

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Юскова А.А. Аудит эффективности подготовки персонала в корпоративном университете на примере компании PwC // Human Progress. 2019. Том 5, Вып. 3. URL: [http://progress-human.com/images/2019/Tom5\\_3/Yuskova.pdf](http://progress-human.com/images/2019/Tom5_3/Yuskova.pdf), свободный. DOI 10.34709/IM.153.5

УДК 331.108.4

## **АУДИТ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПОДГОТОВКИ ПЕРСОНАЛА В КОРПОРАТИВНОМ УНИВЕРСИТЕТЕ НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ PwC**



**Юскова Анастасия Андреевна**

Магистрант направления «Управление персоналом» ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»

yuskova.nastena@gmail.com  
455 - 62/45, ул. 8 Марта/Народной Воли,  
Екатеринбург, РФ, 620144  
+7(343) 221-17-57

**Аннотация.** В данной статье проведен анализ системы обучения и развития персонала на примере компании PwC. В качестве метода оценки эффективности организации обучения в корпоративном университете был выбран социологический опрос об удовлетворенности персонала системой профориентирования, организации обучения, построения карьеры в компании. Выявлено, что в компании используется три формата обучения: самостоятельное, дистанционное и очное. Проведена классификация форм обучения в учебном центре PwC. Систематизированы перспективы карьерного роста работника на многие годы работы. На основе социологического исследования автор оценил удовлетворенность работников условиями труда и рабочим местом, выявил направления совершенствования работы. Далее была выявлена субъективная оценка эффективности системы обучения в компании и мероприятия, необходимые для улучшения программы обучения и развития, по мнению опрошенных. Во второй части статьи предложены мероприятия по совершенствованию обучения: организация ротации сотрудников как внутри каждого учебного центра, так и с переходом в аналогичные учебные центры; разработка системы денежной и неденежной мотивации наставничества; создание настольной книги «New employee» с полезной информацией для вновь принятого сотрудника.

**Ключевые слова:** подготовка персонала; обучение; корпоративный университет; эффективность обучения; формы обучения.

**JEL коды:** M 53, D 83.

## **Введение**

Обучение персонала – это один самых важных и актуальных вопросов, касающихся сферы управления персоналом. Организация всегда будет нуждаться в высококвалифицированных специалистах, поэтому в современном мире приобретает актуальность постоянное совершенствования профессиональных навыков персонала.

Большинство современных организаций инвестируют в строительство новых навыков своих сотрудников, поскольку те - главный актив компании, благодаря которой строится репутация организации и увеличивается прибыльность компании. Это требует больших затрат и, прежде всего, финансовых. Соответственно, руководители должны очень четко осознавать всю масштабность организации данного процесса обучения и понимать его значение для успешного функционирования компаний.

Актуальность исследования системы обучения персонала состоит в том, что, поддерживая и повышая уровень квалификации персонала, работодатель не только создает у сотрудников необходимый уровень мотивации, но и уменьшает прямые и косвенные убытки. Несмотря на то, что повышение квалификации и различные тренинги требуют определенных затрат, обучение персонала в сложных внешнеэкономических условиях не только возможно, но и эффективно [1; 2].

Целью данной статьи является изучение процесса обучения и развития персонала на базе корпоративного университета компании PwC, проведение анализа удовлетворенности сотрудниками обучения, а также внедрение мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала.

## **1. Результаты исследования эффективности подготовки персонала в компании**

Академия PwC в России уже с 2002 года предлагает клиентам услуги по подготовке и развитию персонала и занимает лидирующую позицию на рынке бизнес-тренингов. Академия работает в рамках глобальной сети PwC, а, следовательно, располагает специалистами, обладающими богатыми экспертными знаниями и опытом во всех отраслях бизнеса. Помимо этого, Академия имеет возможность привлекать лучших внешних специалистов.

Рассмотрим работу учебного центра компании в городе Екатеринбурге.

