

Патутина Наталия Анатольевна

Patutina Natalia Anatolyevna

Московский психолого-социальный университет

Moscow psihologo-social University

Доцент/а Candidat of Pedagogics, a senior lecture

Кандидат педагогических наук

E-Mail: patutinaw@yandex.ru

13.00.01 Общая педагогика, история педагогики и образования

Внутрифирменное обучение как основная форма реализации корпоративного образования

In-company learning as the basic form of realization of corporate education

Аннотация: В статье рассматриваются организационные и педагогические характеристики внутрифирменного обучения. Анализируются особенности целей и содержания обучения сотрудников, подходы к определению эффективности внутрифирменного обучения.

The Abstract: The article considers the organizational and pedagogical characteristics of in-company learning. Analyzes the characteristics of the objectives and contents of training of employees, approaches to determining the effectiveness of in-company learning.

Ключевые слова: Внутрифирменное обучение, корпоративное образование, цели обучения, содержание обучения, эффективность обучения.

Keywords: In-company learning, corporate education, learning objectives, the content of the learning, the effectiveness of the learning.

Статья подготовлена при финансовой поддержке автора Российским гуманитарным научным фондом – проект № 10-06-01111а

Быстрое изменение условий, в которых происходит деятельность современных компаний, вынуждают организации искать способы приспособления к внешней среде. Способность к адаптации является важным условием экономического долголетия компании. В свою очередь важным фактором готовности к адаптации в изменяющихся условиях выступает внутрифирменное обучение, призванное подготовить персонал компании к новым трудовым реалиям.

Обучение персонала организации является одной из ключевых кадровых технологий, которые используются в работе с персоналом современных организаций. Внутрифирменное обучение рассматривается как средство достижения стратегических целей компании, как средство повышения ценности человеческих ресурсов организации, как средство, облегчающее проведение организационных изменений [5].

Внутрифирменное обучение является важной составной частью корпоративного образования и может рассматриваться как основная форма его реализации. В документе, регламентирующем организацию внутрифирменного обучения сотрудников, «ГОСТ Р ИСО 10015-2007 Менеджмент организации. Руководящие указания по обучению» обучение сотрудников рассматривается как процесс предоставления и совершенствования знаний, навыков и качеств для удовлетворения требований [3]. Т. Ю. Базаров, объясняет понятие «внутрифирменное обучение» как систему обучения и переподготовки сотрудников, проводимую на базе предпри-

ятия (или корпоративных учебных центров) с привлечением преподавателей или собственных, или внешних, строящуюся с учетом проблем, характерных для конкретной организации [10].

Как видим, внутрифирменное обучение характеризуется такими особенностями, как:

- организация обучения на базе предприятия;
- организация обучения силами организационных педагогов или приглашенных специалистов;
- обучение, направленное на решение задач организации.

Эти характеристики внутрифирменного обучения указывают на то, что этот процесс должен строиться в русле стратегии компании.

Внутрифирменное обучение организуется в соответствии с определенными целями. В ГОСТ Р ИСО 10015-2007 отмечается, что организация должна обучить персонал исполнению обязательств для создания продукции высокого качества. При этом необходимо учитывать требования изменяющейся конъюнктуры рынка и изменение ожиданий потребителя. В ГОСТ Р ИСО 10015-2007 указывается, что хорошо организованный процесс обучения вносит вклад в способность организации совершенствовать свою деятельность и достигать поставленных целей в области качества [3]. Данное утверждение можно трактовать как описание цели внутрифирменного обучения – создание условий овладения сотрудниками навыками эффективного выполнения своих трудовых обязанностей для повышения качества деятельности компании в целом.

Анализ целей корпоративного обучения в современных компаниях показывает, что они отражают ориентацию на формирование необходимого уровня компетенций сотрудников. Так, целями внутрифирменного обучения в ОАО «Северсталь» являются: «Поддержание уровня компетенций действующего персонала, так как знания имеют тенденцию «стареть»; развитие компетенций - есть компетенции, которые потребуются завтра, и обучение должно способствовать их формированию заранее; целевая подготовка квалифицированного персонала на ключевые должности» [11]. Исходя из этого, миссией учебного центра компании является: подготовка и развитие высококвалифицированного персонала для решения задач, стоящих перед компанией; содействие созданию условий для безопасного труда и выпуска конкурентоспособной, соответствующей мировым стандартам продукции; развитие корпоративной культуры.

