

*Денисова Елена Дмитриевна*

канд. техн. наук, доцент

ФГОБУ ВО «Финансовый университет  
при Правительстве Российской Федерации»

г. Москва

## **ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ КОРПОРАТИВНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ: ОБУЧЕНИЕ ПО ТРЕБОВАНИЮ ИЛИ НЕПРЕРЫВНЫЙ ПРОЦЕСС ОБУЧЕНИЯ?**

*Аннотация:* в статье предлагается рассмотреть и изучить принципы построения корпоративной системы образования в организациях, какие методы обучения выбрать и как внедрить, чтобы, с одной стороны, обеспечить персоналу своевременную профессиональную подготовку или переподготовку согласно постоянно меняющимся условиям в бизнес окружении и на рынке. Автором предлагается рассмотреть несколько различных путей обеспечения дополнительного и, в частности, неформального, образования в организациях на нескольких примерах конкретных крупных и средних компаний в России – от полностью внутреннего профессионального обучения, до сугубо так называемого внешнего образования по средствам сотрудничества со сторонними образовательными учреждениями и организациями, предоставляющими обучающие и консультационные услуги для коммерческих организаций и государственных предприятий.

*Ключевые слова:* корпоративное образование, непрерывный процесс обучения, профессиональное образование, переподготовка.

*Анализ существующих корпоративных*

*систем бизнес- и профессионального образования в организациях*

Рассмотрим основные способов построения систем обучения.

По принцип организации обучения:

– с применением внутренних выделенных ресурсов организации;

– с привлечением провайдеров услуг профессионального и неформального образования;

– сотрудничество с учебными заведениями (вузы, колледжи, лицеи и т. д.);  
– компенсация полная или частичная по факту самостоятельного обучения сотрудников.

По принципу проявляемой инициативы организации обучения (кто является инициатором обучения персонала в организации):

1. По запросу руководителей и сотрудников – формирование заявок.
2. По профилю должностей – учить по утвержденному плану по выбранным функциям и должностям в обязательном порядке.
3. По результатам оценки.
4. Часть бизнес-процесса организации.

По принципу определения форматов и форм организации и проведения самого обучения:

1. Очное.
2. Дистанционное.
3. Электронное.
4. Другие.

По принципу выбора исполнителей организации обучения:

- внутренние разработчики, методологи, методисты и эксперты;
- внешние специализированные разработчики (включая вузы).

*Основные критерии выбора систем  
корпоративного образования для организаций*

Редкая современная компания среднего или крупного бизнеса не включает в список своих внутренних процессов внутреннее обучение сотрудников, выделяя при этом специальный штат сотрудников по обучению, оценке и развитию персонала или даже дочерние предприятия такие, как «Корпоративный университет», как, например, в Газпроме, Сбербанке, Росатоме или РЖД.

Существует несколько классических схем построения систем корпоративного обучения, включающие в себя разную степень сочетания внутреннего обучения и внешнего – часть выполняется силами внутренних тренеров или самих руководителей, часть – заказывается у подрядчиков, и часть проводится через

специализированные учебные заведения по направлению для получения, например, дополнительного профессионального образования руководителями или рядовыми специалистами по требованию закона РФ, если деятельность специалистов регулируется требованиями на государственном уровне.

Таких вариаций может быть огромное множество, и нет однозначного универсального варианта, работающего абсолютно для всех организаций и компаний.

Каждая организация самостоятельно выбирает для себя приемлемый способ построения структуры образования, руководствуясь своими критериями выбора, которые важны для бизнеса, производства и дальнейшего развития компании.

В данной статье предлагаются основные возможные критерии выбора:

- деятельность организации;
- наличие обязательных требований соответствия квалификации сотрудников на государственном уровне;
- размеры организации по количеству персонала;
- бюджеты организации на обучение;
- сменность персонала и необходимость в регулярном обучении новых сотрудников.

В феврале – марте 2017 года было проведено масштабное исследование в корпоративном секторе «Как российские компании управляют процессами обучения и развития персонала», где приняли участие более 300 компаний России и стран СНГ.

*Согласно проведенному исследованию выделили следующие используемые форматы обучения:*

1. Дистанционное обучение.
2. Тренинги.
3. Наставничество.
4. Бизнес-игры.
5. Вебинары.
6. Коучинг.

