особенно важны. В последнее время среди ведущих мировых организаций приобретает популярность новый тип корпоративного обучения – кастомизированные образовательные программы. Свое название они берут от английского слова customer (заказчик), что определяет их принципиальное отличие от всех других образовательных продуктов. Кастомизированные программы обучения, – это такие программы, которые разрабатываются индивидуально под специфику деятельности и потребностей конкретной организации, они призваны развивать у сотрудников те компетенции, которые наибольшим образом востребованы на данном этапе развития конкретно взятой организации. В том случае, если организация заинтересована в получении действительно эффективного и качественного образования для своей команды, руководству стоит обратить внимание именно на международные программы.

Задача корпоративных тренингов, – сформировать у сотрудников навыки в конкретной области, важные для развития именно этой организации, например, внедрить принципы бережливого производства. Такие кастомизированные программы обучения являются эффективным и интенсивным обучающим курсом, главные составляющие которого, – современные знания, настоящий опыт и возможность воочию увидеть и узнать, как организованы управленческие процессы на лидирующих предприятиях в мире.

Самым главным преимуществом кастомизированных программ является их индивидуализация. Каждый курс обучения составляется индивидуально под заказчика, двух одинаковых просто не существует. Как правило, на этапе разработки программы проводится многоступенчатое интервью, которое позволяет лучше понять цели организации, уровень

образования, опыт и уровень компетенций сотрудников, особенности внутреннего менеджмента и внутрикорпоративных коммуникаций, тенденции развития отрасли. После анализа, полученной в ходе интервью информации, разрабатывается комплексный уникальный продукт.

На сегодняшний день мы можем наблюдать, как меняется подход к корпоративному обучению: акцент смещается в сторону индивидуализации. Главной тенденций становится управление человеческими ресурсами и потенциалом. Отдельно анализируются инструменты развития сотрудников, профессионализм и опыт которых являются залогом успеха организации в целом. Столь ответственный вопрос, как создание персональной обучающей программы, стоит доверять только профессионалу. Во-первых, у организатора должны быть прямые, проверенные временем связи с бизнес-школами. Во-вторых, ему необходим серьезный опыт в реализации подобных проектов. Здесь, как и в любой сфере, есть множество подводных камней, один из которых, – это необходимость адаптации продукта к нуждам заказчика.

Собственный корпоративный учебный центр не только помогает организации сохранять имеющийся у нее кадровый потенциал, но и обеспечивает стабильное конкурентное преимущество перед другими компаниями. Однако различная культура, специфика бизнеса, разные цели и задачи предприятий обусловливают отличия не только в структурах, но и в возможностях их корпоративных учебных центров. А это, в свою очередь, приводит к необходимости учета специфики корпоративного учебного центра при постановке задач, которые он должен решать при осуществлении своей деятельности.

Обучение и развитие – один из самых сложных процессов в управлении персоналом. Как построить систему обучения и развития персонала организации, по каким именно критериям оценивать ее эффективность, – это те сложные вопросы, с которыми сталкиваются образовательные организации. Отсутствие единой системы в обучении является самой опасной ошибкой: с одной стороны, оно свидетельствует о том, что у организации нет стратегии и долгосрочных планов развития; с другой стороны, разнонаправленное обучение обострит существующие проблемы и может стать основным препятствием для разработки плана обучения.

Во многих современных организациях созданы корпоративные университеты, но далеко не каждый из них формирует знания и навыки сотрудников системно. Как правило, в этих учебных заведениях существует набор курсов и программ обучения, которые должны развивать компетенции, определенные руководством организации. В первую очередь, руководителю необходимо отталкиваться от решаемых сотрудниками задач и уметь анализировать развитие рынка и самой организации, выстраивая программы обучения так, чтобы сформировать у персонала знания и навыки, необходимые в работе. Постановку задач следует проводить по методу SMART (инструмент постановки задач), то есть задачи должны быть: S – specific (конкретными), M – measurable (измеряемыми), A – agreed (согласованными), R – realistic (достижимыми), T – time bound (имеющими четкие сроки выполнения).

Смешанное обучение с большой долей компонентов электронного обучения отлично зарекомендовало себя в решении следующих проблем:

– ускоренная разработка и вывод на рынок новых продуктов и товаров;

– быстрое внедрение новых информационных систем и бизнес-процессов;

– повышение юридической компетенции сотрудников организации;

– эффективная подготовка недавно принятых на работу сотрудников;

– интеграция территориально распределенных сотрудников организации и создание корпоративной культуры;

– повышение лидерских качеств сотрудников и увеличение количества проектов по развитию бизнеса;

– улучшение продаж за счет подготовки эффективных и обладающих отличными знаниями продавцов;

– изучение иностранных языков и профессиональной лексики;

– удержание клиентов и поставщиков за счет обучения их эксплуатации продуктов и услуг.

Существует такое понятие, как бенчмаркинг (изучение состояния конкурентов или лидеров отрасли). Позволяет понять, в чем совпадение с конкурентами, а в чем расхождение с ними, достаточно ли эффективны процессы обучения, какие методы повышения квалификации стоит взять на вооружение. Особенно эффективны эти данные, если необходимо создать новую систему обучения. Такая система позволит быстро найти и выбрать оптимальные методы развития сотрудников организации. Бенчмаркинг позволяет:

– оценивать эффективность системы развития и ее конкурентоспособность;

– находить пути повышения отдачи от обучения и наиболее эффективные методы;

– предотвращать возникновение проблем и недочетов.

При проектировании системы обучения сотрудников важно проводить мероприятия по формированию их мотивации на обучение, выясняя потребности в данном процессе на уровне организации, подразделения, конкретных сотрудников.

При подготовке персонала организации важно не только обучать, но и развивать сотрудников, используя при этом принципы наставничества. Лучший персонал будет у той организации, которая обеспечит информированность работников в вопросах, касающихся их положения в организации и обязанностей. Кроме того, сотрудники должны знать, что в организации их ценят и поддерживают, а также понимать основные направления деятельности, то есть активно использовать обратную связь. Люди будут работать в той организации, где их развитие поощряется. Эффективность же обучения будет зависеть и от того, как в организации осуществляется «погружение» сотрудника в социальную и профессиональную среду, как построена система работы по закреплению полученных знаний и их дальнейшему применению на практике.

Знания, умения, навыки, получаемые при обучении, становятся для работника действительно значимыми только тогда, когда составляют основу его самореализации в жизни. Если он относится к корпоративному обучению как к личностно значимому, то уровень усвоения знаний, овладения навыками и, как следствие, эффективность их применения у него значительно возрастает.

В настоящее время очень интенсивно увеличивается количество и повышается качество нового практического материала, используемого в работе отделов, департаментов, специалистов по персоналу и других сотрудников.

Все предлагаемые тесты, кейсы, ролевые игры и упражнения подбираются или разрабатываются с условием, что они содержат одну или несколько задач из перечня критериев (таблица 3).

Таблица 3 – Типовой набор компетенций для руководителей

Компетенция	**Понимание данного критерия для оценки**
Организация команды	Лидерские навыки; способность возглавить команду и морально мобилизовать ее на результативную работу; умение сплотить членов команды
Руководство	Навыки выбора цели, постановки задачи, принятия решения; способность установить обратную связь; умение контролировать результат
Управление конфликтами	Умение предотвращать и по мере необходимости разрешать конфликтные ситуации; способность разряжать эмоционально напряженную обстановку
Сбор и анализ информации	Своевременный сбор необходимой информации; умение анализировать информацию, выделять важное и второстепенное; способность определить причинно-следственные связи
Стратегическое мышление	Умение предвидеть сложности; видение всего процесса при выполнении задачи
Ведение переговоров	Навыки ведения переговоров; способность определить максимальный и минимальный объем задач; навыки установления контакта; умение находить взаимовыгодные варианты решения вопроса; грамотная аргументация

Источник: составлено авторами

Например, группе сотрудников дается определенное задание, информация и время, за которое нужно его выполнить. Совершенно не важно, имеет ли это задание сходство с реальными функциями сотрудников. Это может быть даже решение какой-либо головоломки, когда у каждого из участников находится только часть общей информации. Иногда ограничивают способ обмена сведениями, – только устно, текст заданий передавать нельзя, например, так. Можно сформулировать такие условия, чтобы кейс заранее предусматривал конфликт интересов участников, тогда вероятно возникновение конфликтной ситуации. Таким образом, мы будем иметь кейс, который поможет четко отследить наличие или отсутствие в поведении участников следующих критериев оценки:

– лидерские навыки;
– умение согласованно работать в группе;
– желание брать на себя инициативу и ответственность;
– способность предотвращать конфликтные ситуации;
– умение вести переговоры;
– навыки эффективной коммуникации;
– другое.

Подготовив и проведя три-четыре различных кейса, мы можем достаточно четко определить, являлось ли данное поведение каждого из участников случайным или это уже закономерность, и речь здесь идет действительно об обладании умениями и навыками.

Процедуру оценки (тесты, кейсы и т.п.) лучше записывать на видео, так как критерии недостаточно стандартизированы, поэтому могут возникнуть сложности у тех, кто проводит оценку, – не всегда ясно к какой категории отнести те или иные реакции и действия участников.

Процесс составления практических кейсов начинается непосредственно с детального уточнения задачи и определения результатов, которые хотелось бы получить. Существует еще одна немаловажная деталь. Люди действительно учатся не только, скорее даже не столько, за партами, гораздо более продуктивнее этот процесс проходит в реальной ситуации, поэтому желательно, чтобы после каждого тематического блока был небольшой обучающий блок-резюме. Например, если кейс посвящен ведению переговоров, то блок-резюме должен включать следующие основные вопросы:

– принцип ведения переговоров;
– основные этапы и их задачи;
– стратегии, применяемые при ведении переговоров;
– взаимодействие со сложными оппонентами;
– практическая отработка отдельных моментов.

Количество вопросов зависит от наличия времени и объема информации, которую необходимо дать участникам. Несмотря на то, что главная задача, – это выявление необходимых сотрудников, обучение и правильное понимание работниками данных тем пойдет им на пользу. По сути составление конкретного набора компетенций является уже отдельной темой и предусматривает творческий подход специалистов, которые его готовят.

Помимо готовности руководства следовать курсом развития персонала, необходимо также внедрить процедуру, которая позволит выявлять потенциал сотрудников и создавать условия для их последующего роста. Вариантов здесь достаточно много, но все их можно объединить в два принципиальных подхода: управление талантами и управление развитием сотрудников. *Первый предполагает,* что организация с помощью какого-либо метода оценки (оценка руководителя, оценка результативности или оценка по компетенциям) отбирает из числа работающих сотрудников тех, кто обладает потенциалом к дальнейшему развитию, так называемых, сотрудников с высоким потенциалом. Данный подход называется «управление талантами». *Второй исходит из того,* что у каждого сотрудника есть потенциал к дальнейшему развитию. Не обязательно каждый сотрудник станет лидером, но, развивая свой потенциал, он, во-первых, будет более востребован в организации, во-вторых, он будет более мотивирован и предан организации, понимая, что она заботится о его развитии. И для организации в этом случае польза очевидна: мотивированный, лояльный сотрудник является опорой на рынке.

Например, для оценки потенциала сотрудников и принятия решений в отношении продвижения можно использовать регулярную процедуру оценки руководителем каждого структурного подразделения всех его сотрудников. Причем внимание концентрируется не только на оценке эффективности сотрудника, но и на том, в каком направлении данному сотруднику следует развиваться дальше: готов ли он к переходу на следующую позицию в его профессиональной зоне, или у него есть потенциал и интерес к росту в другой области, какое обучение требуется сотруднику и т.п.

Успех организации во многом зависит от грамотной, надежной, отлично организованной работы персонала, и вопросы лояльности играют в этом не последнюю роль. В организациях, которые понимают и разделяют ценности работников, в частности

потребности в профессиональном и личностном развитии, существует система корпоративного обучения. Если говорить об основных направлениях корпоративного обучения, то можно выделить следующие основные направления:

– поддержание существующей квалификации и развитие новых навыков по мере технологических или управленческих изменений (повышение квалификации, профессиональная переподготовка);

– программы кадрового продвижения, – формирование кадрового резерва и его подготовка;

– адаптация новых работников, – первичное обучение;

– поддержка инноваций и организационных изменений.

В рамках первого направления корпоративный университет проводит различные по направленности семинары по повышению квалификации и обучение по программам профессиональной переподготовки. В организации проводятся соревнования профессионального мастерства, в процессе которых происходит налаживание профессиональных связей, а также человеческих отношений внутри организации и ее подразделений. Это позволяет развивать чувство лояльности, верности, преданности своему делу и организации, а главное, чувство нужности и понимание своей роли. Особое внимание уделяется созданию тренажеров для подготовки оперативного персонала, разработке интерактивных дистанционных курсов и баз знаний.

В рамках второго направления реализуются программы кадрового резерва. Кадровый резерв организации формируется на конкурсной основе. Участие в конкурсе представляет работникам отличную возможность заявить о себе, повысить лучную и профессиональную компетентность, понять перспективы своего карьерного развития, активизировать внутренний потенциал для быстрой адаптации к новым условиям работы и новым задачам. Для лучшего знакомства с традициями и корпоративной культурой участники конкурса сообщаются с наставниками, – опытными и высококвалифицированными работниками, задача которых состоит в том, чтобы поддерживать профессиональное становление кадрового резерва, мотивируя к личному и профессиональному развитию для решения инновационных задач, что, как следствие, будет способствовать привязанности к организации, укреплению лояльности работников к бренду.

Говоря о наставничестве, мы подходим к третьему направлению, – адаптации новых работников (первичному обучению). Корпоративный университет осуществляет просветительско-психологическую адаптацию новых работников. Эксперты и наставники корпоративного университета проводят учебные занятия с новыми работниками, рассказывая об отрасли, об организации, ее организационной структуре, существующих производственных взаимосвязях. В корпоративном университете также существует дистанционный адаптационный курс для новых работников. Такие мероприятия, безусловно, облегчают вхождение в работу нового специалиста. Также параллельно проходит обучение и самих наставников-производственников основам преподавательского мастерства, поскольку высококвалифицированный специалист не всегда может эффективно донести основы профессии в силу того, что у него недостаточно развит педагогический навык.

В рамках четвертого направления разрабатываются и реализуются специализированные программы, направленные на формирование новых компетенций, требующих в связи с появлением новых задач. Например, проводится обучение по вновь

внедряемым технологиям, программным продуктам, развиваются инженерные компетенции, которые необходимы для реализации новых инновационных проектов.