Используются следующие форматы обучения:

1. Самостоятельное обучение. On-line обучение эффективно применяется за рубежом [3]. Электронная платформа «Учебный медиа-центр LMA» (Learning Management Academy) подразумевает самостоятельное обучение сотрудников посредством выполнения заданий и тестов on-line и прохождения аттестации по каждому модулю удаленно. Форум обеспечивает постоянное общение с коллегами и преподавателями. Так же в рамках данного обучения предоставляется круглосуточный доступ к электронной библиотеке, содержащей ключевые учебники, статьи и кейсы модулей.

2. Дистанционное обучение. Webex-вебинар [4] разработан для слушателей, у которых нет возможности посетить семинары лично, но есть желание получить новые знания и навыки. Желающие зарегистрироваться на вебинар и принять в нем участие могут сделать это из любой точки мира.

3. Очное обучение. Обучение для определенного круга лиц по определенной теме в формате тренингов, семинаров, деловых игр, компьютерных симуляций.

Первичное обучение в учебном центре понимается как обучение сотрудника в первые две недели его работы. По окончании обучения проводится тестирование. Оно проводится для того, чтобы сотрудник вошел в курс деятельности компании, ознакомился с его внутренними процессами, адаптировался к новой среде (для комфортного знакомства с компанией и ее внутренними процессами отдел управления персоналом делегирует ответственность за первичное обучение на прикрепляемых к новичку наставников).

Классификация форм обучения в учебном центре PwC:

1). Система Coach предполагает прикрепление с первого дня новому сотруднику тренера (coach), который на протяжении всего времени работы в компании, будет передавать профессиональные знания и навыки, развивать его по карьерной лестнице в компании, ставя определенные задачи и цели для развития;

2). Обучение за пределами офиса – несмотря на эффективность данной формы обучения, к ней прибегают редко и, в основном, по инициативе самих работников. Преимущественно участие в мероприятиях по обучению вне организации (семинары, лекции, конференции, бизнес-коучинги) предусмотрено для менеджеров старшего звена.

3). Корпоративное обучение (презентации, деловые игры, тренинги).

4). Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации. Программа повышения квалификации предназначена для повышения профессионального уровня специалистов разных секторов бизнеса: финансовых менеджеров, бухгалтеров, аудиторов, юристов, налоговых специалистов, менеджеров компаний, желающих приобрести необходимые знания и компетенции в области финансов, учета, аудита и менеджмента и стать специалистами, аккредитованными Ассоциацией дипломированных сертифицированных бухгалтеров (АССА). Программа направлена на совершенствование знаний, навыков и компетенций, необходимых для профессиональной деятельности слушателей.

Профессиональная ориентация в организации очень хорошо развита. Прослеживаются ясные перспективы карьерного роста – сотрудники могут повышаться в должности регулярно:

1. Стажёр (Intern) – до 6 месяцев;
2. Консультант (Advanced staff) – 2-3 года;
3. Старший консультант (Senior) – 3-4 года;
4. Менеджер (Manager) – 2-3 года;
5. Старший менеджер (Senior Manager) – 2-3 года;
6. Директор отдела/департамента (Director);
7. Партнёр (Partner).

Компания «выращивает» кадры из своих сотрудников [5]. На развитие по профессиональным качествам руководитель проекта выбирает сотрудника, который отлично проявляет себя на данной позиции. Компания обучает всем процессам, от сотрудника требуется только желание развиваться, активная жизненная позиция, лидерские качества, быть мобильным, и любить то, чем ты занимаешься.

Для выявления проблемных зон в организации труда учебного центра автором проведен качественный анализ всех процессов. Удовлетворенность работников зависит от множества факторов [6], в том числе от организации обучения. Удовлетворенность результатами трудового процесса на основе анкетирования отображена в таблице 1.

В целом по проведенному опросу диагностируется средняя удовлетворенность. Высокая степень удовлетворенности наблюдается только в трех вопросах: стабильность, возможность быть уверенным в будущем; условия работы (поскольку в компании предоставляется дополнительное медицинское страхование, 31-й день отдыха, используется современного оборудования, имеется возможность работать дистанционно), а также организация досуга и отдыха в компании.