В стандарте по качеству ОАО «РЖД» «обучение и развитие персонала»

целями процесса "Обучение и повышение квалификации персонала" называются следующие: обеспечение основных процессов ОАО "РЖД" (процессов Департаментов, подразделений аппарата управления, филиалов, дирекций и структурных подразделений ОАО "РЖД") квалифицированным персоналом, удовлетворяющим предъявляемым к нему детализированным требованиям (по компетенциям); повышение эффективности работы сотрудников в Компании; поддержание имеющихся компетенций на должном уровне и своевременное развитие требуемых компетенций (способностей, знаний, умений, навыков, позволяющих сотрудникам эффективно выполнять определенный набор работ), в соответствии с требованиями их настоящих и планируемых в будущем рабочих мест [9].

А.В. Карпов и И.М. Скитяева, анализируя программы обучения отечественных и зарубежных компаний, выявили, что на современном этапе задачи, решаемые в рамках внутрифирменного обучения, являются достаточно узкими. Это, по мнению авторов, прежде всего, круг задач, направленных на повышение профессиональной компетентности сотрудников различных должностей, индивидуальный коучинг менеджеров высшего звена, создание эф-

фективной команды, обучение в условиях необходимости внедрения новых технологий и т.п. Авторы справедливо отмечают, что для того, чтобы быть эффективной, система внутрифирменного обучения должна соответствовать основным целям организации и общей стратегии [4, 7].

Цели внутрифирменного обучения определяют его содержание, которое характеризуется направлениями обучения. Анализ программ внутрифирменного обучения показывает, что их содержание имеет разную направленность в соответствии с разными критериями ее определения.

Так, с точки зрения решения задач обучения, его содержание может иметь следующую структуру:

- а) вводное обучение новых сотрудников, включающее знакомство с компанией, ее историей, этикой, культурой, традициями и принципами деятельности;
- б) повышение квалификации всех категорий работников (с разной степенью продолжительности, периодичности, регулярности и охвата);
- в) переобучение персонала по новым профессиям и специальностям, потребность в которых возникает в связи с модернизацией производства и реструктуризацией.

Кроме этого, содержание внутрифирменного обучения определяется категорией персонала, включенного в этот процесс – обучение руководителей (высшего, среднего и низового уровней), обучение специалистов подразделений, обучение особых категорий сотрудников (наставников, внутренних тренеров, кадровый резерв).

Исходя из этого, тематика обучения в конкретной организации характеризуется разнообразием. При этом выделяется типовой перечень тем обучения: основные положения стратегии компании; характеристика продуктов и услуг компании; профессиональное обучение специалистов; основы менеджмента; информационные технологии; экономическая тематика; управленческий учет; управление проектами; управление рисками; правовые вопросы; технологии работы с персоналом; программы изучения иностранных языков; основы техники безопасности, охраны труда [7].

Учитывая, что содержанием внутрифирменного обучения выступают необходимые компетенции, обратимся к выявлению сущности компетенций, отраженной в их структуре. По мнению Л.М. Сперсер и С.М. Спенсер компетенция представляет собой базовое качество сотрудника, которое является фактором эффективного выполнения работы с учетом разработанных критериев. [8].

Рассматривая области обучения сотрудников, М. Армстронг также указывает на три составляющие содержания обучения: знания – то, что индивидуумам нужно знать; навыки – что индивидуумам нужно уметь делать; установки – какие чувства люди испытывают по отношению к своей работе [1].

Таким образом, можно говорить, что содержанием внутрифирменного обучения выступают знания, умения (навыки), установки и ценности, т.е. те составляющие компетенций, которые наблюдаемы, измеряемы и подвержены изменениям в относительно короткое время.

