

Коробова Е.Н.,

кандидат экономических наук, доцент,
Витебский государственный технологический университет,
Республика Беларусь, г. Витебск,
e-mail: kor_elena@tut.by

ОПЫТ РЕАЛИЗАЦИИ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

В статье рассмотрены подходы к реализации корпоративного обучения, дана их оценка, проанализированы методы обучения персонала и подходы к их оценке эффективности.

Ключевые слова: *персонала, корпоративное обучение, развитие персонала.*

В теории управления персоналом относительно форм обучения и развития персонала сложилось 2 подхода - это внутрифирменное (корпоративное) и внефирменное обучение. Внефирменное обучение осуществляется посредством стажировок, технологии онлайн-обучения, лекций, конференций и семинаров и пр. Однако, несмотря на разнообразие методов, данная форма обучения менее востребована у работодателей за рубежом. Например, в Российской Федерации, как показали результаты опроса, проведенного Исследовательским центром рекрутингового портала SuperJob.ru., среди работодателей использование электронного обучения в работе с персоналом не слишком распространено. Как оказалось, только 17% компаний учат свой персонал онлайн, не применяют подобную практику 79% работодателей. Причины кроются либо в отсутствии необходимого технического оборудования, либо в нежелании руководства применять такой вид обучения, отдавая предпочтение более традиционным методам. И только крупные российские компании, в штате которых работают от 5 тысяч человек, в 50% случаях применяют технологии «электронного обучения» довольно часто [1]. По результатам исследования Открытой школы бизнеса (ОBS), (г.Москва) российские организации в последнее время сокращают практику использования следующих методов обучения: тренингов (16% опрошенных организаций), конференций и выставок (13% опрошенных организаций), а также наставничества с привлечением внешних специалистов (12% опрошенных организаций) [2].

Как показывает изучение зарубежной практики формирования систем развития персонала, предпочтение отдается корпоративному обучению. Многие крупные организации (General Electric, Motorola, Weyerhaeuser, IBM, Coca-Cola Hellenic) создают корпоративные университеты. Так, например, компания Coca-Cola Hellenic решает данную проблему комплексно – с одной стороны регулярно мониторится рынок образовательных и тренинговых услуг, выбирая лучшие отечественные и зарубежные практики, с другой стороны активно использует внутреннюю экспертизу и помогает специалистам в своих областях делиться знаниями с менее опытными сотрудниками. Корпоративный университет Coca-Cola Hellenic включает 6 факультетов: лидерский; коммерческий; маркетинга; финансовый; технический, факультет отдела по работе с персоналом. Для каждого факультета

ведется каталог тренингов, в котором сотрудники и их руководители могут найти описание тренингов, а также описание целевой аудитории для каждой программы. Приходя в компанию, сотрудник автоматически становится студентом Корпоративного Университета. Каждый факультет включает в себя набор тематических программ, рассчитанных как на профессионалов в соответствующей сфере, так и на сотрудников, которым необходимо расширить свою квалификацию. Так, например, сотрудник отдела закупок может получить профильные знания на техническом факультете, обучиться финансам на финансовом и усовершенствовать свои лидерские качества, посетив программы лидерского факультета. Таким образом, каждый сотрудник следует своей собственной специально для него составленной программе, что особенно способствует эффективному обучению сотрудников, более интенсивному прохождению пути от талантливых исполнителей к менеджерам и лидерам, способствующим повышению эффективности бизнес-процессов. Основными преимуществами Корпоративного Университета являются системный подход к обучению персонала и большое количество внутренних программ, покрывающих 70% потребностей в обучении (программы по развитию менеджерских качеств; программы по развитию личностной эффективности; специализированные профессиональные курсы). Специалисты по обучению Coca-ColaHellenic начинают работу с анализа потребностей в обучении сотрудников, предлагают варианты обучающих мероприятий (как тренинговых, так и не тренинговых), максимально соответствующие запросу, и направляют на соответствующее обучение. Помимо этого в компании развито обучение на рабочем месте, когда руководитель в рабочем процессе проводит обучение для своих подчиненных. Таким образом, обучение вовлекает различные отделы и затрагивает все уровни сотрудников [3].

В Weyerhaeuser, гигантской компании, занимающейся деревообработкой и производством бумаги, был создан собственный Институт управленческого лидерства (Leadership Institute for Managers). По программе Института прошли обучение 1240 менеджеров компании, после чего было объявлено, что прибыльность деревообрабатывающего подразделения компании достигла рекордных показателей.

В корпорации General Electric во внутрифирменной системе обучения особое внимание уделяется обучению действием. Менеджеры объединяются в команды и обучаются тому, как собирать информацию по проблемам, касающимся бизнеса, и представлять ее менеджерам более высокого уровня [4, с.18].

В целях изучения и анализа практики обучения и развития персонала исследовательскими центрами России (Открытая школа бизнеса (OBS), г.Москва) и Великобритании (Chartered Institute of Personnel Development (CIPD)) были проведены исследования, в основе которых лежал анкетный опрос. Он проводился по одной и той же анкете, чтобы впоследствии можно было сопоставить полученные результаты, выделить общие тенденции и определить национальные особенности. В исследовании приняли участие специалисты в области управления персоналом (сотрудники, менеджеры и руководители отделов персонала, топ-менеджеры). Основными направлениями исследования выступили подходы к определению потребностей в обучении (как на уровне организации в целом, так и на индивидуальном уровне), используемые методы обучения и развития и тенденции их изменения, отношение к обучению персонала и его поддержка руководством органи-

зации и линейными менеджерами, а также текущая практика проведения оценки результатов обучения. По результатам исследования можно сделать определенные выводы.

