

## **Система корпоративного обучения и развития персонала в организации Мельничук Л. В.**

*Мельничук Людмила Владимировна / Melnichuk Lyudmila Vladimirovna - бакалавр, студент магистратуры,  
кафедра менеджмента и административного управления, факультет управления,  
Российский государственный социальный университет, г. Москва*

**Аннотация:** *в настоящее время существует необходимость изменения подходов к управлению кадрами, а также к их обучению, для устойчивого функционирования организации. Корпоративное обучение стало особой формой организации профессиональной подготовки сотрудников компании, в интересах получения ими новых навыков и умений для повышения эффективности работы как персонально каждого, так и организации в целом. В статье рассматриваются проблемы оптимизации затрат компаний в области развития персонала в условиях кризиса на основе формирования адаптивной модели корпоративного образования.*

**Ключевые слова:** *менеджмент, персонал, компетенции, корпоративное обучение, проект.*

Обучение персонала для современной организации является одним из инструментов повышения эффективности работы и конкурентоспособности. Затраты на обучение и развитие персонала выступают долгосрочными инвестициями в человеческий капитал организации. Однако оправданными такие вложения могут стать при условии понимания менеджментом компании всех возможностей и особенностей использования обучения как инструмента управления.

В постоянном стремлении организаций к обладанию конкурентным преимуществом ежегодно появляются новые методы управления, а также совершенствуются процессы и инструменты менеджмента. В современных концепциях управления произошла значительная гуманизация, возросла роль каждого сотрудника. Теперь важнейшим ресурсом для успешной реализации проекта является персонал, его компетенции. «Сначала сотрудники потом клиенты» [1, с. 25]. В связи с этим формирование эффективной системы обучения персонала на предприятии становится не только популярным и востребованным, но и необходимым условием для выживания.

Это обуславливает необходимость создания корпоративной системы управления проектами, как общего регламента о процессах, методах и инструментах управления проектами на предприятии [2].

Задача разработки и совершенствования системы корпоративного обучения и развития персонала как основы для повышения эффективности и качества реализуемого проекта становится невероятно актуально. Для успешной реализации проекта необходим квалифицированный персонал, знающий свое дело, умеющий оперативно решать поставленные задачи и обеспечивать высокое качество выпускаемой продукции. Необходимы новые технологии, определяющие приоритетные компетенции, а также постоянный мониторинг соответствия навыков сотрудников новым требованиям.

Предлагаемая методика «Формирования компетентностной модели команды проекта» состоит из следующих этапов, представленных на рис. 1.