7. Лекции.
8. Бизнес сессии.
9. Бизнес-симуляции.

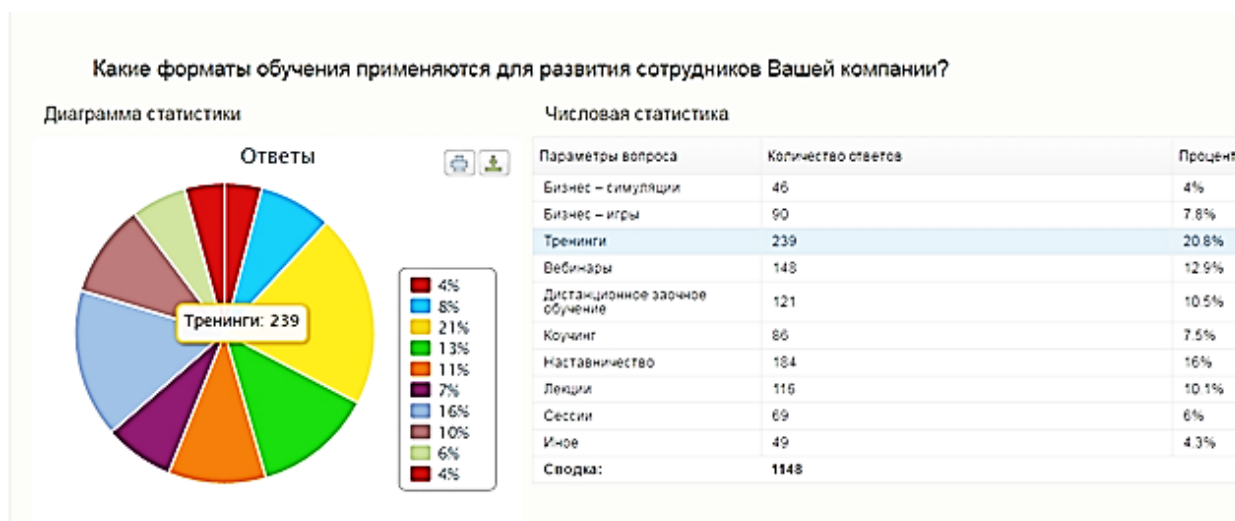


Рис. 1.

При этом, в 2017 году основной используемый формат в организациях, принявших участие в исследовании, остаются тренинги разного исполнения – внутреннего и с помощью приглашенных специалистов.

Но при этом набирает обороты формат Наставничества, который в настоящее время только зарождается и формируется как самостоятельное направление дополнительного и неформального образования. Здесь пока нет четких определений и методик, что считать наставничеством и процессом наставничества – как создавать, настраивать и внедрять для применения на практике – каждая организация понимает под этим термином что-то свое.

#### *Что понимается под результатом обучения?*

39,1% считают результатом обучения – повышение показателей по КРІ. Вероятно, по мнению этих респондентов у них такая составляющая, как мотивированность, развита максимально и стабилизирована в этом состоянии навсегда. Такое положение позволяет переложить ответственность с непосредственных руководителей на менеджеров по развитию персонала. 24,8% респондентов результатами обучения считают повышение результатов при тестировании знаний. Если считать тестирование объективным инструментом (что не всегда факт),

вероятно, это наиболее близкие к современным взглядам на развитие знаний и навыков (обучение). Близкие по уровню, но одинаково далекие от профессионализма в области развития персонала показатели – 18,3% – увеличение продаж или рентабельности предприятия, а также отзыв участников об обучении – 17,3%.



Рис. 2.

*Существует ли долговременная система развития персонала в компаниях?*

Эта картина полностью соответствует тенденциям, о которых заявляют практически на каждой конференции по управлению и развитию персоналом: развитие персонала уходит массово внутрь компаний и становится системным.

Большинство респондентов – 57% ответило, что в компании существует долговременная система развития персонала.

39% ответило однозначно «нет».

4% ответили, что не знают, что можно толковать в случае с HR, как «нет», потому что если ответственные лица компании (а именно HR ответственны за развитие персонала) не знают о чём-то, то этого и нет.

