

А.А. Симакова

КОРПОРАТИВНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ: ПРАКТИКИ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

Аннотация: В предлагаемой работе анализируется практика ряда российских компаний в отношении сложившейся в них системы корпоративного образования. Рассматривается ряд аспектов корпоративного образования: результативность, мотивация руководителей и персонала к обучению, взаимозависимость обучения и карьеры. Сделан вывод, что сознанию руководителей постепенно происходит переориентация с обучения как процесса к обучению как к результату. Это открывает новые перспективы дальнейшего эффективного развития корпоративного образования в российских компаниях.

Ключевые слова: Социология, корпоративное образование, руководители компаний, образование и карьера, эффективность обучения, Российская компания, мотивация руководителей, мотивация персонала, мотивация к обучению, обучение персонала

Быстрые изменения внешних и внутренних условий функционирования организации ставит большинство компаний перед необходимостью подготовки персонала к работе в новых условиях – убеждены известные исследователи М. Магура и М. Курбатова¹. Многие специалисты в сфере бизнеса настаивают на том, что «единственным преимуществом любой компании теперь могут быть только ее сотрудники. Поэтому и уровень развития компании определяется сегодня компетентностью персонала и его готовностью к изменениям»². Всё это неизбежно приводит к необходимости переосмысления роли обучения и развития персонала в современном бизнесе.

Практика показывает, что традиционные институты профессионального образования зачастую выпускают на рынок труда хороших специалистов-теоретиков, не обладающих достаточными практическими навыками. Как убеждены некоторые из аналитиков: «выпускники профессиональных учебных заведений не обладают знаниями, умениями и навыками профессиональной деятельности в той мере или того уровня качества, которые требуются работодателям»³.

¹ Магура М.И., Курбатова М.Б. Организация обучения персонала компании. – М.: Управление персоналом, 2003. – с.7

² Кудрявцева Е.И., Козин А.А. Корпоративное обучение как современная форма повышения квалификации персонала организации / Е.И. Кудрявцева, А.А. Козин // Теория и практика управления. – 2006. – №2 (7)

³ Ананченкова П.И., Фокина Н.В. Оценка готовности выпускников вузов к профессиональной деятельности / П.И. Ананченкова, Н.В. Фокина // Труд и социальные отношения. – 2009. – №9. – С. 12

Образовавшийся институциональный «вакуум» заполняет система корпоративного образования, как более эффективное и субъект-ориентированное функциональное дополнение профессионального образования.

Удаётся ли удовлетворить потребности в обучении сотрудников при помощи корпоративного образования? Чем мотивированы сотрудники, обучающиеся в фирме? Имеет ли место изменение профессионального статуса у сотрудников, прошедших корпоративное обучение? Весь этот круг вопросов является чрезвычайно актуальным, однако он не получил своего системного решения в рамках проведенных теоретических и эмпирических исследований. Предлагаемое исследование дает свои ответы на поставленные вопросы. При этом мы хорошо осознаем, что приводимые результаты нуждаются в дальнейшем углубленном изучении на расширенном массиве данных.

Опыт корпоративного образования: практики российских компаний

Исследование практик корпоративного образования в российских компаниях было проведено нами в два этапа. На первом этапе в 2007 году были взяты интервью у 15 экспертов разного уровня (заместители директора и руководители ключевых подразделений) из пяти компаний города Москвы⁴. В рамках второго этапа в 2010 году

⁴ Характеристика экспертной группы: эксперты имеют одно/два высших образования, некоторые – кандидатские степени в естественно-научной и гуманитарной областях; средний стаж работы в компании – 11 лет, средний стаж экспертов в данной должности 7 лет.

были взяты интервью у 16 экспертов разного уровня – специалистов HR-департамента, руководителей проектов и ключевых подразделений из четырёх московских компаний и одного предприятия Калужской области⁵.

Цель исследования состояла в описании и анализе реальных практик корпоративного образования в российских компаниях.