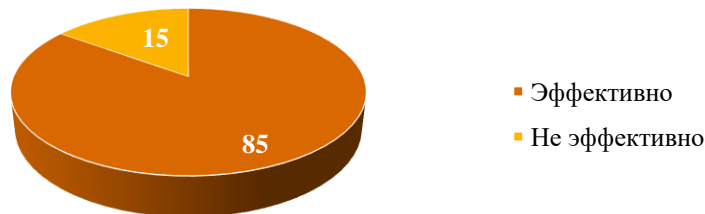
**Табл. 1: Удовлетворенность условиями труда и местом работы<sup>1</sup>**

№	Вопрос	Положительные ответы	Положительные ответы от общего количества персонала, %	Степень удовлетворенности
1	Как Вы оцениваете удовлетворенность собственной жизнью?	13	52	Средняя
2	Как Вы оцениваете свою удовлетворенность сегодняшним местом работы?	15	60	Средняя
3	Уверены ли вы в завтрашнем дне?	18	72	Высокая
4	Как вы оцениваете текущее положение дел в компании?	15	60	Средняя
5	Как вы оцениваете условия труда?	18	72	Высокая
6	Удовлетворены ли Вы организацией трудового процесса в компании?	20	80	Высокая
7	Удовлетворяет ли Вас организация отдыха и досуга в компании?	20	80	Высокая
8	Удовлетворяет ли Вас собственная производительность труда и производительность ваших коллег?	16	64	Средняя
9	Как Вы можете оценить взаимоотношения между руководством и персоналом?	15	60	Средняя

Соответственно, из девяти параметров удовлетворенности шесть нуждаются в совершенствовании, что указывает на то, что в системе управления и развития персонала необходимы изменения.

С целью анализа системы обучения и развития молодых работников далее было проведено еще одно исследование. Результаты опроса показали, что программа обучения и профессиональной ориентации в данной организации является эффективной (рис.1).

**Рис. 1: Мнение опрошенных об эффективности обучения и профориентации в компании, %<sup>2</sup>**



Несмотря на то, что большинство опрошенных удовлетворены процессом обучения и развития персонала, многие сотрудники предлагали ввести новшества в развитие компании, в том числе, дополнительные модули по обучению следующим темам: «Обучение «Быть

<sup>1</sup> Составлено автором на основе собственного исследования

<sup>2</sup> Составлено автором на основе собственного исследования

наставником» - 6 человек, «Очные курсы подготовки к экзаменам» - 8 человек, «Личностные тренинги» - 10 человек, «Материальное стимулирование тех, кто обучает сотрудника на новом месте» - 13 человек (рис. 2).

**Рис. 2: Необходимые мероприятия программы обучения и развития по мнению опрошенных, %<sup>3</sup>**



Большинство опрошенных сотрудников согласилось с тем, что методы работы по управлению обучением и профессиональной подготовкой должны совершенствоваться (15 опрошенных). Три человека затруднились ответить.

В числе предложенных методов совершенствования системы обучения и развития выделены: «нанять квалифицированного специалиста извне» - 6 респондентов, «дополнительные курсы и тренинги» - 8 респондентов, «проводить деловые игры в форме проекта» - 7 респондентов.

По мнению опрошенных сотрудников, обучение и развитие необходимо, в большей степени, для командной работы и взаимоотношений коллег. Сотрудники работают на общий результат, поэтому процесс обучения помогает им сплотиться и немного лучше узнать друг друга в неформальной обстановке, научиться доверять в рамках профессиональной необходимости, чувствовать «локоть». При обсуждении проблемы психологической адаптации 4 респондента отметили, что в случае, если в компании имеет место активное неприятие нового ценного специалиста, эффективным является проведение тренинга с привлечением специалиста-психолога. Если сотрудник не ощущает поддержки со стороны руководства и сотрудников организации, появляются сомнения в правильности выбора места работы, происходят ошибки в

<sup>3</sup> Составлено автором на основе собственного исследования

рабочем процессе, причины которых кроются в психологически некомфортном, неуверенном состоянии, снижается эффективность работы.

