

Ссылка для цитирования этой статьи:

Андреев М.В., Стрих Н.И. Опыт успешных предприятий в формировании системы подготовки и развития руководителей структурных подразделений // Human Progress. 2023. Том 9, Вып. 6. С. 14. URL: http://progress-human.com/images/2023/Tom9_6/Andreev.pdf. DOI 10.34709/IM.196.14. EDN DHPUG.

УДК 331.36

ОПЫТ УСПЕШНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В ФОРМИРОВАНИИ СИСТЕМЫ ПОДГОТОВКИ И РАЗВИТИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

Андреев Максим Владимирович

Специалист по социальной работе I категории
ООО «Газпром переработка», филиал Завод по стабилизации
конденсата имени В.С. Черномырдина (Сургутский ЗСК)

Andreev_mv@edu.surgu.ru

1, пр. Ленина,
г. Сургут, 628412, Россия
+7 (952) 695-93-33



Стрих Николай Иванович

доктор технических наук, доцент
доцент кафедры менеджмента и бизнеса
БУ ВО «Сургутский Государственный университет»

strihn@yandex.ru

1, пр. Ленина,
г. Сургут, 628412, Россия
+7(3462) 76-28-89

Аннотация. В статье анализируется российская практика организации и проведения обучения персонала, которая показала, что во многих компаниях еще не сформирована единая корпоративная система обучения, качественно не проработаны этапы организации и проведения обучения, плохо реализована обратная связь по обучению и качеству обучающих программ. Система корпоративного обучения в России не отличается разнообразием используемых форм и методов. В статье представлено краткое описание элементов системы обучения персонала. Для решения существующих проблем авторами разработана и предложена к внедрению концептуальная модель корпоративной системы обучения, основным элементом которой является информационно-диагностический блок, позволяющий осуществлять мониторинг и оценку эффективности от внедрения отдельных подсистем и системы обучения в целом. Система обучения персонала на основе постоянного мониторинга и оценки качества внедренных отдельных элементов позволит вовремя вносить коррективы и улучшать качество всех подпроцессов

в системе на основе принципа обратной связи. В статье обобщены результаты анализа корпоративных систем обучения персонала на российских предприятиях, представлены группы показателей, которые рекомендованы авторами к использованию для оценки результативности корпоративного обучения персонала.

Ключевые слова: информационные технологии; модель образовательной системы; ресурсы; обучение персонала; эффективность обучения.

JEL коды: M53; M12.

Введение

Сегодня быстро меняющийся мир, основанный на экономике знаний и информации, меняет характер существования и функционирования общества. В этом контексте наиболее важными источниками организационных изменений и конкурентоспособности фирм являются люди и их знания или интеллектуальный капитал и профессиональные навыки. Как показывает опыт наиболее успешных отечественных и зарубежных компаний, инвестирование в человеческий капитал – это задача создания привлекательной среды для хорошего роста и повышения профессиональных навыков сотрудников.

Поэтому сегодня многие российские компании стали рассматривать затраты, связанные с развитием человеческих ресурсов, как приоритетную и очень выгодную инвестицию. Обученные сотрудники легко решают сложные производственные задачи, быстро находят правильные ответы на нестандартные вопросы и успешно решают задачи. Эти сотрудники лояльны и преданы организации, мотивированы усердно работать для достижения результатов. Обучение не только повышает уровень знаний сотрудников, развивает важные профессиональные навыки, но и дает возможность создать корпоративную систему ценностей и отношений, поддерживающую организационную стратегию и культуру в организации [1].

Быстрое развитие информационных технологий и быстрое развитие новых научных знаний ускоряют процесс передачи информации. Таким образом, если на рубеже прошлого века средний срок пребывания в должности составлял от 10 до 12 лет, то сегодня наблюдается возрождение трехлетнего образования по таким профессиям, как экономика, менеджмент, технологии и информационные технологии. В таких условиях актуальным становится вопрос непрерывного образования и профессионального развития кадров. В российских компаниях растет идея создания систем корпоративного образования, основанных на концепции постоянного совершенствования. Растут кооперативные университеты и учебные заведения. Многие организации переходят от практики «вовлечения сотрудников в обучение» к практике «интегрированного обучения на рабочем месте».