Следует признать, что компьютерная техника и программное обеспечение произвели революционный переворот в возможностях организации фиксировать опыт посредством создания баз данных, экспертных систем и компьютерных программ по принятию решений. Однако следует признать, что, в конечном счете, эффективность всех систем сбора, хранения и обработки знаний зависит от людей (специалистов по информационным технологиям), которые извлекают хранимую в этих системах информацию и на ее основе предпринимают выверенные действия. В соответствии с этим, в корпоративном университете должны развиваться, поддерживаться и использоваться передовые технологии обучения. Например, создание локальных корпоративных сетей и баз данных по управлению знаниями.

К компетенциям корпоративного университета относятся разработка методов и процедур совместного использования информации и знаний, создание организационной инфраструктуры, проведение политики стимулирования подготовки персонала, развитие сетевого взаимодействия и сотрудничества, разработка и координация системы показателей, демонстрирующих эффективность обучения в организации.

В последнее время в связи с ростом конкуренции отечественные организации стали все больше внимания уделять дополнительному обучению и профессиональной подготовке персонала. Руководители ищут новые, дополнительные способы повышения квалификации своих сотрудников, либо вынуждены начинать работу в этой области с нуля.

Корпоративный университет, – это охватывающая все уровни управления система внутрифирменного обучения персонала, разработанная в соответствии со стратегическими целями организации, имеющая единую концепцию и методологию. Усиление роли корпоративного образования является закономерным следствием двух взаимозависимых и дополняющих друг друга процессов: повышения квалификационных требований к персоналу и развитие средств дистанционного обучения.

В настоящее время создание собственных корпоративных университетов становится все более актуальным для средних и крупных предприятий, важными аспектами стратегии которых являются обучение и развитие персонала, распространение единой управленческой культуры и технологий на все подразделения и бизнес-процессы в организации. Широкий спектр услуг по созданию корпоративных университетов различные специализированные фирмы стали оказывать относительно недавно. Хотя подобные обучающие центры существовали и ранее, на отечественном рынке действуют не только традиционные учебные заведения, но и виртуальные университеты, получившие широкое распространение.

Виртуальный университет, – это программная оболочка (learning managing system – LMS), размещаемая на сервере внутренней компьютерной сети предприятия или поставщика услуг. В нее загружают сетевые курсы, к которым можно получить доступ с любого рабочего места через окно веб-браузера.

Корпоративный же университет, – это система, функционирование которой направлено на поддержание стабильности и эффективности организации, развитие ее интеллектуального капитала (компетенций, знаний, навыков персонала). Корпоративные университеты позволяют организации реализовать ряд задач:

1) первая из них является непосредственно образовательной и предполагает:

– передачу сотрудникам современных знаний и навыков в области бизнеса и менеджмента;

– организацию учебного процесса совместно с другими организациями для сокращения расходов на обучение и консультирование ;

– развитие современных технологий обучения, позволяющих непрерывно обновлять знания персонала;

– реализацию системного подхода к образованию, позволяющего проводить комплексную работу по совершенствованию профессиональных навыков сотрудников;

– проведение длительных курсов обучения, позволяющих отслеживать результаты и корректировать учебные программы;

2) вторая задача является управленческой и подразумевает:

– внедрение эффективной системы управления и развития управленческого потенциала;

– системное управление знаниями;

– формирование единой идеологии менеджмента;

3) третья задача связана с кадровым вопросом, ведь в корпоративном университете идет работа по адаптации новых менеджеров, удержанию ценных сотрудников и повышению квалификации персонала, – это особенно актуально для организаций с высокой текучестью кадров:

4) четвертая задача заключается в том, чтобы формировать корпоративную культуру, сохранять и передавать молодым сотрудникам единые ценности организации, а кроме того, не допускать утечку внутренней информации;

5) пятая задача, которую ставят лишь перед некоторыми корпоративными университетами, заключается в реализации новой бизнес-инициативы, такой как слияние, поглощение, начало новых видов деятельности, создание новых продуктов и т.д.

Стоит также отметить, что организация, создавшая корпоративный университет, более привлекательна для иностранных инвесторов. Ведь ее управленческая структура является прозрачной благодаря созданию системы обучения руководящего состава, а также единым стандартам управления персоналом и работы менеджеров, занимающих различные позиции. Создание корпоративного университета, – долгий процесс. В зависимости от размера организации, на его осуществление уходит от года до трех лет, иногда и более продолжительное время. Причем, по мнению экспертов, создавать комплексную систему внутрикорпоративного обучения целесообразно только тем организациям, в которых уже налажен регулярный менеджмент. Прежде всего, руководство решает, будет ли организация обращаться к специалистам или задействует только собственные человеческие ресурсы.

На этапе формирования корпоративного университета специалисты изучают или создают стратегии развития и ценности организации, разрабатывают и согласовывают концепцию корпоративного университета. Проводится диагностика уровня развития персонала, на основании результатов которой пишут учебные планы и определяют, кто будет вести занятия. После этого набирают первую группу. Работа с ней помогает внедрить технику проведения учебных сессий, аттестационных мероприятий, а также образовательную методику. По итогам занятий проводят необходимые корректировки учебной программы. Отметим, что впоследствии также необходимо определенным образом корректировать программу занятий каждой группы, опираясь на особенности профессиональной деятельности учащихся и целей обучения.

Для того, чтобы работа по созданию корпоративного университета была более успешной, руководители должны иметь ясные представления о реализуемых организацией

стратегиях (включая стратегию развития персонала как ключевого ресурса) и донести их до тех, кто будет осуществлять проект по созданию и реализации корпоративного университета. Необходимо четко определить, какие именно знания и умения персонала следует развивать в корпоративном университете, чтобы получить устойчивые конкурентные преимущества на рынке. Кроме того, необходимо мотивировать сотрудников на прохождение обучения.

Серьезное отличие корпоративных университетов от других форм обучения персонала заключается в том, что учеба в корпоративном университете направлена на развитие именно тех компетенций работников, которые необходимы для достижения стратегических целей организации. Нельзя забывать о том, что в основе учебных программ корпоративного университета должны лежать особенности организации, перспективы ее развития и область профессиональной деятельности учащихся. Подчеркнем ряд преимуществ корпоративных университетов перед другими формами обучения персонала. Для руководства организации в первую очередь крайне важно, что учеба в корпоративном университете чаще всего проходит без отрыва от работы и сотрудник преобразовывает полученные знания и навыки в трудовой профессиональный опыт. Кроме того, обычно аудиторные занятия чередуются с практической работой по их применению.

Очень часто организаторы корпоративных университетов предусматривают проведение занятий в виртуальной аудитории (вебинарной комнате). Это дает возможность сэкономить на аренде помещений. Кроме того, программа обучения в корпоративном университете связана с деловой репутацией и стратегией организации, ее корпоративной культурой и ориентирована на повышение производительности всех ее ресурсов. Организация может создать корпоративный университет не только для того, чтобы обучать свой персонал. Не секрет, что корпоративный университет, – это дорогостоящий проект. Данное обстоятельство обусловило тенденцию к расширению практики продаж образовательных услуг корпоративного университета. Приблизительно 25% бюджета многих корпоративных университетов составляет прибыль от обучения людей, не являющихся сотрудниками организации.

Создание корпоративных университетов на отечественном рынке, скорее всего, следует назвать «долгосрочным проектом». Это действительно перспективное направление, так как у организаций, создавших на своей базе корпоративный университет, есть весомое конкурентное преимущество перед теми, которые не сделали этого. В настоящее время отечественный рынок еще не перенасыщен, и только немногие организации-гиганты могут позволить себе инвестировать материальные и человеческие ресурсы в подобный проект.

Высококонкурентная внешняя среда предъявляет серьезные требования к уровню квалификации персонала организации, подталкивая предприятие к осознанию необходимости построения системы развития и обучения. Современная и инновационная система обучения позволяет ввести и поддерживать единый высокий стандарт работы, что, безусловно, позитивно влияет на ее имидж как работодателя на рынке труда. Это позволяет привлекать в организацию высококвалифицированных специалистов и талантливых молодых сотрудников.

Первые аналоги корпоративных университетов появились у нас еще в советское время в виде профильных вузов на базе крупных предприятий, они готовили работников различного уровня по специальностям, которые требовались организациям. Характерной особенностью корпоративных университетов является то, что потребность в обучении сотрудников всегда изучается, участие определенных категорий персонала в той или иной программе всегда планируется, а эффективность обучения всегда оценивается.

На эффективность применения корпоративных систем дистанционного обучения влияют различные факторы, в числе которых как позитивные (низкие затраты на обучение), так и негативные (низкий уровень мотивации к обучению).

Рассмотрим более подробно важнейший фактор, влияющий на эффективность корпоративного обучения в целом (в том числе на результативность использования системы дистанционного обучения), – мотивацию к обучению. Этот фактор, как нам представляется, включает два аспекта:

– мотивация сотрудников (к корпоративному обучению);

– мотивация руководителей (к использованию системы дистанционного обучения).

Рассматривая оба этих аспекта, необходимо учитывать как внешние, так и внутренние условия.

Первый аспект зависит от мотивационного типа обучаемых и предполагает оптимизацию процесса обучения и применения внешних приемов для повышения мотивации персонала. Внешние приемы предполагают в том числе принудительные меры воздействия на персонал со стороны руководителей отделов с целью стимулирования участия в процессе повышения грамотности. Например, перед началом семинаров руководитель проводит собрание, обращаясь к подчиненным с призывом активно осваивать материал. Сам этот призыв оказался бы бесполезным стимулом, если бы тренеру не было вменено в обязанность провести поголовное тестирование на знание пройденного материала. Затем наступает время выплаты зарплаты, и руководитель отправляет всех тех, кто получил неудовлетворительную оценку по тестам, на пересдачу. Здесь уже стимул (выплата бонусов) вполне оправдан и срабатывает всегда.

Второй аспект определяется не только внешними условиями (в том числе рыночной стратегией и производственной политикой предприятия (корпорации) на текущем этапе деятельности, кадровой политикой, оптимизацией средств на обучение персонала и т.д.), но и внутренними причинами (в частности зависит от мотивационных типов руководства), что требует предварительного анализа ситуации, большой пропагандисткой работы и личного влияния тренера на руководство корпорации.

Набор современных возможностей достижения успехов в предпринимательской деятельности достаточно широк. Вопрос в том, как правильно расставить приоритеты, учитывая концептуальные изменения в стратегиях ведения бизнеса. В условиях жесткой конкурентной борьбы предприятия могут добиться успеха только путем выхода на качественно новый уровень работы. Поиск эффективных решений управленческих и производственных задач, соответствующих актуальным стратегиям бизнеса, приводит к увеличению значимости интеллектуального капитала компании, на базе которого создаются конкурентные преимущества современных организаций.

Стремительная трансформация факторов деловой среды, – очевидный факт. Изменения условий бизнеса, – это и переход к постиндустриальному обществу, и повышение дифференциации и динамизма рынков, и возрастание потребностей, и усиление влияния научно-технического прогресса. Есть и сверхсовременные, сформированные теорией и практикой предпринимательства инструментарии, позволяющие адаптироваться к ситуации. В основе одного из них лежит начавшийся в XX столетии процесс внедрения новых технологий не только в производство, но и в управление. Особое значение имеют кардинальные сдвиги в средствах передачи и развития глобальных сетей и онлайн технологий и передачи информации. Снятие ограничений доступа к сетевым ресурсам и повышение

скорости информационного обмена привели к интенсивности операций на рынке, к снижению стоимости коммуникаций и повышению эффективности взаимоотношений между производителями и потребителями. В результате этих процессов у основных участников рынка (предприятия, деловые организации) появилось больше возможностей для реализации предпринимательской деятельности, а с другой стороны, возникла необходимость соответствовать новым, постоянно меняющимся и усложняющимся критериям. Высокая степень сложности современных рыночных решений наиболее отчетливо проявляется в ужесточении конкуренции и, главное, в изменении характера конкурентной борьбы, которая в наши дни, в силу насыщенности рынков сбыта, разворачивается не на уровне продукта (за соответствие стандартным характеристикам и требованиям к качеству), и даже не на уровне организационных и производственных процессов (за технические и технологические преимущества), а на самой первоначальной стадии, – стадии борьбы за перспективную идею, лежащую в основе успеха предпринимательской деятельности. Следствием смены уровней конкурентной борьбы стали модификации стратегий организаций и формирование иных взглядов на расстановку приоритетов развития и на возможности достижения новых целей.

Однако изменение концепции предпринимательской деятельности означает необходимость поиска способов ее реализации. Этот процесс выражается в принципиальной трансформации средств достижения по новому формулируемых целей стратегического планирования и управления на предприятии. Ранее решающее значение для успеха бизнеса имело наличие материальных активов (зданий, оборудования и т.п.). Сегодня самым важным средством достижения конкурентного преимущества становится способность развивать существующие и создавать новые активы. В связи с этим возрастает значение нематериальных активов. Итак, побеждают организации, обладающие самыми высокими динамическими возможностями:

– адекватно и быстро воспринимать изменившиеся потребности и тенденции развития рынка;

– своевременно формулировать видение будущего организации с учетом изменений на рынке;

– в кратчайшие сроки развивать требуемые компетенции, обеспечивающие конкурентные преимущества;

– быстро и эффективно проводить изменения, усиливающие позиции организации на рынке, обеспечивая поддержку этих изменений персоналом организации.

Значимость динамических возможностей бизнеса в современных условиях, необходимость их формирования и развития неизбежно приводят к повышению роли интеллектуального капитала, неотъемлемой частью которого является способность предприятия обучаться быстрее конкурентов. Именно эта способность обучаться быстрее и пользоваться знаниями эффективнее конкурентов становится важнейшим рыночным преимуществом. На рубеже XXI столетия возникла перспектива резких структурных перестроек предприятий, которые сами становятся центрами средоточия уникального знания о рыночной среде и способах достижения успехов в бизнесе. Динамика бизнес-процессов достигла такого уровня, при котором даже небольшой разрыв между образованием и практической деятельностью является слишком дорогим и недопустимым для предпринимателя.

Обучение и повышение профессионализма сотрудников представляет собой наиболее трудозатратную и в то же время наиболее эффективную инвестицию в развитие организации.

Грамотное инвестирование в развитие торгового персонала положительно сказывается как на работе каждого сотрудника в отдельности, так и на финансовом состоянии организации в целом, причем эффект этот будет не кратковременным. Высокая квалификация сотрудников означает не только стабильность и продуктивность их работы, но и многократное повышение стоимости самой организации. Основным фактором, который непосредственно влияет на качественные характеристики сотрудников и стоимость человеческого капитала организации, является функционирование системы развития персонала. Она представляет собой ключевую составляющую системы управления персоналом и способствует укреплению конкурентных преимуществ организации на рынке. Наличие эффективной системы развития сотрудников позволяет успешно решать задачи по созданию кадрового потенциала, повышению мастерства специалистов, работающих с клиентами, формированию у них современного экономического мышления. Принимая решение о создании системы обучения персонала, руководство организации в первую очередь должно определиться, кто именно будет осуществлять процесс обучения, – сама организация (собственными силами) или сторонние компании. Каждый вариант имеет свои достоинства и недостатки (таблица 4).