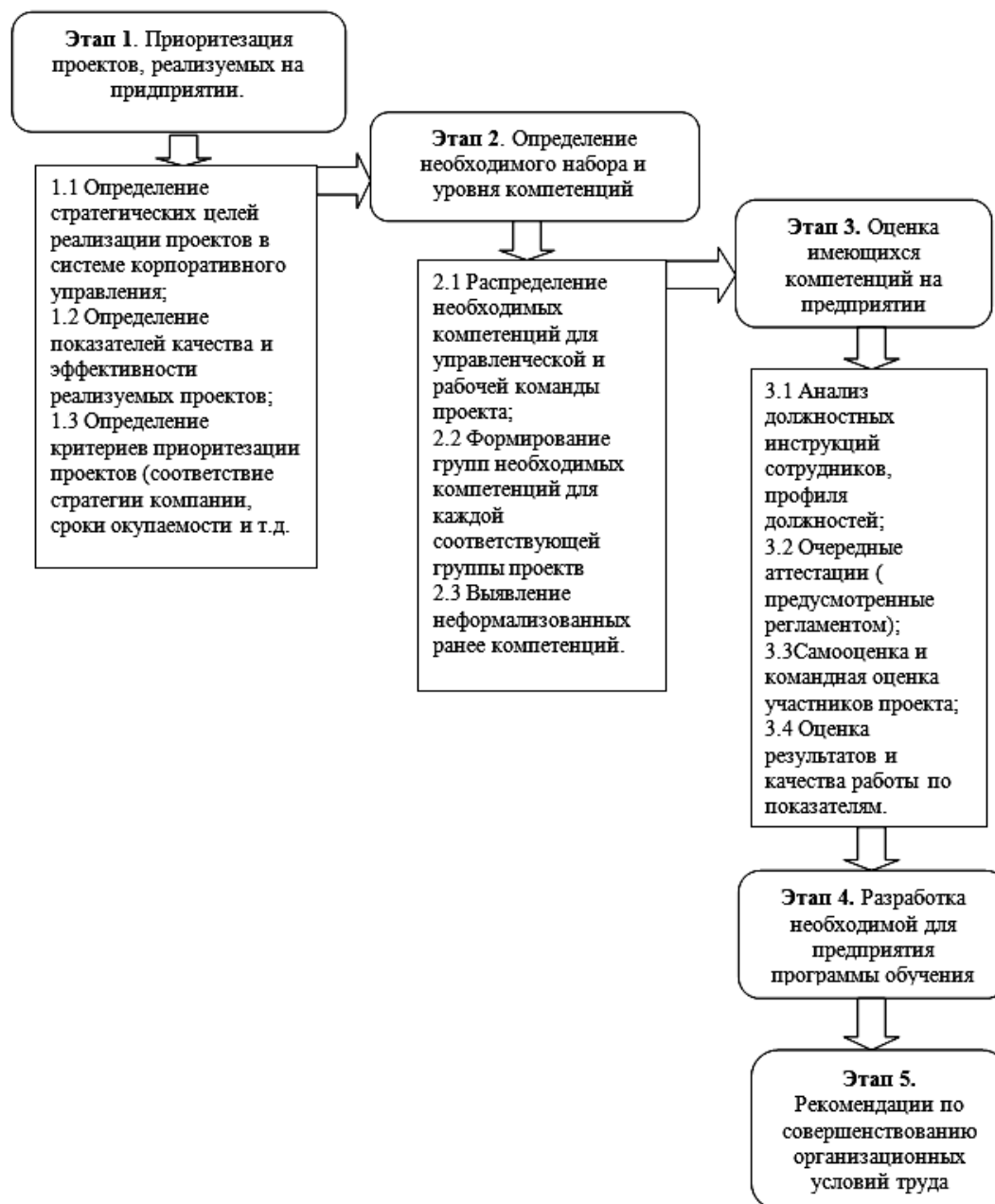


Рис. 1. Этапы формирования компетентностной модели команды проекта

Компания стремится к повышению эффективности формирования команды проекта, а также полной заинтересованности сотрудников в успешной реализации проекта. При условии ограниченности ресурсов, современные тенденции приводят к изменению условий внешней среды, усложнению рынка труда, повышению конкуренции среди сотрудников и уже начали оказывать свое влияние на менеджмент, в том числе это напрямую касается процесса управления проектами в компании. Тем не менее на сегодняшний момент на отечественных предприятиях отсутствует реальная система обучения персонала, которая была бы непосредственно связана с реализуемым на предприятии проектом, группой проектов. Основой данной системы должно стать обучение работников, их личностное и профессиональное развитие в рамках реализуемого проекта. Система образования персонала должна быть непосредственно внедрена в процесс работы над проектом. Связь корпоративной системы обучения и развития персонала с непосредственной работой над проектом позволит повысить эффективность реализации каждого проекта в отдельности и деятельность организации в целом.

Существуют три основных варианта организации обучения персонала, отличающиеся по степени включенности в стратегию, общую деятельность компании:

1. Обучение отдельных групп (категорий) персонала.
2. Корпоративное обучение и развитие персонала.
3. Обучающаяся организация.

Корпоративное обучение и развитие персонала предполагает включенность в этот процесс всех менеджеров компании, наличие долгосрочной программы обучения, согласованной со стратегией развития компании.

Следует отметить, что организации нужно не обучение как таковое, а нужны его результаты. Сделать обучение результативным можно только при системном подходе.

Джеральд Коул дает следующее определение: «Системный подход к обучению и развитию включает логическое согласование начала деятельности с выяснением политики и ресурсов для ее поддержания, за которым следует оценка потребности в обучении. После этого проводится само обучение, за которым следует оценка результатов» [2].

Принимая за основу представления Д. Коула, можно определить следующие шаги развития системы обучения в организации [3].