Задачи исследования. В ходе исследования нами анализировались следующие аспекты корпоративного образования:

1. оценка результативности корпоративного образования в российских компаниях;
2. анализ мотивации руководителей и персонала к обучению;
3. выявление взаимосвязи обучения и карьеры у сотрудников, прошедших корпоративное обучение;

Выборка и методы исследования. Выборка экспертов формировалась методом «снежного кома». Для реализации поставленных задач автором была разработана схема интервью для экспертов в области обучения персонала и руководителей крупных подразделений. Выводы исследования конструировались на основе материалов авторских интервью.

В современной российской практике корпоративное образование находится на этапе формирования и имеет тенденцию к динамичным изменениям. Некоторые из исследователей убеждены: «В соответствии с темпами экономического развития, внедрения новых технологий, обновления знаний и т.д., в постоянном повышении своего профессионального уровня нуждаются те, кто закончил вуз какое-то время назад, поэтому программы повышения квалификации, профессиональной переподготовки пользуются устойчивым спросом. Кроме того, у многих специалистов нет возможности надолго отрываться от работы для повышения квалификации, поэтому в настоящее время актуальны краткосрочные тренинги, курсы, программы дистанционного и модульного обучения, корпоративные образовательные программы»⁶. Рас-

пространённость именно этих образовательных проектов аналитически подтверждается материалами проведённых интервью.

Корпоративное образование призвано способствовать удовлетворению потребности в обучении сотрудников с помощью разнообразных обучающих программ как по профилю работы специалиста, так и направленных на развитие его личности. Тренинг-менеджер одной из крупнейших оптических сетей считает, что: «Обучение способствует повышению эффективности сотрудников, сокращению срока на подготовку успешного сотрудника с учётом специфики компании, сплочению корпоративного духа». Особую роль корпоративного образования в рамках развития компании, по мнению экспертов, подчёркивают следующие обстоятельства. Во-первых, корпоративное образование способствует качественному улучшению работы сотрудников, прошедших данные программы; во-вторых, увеличивает интеграцию персонала компании. Эти результаты вполне могут достигаться в процессе профессионального образования, но иметь самостоятельную ценность для организации.

Важное место в системе корпоративного образования отводится экспертами проблеме его эффективности. «После обучения наши сотрудники обязательно проходят проверочные тесты, также мы оцениваем динамику продаж и стараемся оценить влияние, которое могло оказать обучение на этот показатель» – рассказывает один из экспертов. Эксперты справедливо полагают, что неэффективная организация системы корпоративного образования может привести к недоиспользованию полученных знаний на практике, отсутствию положительной динамики у сотрудников прошедших обучение. С одной стороны – корпоративное образование как бы существует в компании, но с другой – выполняет отчасти лишь формальные, демонстративные функции, не вовлекая сотрудников в требуемый образовательный процесс. Именно поэтому реальный полезный эффект от обучения в этом случае остаётся под вопросом.

Более того, результаты исследования позволяют говорить об **отсутствии чёткой взаимосвязи между системой корпоративного образования и стратегией развития самой компании**. Это свидетельствует о том, что система корпоративного образования не везде организована эффективно, но даже в этом случае она дает существенный позитивный результат.

В идеале обучение призвано повышать уровень трудовой мотивации, приверженности работников

⁵ Характеристика данной экспертной группы: опрошенные эксперты имели одно/два высших образования, средний стаж работы в компании – 6 лет, средний стаж экспертов в данной должности 5 лет.

⁶ Ананченкова П.И., Фокина Н.В. Оценка готовности выпускников вузов к профессиональной деятельности / П.И. Ананченкова, Н.В. Фокина // Труд и социальные отношения. – 2009. – №9. – С. 16

своей организации и включенности в ее дела. Огромное значение здесь имеет готовность человека к получению новых знаний, его настрой на развитие. «Не случайно в последнее время многие организации придают большое значение поиску таких людей, которые не только отвечают требованиям организации, но и могут, и хотят учиться»⁷.