Отбор содержания обучения конкретной категории сотрудников определяется спецификой их деятельности и требуемых компетенций. Анализ мнений экспертов в области внутрифирменного обучения позволяет утверждать, что на разных должностных уровнях актуальность приобретают разные компоненты содержания обучения: для рядовых сотрудников в основе содержания обучения лежат знания о компании и инструментальной выполнению трудовых операций; для менеджеров низшего и среднего уровня – знания об особенностях управленче-

ской сферы, менеджерские технологии, модели менеджерского мышления, модели командного взаимодействия. На уровне высшего менеджмента содержание обучения включает в большей мере модели принятия решений, модели работы с информацией и общественного влияния, модели личной эффективности. То есть, программы обучения сотрудников ориентированы на формирование ЗУН, необходимых для выполнения рабочих операций; программы обучения руководителей ориентированы на развитие их потенциала, необходимого в управлении.

В связи с тем, что затраты на обучение сотрудников являются для современной компании значительной статьёй расходов и актуальным является оценка эффективности этого процесса, встает вопрос о том, какие категории сотрудников следует обучать. Однозначного ответа на этот вопрос среди практиков нет. При этом мнения экспертов сходятся в том, что первой по значимости для организации обучения является группа менеджеров, занимающаяся решением стратегических вопросов. Другой категорией, которую необходимо обучать – это персонал клиентских подразделений – которые занимаются непосредственно продажами. То есть, эти категории занимают первые два места по значимости в определении бюджета на обучение.

При этом, вопрос о включении в процесс внутрифирменного обучения сотрудников других категорий строится по-другому: кого из них обучать. Большинство экспертных мнений отражает идею обучения мотивированных сотрудников. Мотивация на обучения выявляется в ходе проведения оценочных процедур и аттестации. При этом в практике компаний используются разные способы градации сотрудников по результатам оценки.

Вне зависимости от способа ранжирования, его результаты часто используют следующим образом:

- 20% работников, показывающих лучшие — превосходящие ожидания результаты (звезды — *superstars*), получают компенсации самого высокого уровня, их зачисляют в кадровый резерв для дальнейшего продвижения;
- 70% работников, показывающих средние — в соответствии с ожиданиями результаты («скелет» компании — *vital backbone*), получают компенсации умеренного уровня;
- 10% работников, показывающих худшие — ниже ожиданий результаты, получают компенсации минимального уровня и помощь в усовершенствовании деятельности — либо предложение об увольнении [6].

Некоторые эксперты утверждают, что в процесс обучения целесообразно включать представителей первой группы сотрудников, которые показывают результаты работы выше среднего (таланты).

Другое мнение о выборе контингента для внутрифирменного обучения, так же опирающуюся на кривую нормального распределения, отражает необходимость обучения не только одной категории работников (наиболее успешных), а все категории, что в конечном итоге приведет к повышению эффективности компании [2].

По мнению Е. Бондаренко, работать нужно со всем персоналом, повышая результативность каждого. Успеха можно добиться только в масштабах всей компании. Если сосредоточить внимание на «воспитании» самых неэффективных работников или отдавать предпочтение лишь самым успешным, то в результате можно повысить только их личную эффективность. Затраты ресурсов и усилий в данном направлении приведут к частичным изменениям. Автор отмечает, что если менеджеры будут уделять внимание всему коллективу, то в итоге сохранятся и передовики, и относительно «отстающие» (для данного подразделения на этом этапе развития), но показатели результативности, которых достигают средние работники, — повысятся. Отражение этого прогресса представлено на рисунке: кривая распределения пока-

зателей эффективности сотрудников сместилась вправо по оси X. По-прежнему 5% работников показывают лучшие в своей группе результаты, 5% — худшие, а подавляющее большинство, как и раньше, демонстрирует средние показатели. При этом самые слабые сотрудники работают на уровне «среднячков»; «средние» уже подтянулись до уровня лидеров предыдущего периода; лидеры достигли суперэффективности.