Каждая организация уникальна и неповторима: у каждой свой эксклюзивный набор (ассортимент) продукции (услуг), штат сотрудников, имеющих определенное образование и багаж знаний, специфические каналы распределения. Все это влияет на стратегию и тактику организации. Невозможно разработать идеальный универсальный отдел обучения, который подходил бы каждому предприятию. Многое зависит от количества обучаемых, от функционала сотрудников, от объема необходимых знаний, опыта обучающих, финансовых возможностей организации и, главное, от целей, достижению которых должно способствовать обучение.

Таблица 4 – Преимущества и недостатки внутреннего и внешнего обучения

Форма	**Преимущество**	**Недостатки**
Обучение собственными силами	– полный контроль процесса обучения; – возможность проводить своевременную диагностику, быстро реагировать на нужды (пробелы в знаниях) сотрудников; – относительная дешевизна обучения	Содержание программы обучения ограничено знаниями тренера организации
Привлечение сторонних организаций	– более профессиональный подход к обучению; – более широкий спектр направлений обучения; – возможность применения большего количества методик обучения, новейших подходов, разработок, использования дополнительных материалов, вспомогательного оборудования и т.д.	– высокая стоимость; – слабая обратная связь; – жесткие тематические рамки обучающих программ

Источник: составлено авторами

Учебный процесс может быть организован по-разному: ежемесячные или ежегодные курсы, смешанные формы обучения, создание собственных учебных центров и корпоративных университетов, привлечение одного тренера или группы, состоящей из представителей руководства. Вне зависимости от видов и форм обучения торгового персонала алгоритм работы системы обучения остается неизменным (рисунок 4).

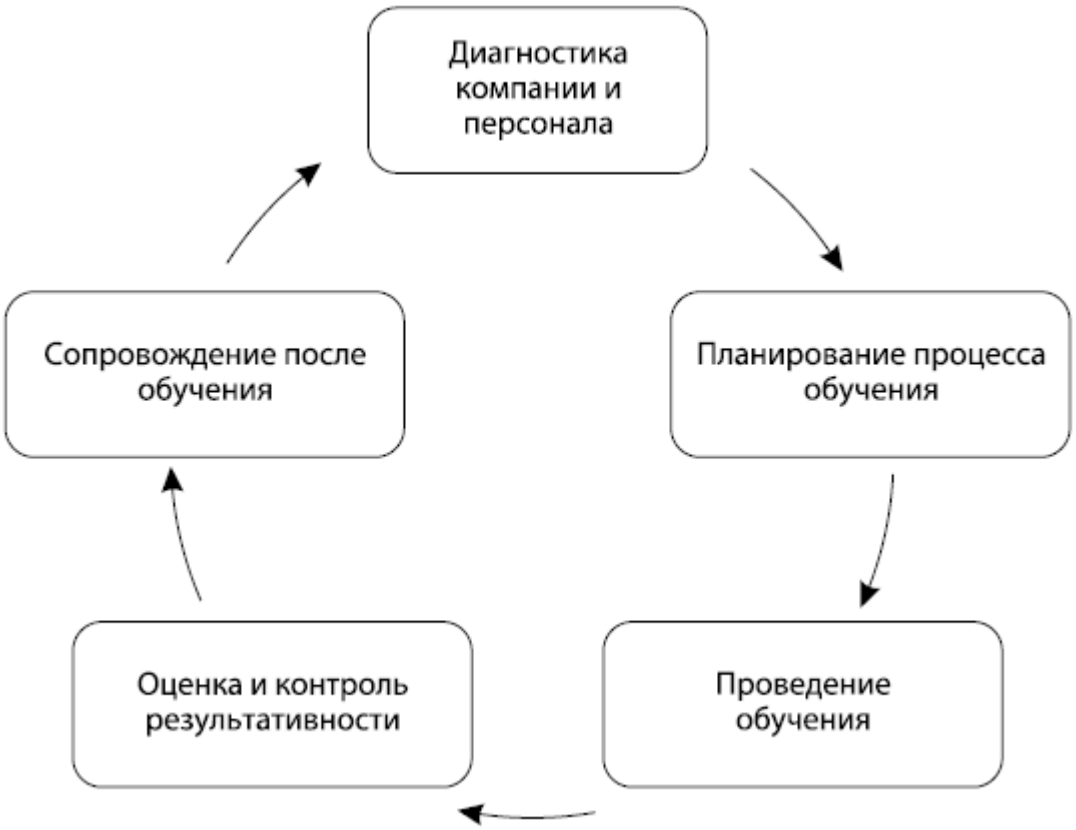

Рисунок 4 – Этапы работ в рамках функционирования системы обучения
Источник: составлено авторами

Для того чтобы выжить в условиях рыночной экономики и процветать, современным предприятиям необходимо определенное число работников с надлежащим уровнем квалификации. Игнорировать человеческие ресурсы не может ни одна организация, поскольку именно от персонала зависят ее бесперебойное функционирование и конкурентоспособность на рынке производимых товаров или оказываемых услуг. Анализируя отечественный и зарубежный опыт обучения квалифицированных специалистов, можно выделить три основные концепции.

1) Концепция специализированного обучения, – ориентированного на настоящий момент времени или ближайшее будущее и имеющего отношение к соответствующему рабочему месту. Такое обучение эффективно относительно непродолжительный отрезок времени, но, с позиции работника, способствует сохранению рабочего места и укрепляет чувство собственного достоинства.

2) Концепция многопрофильного обучения. Повышает внутрипроизводительную и внепроизводственную мобильность работника и является наиболее эффективной с

экономической точки зрения. При этом возникают риски для организации, поскольку сотрудник имеет возможность выбора и менее привязан к своему рабочему месту.

3) Концепция обучения, ориентированного на личность. Его цель – развитие человеческих качеств, заложенных природой или приобретенных в практической деятельности. Данная концепция применима к людям, имеющим склонность к научным исследованиям или обладающим талантом руководителя, педагога и т.п.

Соответственно, предметами обучения являются:

– знания, – получение теоретических, методических и практических знаний, необходимых сотруднику для успешного выполнения трудовых обязанностей на рабочем месте;

– умения, – способность выполнять обязанности, закрепленные за работником на конкретном рабочем месте;

– навыки, – высокая степень умения применять полученные знания на практике, то есть такая степень освоения работы, при которой вырабатывается сознательный самоконтроль;

– способы поведения (форма жизнедеятельности личности), – совокупность действий и поступков сотрудника в процессе общения с окружающими членами трудового коллектива; выработка характера поведения, соответствующего требованиям, предъявляемым рабочим местом; социальные отношения и коммуникабельность.

На современных предприятиях обучение, – это организованный и целенаправленный процесс, в ходе которого персонал овладевает новыми знаниями, умениями и навыками под руководством опытных наставников, преподавателей и специалистов. При этом оно может осуществляться как на рабочем месте, с постановкой конкретной задачи, так и вне его, – с целью получения теоретических знаний и умения действовать в соответствии с требованиями производственной среды.

Большинство предприятий рассматривают затраты на развитие персонала как инвестиции в специальный человеческий капитал. При этом возникает необходимость определять эффективность действующей системы обучения. В организации должна проводиться ее систематическая оценка, основными задачами которой являются:

– получение измеримых показателей всего процесса обучения (принцип менеджмента качества);

– принятие обоснованных решений о продолжении или прекращении обучения в той или иной форме;

– совершенствование процесса обучения в той или иной форме.

Оценка эффективности обучения сотрудников состоит их двух этапов:

1) социологическое обследование персонала организации;

2) определение и анализ критериев эффективности и параметров оценки обучения.

Рассмотрим эти этапы более подробно. В рамках социологического обследования обучающихся специалистами службы кадров дважды проводится анкетирование: до начала обучающих мероприятий и по их завершении. С целью получения объективных и достоверных сведений анкетирование является анонимным. Анкета содержит как открытые, так и закрытые вопросы; каждому ответу эксперты присваивают определенный балл. На основании полученных данных формируются критерии эффективности обучения, а затем определяется степень их влияния на параметры оценки этого процесса. К параметрам оценки относят: эффективность планирования, эффективность организации, эффективность мероприятий и эффективность наставничества.

Эффективность обучения (ЭО) рассчитывается по формуле:

ЭО = (Рэпо х Knap1) + (Рэоо х Knap2) + (Рэм х Knap3) + (Рэн х Knap4),

где Рэпо – параметр оценки планирования обучения;
Рэоо – параметр оценки организации обучения;
Рэм – параметр оценки мероприятий обучения;
Рэн – параметр оценки наставничества;
Knap1, Knap2, Knap3, Knap4 – весовые коэффициенты влияния параметра.

Расчет параметров оценки эффективности обучения (Р) проводится с помощью следующей формулы:

$$P = \frac{\Sigma (Бbai \times Kkpi)}{N},$$

где Р – каждый из четырех параметров оценки эффективности процесса обучения (Рэпо, Рэоо, Рэм, Рэн);
Бbai – балл по i-му вопросу заполненной обучающимися анкеты;
Kkpi – весовой коэффициент влияния i-го критерия оценки эффективности обучения;
N – число обучающихся, заполнивших бланк социологического обследования.

Коэффициенты влияния параметров оценки на итоговую оценку эффективности процесса обучения, как правило, колеблются в интервале 20 – 30%. Эффективность обучения в организации должна также оцениваться непосредственными руководителями (если они не являются наставниками обучающихся). Необходимость применения того или иного способа оценки эффективности обучения определяется каждой организацией самостоятельно исходя из определенных заранее целей. Оценку эффективности обучения рекомендуется проводить системно, а ее результаты использовать строго в соответствии с поставленными целями. Только в этом случае можно оценить как качество самого обучения, так и эффективность действующей системы развития персонала, а также выявить потребность сотрудников в тех или иных знаниях, навыках и умениях.

В современных условиях развития бизнеса наиболее важным инструментом, обеспечивающим стабильность организации и повышение ее конкурентоспособности, является подготовка персонала в соответствии с текущими и перспективными требованиями внутренней и внешней среды. Повысить скорость обучения помогают современные средства коммуникации, в частности сеть Интернет. Многие вузы имеют специализированные веб-порталы, основной функцией которых является образование. Для дистанционного обучения подготавливается специальный онлайн-курс, учитывающий специфику данного метода. С помощью веб-портала преподаватель публикует список заданий и отслеживает результаты работы студентов. На таком портале можно принимать экзамены и в случае положительной отметки переводить слушателя (обучающегося) на следующую ступень.

Существует также метод обучения при помощи электронной почты. Слушатель (обучающийся) получает задания, а преподаватель, – отчеты об их выполнении. Преподаватель может контролировать выполнение каждого задания, а может получать отчеты

только после прохождения определенной темы. В последнем случае слушатель (обучающийся) должен сам контролировать усвоение пройденного материала.

Развитие социальных платформ, – территория в сети Интернет, где происходит общение людей, – позволяет проводить обучение и там. Практически каждая социальная сеть дает возможность создавать группы с ограниченным доступом, которые можно использовать как образовательную площадку. Этот метод дает ряд преимуществ. Во-первых, нет необходимости в регистрации, большое количество пользователей сети Интернет уже имеют аккаунты в социальных сетях. Во-вторых, в соцсетях есть инструменты, с помощью которых можно размещать текстовую и медиаинформацию (нет необходимости специально их разрабатывать). В-третьих, знакомый интерфейс веб-сайта позволяет пользователям-ученикам быстро разобраться, как работать с материалами. Увеличение количества интернет-ресурсов, а также систем разработки веб-сайтов, которые несут новые возможности по работе с материалами, позволяет осваивать форматы обучения, прежде недоступные.

Оптимизировать обучение персонала можно несколькими способами. Прежде всего, необходимо перейти от подготовки отдельных квалифицированных специалистов к подготовке слаженной профессиональной команды. Обучение коллектива или отдела целиком даст возможность увидеть эффективность обучения не только с точки зрения повышения компетентности отдельных сотрудников, но и с точки зрения работы организации в целом. Чтобы обучение было максимально эффективным, участники должны стать единой командой, у которой есть определенная цель.

Есть еще один способ оптимизировать процесс обучения: сделать организацию самообучающейся. Для этого необходимо, прежде всего, структурировать знания, которыми она обладает, и создать условия для получения новых. В этом может помочь, так называемая, база знаний, в которую включаются наработки сотрудников организации и материалы тренингов. База знаний должна быть четко структурирована, чтобы с ней было легко работать. Доступ к ней можно ограничить: например, продавцам будет доступна информация только о продажах. Иногда имеет смысл выделить специального сотрудника, у которого, единственного из всех, будет доступ к базе и который будет обучать других. С помощью базы знаний можно проводить и сдачу квалификационных тестов для проверки освоения учебного материала, который она содержит. Эта проверка должна быть регулярной, а прохождение теста, – иметь практическое значение для сотрудников (например, быть необходимым условием повышения в должности). При появлении в базе новых знаний тесты необходимо изменять.

Для того, чтобы быть уверенным в квалификации своего персонала, имеет смысл создать собственный отдел образования, который займется подготовкой работников. В таком случае прохождение специального курса обучения и сдачу квалификационных экзаменов следует сделать обязательным условием допуска к должностным функциям. В этом случае работа в организации будет восприниматься как награда за успешное освоение материала, и сотрудники будут больше ценить ее. Недостатки внутренней системы обучения связаны с тем, что для ее создания потребуются новые квалифицированные кадры (штатные сотрудники, обслуживающие базу знаний). Однако если в организации удастся наладить действительно эффективную систему образования, все недостатки окупятся благодаря возросшей квалификации сотрудников и, соответственно, конкурентоспособности организации.

Если все же принято решение не создавать специальную штатную единицу, а пригласить тренера со стороны, отношения с ним, учитывая все вышесказанное, следует

выстраивать по-новому. Он должен не учить, а помогать учиться, быть фасилитатором, – человеком, который поддерживает групповую коммуникацию, помогая группе достигнуть общей цели и сохраняя в ней позитивный настрой. Группа учится сама, тренер лишь направляет ее в нужном направлении. Работу с внешним тренером можно перевести и в электронный формат: отправлять и получать задания по электронной почте или в социальной сети, а общаться по телефону или использовать средства ip-телефонии. Важно найти тренера, который был бы готов работать с организацией на долговременной основе. На эту роль могут претендовать только эксперты, которые отвечают за результативность своих программ.