- выработка политики обучения, которая направляет организационные действия, как в нужном объеме, так и в нужном направлении обучения и развития;
- определение перечня обязанностей тех, кто отвечает за реализацию политики;
- установление структуры обучающих должностей и процедур, а также распределение материальных ресурсов для обучения;
- четкое выполнение обязанностей всеми, кто отвечает за реализацию политики, в том числе специалистами по обучению, – от анализа потребностей в обучении до оценки проведенных обучающих мероприятий.

Для организации процесса обучения можно применять так называемую модель обучения (рис. 2).



Рис. 2. Модель систематического обучения

Следуя модели систематического обучения, схема обучения будет выражена так: личность не может на должном уровне выполнить задачу и поэтому нуждается в обучении.

Определение потребностей в обучении может предприниматься на различных уровнях.

Потребности организации в целом должны быть проанализированы специалистом по кадрам или отделом обучения в соответствии с общими производственными целями и политикой организации в планировании рабочей силы. При этом определяется необходимость обучения конкретных групп работников по всем подразделениям после консультаций с линейными менеджерами. Эта работа должна также включать в себя анализ ожидаемого эффекта от воздействия обучения на выполнение организацией производственных задач.

Другая схема организации процесса обучения приведена на рисунке 3.

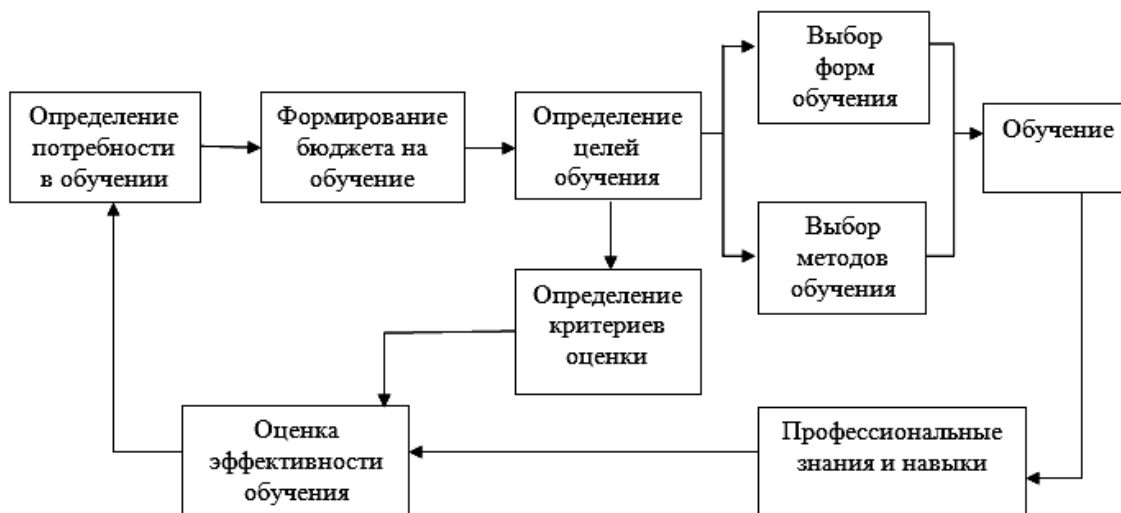


Рис. 3. Схема процесса профессионального обучения

Из представленных схем видно, что обучение представляет собой циклический процесс. Задача кадровой службы состоит в обеспечении эффективности и непрерывности данного процесса. Для этого необходимо уделять внимание тщательной проработке всех элементов процесса, т.к. все они одинаково важны, а один некачественно проработанный элемент может свести на нет эффективность всего обучения.

Технология работы по организации обучения персонала может быть представлена в виде следующих этапов и направлений работы [4]:

1 этап. Планирование процесса корпоративного обучения.

На данном этапе реализуются следующие направления:

- Постановка целей обучения.
- Определение потребности в обучении.
- Планирование возможностей структурных подразделений по высвобождению сотрудников для обучения.
- Планирование возможностей по финансированию корпоративного обучения.

2 этап. Организация процесса корпоративного обучения.

На втором этапе реализуются следующие направления:

- Определение содержания, форм и методов обучения и необходимых ресурсов.
- Выбор образовательных программ.
- Выбор или подготовка преподавателей, инструкторов, тренеров, наставников, методистов. Выбор образовательного учреждения и организация взаимодействия с ним.
- Проведение комплекса подготовительных мероприятий, в том числе подготовка положений и инструкций, регламентирующих процесс обучения различных категорий персонала, и назначение ответственных. Формирование учебных групп.