В целом, результаты исследования позволяют констатировать наличие достаточно высокого уровня мотивации у руководителей к обучению своего персонала. «Образовательные программы – это способ развития персонала и соответственно они влияют на качество выполняемых работ», – утверждает один из респондентов научно-технического предприятия, их нужно развивать: «особенно с учётом разрыва между теорией учебных заведений и практикой на рабочем месте» – добавляет другой эксперт этой компании. Эксперты уверены – «обучение – это требование времени», его «необходимо продолжать, потому, что это конкурентное оружие в бизнесе, позволяющее занимать первое место по известности продукта и качеству обслуживания» – убеждён тренинг-менеджер крупной сети салонов оптики.

В целом, к корпоративному образованию руководители проектов и отделов относятся «позитивно и достаточно охотно отпускают на обучение». Однако мотивация к обучению у сотрудников компаний нередко отличается противоречивостью, и, как отмечают эксперты, «зависит в общем от индивидуальной нацеленности на результат и лояльности по отношению к компании».

Ещё одной серьезной проблемой для многих организаций является удержание работников, прошедших обучение. Инвестируя деньги в обучение персонала, организация тем самым увеличивает стоимость самого важного своего капитала – людей. Эксперты указывают на то, что ситуация когда, сотрудники получив образование за счёт фирмы покидают её в поисках нового места работы – это не редкость. Однако эксперты полагают, что риски связанные с обучением (уход сотрудника из компании) – это лишь одна сторона процесса, с другой стороны «чаще обученные сотрудники становятся более лояльными к компании, благодаря именно возможности обучения». Отсюда вывод, несмотря на риски ухода сотрудников, обучение всё же необходимо.

Уменьшает эффективность полученного образования, по мнению экспертов, отсутствие практики согласования интересов сотрудников и планов компании относительно тех или иных учебных задач. Взаимная дополняемость интересов должна быть поставлена во главу угла стратегии обучения и развития персонала. Аргументы в пользу этой стратегии весьма просты – важно, чтобы сотрудники идентифицировали себя с целями и мероприятиями организации, нежели просто обучались быстро устаревающим знаниям. Только в этом случае ценность обучения в мотивационной структуре персонала будет приобретать наибольший вес. Эту точку зрения разделяют и независимые исследователи «К сожалению, – как отмечают М.Магура и М. Курбатова, – широкое распространение в работе многих организаций получила такая практика, когда работников направляют на обучение или повышение квалификации, не предпринимая никаких усилий для того, чтобы их работа после прохождения учебы стала более содержательной, более ответственной, чтобы повысился уровень оплаты их труда, открылись новые перспективы карьерного роста...»⁸. Это снижает не только отдачу, которую организация может получить от своего персонала в результате обучения, но и мотивацию работников к обучению.

Наконец, по мнению экспертов нельзя не учитывать наметившийся разрыв между обучением и карьерой. Эксперты сошлись во мнении, что в настоящее время учёт дальнейшей карьеры сотрудников, прошедших обучение не ведётся. Однако все эксперты подчёркивают необходимость такой статистики. Вот что по этому поводу думает один из респондентов научно-технического предприятия: «Учёт должен быть обязательно, иначе невозможно проследить эффективность обучения, а также обязательно должен фиксироваться профессиональный рост работника». Возможность профессионального роста, продвижение по карьерной лестнице является одним из важных стимулов развития компетентности сотрудников.

Проведённое исследование позволяет утверждать, что существенным недостатком современного корпоративного образования, по мнению экспертов, является то, что обучение персонала в компании нередко существует в отрыве от многих остальных процессов, происходящих в компании, которые непосредственным образом должны были быть с ним взаимосвязаны.

⁷ Магура М.И., Курбатова М.Б. Организация обучения персонала компании. – М.: Управление персоналом, 2003. – с.25

⁸ Магура М.И., Курбатова М.Б. Организация обучения персонала компании. – М.: Управление персоналом, 2003. – с.13

Среди них: мониторинг карьеры обученных сотрудников, их карьерный рост, работа с кадровым резервом. Отсутствие подобных практик может свидетельствовать о существенном несовершенстве системы корпоративного образования, действующей в компаниях.