2.2 Корпоративные программы дистанционного обучения как инструмент решения комплексных задач развития персонала

Новое время предоставляет новые возможности для обучения, которые помогают организациям повысить конкурентоспособность. Этими возможностями пользуются все успешные игроки рынка, поскольку команда из высококлассных специалистов, – это важная составляющая успеха в бизнесе. Сформировать ее вполне реально, если использовать современные методики обучения.

Рассмотрим основные направления совершенствования системы внутрифирменного обучения и развития персонала. Возрастающее значение профессионального обучения для современных организаций и резкое повышение потребности в нем привели к тому, что организация внутрифирменного обучения стала одной из основных функций управления персоналом. Системы корпоративной подготовки кадров сегодня является комплексно планируемым направлением работы с персоналом. Если в предыдущие годы большинство организаций обучало своих сотрудников бессистемно, то сейчас все больше организаций включают тренинги в свою кадровую и бизнес-стратегию. Современная концепция системы обучения и развития персонала организации, а также методы и средства, обеспечивают ее интеграцию в систему стратегического управления организацией.

На сегодняшний день, чтобы удовлетворить потребности организации в обучении, целевой функцией которого является развитие человеческих ресурсов организации, необходимо разработать методы и средства, обеспечивающие органичное вхождение кадровой подсистемы в систему управления организацией. В отличие от стандартного подхода к обучению, ориентированного в основном на передачу знаний в рамках той или иной дисциплины, новые подходы к обучению в системе внутрифирменного дополнительного бизнес- образования должны быть ориентированы на достижение заданной профессиональной компетенции, позволяющей обученному осваивать новые знания и навыки, а также решать конкретные задачи, стоящие перед ним.

Учебные программы для внутрифирменного обучения должны составляться по модульному принципу. Модульность дает возможность разрабатывать планы обучения с учетом базового образования, должностного уровня, сферы профессиональной деятельности, опыта работы и перспектив карьерного роста обучаемых. Программа корпоративного обучения разрабатывается по заказу конкретной фирмы, и в данном случае наиболее важной методической характеристикой учебного процесса является учет специфики профессиональной деятельности слушателей (обучающихся).

Для обучения взрослых необходимо использовать разнообразные методы проведения занятий. Выбор конкретной формы обучения должен определяться следующими факторами:

– особенности профессионального бизнес-образования по сравнению с другими видами обучения;

– цели и содержание конкретной учебной программы;

– специфика аудитории;

– предпочтения преподавателя или бизнес-тренера.

Главная особенность бизнес-образования состоит в том, что оно направлено на формирование специальных профессиональных качеств, а не на общее развитие обучающегося, соответственно, выбранные методы обучения должны развивать конкретные умения и навыки. Немаловажную роль в выборе форм проведения занятий играет и содержание учебных программ. Необходимым условием повышения качества обучения

является также применение средств визуальной поддержки: проектируемые на большой экран слайды, видеофильмы, раздаточный материал с копиями слайдов или конспектов лекций. Каждый метод обучения имеет свои достоинства и недостатки, поэтому необходимо использовать сочетание различных приемов подачи материала.

В рамках новых подходов к обучению в дополнительном бизнес-образовании резко возрастает значение самостоятельной (внеаудиторной) работы. Самым распространенным видом самостоятельной работы является подготовка слушателя к аудиторным занятиям, которая включает: изучение литературы, выполнение упражнений, анализ конкретных ситуаций. Эффективной формой внеаудиторного обучения являются различные творческие задания, связанные с написанием конечных отчетов: рефераты, курсовые проекты, дипломные, итоговые и аттестационные работы. Высокорезультативным методом самостоятельной работы является стажировка, или производственная практика. Данный вид обучения дает возможность учащемуся применить полученные знания и навыки на практике.

Работая самостоятельно, специалист осваивает теоретические знания, знакомится с систематизированной информацией. Кроме того, самостоятельная работа, несомненно, способствует развитию у учащихся новых умений и навыков. Это, в первую очередь, те навыки, которые связаны с организацией собственной деятельности, – умение четко планировать свою работу, адекватно воспринимать свои возможности, работать с информацией. Очень важным результатом самостоятельного обучения является развитие навыков работы с людьми.

В современной практике бизнес-образования ведущее место отводится работе слушателей (обучающихся) в малых группах. Значимость этого метода обучения во многом определяется тем, что он включает в себя комплекс приемов, позволяющих стимулировать активную работу слушателей (обучающихся), а также развивать у них коммуникативные способности, умение находить компромиссное решение, ориентироваться в быстроменяющейся ситуации, соотносить свои интересы и возможности с интересами и требованиями других членов группы, а также с задачами группы в целом. Групповая работа позволяет сформировать у учащихся ориентированность на результат, что является одной из важнейших задач бизнес-образования. Кроме того, внеаудиторная деятельность малых групп предполагает проведение итоговой презентации учебного продукта. Этот этап очень важен, так как он позволяет сравнить свои результаты с результатами работы других команд, то есть объективно оценить степень конкурентной борьбы.

На усвоение большого объема знаний требуется много времени, но менеджер достаточно высокого уровня не может долго отсутствовать на рабочем месте, поэтому сочетание аудиторной и самостоятельной работы и затем общение с преподавателем (по электронной почте или посредством других средств связи) становится все более популярным в практике дополнительного профессионального образования.

Рассмотрим более подробно критерии оценки эффективности работы системы внутрифирменного обучения. Эффективность внутрифирменного обучения, в соответствии с п. 6 «Менеджмент ресурсов» ГОСТ Р ИСО 9001-2001, должна оцениваться по определенным критериям. Подчеркнем, для сложной системы (а современное предприятие мы рассматриваем как сложную систему) в силу ее многогранности критерий является неким вектором, при этом оценка эффективности работы сложной системы является многокритериальной. На сегодняшний день существуют различные подходы к выбору критериев. В зависимости от числа параметров оптимизации говорят о многокритериальной и поликритериальной

(векторной) постановке задач. При монокритериальной постановке задач оптимизируют один из параметров, при поликритериальной, – проводится совместная оптимизация ряда параметров. Критерии оценки формализуют цели деятельности, как всей организации, так и отдельных сотрудников. Основные требования к оценке эффективности системы внутрифирменного обучения:

1) цель деятельности организации должна быть ясной и понятной для сотрудников всех подразделений;

2) цель деятельности организации должна иметь четко установленные сроки достижения и быть совместимой с ресурсами служб, занимающихся ее реализацией.

Как показало изучение зарубежного опыта, основными критериями оценки эффективности работы системы внутрифирменного обучения в рыночных условиях становятся:

– отношение руководства организации к обучению персонала как показатель взаимосвязи между конкурентоспособностью продукции организации и профессионализм работников;

– объем финансовых ресурсов, выделяемых руководителями организации на обучение персонала;

– время обучения, включающее: время, затрачиваемое обучаемым (учеником, стажером, практикантом); время, затрачиваемое обучающим (преподавателем, мастером, наставником); время, затрачиваемое на организацию процесса обучения;

– учебная программа, рентабельность которой определяется следующими показателями: повышение личного дохода сотрудника в результате обучения; увеличение экономической прибыли и повышение социальной эффективности работы организации; обеспечение затрат на организацию процесса обучения; критерии угрозы (возможность отрицательных последствий в том случае, если потребность организации в обучении персонала новым технологиям не будет удовлетворена).

Формализация критериев оценки эффективности обучения персонала начинается с выявления потребности организации в профессиональной подготовке сотрудников на различных уровнях:

1) на уровне отдельного специалиста;

2) на уровне конкретной профессиональной деятельности;

3) на уровне структурного подразделения;

4) на уровне организации в целом (с учетом занимаемой рыночной ниши);

5) на отраслевом уровне (с учетом специфики деятельности работников данной сферы и положения предприятий отрасли на международном рынке).

Традиционным методом выявления потребностей в обучении на уровне конкретного сотрудника является оценка персонала, – определение качества выполнения работниками своих должностных обязанностей. Формализованными критериями оценки эффективности обучения на этом уровне являются:

– наличие должностной инструкции у сотрудника;

– оценка сложности труда;

– оценка затрат рабочего времени сотрудника на обучение;

– оценка деловых и личностных качеств работника;

– оценка квалификации и уровня профессиональной компетентности специалиста;

– оценка вклада работника в достижение целей организации.

Методом определения потребности в обучении персонала на уровне структурного подразделения является анализ кадровых проблем в отделе. Критерии оценки эффективности обучения в данном случае:

– наличие локального положения о структурном подразделении;

– распределение линейно-функциональных полномочий между сотрудниками подразделения, в том числе полнота охвата профессиональных функций и отсутствие их дублирования;

– выполнение плана подразделения;

– приобретение дополнительных навыков и освоение смежных профессий сотрудниками подразделения;

– количество рекламаций.

Определение потребности в подготовке сотрудников на уровне организации предполагает выявление наиболее значимых факторов, влияющих на профессионально-квалификационную структуру персонала организации, и количественную оценку этого воздействия. Основной метод определения потребности организации во внутрифирменном обучении на этом уровне, – соответствующие балансовые расчеты. Критериями оценки эффективности учебных программ в данном случае являются:

– прогноз численности персонала, необходимого для реализации краткосрочных и среднесрочных корпоративных задач;

– разработка и обоснование программ развития персонала и планов обучения;

– аналитическая оценка фактического потенциала сотрудников организации;

– оценка возможностей рынка труда удовлетворить кадровые потребности организации;

– выбор обучающей организации и учебных программ.

Мотивация к обучению и успеху создается благодаря не внешним, а внутренним стимулам, она формируется путем внедрения концепции обучающейся организации, воспитания лидеров и применения каскадного обучения на рабочем месте. Стратегия развития организации требует использования коллективного интеллекта и повышения приверженности персонала, для чего необходимо участие каждого работника в обучении и в преобразовании организации. Основными признаками обучающейся организации являются непрерывное совершенствование и развитие персонала, нацеленность на развитие, обучение в процессе работы, активная жизненная позиция сотрудников, постоянная передача знаний между носителями опыта. Преимущества внедрения соответствующей концепции очевидны, – это возможность инновационного развития организации: совместное использование знаний и навыков способствует их углублению и разработке идей, которые могут привести к достижению успеха; кроме того, к преимуществам относятся повышение качества, улучшение обслуживания потребителей, усиление приверженности работников организации, осознание необходимости изменений, повышение конкурентоспособности предприятия. Предпосылкой внедрения концепции обучающейся организации является то, что работники, как и руководство, хотят добиться успеха и получить удовлетворение, к которому приводит достижение результатов, и могут активно работать ради этой цели без внешнего стимулирования.

Цель управления развитием персонала, – создание потенциала, который позволит повысить конкурентоспособность организации и подготовит сотрудников к будущим изменениям. Исходными составляющими этого потенциала являются:

– знания и умения работников;

– навыки, которые потребуются для решения задач в будущем и позволят сформировать требования к персоналу;

– потребности в личностном росте сотрудников и желание последних соответствовать выдвинутым требованиям.

В связи с этим планирование развития персонала должно быть направлено на приумножение знаний и развитие навыков для решения новых задач. Функциональная стратегия развития сотрудников должна подчиняться корпоративной стратегии повышения конкурентоспособности. При этом за реализацию стратегии развития несет ответственность руководитель организации, а за развитие работников, то есть тактику и политику реализации функциональной стратегии, отвечает руководитель службы управления персоналом. В организациях, где ведется плановая работа по повышению компетентности сотрудников, наблюдается значительный рост заинтересованности персонала в результатах работы, а подготовка и повышение квалификации способствуют увеличению производительности труда работников. Это обуславливает необходимость разработки программы развития персонала, в основе которой находится соответствующая концепция.

Рисунок 5 – Порядок разработки программы развития персонала
Источник: составлено авторами

Концепция как система взглядов определяет главное, – то важное, на чем будет базироваться развитие персонала, и позволяет фокусировать внимание на достижении результата при наименьших затратах. На рисунке 5 указана последовательность действий по формированию программы развития персонала.

Задача разработки концепции состоит в выявлении средств для достижения стратегической цели и реализации миссии организации. Предметом концепции является выделение принципов, которые позволят осуществить развитие персонала с целью создания максимальных конкурентных преимуществ при минимальных затратах ресурсов и сохранении ценностей руководства и корпоративной культуры. Эти принципы определяют правила, которые следует реализовать в программе развития персонала, и дают ответы на следующие вопросы:

– какие проблемы, которые можно решить при помощи развития персонала, существуют в организации;

– какие средства позволят достичь стратегической цели развития персонала;

– какие требования к персоналу следует выдвинуть, для того, чтобы обеспечить развитие организации?

На сегодняшний день концепция самообучающейся организации является для предприятия наиболее эффективной.

Важной частью работы по созданию проектного плана корпоративной программы обучения является определение тех индикаторов, по которым вы будете оценивать успешность и эффективность программы. Это должно быть сделано именно на стадии планирования как минимум по двум причинам:

– во-первых, необходимо заранее определить время проведения тех или иных оценок (например, оценить реакцию участников обучения на тренинг можно только непосредственно после его завершения или использовать метод сопоставлений);

– во-вторых, необходимо запланировать соответствующие работы (для крупных корпоративных программ они могут быть достаточно масштабными как по продолжительности, так и по затратам трудовых и финансовых ресурсов).

При реализации корпоративных программ обучения необходимо использовать индикаторы (критерии), определяющие успешность программы по трем взаимосвязанным направлениям.

1) Успешность проекта, – параметры, определяющие успешность проектного управления: соблюдение расписания (общих сроков реализации программы), совпадение реального бюджета программы с запланированным т.д.

2) Успешность учебных мероприятий, – критерии, характеризующие приобретенные участниками обучения: знания, навыки, установки (психологические, управленческие и другие).

3) Успешность обучения с позиции организации, – критерии, характеризующие изменения, происходящие на уровне организации (подразделения) в целом: изменение рабочего поведения сотрудников; изменения характера взаимодействия между отдельными сотрудниками, между подразделениями, между разными уровнями менеджмента и т.д.; формирование новых стандартов деятельности, новых принципов оценки сотрудниками себя и своей работы; снятие тех или иных ограничений, существовавших до обучения.

Кроме того, что без четкого определения таких индикаторов невозможно проводить оценку успешности и реальной эффективности корпоративных программ обучения, сам факт формулировки этих критериев и доведения до всех заинтересованных сторон может стать одним из факторов успеха программы, поскольку они: помогают тренерам и консультантам, проводящим обучение, сконцентрироваться на наиболее значимых областях и темах

обсуждения; служат ориентирами для самих обучаемых и помогают им корректировать свое обучение.