- Проведение обучения. Текущий контроль. Обеспечение бесперебойной реализации учебной программы.

3 этап. Мотивация процесса обучения персонала.

Выделение этого этапа носит условный характер, т.к. одним из условий эффективности мотивационных инструментов, которые используются в организации для повышения интереса к обучению, является необходимость их реализации на постоянной основе.

На этапе мотивации реализуются следующие направления:

- Разработка методики мотивации.
- Организация мотивации всех участников процесса корпоративного обучения.

4 этап. Контроль процесса и определение эффективности обучения.

На данном этапе реализуются следующие направления:

- Контроль качества образовательных услуг сторонних организаций.
- Контроль эффективности обучения на рабочих местах.
- Контроль эффективности результатов обучения вне организации.
- Мониторинг отношения сотрудников и руководителей подразделений к обучению.
- Аудит затрат на корпоративное обучение.

При реализации данного варианта организации обучения персонала используются разнообразные организационные формы, такие как: собственные учебные программы, привлечение различных

провайдеров обучения, работа внутриорганизационного учебного центра, создание корпоративного университета.

Ориентация на внутрифирменное обучение в настоящее время является ведущей тенденцией в сфере дополнительного обучения и повышения квалификации персонала. Об этом свидетельствуют результаты опроса, проведенного журналом «Корпоративные университеты» - 44% опрошенных респондентов указывают на наличие в организации корпоративного университета, 38% - учебного центра; в 6% случаев – корпоративный университет в процессе формирования, и только 12% респондентов констатируют отсутствие.

Следует отметить, что очень небольшое количество компаний при организации обучения персонала справляются исключительно собственными силами – это составляет лишь 22% опрошенных респондентов. В качестве критериев выбора провайдера выступают такие факторы, как успешный предыдущий опыт взаимодействия, цена, рекомендации коллег, известность на рынке образовательных услуг, узкая специализированность/широкий ассортимент услуг, географическое положение (приводятся в порядке убывания).

Взаимодействие работодателей с организациями высшего и средне-специального профессионального образования носит совершенно другой характер. Например, при обучении молодых специалистов такого рода сотрудничество отмечается только в 10% ответов респондентов. При этом в качестве основной проблемы в области обучения и развития молодых специалистов многие указывают несоответствие подготовки требуемым компетенциям (28%) и низкий уровень подготовки выпускников вузов (18%). Однако результаты других исследований показывают, что 52% опрошенных работодателей не готовы предоставлять возможности стажировки студентам старших курсов, при этом 30% выпускников не откликнулись бы на подобное предложение. В результате одни теряют потенциальных работников, а другие еще не приобретенную квалификацию и возможность работать по специальности.

Высшая степень внедрения принципа развития сотрудников – переход к парадигме «обучающейся организации», в которой существует культура обучения, в полной мере задействующая потенциал развития всех сотрудников и являющаяся конкурентным преимуществом компании.

На этой стадии обучение персонала, приносящее реальную пользу, происходит постоянно, естественно и практически неосознанно. Глубокое понимание концепций управления знаниями означает, что в компании создана среда для обмена знаниями.

Сотрудники компании рассматриваются как интеллектуальный капитал компании, инновационные идеи приветствуются как средство наиболее полного раскрытия их потенциала. Наконец, компании удалось достигнуть такого уровня корпоративной культуры, когда не надо искать виноватых, - обязательное требование на пути к состоянию обучающейся организации.

По мнению Питера Сенеге «обучающейся» можно назвать организацию, которая создает условия для обучения и развития всех работников, и находясь в процессе постоянного самосовершенствования, изменяет таким образом окружающий ее мир. Обучающаяся организация подразумевает реализацию пяти ключевых принципов, и эти принципы должны быть глубоко укоренены в корпоративной культуре компании:

1. Системное мышление. Это ключевой принцип, связывающий воедино все последующие. Системное мышление позволяет персоналу осознавать закономерности и причинно-следственные связи в структуре деятельности компании и ее окружения. В конечном итоге, именно этот принцип позволяет понять стратегию компании и найти свою роль и задачи в ее реализации.