1. Постановка проблемы

Концепция «обучающейся организации», получившая широкое распространение в 1990-е годы в Америке и Европе [2], сегодня находит большой отклик в отечественных бизнес-компаниях, внедряющих новые инновационные подходы и методы работы с персоналом, основанные на ключевой роли человеческих ресурсов для достижения стратегических целей, и проводящих организационные изменения [3]. Однако можно с уверенностью сказать, что вопрос о применении этой концепции в деятельности российских компаний необходимо начать с разработки соответствующих условий для ее внедрения, одним из которых является формирование корпоративных систем обучения и развития. Нам кажется, что формирование системы обучения персонала на предприятии с учетом глубокого изучения и регламентации всех ее составляющих станет важнейшим средством достижения стратегических целей компании.

Анализ научной литературы в контексте развития корпоративной системы обучения и человеческих ресурсов [4; 5] позволил нам сделать вывод о низком уровне ее теоретической и методологической проработки в работах российских авторов, в основном использующих переводную литературу.

В зарубежных странах, напротив, отдельные ученые и практики подробно изучали теоретические и практические вопросы планирования и организации корпоративного образования взрослых [6]. В частности, вопросы андрагогики как самостоятельной науки глубоко изложены в работах Малкольма Шепарда Ноулза [7], он же определил условия практической реализации успешного процесса обучения взрослых; изучение изменений способности к обучению с возрастом; иерархию когнитивных целей обучения; разработал четырехступенчатую циклическую эмпирическую модель процесса обучения и усвоение новой информации; классификацию методов обучения взрослых; подробно рассмотрел вопросы организационных форм обучения; особенности обучения взрослых; методы оценки эффективности обучения персонала. Изучение и анализ этих и других зарубежных источников [8] позволили нам говорить о глубокой теоретической проработке отдельных этапов организации и обучения персонала. Также мы можем применить их практику при формировании российских корпоративных систем обучения.

2. Методы исследования

Анализ и систематизация накопленного отечественного опыта разработки корпоративных систем обучения позволили нам выделить две группы моделей разработки таких систем: процедурные модели, включающие последовательность действий и этапов, реализующих

программы обучения, и структурно-функциональные, отражающие состав, функции и взаимосвязи, ответственные за процесс и обучающихся. Развитие системы обучения на основе процедурной модели совпадает с теоретическими концепциями систематического обучения, которые очень активно внедряются на практике в современных компаниях.

Изучая природу и особенности этих моделей, а также опыт компаний по обучению персонала на российских предприятиях, мы сформировали концептуальную корпоративную модель системы обучения персонала, основанную на системном подходе.

Поскольку любой системный объект рассматривается как совокупность взаимосвязанных компонентов, образующих единое целое, система корпоративного обучения включает в себя набор взаимодействующих подсистем, придающих ей целостность и единство. Уровень развития и эффективность такой системы будут определяться развитием составляющих ее элементов и недооценкой роли или слабой методологической проработкой любого компонента, что приведет к рискам и снизит эффект от системы обучения в целом. Можно сказать, что предлагаемая модель объединяет как процедурную, так и структурно-функциональную модели, что придает системе полноту и целостность.

Безусловно, основными заинтересованными лицами в системе обучения являются человеческие ресурсы компании, и поэтому методологической основой для разработки системы обучения будет являться изложение теории человеческого капитала, рассматривающей обучение как долгосрочную инвестицию, способствующую увеличению индивидуального дохода и прибыли корпорации. При постоянном изучении методологических основ построения корпоративных систем обучения можно согласиться с мнением Аксеновой [9], предлагающей в качестве теоретических концепций при разработке систем обучения использовать принципы гуманистического подхода, включающего развитие в процессе обучения не только профессиональных и корпоративных компетенций, но и корректировку ценностей, традиций, норм поведения, развитие корпоративной культуры и бренда компании.