В настоящее время в большинстве организаций, имеющих развитую корпоративную систему обучения и развития персонала, для оценки успешности обучения используется так называемая модель Д. Киркпатрика, ориентированная, прежде всего на отдельные корпоративные тренинги и предлагающая четыре уровня оценки:

1) реакция, – оценка тренинга самими обучаемыми;

2) усвоение, – знания и навыки, приобретенные сотрудниками в ходе тренинга;

3) поведение, – изменение рабочего поведения сотрудников;

4) организационные результаты, – осязаемые и измеряемые результаты обучения для организации (рост продаж, снижение издержек и т.д.).

Однако при реализации комплексной корпоративной программы обучения общая схема оценки ее успешности и результатов будет существенно сложнее. Схема усложняется как минимум за счет включения в нее критериев успешности самого проекта обучения и за счет того, что каждый уровень оценки по Д. Киркпатрику будет ориентирован на разные объекты. Так, например, оценку реакции обучаемых имеет смысл проводить по каждому тренингу, оценку усвоения, – по этапам программы (по группам тренингов), а оценку изменения рабочего поведения, – уже по результатам программы в целом. Схема оценки успешности корпоративных программ обучения, сочетающую проектный подход и модель Д. Киркпатрика приведена на рисунке 6.

Рисунок 6 – Схема оценки успешности корпоративной программы обучения

Источник: составлено авторами

Рисунок 7 – Данные для проведения оценки
успешности корпоративной программы обучения
Источник: составлено авторами

Наибольшие сложности вызывает, как правило, именно оценка долгосрочных результатов, связанная с анализом финансовых затрат и выгод корпоративной программы обучения, поэтому на данном аспекте мы остановимся более подробно. Существует целый ряд методов такого анализа, но максимально простым и понятным способом оценки долгосрочного воздействия корпоративных программ обучения является определение ROI (Return on Investment), – коэффициента возврата инвестиций. В частности, использования ROI при оценке эффективности обучения рекомендуется Американской ассоциацией тренингов и развития (ASTD). Суть подхода проста и аналогична определению ROI для любых инвестиционных проектов:

$$ROI = \frac{\text{Доход от программы} - \text{Стоимость программы}}{\text{Стоимость программы}} \times 100\%$$

Опишем процесс определения ROI для корпоративных программ обучения на рассматриваемом примере.

Шаг 1. Определение стоимости программы. Сразу следует отметить, что стоимость программы, оцениваемая в масштабах организации, отличается от бюджета программы.

Бюджет программы – это те финансовые средства, которые были непосредственно выделены на реализацию данной программы.

Стоимость программы – это ее бюджет плюс те средства, которые были затрачены на ее выполнение косвенно. Например, если менеджер по обучению во время реализации программы (шесть месяцев) посвящал ей 70% своего рабочего времени, получая при этом $1000 в месяц, то, очевидно, стоимость программы увеличится на $4200. То же относится к использованному рабочему времени обучавшихся сотрудников: они получали в ходе обучения зарплату, но не создавали в это время прямой продукт организации, стало быть, эти денежные средства также были вложены в обучение.

Итак, предположим, что бюджет программы составил $50 тыс., а ее стоимость – $65 тыс.

Шаг 2. Определение полученного дохода. Собственно, это наиболее сложный этап в определении ROI, требующий перевода произошедших в результате обучения организационных изменений на язык денежных единиц. Но, прежде всего, необходимо найти те количественные параметры, которые характеризуют данные организационные изменения (таблица 5).

Таблица 5 – Динамика показателей,
характеризующих организационные изменения

Показатель	**До обучения**	**После обучения**
Число внештатных проектов, завершенных с нарушением расписания	65%	25%
Число внешних проектов, завершенных с превышением запланированного бюджета	40%	20%

Источник: составлено авторами

Предположим, что наша организация реализует в год 20 внешних коммерческих проектов со средней стоимостью $100 тыс. По каждому проекту, завершенному позже конкретной даты, организация выплачивает заказчику неустойку в размере 10% от стоимости проекта. Соответственно, годовые потери по неустойкам составят:

– до обучения:

20 x 65% x $100 000 x 10% = $130 000 ;

– после обучения:

20 x 25% x $100 000 x 10% = $50 000 .

Разница в потерях составляет $80 тыс. в год.

Далее предположим, что на каждом проекте, завершенном с превышением планового бюджета, организация теряет $5 тыс. за счет недостаточно эффективного проектного управления. Соответственно, годовые потери, связанные с превышением бюджета, составят:

– до обучения:

20 x 40% x $10 000 = $80 000 ;

– после обучения:

20 x 20% x $10 000 = $40 000 .

Разница в потерях составляет $40 тыс. в год.

Суммарная разница в потерях составляет $120 тыс. в год, – это и есть экономический эффект реализации программы обучения.

Шаг 3. Определение коэффициента ROI. Вычисляем собственно ROI:

$$ROI = \frac{\$120\,000 - \$650\,000}{\$650\,000} \times 100\% = 85\% .$$

Итак, корпоративная программа обучения, которую мы рассматривали в качестве примера, характеризуется уровнем возврата инвестиций 85% годовых, – очень неплохой показатель для инвестиционного проекта.

Система обучения, – это, прежде всего, инструмент, с помощью которого: формируется единая культура ведения бизнеса; развиваются системы коммуникаций; поддерживаются управленческие решения топ-менеджмента; проводятся изменения в организации; ведется управление человеческими ресурсами; решаются вопросы адаптации и наставничества; осуществляется быстрое реагирование на изменение требований к квалификации кадров; обобщаются опыт и знания, накопленные за время деятельности организации. Все это в совокупности способствует повышению управляемости организации и, несомненно, положительно сказывается на ее развитии.

На современном этапе развития системы образования вопрос повышения уровня профессиональной подготовки сотрудников для обеспечения конкурентоспособности организации продолжает оставаться одним из самых актуальных. Однако не у каждой организации, особенно региональной, есть возможность регулярно обучать персонал, направляя сотрудников на семинары и тренинги, предлагаемые различными учебными центрами. В связи с этим возрастает значимость корпоративного обучения. Следует признать, что развитие образовательной организации, как организации, оказывающей услуги предприятиям и населению, во многом определяется политикой в отношении персонала. Профессиональная работа сотрудников, ориентированных на удовлетворение потребностей заказчиков, создает организации имидж надежной и стабильной организации, что является важным для сохранения конкурентных позиций на рынке образовательных услуг.

Профессиональное обучение персонала, – это процесс развития профессиональных знаний, умений и навыков сотрудников с использованием различных форм организации специального образования: корпоративного обучения, осуществляемого в очной (заочной) форме, стажировок в структурных подразделениям, самообразования, а также участия персонала в семинарах, организуемых внешними учебными центрами. Цель профессионального обучения специалистов заключается в подготовке персонала для реализации стратегических целей и оперативных задач организации, а также структурных подразделений, для быстрой адаптации к организационным изменениям в самой организации, что в последнее время в связи с объединением ряда крупных организаций становится особенно актуальным. Среди задач обучения, – повышение уровня профессиональных знаний и навыков персонала; создание благоприятного климата в коллективе; развитие взаимоотношений с сотрудниками и партнерами организации.

Как свидетельствует опыт в области обучения персонала организации, для получения требуемых результатов необходим системный подход к подготовке и переподготовке специалистов, позволяющий учитывать стратегические и текущие бизнес-планы организации, перспективы развития персонала, а также сформировать кадровый резерв (оперативный и стратегический). Однако не каждая организация имеет финансовую возможность обучить основную часть сотрудников во внешних учебных центрах, поэтому предлагается иной путь, а именно создание собственной внутренней системы обучения и повышения квалификации персонала. Так система профессионального обучения предусматривает четкую последовательность действий:

– выявление и анализ потребностей персонала в обучении;

– планирование и бюджетирование обучения;

– непосредственное обучение;

– учет данных об обучении;

– оценка эффективности обучения.

Принятая система включает следующие виды обучения:

– повышение квалификации, – приобретение новых теоретических и практических знаний в связи с повышением требований к уровню квалификации персонала и качеству обслуживания партнеров, а также необходимостью освоения новых технологий и услуг;

– профессиональная переподготовка, – получение дополнительных знаний, умений и навыков по программам, предусматривающим изучение отдельных тем и вопросов, необходимых для выполнения новых профессиональных обязанностей в рамках развития новых технологий и направлений деятельности организации (в том числе с учетом требований руководящих структурных органов), с получением диплома или свидетельства, удостоверяющего право (квалификацию) вести профессиональную деятельность в определенной области;

– стажировка, – закрепление освоенных знаний, умений и навыков на практике, изучение передового опыта, приобретение определенных профессиональных и организаторских качеств для выполнения обязанностей по занимаемой или более высокой должности;

– самообразование, – систематическое самостоятельное обучение: изучение специальной литературы и нормативных документов, ознакомление с передовым опытом и другое.

Естественно, для организации системного обучения требуется организационная структура, отвечающая за все этапы профессионального образования. Если штатная численность организации не превышает 500 человек, то с этой задачей справится отдел развития и оценки персонала, находящийся в структуре службы управления персоналом. Если же в штате организации более тысячи человек, к тому же организация имеет филиальную сеть, то для совершенствования процесса обучения целесообразно создать собственный центр подготовки и переподготовки персонала (в качестве структурного подразделения организации).

Задачами такого центра подготовки и переподготовки персонала могут быть: организация внутреннего обучения, способствующего повышению качества обслуживания, совершенствованию профессиональных навыков сотрудников, внедрению и продвижению новых услуг, формированию корпоративной культуры организации; а также направление топ-менеджеров и ключевых сотрудников организации на внешнее обучение. В центре проходят

подготовку и переподготовку руководители управлений, подразделений, отделов и специалисты всех направлений: эксперты, персональные менеджеры, сотрудники отделов, службы безопасности и другие работники, а также управленческий резерв, новые сотрудники и студенты-практиканты. Отдельно стоит выделить основные аспекты организации учебного процесса:

1) Организация обучения осуществляется центром на основе утвержденного правлением организации годового плана-графика, плана обучения сотрудников на предстоящий период, а также на основе программ курсов, семинаров, тренингов. Процесс внутреннего обучения направлен на получение сотрудниками конкретных знаний по специальности; повышения уровня квалификации; переподготовку и изменение специализации; приобретение практических навыков, необходимых для выполнения должностных обязанностей и повышения производительности.

2) Используемые формы корпоративного обучения, – вводные и базовые курсы (например, для стажеров отделов, для персональных менеджеров); инструктажи; курсы повышения квалификации и профессиональная переподготовка; специализированные курсы (для подготовки оперативного резерва); лекции; семинары; тренинги (функциональные, личностные), в том числе модульные, состоящие из нескольких циклов (например, по технике оказания услуг); семинары-тренинги; семинары-совещания, проводимые подразделениями с целью изучения нормативных документов, регулирующих деятельность организации, вопросов эффективной организации труда и т.д.; тематическое (техническое) обучение по внутреннему плану управления и развития отделов.

3) Преподавательский состав должен включать квалифицированных специалистов организации, обладающих большим опытом работы (вице-президентов, начальников управлений, отделов, руководителей проектов). Занятия на курсах проводят менеджеры, отвечающие за определенное направление деятельности организации или какой-либо продукт. В отдельных случаях в качестве преподавателей приглашаются ведущие специалисты и представители других учебных центров. Состав преподавателей из числа сотрудников утверждается ежегодно согласно приказу руководителя организации, на основе учебных мероприятий, включенных в годовой план-график. Участие внешних учебных центров определяется годовым планом корпоративного обучения с учетом выделенных финансовых средств на проведение данных мероприятий.

4) Основой для планирования процесса обучения является выявленная в ходе изучения и анализа потребность персонала в повышении уровня знаний и развитии навыков. Определение потребности в обучении на предстоящий учебный год осуществляется в период сентябрь-октябрь на основе комплексной диагностики, включающей в себя анкеты, опросники, интервью сотрудников с их непосредственными руководителями. Для выявления образовательных потребностей также используется модель компетенции, – совокупность ключевых знаний, умений, навыков и качеств, требуемых для определенной категории персонала.

При подготовке заявок на обучение подразделения организации учитывают: стратегические цели развития своего бизнес-направления, планируемое внедрение новых и совершенствование имеющихся технологий; разработку новых и модификацию существующих услуг; развитие инфраструктуры организации; вступление в силу новых нормативных документов; разработку внутренних нормативных документов; результаты аттестации; индивидуальную потребность сотрудников в повышении уровня знаний и

навыков, исходя из планов развития персонала; необходимость создания кадрового резерва и т.д.

В результате для каждого специалиста составляется заявка на обучение, которая подписывается непосредственным руководителем и самим сотрудником. Заявки анализируются соответствующим подразделением организации и службой управления персоналом. На их основе разрабатываются проекты, а затем, – план внутреннего (корпоративного) обучения и план внешнего обучения. Формирование плана-графика корпоративного обучения осуществляется по разделам, соответствующим направлениям деятельности организации, и включает выбор тем учебных мероприятий, форм обучения для тех или иных категорий персонала, а также определение количества учебных часов и дней, ориентировочной численности группы, периода проведения обучения и расходов на каждое мероприятие. План внешнего обучения составляется по подразделениям организации и включает: перечень участников; темы актуальных семинаров; квартал, в котором предполагается провести обучение; и ориентировочную стоимость обучения. На основе расчета стоимости мероприятий, включенных в планы обучения, разрабатываются проект годового бюджета по подготовке кадров, включающего расходы на внутреннее обучение, расходы на обучение сотрудников во внешних учебных центрах и командировочные расходы. Затем планы утверждаются руководством организации. После этого они доводятся до сведения руководителей подразделений и являются основанием для организации внутреннего обучения, а также оформления документов для участия сотрудников во внешних учебных образовательных мероприятиях.

5) Организация учебного процесса предусматривает применение современных технологий обучения (дистанционное обучение) и новейших технических средств, для чего в центре обучения должен быть оборудован компьютерный класс. Особенность обучения заключается в том, что занятия имеют практическую направленность, но при этом сотрудники получают и необходимую теоретическую подготовку. При этом содержание семинаров корректируется в зависимости от состава участников. При изменении нормативной базы организации, либо появлении новых нормативных документов, составляются новые программы обучения, которые разрабатываются для каждого учебного мероприятия. Образовательный центр несет ответственность за обеспечение образовательного процесса программами, необходимой оргтехникой и раздаточными материалами.

6) Вызов на семинар, тренинг и другие мероприятия, проводимые в рамках корпоративного обучения, осуществляется на основании соответствующего распоряжения. После получения распоряжения и программы семинара или тренинга руководители подразделений знакомят с этими документами сотрудников-участников обучения, которые в течение нескольких дней могут направлять свои вопросы по темам занятий преподавателям образовательного центра.

7) После проведения корпоративных занятий или участия персонала в образовательных мероприятиях внешних учебных центров осуществляется оперативный учет сотрудников организации, прошедших обучение (учитывается тип и название курса, образовательное учреждение, дата проведения занятий, количество дней, а также часов обучения, преподаватели).