2. Понимание своей роли превращает сотрудника из исполнителя фрагментарного процесса в участника системного процесса (видеть смысл), и ответственного за свой вклад в общий процесс. При таком положении дел сотрудник заинтересован в самостоятельном привлечении необходимых ресурсов, в том числе знаний и навыков, а также в их передаче в интересах системного процесса.

3. Общее видение. Сложные процессы не реализуются в одиночку. Общее видение позволяет сотрудникам эффективно взаимодействовать и координировать как индивидуальные, так и групповые усилия.

4. Командное обучение. Эффективная кооперация, обмен знаниями, взаимная поддержка и взаимодополнение в рамках команд являются третьим принципом обучающейся организации.

5. Личное мастерство. Этот принцип заключается в постоянно совершенствовании индивидуальной квалификации, ведь именно из индивидуального мастерства складывается успех организации.

6. Когнитивные модели. Сами того не зная, все мы наделены скрытыми убеждениями и верованиями, которые активно влияют на наше мышление. Эти убеждения весьма могущественны, к сожалению, они могут помешать нам продолжить обучение. Извлечение их на свет и обследование создает пространство для изменений.

Питер Клайн и Бернанд Сандерс изучили опыт некоторых компаний, стремящихся к обучению. Они обнаружили шестнадцать принципов, которым следует в своих установках и действиях высшее руководство таких компаний:

1. Прежде всего, сотрудники на всех уровнях должны мыслить самостоятельно.

В результате формального образования слишком часто возникает «выученная беспомощность». Сотрудники должны уметь учиться самостоятельно.

2. Ошибки нужно воспринимать как ступени к непрерывному обучению и основу дальнейшего роста компании.

Большинство величайших открытий в мире (некоторые даже считают, ЧТО ВСЕ открытия) были результатом ошибок. Без ошибок невозможны никакие инновации.

3. Организация должна быть готова менять все свои системы и структуры.

В изменениях нуждаются не только люди, но и структуры. Ключ к изменениям — гибкость. Самая совершенная структура не будет совершенной до тех пор, пока в ней не будет людей!

4. Обучение — процесс эмоциональный, и поэтому корпоративная культура должна быть основана на поддержке.

По мере того как сотрудник становится более уверенным в себе, растут его моральный дух и преданность организации.

5. Приветствуйте сам процесс обучения, а не только достижение результатов.

Важен сам по себе процесс обучения, а не только его результаты. Ведь невозможно заранее предсказать, какую практическую пользу принесет постоянный процесс обучения.

6. Одинаково поощряйте всех, кто учится.

У разных людей совершенно разный потенциал, поэтому оценивайте не только результаты, но и усилия. Человека, который старательно чему-то учится, нужно вознаграждать за его усилия точно так же, как и тех, кто достиг более успешных результатов.

7. Используйте любые возможности для передачи знаний от одного человека другому.

В атмосфере обучения существует непрерывная передача информации от одного человека к другому.

8. Поощряйте и обучайте тех, кто учится, структурировать собственное обучение, а не структурируйте его для них сами.

Люди — очень разные и учатся совершенно по-разному. Поэтому поощряйте и развивайте стремление к самостоятельному обучению. Не нужно следовать подходу «один размер для всех».

9. Учите сотрудников самостоятельно оценивать свои достижения.

По мере того как люди учатся воспринимать себя более реалистично, они начинают успешнее руководить собственным обучением и таким образом непрерывно улучшают свою работу.

10. Признавайте важность полного высвобождения всего человеческого интеллекта во всей организации и сделайте это одной из целей организации.

Ограничивать интеллект сотрудников не более разумно, чем разрушать экологию нашей планеты.

11. Признайте, что различные предпочтения в обучении — это альтернативные инструменты для создания разных подходов к обучению.

Распространение опыта обучения открывает различные направления для развития собственных предпочтений сотрудников.

12. Поощряйте людей обнаруживать собственные стили обучения и мышления и сообщать о них другим.

Чем больше человек делится собственным опытом и учится у других, тем больше шансов создать общую основу для коммуникации со всеми сотрудниками компании.

13. Развивайте способности каждого сотрудника во всех областях знаний и придерживайтесь того убеждения, что нет ничего такого, чему нельзя было бы научиться.

Невозможно предсказать, как информация или навыки из одной области могут оказаться уместными или полезными в другой.