## **2. Рекомендации по совершенствованию организации обучения персонала**

В ходе изучения практических аспектов обучения и развития персонала был определен ряд направлений по совершенствованию управления обучением и развитием персонала. К ним отнесены следующие меры:

### **1. Разработка системы взаимодействия учебных центров.**

Данная система включает в себя:

- организацию ротации сотрудников как внутри каждого учебного центра, так и с переходом в аналогичные учебные центры;
- подготовку необходимого материала новому сотруднику для комплексного изучения корпоративной культуры на стадии обучения. В качестве мероприятий предлагается уделить время освещению процессов взаимодействия учебных центров с обязательным участием в простых рабочих процедурах.

### **2. Разработка системы мотивации наставничества.**

В результате исследования было выявлено, что на период адаптации большинству сотрудников в помощь был назначен наставник. Большинство сотрудников отметили, что наставничество было не сильно эффективным, так как наставники не были заинтересованы в этом. Награда, принятая от директора, имеет большую ценность - именно таким образом руководство сможет подчеркнуть, что ценит работу сотрудников, и их достижения не остаются незамеченными.

### **3. Разработка настольной книги «New employee».**

Данная книга содержала бы всю полезную информацию для вновь принятого сотрудника. Информационные документы (должностные инструкции, процедуры внутреннего контроля компании, положение о заработной плате и премировании, правила поведения и т.п.), номера телефонов всех сотрудников, история компании и все, что нужно знать новому сотруднику. Это позволит сэкономить время руководителя, наставника, а также позволит при любой возможности сотруднику самому обратиться к этой папке и найти выход из сложившейся проблемной ситуации.

## **Заключение**

Обучение персонала для современной организации является одним из инструментов, который позволяет организации увеличить уровень доходности бизнеса, повысить уровень рентабельности организации за счет эффективной коллективной работы, а также ценности специалистов [7]. Затраты на обучение и развитие персонала выступают долгосрочными инвестициями в человеческий капитал организации [8].

Организация обучения персонала строится на процессах непосредственной передачи сотрудникам новых профессиональных навыков и приемов работы, необходимых для повышения квалификации [9], что помогает организации снизить риски и получить конкурентное преимущество.

Безусловно, необходимость создания корпоративной системы обучения персонала очень важна [10] на современном этапе развития аудиторских и консалтинговых компаний. Развитие необходимых организации компетенций, внедрение организационных и корпоративных изменений, повышение квалификации сотрудников является основными целями создания корпоративных университетов, которые способствуют всестороннему развитию и росту организации, ее общей эффективности, что позволяет повысить конкурентоспособный фактор.

## **Литература**

1. Кабанов, А.Я.; Каштанова, Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие. - М.: Проспект, 2015. 56 с.
2. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для академического бакалавриата - Люберцы: Юрайт, 2016. 424 с.
3. Gayed, A.; LaMontagne, A.D.; Milner, A.; с соавторами. A New Online Mental Health Training Program for Workplace Managers: Pre-Post Pilot Study Assessing Feasibility, Usability, and Possible Effectiveness // JMIR Mental Health. 2018, Том 5, Вып. 3. Номер статьи: UNSP e10517.
4. Stein, G.H.; Shibata, A.; Bautista, M.K. Webinar: Free international distant real time interactive tutoring // Medical Teacher. 2010, Том 32, Вып. 7. С.: 619-620.
5. Notman, O.; Kuznetsova, S. Development Program for Young Employees with Leadership Potential at Russian Corporate University: Assessments by Training Participants / Конференция: 12th International Days of Statistics and Economics: Prague, Czech Republic, SEP 06-08, 2018. С.: 1244-1252.