8) Результаты обучения, – представляют собой степень усвоения новых знаний и навыков и их практическое использования, – определяются на основе системы оценки, которая включает в себя: тестирование, анкетирование, аттестацию. Оценка итогов обучения

осуществляется в форме контрольных испытаний (зачет, тестирование, ситуационное задание, домашнее задание и т.д.), проводимых сразу по завершении занятий либо через определенное время, предоставляемое сотрудникам на подготовку. Дополнительное анкетирование участников семинаров и тренингов позволяет узнать мнение слушателей (обучающихся) по вопросу качества преподавания и организации учебного процесса, а также получить предложения по повышению квалификации персонала, прохождения профессиональной переподготовки.

9) После прохождение обучения в рамках организации сотруднику выдается сертификат участника, копия которого хранится в его личном деле. Участники обучения в обязательном порядке доводят до сведения коллег своего структурного подразделения информацию, полученную на курсах, семинарах и т.п.

Важно подчеркнуть, что использование системного подхода к организации профессионального обучения дает положительные результаты, которые проявляются не только в повышении уровня знаний и навыков самих сотрудников, но и в количественных показателях деятельности организации, таких как рост объемов продаж услуг, увеличение клиентской базы и т.д.

Итак, вопрос об организации корпоративного обучения должен решаться, прежде всего, руководством предприятия. И это совершенно логично, ведь именно руководство больше всего заинтересовано в новых кадрах. Причем топ-менеджмент сталкивается с необходимостью самостоятельной подготовки кадров для своего предприятия сразу в нескольких ситуациях:

– когда предприятие компенсирует естественную убыль кадров;

– когда происходит количественный рост, расширение предприятия;

– в ситуации качественного роста, освоения предприятием новой технологии или комплекса новых технологий.

Именно проблемная ситуация, в которой оказалось предприятие, и определяет характер корпоративного образования, способного в будущем обеспечить необходимые руководству кадры. Рассмотрим каждую из этих ситуаций более подробно.

Компенсация естественной убыли. Организации теряют сотрудников по разным причинам: работники увольняются, переходят в другие фирмы, выходят на пенсию. Для того, чтобы компенсировать кадровые потери, организации могут воспользоваться предложениями на рынке труда или собственным кадровым резервом. Но новичкам потребуется некоторый срок, для того, чтобы достичь той же эффективности, что была у предшественников. Для сокращения этого срока организации используют программы корпоративного обучения, цель которых, – скорейшая адаптация сотрудников к новой должности. Работник может и сам освоить все должностные компетенции, но обучение по специальной программе повысит вероятность успеха, а значит, снизит риски организации.

Учебный план корпоративной программы по введению в должность по своей структуре идентичен основным положениям должностной инструкции и трудового контракта. Учебный план программы по введению в должность может включать следующие основные компоненты:

– показатели эффективности по должности;

– система мотивации;

– зоны ответственности, полномочия и обязанности;

– место должности в структуре подразделения, взаимодействия по должности;

– функции, структура и взаимодействия подразделения;

– основные процедуры по должности;

– документооборот по должности.

Для руководящих должностей все пункты приведенного плана повторяются еще и по каждому подчиненному подразделению и сотруднику. Для новых сотрудников организации, помимо предмета «Введение в должность», предусматривается еще один, который условно можно назвать «Компания». Цель этого предмета все та же, – ускорить адаптацию нового сотрудника и повысить вероятность его успешной работы. Учебный план программы по знакомству работника с организацией может включать в себя следующие основные элементы:

– организация, ее миссия, ценности, стратегическое видение, стратегия, цели на ближайшую перспективу;

– продукт организации, ее положение на рынке: основные потребители и конкуренты;

– история развития и основные достижения организации;

– структура организации и ее основные лица (насколько эти данные могут быть известны человеку, занимающему данную должность);

– основы внутрикорпоративного права: важнейшие положения устава и правила внутреннего трудового распорядка;

– основные положения системы управления организацией: механизм планирования, ответственности и контроля;

– основные нормы и правила корпоративной культуры организации.

Может возникнуть вопрос: зачем учить введению в должность и истории организации, если сотрудник со временем узнает это все сам от коллег? Да, узнает, но не известно, когда. А руководство организации хочет получить отдачу от нового сотрудника как можно скорее. Поэтому тщательно подготовленный и организованный процесс обучения гораздо надежнее, – есть четкая программа обучения, которая гарантирует полноту знаний, есть тесты, позволяющие определить степень усвоения материала, наконец, есть лица, ответственные за завершение обучения к конкретному сроку.

Часто организации тратят большие средства на рекрутинг, хедхантинг и ассессмент для закрытия вакантных должностей. Система корпоративного обучения снижает риски этих вложений, поскольку сокращает срок адаптации и увеличивает вероятность успешности новых сотрудников на новых местах. Интересный пример корпоративного обучения в условиях естественной убыли персонала демонстрируют предприятия-школы. Некоторые организации, например, рестораны быстрого обслуживания, сознательно делают ставку на гарантированно убывающий персонал: молодежь, студентов, которые через некоторое время уйдут в более серьезные организации. В этом случае корпоративное обучение направлено на привлечение к работе сотрудников без опыта работы, готовых согласиться на более низкую заработную плату, а проблема отсутствия опыта решается за счет внутренней системы подготовки кадров. В такие организации многие сознательно идут, именно как в школу. Организациям же такое позиционирование дает приток молодых кадров, готовых на невысокий гонорар ради первой престижной строчки в резюме.

Расширение организации. В этой ситуации предприятие также сталкивается с необходимостью решения вопроса подготовки кадров. Как правило, к росту предприятия приводит освоение новых рынков, увеличение объемов производства и сбыта. Организация может развиваться вслед за растущим рынком, а может активно конкурировать за него, – в любом случае ей нужны новые кадры. Рост объемов продаж и расширение ассортимента

требуют укрупнения отделов маркетинга и сбыта. Увеличивается число региональных представительств. Расширяются производство, транспортный парк и склады. Растут все подразделения: административные, финансовые, кадровые.

Один из путей освоения растущих рынков, – это приобретение в собственность конкурирующего предприятия. Но это не всегда возможно, поэтому организации реализуют корпоративное обучение, – оно позволяет за короткий срок подготовить новых сотрудников. Корпоративное обучение при расширении предприятия целесообразно ориентировать на те должностные позиции, которые наиболее востребованы. Это, прежде всего, состав должностей бизнес-единиц: отдельных объектов сетей, филиалов, торговых представительств. Подготовка руководящего состава для новой бизнес-единицы должна осуществляться почти по всем направлениям деятельности организации. Программы подготовки персонала для бизнес-единиц должны носить комплексный, системный характер, ведь их цель, – соблюсти интересы всей организации. Поэтому систему корпоративного обучения, охватывающего весь комплекс функций предприятия и способного подготовить полноценного руководителя бизнес-единицы, часто называют корпоративным университетом.

Каждая организация выбирает свой путь расширения сети объектов, филиалов и представительств. Это может быть, как самостоятельное развитие, так и развитие с помощью привлекаемых партнеров. В любом случае оно требует того, чтобы персонал на новом месте умел создавать те конкурентные преимущества, ради которых организация и осваивает новый для себя рынок. В связи с этим основное содержание программ корпоративного университета, – это обучение сотрудников бизнес-единицы фирменным процедурам. Учебный план по специальности «Руководитель бизнес-единицы» представлен в таблице 6.

Таблица 6 – Учебный план
комплексной программы по управлению бизнес-единицей

Изучаемая дисциплина	**Краткое содержание**
Маркетинг и продажи	Товарная категория. Рынок: потребители и конкуренты. Ассортимент товаров и услуг, производимых организацией. Цены. Рекламные и маркетинговые акции. Исследование рынка. Этапы технологии продаж. Тренинг продаж. Взаимодействие с торговыми партнерами.
Финансы	Бухгалтерский учет. Налоговое планирование. Планирование бюджета доходов и расходов.
Персонал	Кадровый документооборот. Поиск и набор. Оценка и обучение. Система мотивации.
Производство (товары и услуги)	Процедуры для производственного персонала. Используемые технологии. Обслуживание зданий, сооружений и инженерных коммуникаций. Производственное оборудование и его обслуживание.
Менеджмент	Планирование деятельности подразделений. Отчетность. Делопроизводство. Контроль. Право. Средства автоматизации управления. Безопасность.

Источник: составлено авторами

Итак, к уже упоминавшимся корпоративным предметам «Введение в должность» и «Компания» добавляется комплекс программ, описывающих функциональные направления бизнеса. Эти направления представляют собой уникальные зоны ответственности, разделенные между соответствующими службами: отделами менеджмента, маркетинга и продаж, финансовыми, кадровыми, производственными и сервисными подразделениями (в зависимости от того, что производит организация, – товары или услуги). Программы обучения по отдельным направлениям бизнеса являются базовыми для подготовки руководителей соответствующих подразделений. По отдельным программам корпоративного университета готовятся руководители соответствующих подразделений, а будучи объединенными в комплекс, программы позволяют подготавливать генеральных директоров бизнес-единиц. Несмотря на значительные финансовые затраты, корпоративные университеты незаменимы, так как они аккумулируют бесценный опыт корпораций, экономя силы и время на подготовку новых руководителей. В сочетании с предварительным конкурсным отбором программа подготовки в корпоративном университете действительно дает организациям те кадры, которые способны продвинуть ее вперед.

Качественный рост. Одна из самых перспективных форм корпоративного обучения, – это освоение новых технологий. Любая растущая организация неизбежно сталкивается с необходимостью перехода на качественно новый уровень. Как же научить сотрудников тому, что сама организация еще никогда не реализовывала.

Сначала выделяется один из производственных участников, на котором отрабатывается модель перехода на новую технологию. Затем этот участок становится базовым для всех остальных подразделений. Формируется бизнес-единица. Затем ее опыт транслируется другим бизнес-единицам посредством обучения по корпоративным программам. Таким образом, снижаются риски, связанные с нововведениями, ведь переводить на новую технологию все подразделения сразу небезопасно, – она может таить в себе неизвестные последствия, которые лучше сначала изучить на примере отдельного участка.

Для самой организации ее корпоративные ценности являются принципами, на базе которых будут формироваться документы, регламентирующие ее деятельность, а для корпоративного университета они станут фундаментальной идеологической основой при составлении учебных программ и создании корпоративной модели компетенций. С учетом корпоративных ценностей и стратегической цели организации формируются такие основополагающие документы, как система профилирования должностей и корпоративная модель компетенций.

Корпоративная модель компетенций, – представляет собой основанный на корпоративных ценностях организации перечень профессиональных компетенций, которыми должны обладать сотрудники организации на разных уровнях для достижения синергического эффекта и, как следствие, реализации стратегических целей организации. Под компетенцией понимается способность успешно действовать на основе практического опыта, умений и знаний при решении задач на конкретной должности. Каждая компетенция в корпоративной модели компетенций расшифровывается с помощью поясняющих ее индикаторов. Одна компетенция может быть связана, как с несколькими индикаторами, так и с одним. В разных организациях индикаторы одной и той же компетенции могут различаться. Так, одна организация будет понимать под компетенцией командную работу, умение работать вместе, другая организация, – умение строить эффективные коммуникации внутри коллектива, а

третья просто включит это понятие в состав другой компетенции, например, лидерство будет представлено, как умение организовать и настроить целую команду.

Подобная разница определяется корпоративными ценностями организации. Например, если в перечне корпоративных ценностей присутствует категория «инновации», то в корпоративной модели компетенций организации обязательно появятся компетенции «проактивность», «открытость новому». Категория «результативность» привнесет в корпоративную модель компетенций такие компетенции, как «ориентация на результат», «планирование», «стратегическое мышление», «исполнительность». Таким образом, корпоративная модель компетенций отражает корпоративные ценности. Также в корпоративной модели компетенций фиксируется качественная оценка владения каждой конкретной компетенцией. А поскольку корпоративная модель компетенций является документом, определяющим целый ряд процессов организации (подбор персонала, мотивация и оплата труда и др.), необходимо заранее сделать ее удобной для всех групп сотрудников.

Сегодня построение системы корпоративного обучения является одной из важнейших задач службы по управлению персоналом многих организаций. Что лучше: пригласить штатных тренеров, выбрать поставщика тренинг услуг или поручить обучение наиболее опытным менеджерам организации и привлечь их в качестве главных тренеров? Оптимальным решением является сочетание систем внешнего и внутрикорпоративного обучения.

В настоящее время рынок тренинговых услуг предлагает самый широкий спектр обучающих программ для персонала разного уровня: от специалистов без опыта работы до топ-менеджеров. Это и открытые семинары, и тренинги, и корпоративные программы, разработанные с учетом специфики того или иного сегмента рынка. Существуют также предложения комплексных услуг для клиентов: консалтинг, оптимизация организационной структуры, подбор и обучение персонала. Это не только предоставляет дополнительные возможности для клиентов, но и предполагает систему корпоративных скидок. Необходимо отдельно отметить, что интерес к обучающим программам не только возрастает, но и становится одним из мотивирующих факторов для сотрудников организации.

При организации корпоративного обучения у руководителей организации и представителей кадровой службы часто возникает вопрос: что лучше, – нанять для этой цели штатных тренеров или обратиться в тренинговое агентство? С одной стороны, внутренний тренер понимает потребности организации, отлично знает ее структуру, динамику развития и корпоративную культуру и может разработать программы под конкретную задачу. При этом его услуги будут обходиться организации дешевле. Еще одним преимуществом является то, что внутренний тренер быстрее проследит за результатами проведенного тренинга, оценит его эффективность и при необходимости доработает с учетом полученных замечаний. Это способствует постоянному совершенствованию качества и результативности корпоративного обучения.

С другой стороны, поскольку тренер организации является наемным работником, ему будет сложнее отстаивать свою позицию перед руководством. Поставщик тренинг услуг не только сможет выявить так называемые «узкие места» фирмы, но и не побоится высказать свое мнение и предложить заказчику собственное видение решения проблемы. Задача внешнего тренера состоит в том, чтобы понять потребности клиента и выдвинуть возможные варианты обучающих программ, направленных на преодоление проблемы, а также совместно с заказчиком выбрать подходящую систему обучения и адаптировать тренинги специально к потребностям его организации. Иногда в организации просто нет некоторых необходимых

тренеров. Не всегда понятно, сохранится или нет в дальнейшем потребность в каком-то тренинге и нужно ли вводить его в систему корпоративного обучения. Соответственно, неясно, нужно ли вкладывать средства в его разработку. С другой стороны, далеко не каждая организация может позволить себе разработку большого числа программ, – это требует много времени и организационных усилий, кроме того, любые методы устаревают, в том числе и тренинги. Данная проблема особенно актуальна в случае быстрого роста организации, возникновения новых задач и бизнес-процессов. Это также влечет за собой необходимость обращения к услугам тренингового агентства.