14. Признайте: чтобы можно было научиться тому, что потом будет легко использовать, оно должно быть логичным, этичным и интересным.

Обучение не только когнитивно. Оно затрагивает личность в целом. Исследования показали, что эмоции — мощный двигатель обучения.

15. Идеи легче всего рождаются и развиваются в диалоге и дискуссиях.

Неформальная дискуссия может породить больше продуктивных идей и полезной информации, чем формальные структурированные действия.

16. Все должно подвергаться повторной проверке и повторному исследованию.

Каждый аспект и каждая функция деятельности и структур компании должны быть предметом постоянных и тщательных исследований.

Практикой обучающихся организаций выработаны определенные правила, суть которых сводится к следующему:

- обучаться быстрее, чем конкуренты;
- обучаться внутри организации (друг у друга и рабочих групп);
- обучаться за пределами организации (у поставщиков и потребителей);

- обучаться по вертикали (от вершины до основания организации);
- задавать правильные вопросы и применять обучение в действии;
- прогнозировать будущее, создавать сценарии и обучаться на них;
- применять на практике то, чему научились, и учиться на практике;
- обучаться быстрее, чем меняется внешняя среда;
- обучаться в областях, где раньше не обучались.

В рамках самообучающейся организации особое значение приобретают активные методы обучения:

- деловые игры и бизнес-симуляции;
- мастерская (workshop), мастер-класс;
- мозговой шторм (brainstorming);
- обучение действием (action learning);
- поведенческое моделирование;
- коуч-наставничество.

На сегодня не существует четких алгоритмов построения обучающейся организации.

Каждая компания проходит свой путь. Основным ориентиром может служить ценность знаний, которыми обладает конечный сотрудник, и стремление создать условия для эффективного приращения этих знаний, обмена знаниями между сотрудниками и сохранения квалифицированного персонала.

В настоящее время качественное переструктурирование рынка труда происходит по модели апгрейдинга, предполагающей, что доля высокотехнологичных мест в российских компаниях увеличивается, а низкотехнологичных мест постепенно сокращается. Для гибкой адаптации персонала отечественных компаний к новым технологиям и инструментам актуализируется значимость корпоративных систем управления знаниями, обеспечивающих поддержание достаточного уровня компетенций, знаний и высококвалифицированного труда специалистов.

Формирование и развитие дистанционной системы корпоративного обучения, включающей в себя практику внедрения инновационных инструментов и форм образования (геймификация, MOOC, микрообучение и других), является наиболее эффективным рычагом развития антикризисной стратегии компаний, реализующих программы снижения издержек.

Развитие информационных технологий, расширение процесса компьютеризации во всех сферах человеческой деятельности послужило основой для возрастающей степени виртуализации управленческой деятельности, корпоративного образования и расширения инновационной составляющей процесса подготовки и переподготовки специалистов.

Развитие систем корпоративного образования способствует улучшению качества рабочих мест на рынке труда, однако, по нашему мнению, без поддержки и модернизации систем подготовки и переподготовки специалистов могут усилиться структурные изменения на рынке труда.

### *Литература*

1. *Алавердов А. Р.* Развитие человеческого капитала организации // Управление человеческими ресурсами организации. М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. Глава 13. С. 509-560.
2. *Бахтин М. Б.* Развитие партнерских отношений современной организации, как составляющая кадровой стратегии, в ситуации конкурентного внешнего окружения. // Интернет-журнал «Науковедение», 2014. № 2 (21). [Электронный ресурс]. М.: Науковедение, 2011. Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/sbornik6/4.pdf/> (дата обращения: 29.11.2016).
3. *Громова Н. В.* Повышение квалификации кадров как фактор роста производительности труда в России // Сборник материалов Восьмого Международного научного конгресса «Роль бизнеса в трансформации российского общества – 2013». М.: Экон-информ, 2013. С. 523-526.
4. *Нестерова О. В.* Реализация компетентностного подхода в профессиональном образовании hr-менеджеров / Инновационные hr-технологии для современной России: кадры решают все!: Материалы науч.-практ. конференции, посвященной 10-летию кафедры Управления человеческими ресурсами МФПУ «Синергия» (10.06.2014) / Сост. А. Р. Алавердов. М.: МФПУ «Синергия», 2015. С. 201-215.