6. Угай, А. В. Влияние социально-психологического климата на удовлетворённость трудом // Экономика, управление, финансы: материалы Междунар. науч. конф. Краснодар: Новация, 2017. С. 89-92.
7. Макарова, И.К. Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного HR-менеджмента: Учебное пособие - М.: Дело АНХ, 2015. 422 с.
8. Fallon, B.J.; Rice, S.M. Investment in staff development within an emergency services organization: comparing future intention of volunteers and paid employees // International Journal of Human Resource Management. 2015, Том 26, Вып. 4. С.: 485-500.
9. Батяев, А. Идеальный персонал – профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации персонала. - М.: Научная книга, 2018. 891 с.
10. Liu, D.; Huang, R.; Wosinski, M. Smart Learning in Corporate University // Smart Learning in Smart Cities. Серия книг: Lecture Notes in Educational Technology. 2017. С.: 119-145.

## **AUDIT OF STAFF TRAINING PERFORMANCE AT CORPORATE UNIVERSITY: CASE STUDY PwC**

**Anastasia Yuskova**

**Master Student in Ural State University of Economics**

**Yekaterinburg, Russia**

**Abstract.** This article analyzes the personnel training and development system using PwC company as an example. As a method of evaluating the training organization effectiveness at a corporate university, a sociological survey was chosen on staff satisfaction with the vocational guidance system, training organization, and career building in the company. It was revealed that the company uses three training formats: self-education, distance and full-time. Classification of training forms in the training center PwC is given. The employee' career prospects are systematized for many work years. Based on a sociological study, the author assessed the workers' satisfaction with working conditions and the workplace, and identified areas for improving work. Further, a subjective assessment of the training system effectiveness in the company and the measures necessary to improve the training program and development, according to respondents, were identified. The second part of the article proposes measures to improve training: the organization of employees' rotation both within each training center,

and with the transition to similar training centers; development of monetary and non-monetary motivation system for mentoring; creation of the “New employee” handbook with useful information for a newly hired employee.

**Keywords:** staff training; education; corporate university; training effectiveness; forms of training.

**JEL codes:** M 53, D 83.

## References

1. Kabanov, A.Ya.; Kashtanova, E.V. Personnel management: theory and practice. Organization of career guidance and adaptation of personnel: a training manual. - M.: Prospect, 2015. 56 p.
2. Morgunov, E.B. Personnel management: research, evaluation, training: Textbook for academic undergraduate - Lyubertsy: Yurayt, 2016. 424 p.
3. Gayed, A.; LaMontagne, A.D.; Milner, A.; et al. A New Online Mental Health Training Program for Workplace Managers: Pre-Post Pilot Study Assessing Feasibility, Usability, and Possible Effectiveness // JMIR Mental Health. 2018, Vol. 5, Issue 3. Article number: UNSP e10517.
4. Stein, G.H.; Shibata, A.; Bautista, M.K. Webinar: Free international distant real time interactive tutoring // Medical Teacher. 2010, Vol. 32, Issue 7. P.: 619-620.
5. Notman, O.; Kuznetsova, S. Development Program for Young Employees with Leadership Potential at Russian Corporate University: Assessments by Training Participants / In: 12th International Days of Statistics and Economics: Prague, Czech Republic, SEP 06-08, 2018. P.: 1244-1252.
6. Ugay, A.V. The influence of the socio-psychological climate on job satisfaction // Economics, Management, Finance: Proceedings of the Intern. scientific conf. Krasnodar: Novation, 2017. P. 89-92.
7. Makarova, I.K. Human Resource Management: Lessons from Effective HR Management: A Training Manual - M.: Case of the ANH, 2015. 422 p.
8. Fallon, B.J.; Rice, S.M. Investment in staff development within an emergency services organization: comparing future intention of volunteers and paid employees // International Journal of Human Resource Management. 2015, Vol. 26, Issue 4. P.: 485-500.
9. Batyaev, A. Ideal staff - vocational training, retraining, staff development. - M.: Scientific Book, 2018. 891 p.
10. Liu, D.; Huang, R.; Wosinski, M. Smart Learning in Corporate University // Smart Learning in Smart Cities. Book Series: Lecture Notes in Educational Technology. 2017. P.: 119-145.

## **Contact**

Anastasia Yuskova

Ural State University of Economics

62–455, 8th of March Str., 620144, Yekaterinburg, Russia

[yuskova.nastena@gmail.com](mailto:yuskova.nastena@gmail.com)