* *
*

Построение системы корпоративного обучения является сегодня одной из важнейших задач HR-службы многих организаций. Оно включает в себя, прежде всего, подбор штатных тренинг-менеджеров, которые будут разрабатывать внутрикорпоративные обучающие программы, а также набор внешних тренингов и создание оптимального баланса между ними. Чаще всего при достижении организацией определенной стабильности в своем развитии возникает потребность в отдельной штатной единице, – менеджере по обучению персонала; затем создается целое подразделение, задача которого, – превращение разрозненных мероприятий в определенную систему обучения. На основе этих планов формируются запросы подразделений организации, с учетом которых разрабатываются программы обучения сотрудников на целый год. Следующий шаг, – дальнейшее развитие системы внутрикорпоративного обучения сотрудников и создание корпоративного учебного центра во главе с руководителем, который разрабатывает стратегию развития обучения и систему отслеживания результатов, а также организует сам процесс: составляет программы обучения, проводит отбор и подготовку тренеров, организует методическую работу и контроль за результатами обучения. Такие системы необходимы прежде всего организациям, в которых требуются разработка, поддержание единых стандартов деятельности и унификация бизнес-процессов. К ним относятся банки, сети мебельных магазинов, аптек и супермаркетов, предприятия быстрого питания, гостиничный бизнес, сети региональных рекрутинговых агентств и т.п. В создании системы корпоративного обучения существуют два основных подхода:

1) Привлечение штатных профессиональных тренеров, которые разрабатывают программы обучения специально под нужды данной организации. Создание и проведение тренингов составляют их основную деятельность. Подразделения организации являются заказчиками обучающих программ и обеспечивают обратную связь. Данный подход является самым распространенным.

2) Привлечение более опытных менеджеров организации к обучению сотрудников. Этот подход основывается на использовании внутренних человеческих ресурсов организации и предусматривает разработку индивидуального плана развития сотрудников и их ключевых компетенций с учетом интересов самой организации. Корпоративные тренеры при такой системе обучения являются важными менеджерами организации, проходящими специальную подготовку (так называемый «тренинг для тренеров»). Данный подход считается менее распространенным, но представляет больший интерес, поскольку имеет ряд преимуществ.

Перед специалистом по организации корпоративного обучения стоит задача «встраивания» внешних тренингов в существующую систему корпоративного обучения таким образом, чтобы внешние и внутренние тренинги оптимально дополняли друг друга. Отдельно

следует отметить, что краткосрочные тренинговые программы не всегда бывают достаточными для достижения необходимых результатов. Гораздо эффективнее работает система корпоративного обучения, рассчитанная на несколько месяцев, с определенными перерывами. При такой системе повышается эффективность усвояемости материала, снижается себестоимость обучения и появляется возможность отследить промежуточный результат, чтобы в случае необходимости внести соответствующие коррективы в программу.

Задания для самопроверки

Темы рефератов (эссе, докладов, научных статей) по заданной проблеме

1. Адаптация программы обучения для деятельности корпоративного университета.
2. Активные формы обучения взрослых сотрудников организации.
3. Выбор метода отчета об эффективности обучения.
4. Дистанционные технологии управления персоналом.
5. Дистанционное обучение персонала.
6. Задачи и возможности корпоративной системы дистанционного обучения.
7. Индивидуально ориентированный подход к мотивации и бизнес-обучению.
8. Инновации в корпоративном обучении персонала.
9. Инновации в сфере корпоративного образования.
10. Инновации в сфере корпоративного обучения.
11. Инновационные автоматизированные системы обучения.
12. Использование модели изменения поведения в образовательных проектах.
13. Кадровый резерв как эффективный инструмент управления персоналом.
14. Качественная и количественная потребность в обучении сотрудников организации.
15. Качественные и количественные потребности в обучении.
16. Коммуникативная компетенция.
17. Концепция и стратегии обучения персонала.
18. Корпоративная система дистанционного обучения: эффективность применения.
19. Корпоративное дистанционное обучение персонала.
20. Корпоративное обучение.
21. Корпоративное обучение как мотивирующей фактор развития личности.
22. Корпоративное обучение как фактор конкурентоспособности организации.
23. Корпоративные программы дистанционного обучения как инструмент решения комплексных задач развития персонала.
24. Корпоративные стандарты обучения.
25. Корпоративные университеты.
26. Корпоративные университеты дистанционного обучения.
27. Корпоративные университеты: концептуальная модель дистанционного обучения.
28. Критерии оценки эффективности работы системы внутрифирменного обучения.
29. Методы оценки эффективности обучения.
30. Обучение и адаптация сотрудников организации.
31. Обучение как эффективная инвестиция в будущее.
32. Обучение на рабочем месте и оценка его эффективности.
33. Оптимизация процесса дистанционного обучения.
34. Оптимизация процессов обучения и развития персонала.
35. Оптимизация системы обучения.
36. Организация дистанционного корпоративного обучения как условие его эффективности.
37. Организация системы корпоративного обучения.
38. Основные методы оценки эффективности корпоративного обучения.

39. Основные направления совершенствования системы внутрифирменного обучения и развития персонала.
40. Особенности дистанционного обучения персонала.
41. Особенности и современные тренды в образовании.
42. Особенности корпоративных университетов.
43. Особенности применения систем дистанционного обучения для корпоративного образования.
44. Особенности формирования программы развития персонала.
45. Оценка качества обучения.
46. Оценка успешности программы обучения.
47. Оценка эффективности внутрифирменного обучения.
48. Оценка эффективности дистанционного корпоративного обучения специалистов.
49. Оценка эффективности корпоративного обучения.
50. Оценка эффективности обучения.
51. Оценка эффективности обучения персонала.
52. Периодическое корпоративное обучение.
53. Планирование проекта обучения: индикаторы успешности.
54. Подготовка компетентных работников профессионалов.
55. Подготовка персонала в условиях корпоративного обучения.
56. Построение внутрикорпоративной системы дистанционного обучения.
57. Построение работы дистанционного учебного центра.
58. Построение систем корпоративного обучения.
59. Пример оценки экономического эффекта обучения.
60. Программы корпоративного обучения.
61. Развитие и обучение.
62. Реализация корпоративной программы как внутреннего проекта организации.
63. Роль корпоративного обучения в развитии организации.
64. Роль механизмов обучения в организации.
65. Система и методика дистанционного корпоративного обучения.
66. Система профессионального обучения специалистов.
67. Системная модель корпоративного обучения.
68. Системность обучения и поддержка результатов.
69. Системный подход к обучению.
70. Системы корпоративного обучения.
71. Современные алгоритмы обучения.
72. Современные инновации и развитие корпоративной системы дистанционного обучения.
73. Современные технологии управления персоналом организации.
74. Создание системы дистанционного обучения в организации.
75. Стратегическое внутрифирменное обучение.
76. Тенденции развития корпоративного обучения.
77. Тенденции развития корпоративных университетов.
78. Традиционные методы обучения.
79. Формализация критериев оценки эффективности внутрифирменного обучения.
80. Элементы организации системы дистанционного обучения в зависимости от типа.

Заключение

Основным социальным институтом, обеспечивающим целенаправленную передачу культурного опыта от предшествующих поколений последующим, является образование. Исходя из этого можно говорить, что корпоративное образование играет важную роль в культивировании корпоративных ценностей. Последнее можно рассматривать как целенаправленный процесс их распространения, введения в употребление персоналом организации, создания условий для развития традиций организационного поведения, основанного на реализации этих ценностей.

Корпоративное образование является педагогическим процессом, сущность которого состоит в целенаправленном создании условий для повышения профессиональной компетенции сотрудников, для интериоризации ими корпоративных ценностей и формирования на этой основе одобряемых в организации моделей поведения и отношений, для раскрытия профессионального потенциала работников и стимулирования их саморазвития. Изучение практики, которая может быть отнесена к корпоративному образованию, позволяет выявить тенденции использования этого процесса как инструмента культивирования корпоративных ценностей. Педагогический контекст анализа интересующей нас сферы предполагает соотнесение элементов корпоративного образования (его целей, содержания, форм и результатов) с содержанием соответствующих ценностей.

Цель корпоративного образования описывает результат, к которому стремится организация, реализуя данный процесс. Анализ корпоративного опыта показывает, что в изучаемых организациях цели корпоративного образования представлены в виде описания компетенций, которыми должны владеть сотрудники. Эти организации используют компетентностый подход в управлении персоналом, согласно которому в описании выделяют несколько уровней:

– корпоративные компетенции;
– менеджерские компетенции;
– профессионально-технические компетенции;
– компетенции личной эффективности.

Компетенции понимаются как ценности и личностные качества, а также профессиональные знания и навыки, необходимые сотруднику для успешного выполнения своих должностных обязанностей в организации. Корпоративные компетенции разрабатываются на основе ценностей компании, и овладение ими обязательно для всех сотрудников; перечни менеджерских (управленческих) компетенций составляются для руководителей разного уровня (от линейного до топ-менеджмента); профессионально-технические связаны с задачами, которые описаны в должностных инструкциях и являются обязательным условием выполнения сотрудниками своих обязанностей; компетенции личной эффективности оказывают косвенное влияние на профессиональную успешность любого специалиста организации.

Для разных категорий персонала разрабатывается своя система компетенций. В набор компетенций для руководителей целесообразно включать все четыре перечисленные группы, для линейных менеджеров, – корпоративные, профессионально-технические, компетенции личной эффективности. Корпоративными компетенциями должны обладать все сотрудники организации. При анализе корпоративного образования как одного из инструментов

культивирования корпоративных ценностей интерес представляют сами эти ценности, так как сотрудники организации должны не только знать их, но и проводить в жизнь.

Список рекомендованной литературы

1. Балыбердин Ю.А, Тармин В.А. Использование комплексных информационных систем при создании единой инфраструктуры организации. Компьютерные системы дистанционного обучения (Часть 3) // Управление развитием персонала. – 2006. – №01(05).

2. Балыбердин Ю.А. Внедрение и использование комплексной информационной системы для решения задач административного управления и управления персоналом (Часть 1) // Управление развитием персонала. – 2005. – №1.

3. Балыбердин Ю.А. Использование комплексных информационных систем при создании единой инфраструктуры организации. Внедрение и использование комплексной информационной системы для решения задач административного управления и управления персоналом (Часть 2) // Управление развитием персонала. – 2005. – №2.

4. Бунимович Н.Т., Жаркова Г.Г., Корнилова Т.М. и др. Словарь современных понятий и терминов / Сост. и общ. ред. В.А. Макаренко. – М.: Республика, 2002. – 527 с.

5. Вайндорф-Сысоева М.Е. Методика дистанционного обучения: учеб. пособие для вузов / М.Е. Вайндорф-Сысоева, Т.С. Грязнова, В.А. Шитова ; под общ. ред. М.Е. Вайндорф-Сысоевой. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 194 с.

6. Дибров М.В. Компьютерные сети и телекоммуникации. Маршрутизация в ip-сетях в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для СПО / М.В. Дибров. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 333 с.

7. Дибров М.В. Компьютерные сети и телекоммуникации. Маршрутизация в ip-сетях в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для СПО / М.В. Дибров. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 351 с.

8. Дистанционная подготовка биотехнологов: элементы виртуальной образовательной среды / С.В. Каленов, В.И. Панфилов, А.Е. Кузнецов; под ред. Р.Г. Чирковой. – М.: ДМК Пресс, 2014. – 94 с.

9. Дистанционные образовательные технологии: проектирование и реализация учебных курсов: Учебное пособие / Лебедева М.Б., Агапонов С.В., Горюнова М.А. – СПб:БХВ-Петербург, 2010. – 336 с.

10. Дорн Ю., Ужакина Ю. Мотивация и маркетинг-менеджмент в электронном обучении. – http://competentum.ru/articles/rukovodstvo/414/

11. Живое обучение. Что такое e-learning и как заставить его работать / Тихомирова Е. – М.: АЛЬПИНА, 2016. – 238 с.

12. Инновационные процессы в образовании. Тьюторство в 2 ч. Часть 1 : учеб. пособие для вузов / С.А. Щенников [и др.] ; под ред. С.А. Щенникова, А.Г. Теслинова, А.Г. Чернявской. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 188 с.

13. Инновационные процессы в образовании. Тьюторство в 2 ч. Часть 2 : учеб. пособие для вузов / С.А. Щенников [и др.] ; под ред. С.А. Щенникова, А.Г. Теслинова, А.Г. Чернявской. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 379 с.

14. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. – М.: Олимп-бизнес, 2003.

15. Кобзева В., Баранова Г. Руководителю об обучении персонала. Дизайн посттренинга. – М.: Добрая книга, 2006. – 456 с.

16. Козлов В.Д. Развитие организации: определение потребностей в обучении (опыт управленческого консультирования) // Менеджмент. – 1998. – №8. – С. 37.

17. Компьютерное тестирование как элемент программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки: Труды международного форума «Высокие технологии – 2004» – Ижевск: ИжГТУ, 2004.

18. Куликова Е.Н. Объединенная модель электронных курсов и системы отчетности по обучению // Открытое образование. – 2006. – №4.

19. Куликова Е.Н. Теория и практика разработки электронных курсов в корпоративном университете // Сб. трудов XIII Всероссийской научно-методической конференции «Телематика 2006». – СПб., 2006. – Том 2. – С. 320-322.

20. Магура М.И. Обучение персонала как конкурентное преимущество. – М.: Издательство «Управление персоналом», 2004. – 216 с.

21. Магура М.И., Курбатова М.Б. Обучение персонала как конкурентное преимущество. – М.: ИД «Управление персоналом», 2004. – 216 с.

22. Мамфорд А., Голд Дж. Management Development. Как усовершенствовать работу менеджеров. Стратегии действий / Пер. с англ. – М.: Hippo Publishing Ltd, 2006.

23. Минзов А.С. Корпоративное обучение в России: сущность и цели. – http://minzov.ts9.ru/analitic/27.pdf.

24. Морено Р. Изучение естественно-научных предметов в виртуальной мультимедийной реальности: роль методов и средств // Инновации в образовании. – 2005. – №4. – С. 153-154.

25. Облачные технологии для дистанционного и медиаобразования : учебно-методическое пособие / Т.С. Пивоварова, М.В. Кузьмина, Н.И. Чупраков; ИРО Кировской области. – Киров: Тип. «Старая Вятка», 2013. – 72 с.

26. Организация внутреннего контроля в системе дистанционного образования высших учебных заведений: монография / Е.О. Вяткина, А.А. Ситнов. – М.: Русайнс, 2017. – 176 с.