В зарубежных организациях к системе обучения и развития формируется неоднозначное отношение. В одних организациях службы управления персоналом являются катализатором обучения. Обучение и развитие воспринимается более серьезно менеджерами высшего уровня управления, осознавая высокую ценность и значимость человеческого капитала, особенно в условиях динамично развивающейся внешней среды организации. Это проявляется во взаимосвязи обучения и стратегических целей организации, поскольку требования к способностям организации постоянно меняются.

В других - линейные менеджеры не подготовлены для поддержки процессов обучения и развития персонала. Это обусловлено слабой методической подготовкой в вопросах развития сотрудников, низкой информированностью о реальных мотивах работников к обучению, при этом сотрудникам не выделяется рабочее время для обучения, и обучение не взаимосвязано с системой оценки деятельности. Часто, обучение персонала непосредственно связано с задачами организации.

В вопросах определения индивидуальной потребности в обучении зарубежные организации используют наблюдение за качеством работы сотрудника, личные запросы, обсуждение с сотрудником результатов оценки его деятельности, неформальные обсуждения между сотрудником и руководством, результаты анализа данных, получаемых в процессе оценки деятельности, анализ индивидуальных бизнес-планов соответствующих подразделений, метод «360°».

Зарубежные организации отдают предпочтение наставничеству (консультированию), внутренним тренингам на рабочем месте, обмену опытом между сотрудниками. Однако, как показали результаты исследования, в планах большинства английских практиков – повысить роль наставничества, консультирования линейными менеджерами, а также расширить использование электронных способов обучения.

В зарубежных организациях осуществляется оценка результатов обучения. Наиболее распространенным является использование метода Киркпатрика (оценка с помощью мнения сотрудников, прошедших обучение). В основе его лежит многоуровневая процедура.

В таблице 1 приведена последовательность оценки обучения.

Таблица 1

Четыре уровня оценки обучения Д. Киркпатрика

| Уровни | Что оценивается | Ключевые вопросы |
|--------------------------|--|--|
| Уровень 1: «Реакция» | Как участники реагируют на обучающее событие | <ul style="list-style-type: none"> • Понравился ли участникам процесс обучения? • Что они планируют делать с новыми знаниями и навыками? |
| Уровень 2: «Обучение» | Насколько участники усвоили знания, навыки и сформировали необходимые отношения по завершении обучающего мероприятия | <ul style="list-style-type: none"> • Какие навыки, знания, установки изменились после обучения? • Насколько значительны эти изменения? |

| | | |
|----------------------------|---|---|
| Уровень 3: «Поведение» | Как участники применяют на рабочем месте то, что они узнали во время обучения | Изменили ли участники свое поведение на рабочем месте после обучения |
| Уровень 4: «Результаты» | В какой степени по итогам обучения достигнуты намеченные результаты | Оказывают ли изменения в поведении участников положительное влияние на организацию? |

Кроме этого применяется расчет показателя возврата инвестиций (ROI). Так, например, в Великобритании каждая пятая организация рассчитывает окупаемость инвестиций.

За рубежом применяется разнообразные критерии оценки (табл. 2).

Таблица 2

Регулярно используемые на практике критерии оценки обучения

| Критерии оценки обучения | Россия, % | Великобритания, % |
|--|-----------|-------------------|
| Изменения в текущих рабочих навыках | 73 | 84 |
| Удовлетворенность сотрудников | 68 | 66 |
| Результативность организации | 61 | 47 |
| Удовлетворенность клиентов организации | 55 | 51 |
| Достижение целевых показателей по продажам | 51 | 27 |
| Производительность организации | 36 | 40 |
| Текучесть кадров | 30 | 35 |
| Изменения в навыках необходимых в будущем | 26 | 55 |
| Операционная прибыль | 21 | 22 |
| Изменение числа несчастных случаев | 10 | 47 |
| Удовлетворенность поставщиков | 10 | 20 |
| Прочие | 0 | 2 |

Процесс развития персонала – это своего рода инвестиционный проект относительно каждого объекта развития, поэтому вопросам планирования расходов на обучение и развитие и их учету уделяется определенное внимание: выделяются бюджеты на обучение. Наиболее распространенной статьями расходов являются «оплата участия сотрудников в открытых семинарах, тренингах или конференциях», «расходы на долгосрочные и образовательные программы» и «оплата провайдером за корпоративные семинары или тренинги». При этом с ростом размера предприятия происходит увеличение средств, выделяемых на обучение 1 работника.

Как показывает практика, европейская система образования, как российская, так и белорусская в частности, не в полной мере отвечает потребностям рынка, поэтому такая ситуация вынуждает организации инвестировать в обучение из-за недостаточного уровня образования выпускников. В Европе службы обучения и развития персонала стали более авторитетны в системе управления организацией, несмотря на это большая часть обучения проводится для выполнения нормативных требований.

За рубежом обучение и развитие персонала является для организации системной задачей и концепция «пожизненного обучения» реализуется повсеместно. При этом основные препятствия на пути совершенствования системы обучения и развития персонала состоят в высокой стоимости обучения, недостаточной заинтересованности топ-менеджеров и самих сотрудников, отсутствии структуры, отвечающей за развитие персонала.