Это не единственное ограничение. Существенная проблема сегодня – отсутствие законченного цикла обучения: начиная от диагностики потребностей в обучении и заканчивая мониторингом результатов обучения. Тем не менее, в этом направлении присутствует положительная динамика – прежде всего, нарастающее внимание со стороны руководителей к оценке эффективности обучения. Так, если в 2007 году основное значение предавалось самому факту обучения, то в 2010 году сосредоточение идёт непосредственно на результате обучения. От критериев фактического проведения обучения (разнообразии методов и форм, хорошая атмосфера на занятиях и так далее) эксперты переходят к осознанию важности показателей успешности обучения: увеличение отдачи от обучения, проведение оценки обучения и развития, и так далее. Это позволяет сделать важный вывод – **в сознании руководителей постепенно происходит переориентация с обучения как процесса к обучению как к результату.** Это открывает новые перспективы дальнейшего эффективного развития корпоративного образования в российских компаниях.

Таким образом, можно утверждать, что сегодня корпоративное образование занимает определённую нишу на российском рынке образовательных услуг.

Библиография:

1. Ананченкова П.И., Фокина Н.В. Оценка готовности выпускников вузов к профессиональной деятельности / П.И. Ананченкова, Н.В. Фокина // Труд и социальные отношения. – 2009. – №9. – С. 12-16
2. Козина И., Баскакова М., Московская А. и др. Состояние социально-трудовых отношений в России: проблемы трансформации и методы измерения, М. ГУ-ВШЭ 2009 (рукопись)
3. Кудрявцева Е.И., Козин А.А. Корпоративное обучение как современная форма повышения квалификации персонала организации / Е.И. Кудрявцева, А.А. Козин // Теория и практика управления. – 2006. – №2 (7)

4. Магура М.И., Курбатова М.Б. Организация обучения персонала компании. – М.: Управление персоналом, 2003. – с.7-25, с.155-157
5. Минзов А.С. Высшее профессиональное и корпоративное образование: парадигма взаимного влияния: учебно-методическое пособие / А.С. Минзов – М.: Изд-во университета «Дубна», 2008
6. Непрерывное образование в экономическом и политическом контекстах/отв.ред. Г.А.Ключарёв. М.:ИС РАН, 2008, 123-135 с.
7. Попова И.П. Профессиональная мобильность: факторы и ограничения «субъективного восхождения». Социальная динамика и трансформация профессиональных групп в современном обществе / Под ред. В.А. Мансурова. – М.: Изд-во ИС РАН, 2007. – 290 с.

References (transliteration):

1. Ananchenkova P.I., Fokina N.V. Otsenka gotovnosti vypusknikov vuzov k professional'noy deyatel'nosti / P.I. Ananchenkova, N.V. Fokina // Trud i sotsial'nye otnosheniya. – 2009. – №9. – S. 12-16
2. Kozina I., Baskakova M., Moskovskaya A. i dr. Sostoyanie sotsial'no-trudovyykh otnosheniy v Rossii: problemy transformatsii i metody izmereniya, M. GU-VShE 2009 (rukopis')
3. Kudryavtseva E.I., Kozin A.A. Korporativnoe obuchenie kak sovremennaya forma povysheniya kvalifikatsii personala organizatsii / E.I. Kudryavtseva, A.A. Kozin // Teoriya i praktika upravleniya. – 2006. – №2 (7)
4. Magura M.I., Kurbatova M.B. Organizatsiya obucheniya personala kompanii. – M.: Upravlenie personalom, 2003. – s.7-25, s.155-157
5. Minzov A.S. Vyshee professional'noe i korporativnoe obrazovanie: paradigma vzaimnogo vliyaniya: uchebno-metodicheskoe posobie / A.S. Minzov – M.: Izd-vo universiteta «Dubna», 2008
6. Nepreryvnoe obrazovanie v ekonomicheskom i politicheskom kontekstakh/otv.red. G.A.Klyucharev. M.:IS RAN, 2008, 123-135 s.
7. Popova I.P. Professional'naya mobil'nost': faktory i ogranicheniya «sub'ektivnogo voskhozhdeniya». Sotsial'naya dinamika i transformatsiya professional'nykh grupp v sovremennom obshchestve / Pod red. V.A. Mansurova. – M.: Izd-vo IS RAN, 2007. – 290 s.