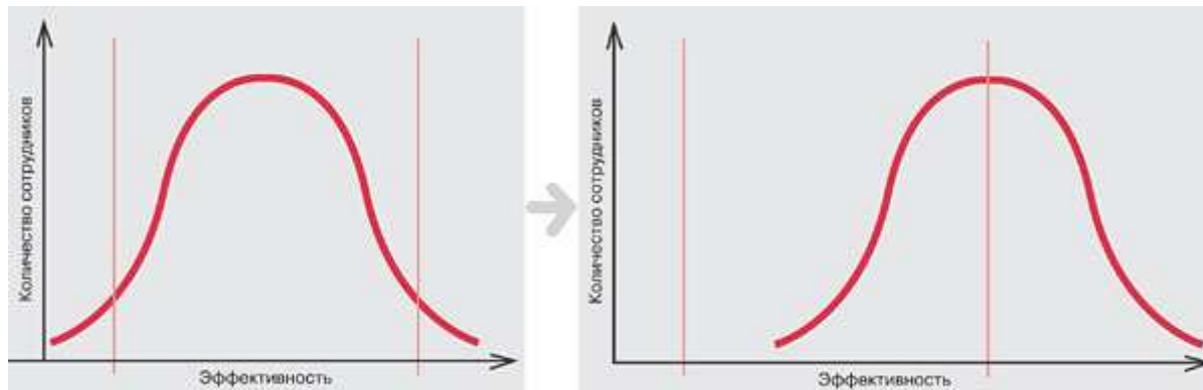


Рис. Повышение эффективности всей компании [2]

Как видим, мнения практиков по поводу решения о том, какие категории сотрудников обучать, лежат в разных плоскостях. Каждая компания принимает такие решения с учетом собственных условий и предпочтений, которые, прежде всего, продиктованы особенностями существующей организационной культурой.

Таким образом, исследование позволило выявить ряд особенностей процесса обучения сотрудников, значимых при построении системы внутрифирменного обучения:

- Не является однозначным ответ на вопрос: Кого обучать? Он разрешается в каждой конкретной компании в соответствии с ее стратегическими целями. Ответ на этот вопрос лежит в плоскости существующей организационной культуры.
- Выбор содержания, форм и методов обучения определяется категорией обучаемых: программы обучения сотрудников ориентированы на формирование ЗУН, необходимых для выполнения рабочих операций; программы обучения руководителей ориентированы на развитие их потенциала, необходимого в управлении.
- Эффективность внутрифирменного обучения определяется с точки зрения экономической эффективности (возврата от инвестиций в обучение). Это предъявляет повышенные требования к постановке задач обучения, выбору обучающей/развивающей технологии и разработке диагностических материалов.

Внутрифирменное обучение решает лишь часть задач, присущих корпоративному образованию как фактору социализации сотрудников. Оно должно быть органично связано с корпоративным просвещением и стимулированием самообразования сотрудников.

ЛИТЕРАТУРА

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – 8-е изд. – СПб.: Питер, 2004.
2. Бондаренко Е. Управление эффективностью // Режим доступа: <http://www.hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1170>
3. ГОСТ Р ИСО 10015-2007 Менеджмент организации. Руководящие указания по обучению. – М.: СТАНДАРТИФОРМ, 2008. // Режим доступа: <http://www.gostbaza.ru/?gost=44180>
4. Карпов А.В., Скитяева И.М. Внутрифирменное обучение как ресурс организационного развития. Эл. Ресурс. Режим доступа: // <http://magazine.hrm.ru/vnutrifirmennoe-obuchenie-kak-resurs-organizacionnogo-razvitija>
5. Магура, М.И., Курбатова М.Б. Организация обучения персонала компании. – М., 2003. – С. 12.
6. Роджерс Роберт, Дэвис Патриция. Что делать с плохими исполнителями // Режим доступа: [http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1229&search=что делать плохими исполнителями](http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1229&search=что+делать+плохими+исполнителями)
7. Ряковский С.М. Планирование затрат на обучение: пошаговая технология. – Эл. Ресурс. Режим доступа: // http://www.iteam.ru/publications/human/section_67/article_3603/
8. Спенсер-мл. Лайл М., Спенсер Сайн М. Компетенции на работе./ Пер. с англ. - М: НИРРО, 2005. - 384 с.
9. Стандарт по качеству ОАО "РЖД" СТК 1.04.005 "Обучение и повышение квалификации персонала" // Режим доступа: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/6633397/>
10. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. И доп. – М.: ЮНИТИ, 2006. - С. 540.
11. http://www.severstal.ru/rus/careers/personnel_development/document656.phtml

Рецензент: Киселева Ольга Олеговна, доктор педагогических наук, профессор кафедры философии и социально-гуманитарных наук ФГБОУ ВПО «СПбГАВМ»