27. Основы педагогического дизайна дистанционных курсов: Практическое руководство / О.Б. Журавлева, Б.И. Крук. – М.: Гор. линия-Телеком, 2013. – 168 с.

28. Патутина Н.А. Направления формирования организационной культуры: создание имиджа компании и культивирование корпоративных ценностей // Управление корпоративной культурой. – 2011. – №1. – С. 10-23.

29. Патутина Н.А. Обусловленность корпоративного образования характеристиками культурной среды организации // Управление корпоративной культурой. – 2012. – №2. – С. 128-137.

30. Патутина Н.А. Социально-педагогическая концепция формирования организационной культуры корпорации. Монография. – М.: МСЭИ, МГПУ, 2012.

31. Патутина Н.А. Социально-педагогическое пространство компании // Педагогика. – 2011. – №4. – С. 69-76.

32. Подцероб М. Не трать лишнего // Ведомости. – 2011. – №83 (2849).

33. Предко М. Устройства управления роботами / М. Предко. – М.: ДМК Пресс, 2010. – 404 с.

34. Пупков А.Н. Управление хранением и обработкой информации в образовательных средах дистанционного обучения: монография / А.Н. Пупков, Р.Ю. Царев, Д.В. Капулин. – Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2012. – 132 с.

35. Развитие теории интеграции данных в многосенсорных системах дистанционного мониторинга. Монография: монография / Е.А. Чернецова. – М.: Русайнс, 2018. – 261 с.

36. Рюмин Р.В. Формирование медиативной компетентности посредством дистанционных образовательных технологий: монография / Р.В. Рюмин, Р.В. Ардовская. – Вологда: ИСЭРТ РАН, 2013. – 152 с.

37. Смирнова И. HR – главная поддержка бизнеса // Кадровый менеджмент. – 2007. – №3 (43).

38. Современное дистанционное обучение. Монография: монография / С.В. Гурьев. – М.: Русайнс, 2018. – 117 с.

39. Уилс М. Корпоративный тренинг. – М.: Гиппо, 2009. – 368 с.

40. Ульрих Д., Брокбэнк У. HR в борьбе за конкурентное преимущество. – М.: Претекст, 2007.

41. Управление персоналом: Энциклопедия / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 554 с.

42. Управление развитием информационных педагогических проектов в постиндустриальном обществе / Трайнев И.В. – М.: Дашков и К, 2018. – 224 с.

43. Фасилитация учебного процесса в вузе, в том числе с использованием элементов дистанционного обучения, по программам подготовки магистров: монография / Т.Г. Бондаренко, Е.А. Исаева. – М.: Русайнс, 2018. – 149 с.

44. Филонович С.Р. Преподавание менеджмента и управленческое консультирование // Бизнес-образование. – 1998. – №4. – С. 85.

45. Хахмович А.И. Целевой подход к корпоративному обучению торгового персонала дилерской сети среднего производственного предприятия // Личные продажи. – 2011. – №3. – С. 186-201.

46. Экономическая теория. Дистанционное обучение: учебное пособие / С.С. Носова. – М.: КноРус, 2016. – 253 с.

47. Abraham M., Crawford J., Fisher T. (1997). «Quality culture and the management of organization change». International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 14, No. 6, pp. 616-636.

48. Ahmed P.K., Loh A.Y., Zairi M. (1999). «Cultures for continuous improvement and learning». Total Quality Management. Vol. 10, No. 4, 5, pp. 426-434.

49. Appelbaum S.H., Reichart W. (1997). «How to measure an organization's learning ability: a learning orientation: part I». Journal of Workplace Learning, Vol. 9, No. 7, pp. 225-239.

50. Avey C. (2011). Five Trends in learning delivery in 2011. – http://clomedia.com/articles/view/five-trends-in-learning-delivery-in-2011

51. Banker R., Potter G., Schroeder R. (1993). «Manufacturing performance reporting for continuous improvement». Management International Review, Vol. 33, pp. 69-81.

52. Beck J.D.W., Yeager N.M. (1996). «How to prevent teams from failing». Quality Progress, Vol. 29, pp. 27-31.

53. Berling C. (2000). «Continuous improvement as seen from groups and improvement agents». Total Quality Management, Vol. 11, No. 4-6, pp. 484-489.

54. Bessant J., Caffyn S. (1997). «High-involvement innovation through continuous improvement». International Journal of Technology Management, Vol. 14, No. 1, pp. 7-22.

55. Bessant J., Francis D. (1999). «Developing strategic continuous improvement capability». International Journal of Operations & Production Management, Vol. 19, No. 11, pp. 1106-1119.

56. Butz H.E. (1995). «Strategic planning: the missing link in TQM». Quality Progress, Vol. 28, No. 5, pp. 105-108.

57. Chapman R.L., Murray P.C., Mellor R. (1997). «Strategic quality management and financial performance indicators». International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 14, No. 4, pp. 432-448.

58. Chenall R.H. (1997). «Reliance on manufacturing performance measures, total quality management and organizational performance». Management Accounting Research, Vol. 8, pp. 187-206.

59. Claver E., Tari J.J., Molina J.F. (2002). «Areas of improvement in certified firms advancing towards TQM». International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 19, No. 8, 9, pp. 1014-1036.

60. Czuchry A.J., Hyder C., Yasin M., Mixon D. (1997). «A systematic approach to improving quality: a framework and a field study». International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 14, No. 9, pp. 876-898.

61. Dahlgaard S. (1999). «The evolution patterns of quality management: some reflections on the quality movement». Total Quality Management, Vol. 10, No. 4, 5, pp. 473-480.

62. Dean J.W., Bowen D.E. (1994). «Management theory and total quality: improving research and practice through theory development». The Academy of Management Review, Vol. 19, No. 3, pp. 392-418.

63. Deming W.E. (1993). The New Economics for Industry, Government, Education, Centre for Advanced Engineering Study. Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA.

64. Dodgson M. (1993). «Organizational learning: a review of some literatures». Organization Studies, Vol. 14, No. 3, pp. 375-394.

65. Dooley L., O'Sullivan D. (1999). «Decision support system for the management of systems change». Technovation, Vol. 19, No. 8, pp. 483-493.

66. Dossett D., Latham G., Mitchell T. (1979). «Effects of assigned versus participative set goals, knowledge of results, and individual differences on employee behavior when goal difficulty is held constant». Journal of Applied Psychology, Vol. 64, No. 3, pp. 291-298.

67. Egan G. (1993). Adding Value. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA.

68. Ehrenberg R.H., Stupak R.J. (1994). «Total quality management: its relationship to administrative theory and organizational behavior in the public sector». Public Administration Quarterly, Vol. 18, No. 1, pp. 75-98.

69. Evans J.R., Lindsay W.M. (1996). The Management and Control of Quality. 3rd ed., West Publishing Company, St. Paul, MN.

70. Fine C. (1986). «Quality improvement and learning in productive systems». Management Science, Vol. 32, No. 10, pp. 1301-1315.

71. Fiol C.M., Lyles M. (1985). «Organizational learning». Academy of Management Review, Vol. 10, pp. 803-813.

72. Groth J.C. (1995). «Total quality management: perspective for leaders». The TQM Magazine, Vol. 7, No. 3, pp. 54-59.

73. Hendricks K.B., Singhal V.R. (1997). «Does implementing an effective TQM program actually improve operating performance? Empirical evidence from firms that have won quality awards». Management Science, Vol. 43, No. 9, pp. 1258-1274.

74. Hoque Z., Alam M. (1999). «TQM adoption, institutionalism and changes in management accounting systems: a case study». Accounting and Business Research, Vol. 29, No. 3, pp. 199-210.

75. Huber G.P. (1991). «Organizational learning: the contributing processes and the literatures». Organization Science, Vol. 2, pp. 88-115.

76. ISO/IEC 19796-1:2005. Information Technology. Learning. Education and Training. Quality Management. Assurance and Metrics. Part 1: General Approach.

77. Jha S., Noori H., Michela J.L. (1996). «The dynamics of continuous improvement: aligning organizational attributes and activities for quality and productivity». International Journal of Quality Science, Vol. 1, No. 1, pp. 19-47.

78. Johnson S.S. et al. (2008). «Transtheoretical model-based multiple behavior intervention for weight management: effectiveness on a population basis». Preventive Medicine, Vol. 46, pp. 238-246.

79. Kanter B. (2005). Designing Effective Technology Learning Experiences for Technology Training. – http://www.slideshare.net/kanter/designing-effective-technology-learning-experiences-for-nonprofits

80. Kloot L. (1997). «Organizational learning and management control systems: responding to environmental change». Management Accounting Research, Vol. 8, pp. 47-73.

81. Kossoff L.L. (1993). «Total quality or total chaos?» HR Magazine, Vol. 38, No. 4, pp. 131-134.

82. Krishnan R., Shani A.B., Grant R.M., Baer R. (1993). «In search of quality improvement: problems of design and implementation». Academy of Management Executive, Vol. 7, No. 4, pp. 7-20.

83. Lau R.S.M., Anderson C.A. (1998). «A three-dimensional perspective of total quality management». International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 15, No. 1, pp. 85-98.

84. Lee T.H. (1995). «Learning: what does it mean?» Center for Quality of Management Journal, Vol. 4, No. 4, pp. 4-14.

85. Lee T.H., Walden D. (1998). «Designing integrated management system». Center for Quality of Management Journal, Vol. 7, No. 1, pp. 3-18.

86. Liedtka J.M., Rosenblum J.W. (1996). «Shaping conversations: making strategy, managing change». California Management Review, Vol. 39, No. 1, pp. 141-157.

87. Lillrank P., Shani A.B., Lindberg P. (2001). «Continuous improvement: exploring alternative organizational designs». Total Quality Management, Vol. 12, No. 1, pp. 41-55.

88. Lipshitz P.M., Oz S. (1996). «Building learning organizations: the design and implementation of organizational learning mechanisms». Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 32, No. 3, pp. 292-305.

89. Lipshitz R., Popper M. (2000). «Organizational learning in a hospital». Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 36, No. 3, pp. 345-361.

90. Llopis J., Tari J.J. (2001). «The importance of internal aspects of quality improvement». International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 20, No. 3, pp. 304-324.

91. Locke E.A., Saari L.M., Shaw K.N., Latham G.P. (1981). «Goal setting and task performance: 1969–1980». Psychological Bulletin, Vol. 90, No. 1, pp. 125-152.

92. Lorente A.R., Dewhurst F., Dale B.G. (1999). «TQM and business innovation». European Journal of Innovation Management, Vol. 2, No. 1, pp. 12-19.

93. Lowe E.A. (1971). «On the idea of a management control system». Journal of Management Studies, February, pp. 1-12.

94. Mayer R. (2003). «The promise of multimedia learning: using the same instructional design methods across different media». Learning and Instruction, Vol. 13, pp. 125-139.

95. Melan E. (1993). «Quality improvement in higher education: TQM in administrative functions». CUPA Journal, Vol. 44, pp. 7-18.

96. Oakland J.S. (1993). Total Quality Management. 2nd ed. London: Heinemann.

97. Reeves C., Bednar D. (1994). «Defining quality: alternatives and implications». The Academy of Management Review, July, pp. 419-437.

98. Sambrook S., Stewart J. (2000). «Factors influencing learning in European learning oriented organizations: issues for management». Journal of European Industrial Training, Vol. 24, No. 2-4, pp. 209-219.

99. Senge P.M. (1990). The Fifth Discipline. Doubleday, New York, NY.

100. Simons R. (1990). «The role of management control systems in creating competitive advantage: new perspectives». Accounting, Organizations and Society, Vol. 15, No. 1, 2, pp. 127-143.

101. Simons R. (1991). «Strategic orientation and top management attention to control systems». Strategic Management Journal, Vol. 12, pp. 49-62.

102. Simons R. (1992). «The strategy of control». CA Magazine, March, pp. 44-46.

103. Simons R. (1995). Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal. Harvard Business School Press, Boston, MA.

104. Sinclair D., Zairi M. (1995). «Performance measurement as an obstacle to TQM». The TQM Magazine, Vol. 7, No. 2, pp. 42-45.

105. Sitkin S.B., Sutcliffe K.M., Schroeder R.G. (1994). «Distinguishing control from learning in total quality management: a contingency perspective». The Academy of Management Review, Vol. 19, No. 3, pp. 537-557.

106. Spong G. (1994). «A quality approach». Australian Small Business and Investing, July, p. 80.

107. Srinidhi B. (1998). «Strategic quality management». International Journal of Quality Science, Vol. 3, No. 1, pp. 38-70.

108. Terziovski M., Howell A., Sohal A., Morrison M. (2000). «Establishing mutual dependence between TQM and the learning organization: a multiple case study analysis». The Learning Organization, Vol. 7, No. 1, pp. 23-31.

109. Volery T., Lord D. (2000). «Critical success factors in online education». International Journal of Educational Management, Vol. 14, No. 5, pp. 216-223.

110. Waldman D.A. (1994). «Designing performance management systems for total quality implementation». Journal of Organizational Change Management, Vol. 7, No. 2, pp. 31-44.

111. Wick C.W., Leo'n L.S. (1995). «From ideas to action: creating a learning organization». Human Resource Management, Vol. 34, No. 2, pp. 299-311.

112. Wright P.M. (1994). «Goal setting and monetary incentives: motivational tools that can work too well». Compensation and Benefits Review, May – June, pp. 41-49.

113. Yong J., Wilkinson A. (2001). «Rethinking total quality management». Total Quality Management, Vol. 12, No. 2, pp. 247-258.

Корнеев Алексей Николаевич

Толоконникова Екатерина Владимировна

Дистанционное обучение: будущее развития образования

Учебно-методическое пособие издано в авторской редакции

Главный редактор – Кирсанов К.А.

Вёрстка – Кирсанов К.К.

Ответственный за выпуск - Алимова Н.К.

Учебное издание

Системные требования:
Системные требования: IBM PC с процессором Pentioum 2; ОЗУ 128 Мб; операц. система Windows XP; программа Adobe PDF Reader; CD-ROM дисковод, мышь.

Режим доступа: http://izd-mn.com/PDF/13MNNPU19.pdf, свободный. – Загл. с экрана. - Яз. рус., англ.

ООО «Издательство «Мир науки»

«Publishing company «World of science», LLC

Адрес:

Юридический адрес — 127055, г. Москва, пер. Порядковый, д. 21, офис 401.

Почтовый адрес — 127055, г. Москва, пер. Порядковый, д. 21, офис 401.

http://izd.mir-nauki.com

ДАННОЕ ИЗДАНИЕ ПРЕДНАЗНАЧЕНО ИСКЛЮЧИТЕЛЬНО ДЛЯ ПУБЛИКАЦИИ НА ЭЛЕКТРОННЫХ НОСИТЕЛЯХ