Если учесть, какие отрасли приняли участие в опросе, то становится понятно, что положительная динамика в развитии системности внутреннего обучения невелика:

– 15,4% – производство (машиностроение, химическое, металлургия и тому подобное), где ещё с советских времён существовали учебные структуры, а сразу

с разрушением профтехобразования (что случилось не вчера) иметь свою обучающую структуру стало вопросом выживания;

– 13% – услуги (в том числе высокоинтеллектуальные), по определению, отрасль не может существовать без внутреннего развития кадров, так что и здесь динамики нет;

– 12% – ритейл и оптовая торговля. Сетевой ритейл всегда пользовался системным обучением, а вот оптовая торговля вне крупных компаний никогда не отличалась упорядоченным развитием персонала;

– 10,7% – продажа/производство ТНП и фармацевтики. Любой человек, который работал с середины 90-х в этих отраслях знает, что они практически никогда не существовали в «без учебном» варианте. Положительной динамики нет;

– 10,7% – банки и другие финансовые институты. Та же ситуация, что и в предыдущем случае;

– 6% – Телеком и ИТ. Важно разделить: телеком обучается системно и давно, с начала двухтысячных точно. Бум внутреннего обучения в ИТ начался сравнительно недавно, но и отрасль, как таковая, всё ещё далека от окончательного формирования. Так что здесь динамика, вероятно, есть.

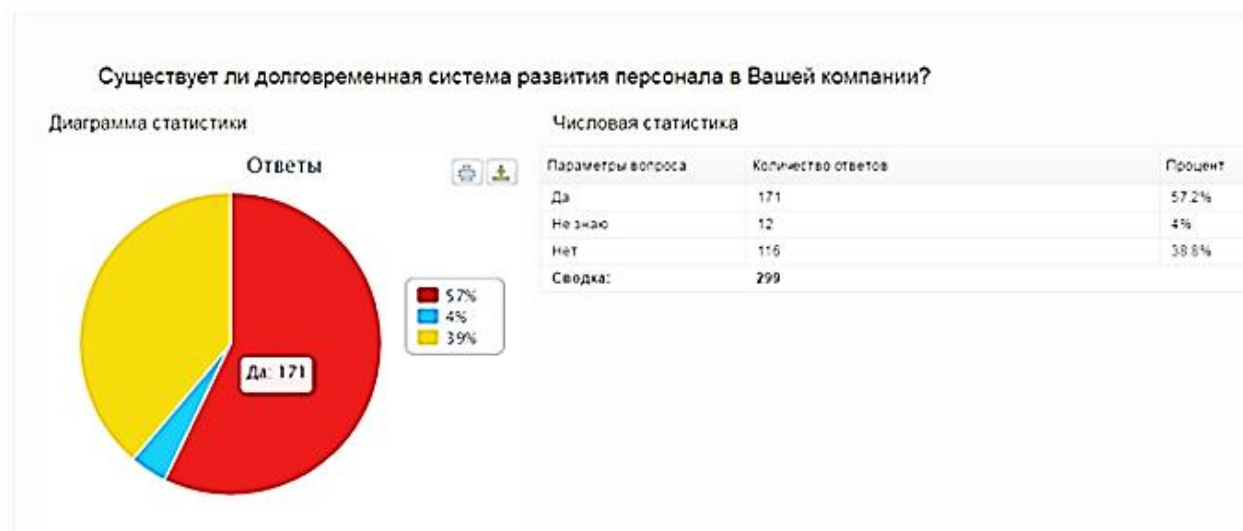


Рис. 3.

*Вывод:* В сегментах исследуемой аудитории ситуация повторяется: либо системное обучение было всегда, либо оно появляется и развивается вместе с отраслью.

***Список литературы***

1. Компетенции: Электронный журнал [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://obzory.hr-media.ru/issledovaniye\\_korporativnoe\\_obuchenie\\_i\\_razvitie](http://obzory.hr-media.ru/issledovaniye_korporativnoe_obuchenie_i_razvitie)
2. Деловой мир: Электронный журнал [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://delovoymir.biz>
3. Как российские компании управляют процессами обучения и развития персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.secreti.info/23-2p.html> (дата обращения: 17.08.2018).