Если культура обучения в компании только формируется, то основой для этой системы должны стать принципы обучения, которые определяют все последующие этапы работы по созданию, эксплуатации и оценке обучающих элементов системы, а также являются основой для разработки и реализации управленческих решений в области профессионального и корпоративного развития персонала. Политика в области обучения выступает своеобразным связующим звеном между внутренней средой обучения компании и внешними условиями ее существования. Крупные стратегические изменения в обучении, продиктованные извне, должны начинаться с пересмотра и корректировки политики, только после этого «волна» изменений должна затронуть корректировку технологий, форм и методов обучения.

Изучив опыт разработки политики обучения ряда крупных машиностроительных предприятий Самары, мы обобщили и систематизировали принципы, используемые в области обучения персонала.

Важно отметить, что сегодняшняя политика многих ведущих российских компаний в области обучения включает в себя черты «обучающейся организации» Питера Сенге [10], такие как продолжение процесса обучения; наличие общего видения и ценностей; использование знаний как источника организационных изменений; вовлечение в обучение всех сотрудников. С точки зрения уменьшения декларативности и придания данному документу большей практичности необходимо включить в структуру политики в области обучения такие разделы, которые определяют потребности в обучении, выбирают поставщика образовательных услуг, характеризуют формы и методы обучения, используемые в компании; определяют вопросы бюджетирования и оценки результатов обучения.

Важнейшим этапом в системе корпоративного обучения является определение потребности в обучении и его планирование – это одно из звеньев организации процесса, от качества которого зависит эффективность последующей деятельности сотрудников, подразделений компании и, самое главное, эффективность корпоративной системы обучения в целом. Следует отметить, что несоответствие между целями обучения сотрудников и потребностями развития компании является серьезным риском, снижающим ожидаемый эффект от обучения персонала. На основе точного определения качества (четкая постановка целей; чему учить, какие навыки развивать) и потребности в количестве (сколько сотрудников и какие категории персонала обучать) обучения, анализа бизнес-среды, тщательной оценки кадрового потенциала компании, разработки тематических, календарных и функциональных планов обучения и развития персонала можно добиться существенного снижения подобных рисков. Создание системы оценки влияния обучения на результаты производственной деятельности компании позволит не только оценить ее эффективность, но и вовремя внести необходимые коррективы.

В российской практике определения потребности в обучении персонала можно выделить два подхода. Первый – функциональный, который сводится к «выбиванию» из руководства компании максимально возможного количества финансовых ресурсов. Второй подход ориентирован на бизнес-цели, который подразумевает, что специалист по персоналу не должен позволять расходовать ресурсы организации на образовательные программы, которые никоим образом не способствуют улучшению экономических показателей компании. Второй подход предполагает рассмотрение заявки на обучение.

Как показывает российская практика, заявки на обучение сотрудников заполняются руководителями подразделений, как правило, на основе оценки их трудовых достижений и

личного субъективного мнения. План обучения персонала составляется только на основе анализа заявок, которые не всегда могут быть объективными и экономически обоснованными.

С целью повышения качества планирования обучения сотрудников рекомендуется использовать различные методы для определения потребностей в качественном обучении, выбор, который зависит от решения наиболее приоритетных вопросов: достижения бизнес-целей, эффективности решения производственных задач, доступных ресурсов, стоимости метода и т.д.

Ключевые показатели эффективности — это персонализированные целевые показатели, установленные для сотрудников отдела обучения, которые связаны с целями компании. Их использование позволит оценить вклад отдела обучения в реализацию корпоративной стратегии [11]. KPI позволяет отслеживать деловую активность сотрудников и компании в целом в режиме реального времени.

В рамках исследования были предложены основные и дополнительные показатели для сотрудников отдела обучения и развития персонала, разработанные для конкретного промышленного предприятия в Самаре. Показатели были разделены нами на основные и дополнительные ключевые показатели эффективности для сотрудников отдела обучения и развития. Основная группа показателей — это показатели эффективности конкретных программ обучения (курсов, семинаров, тренингов). Эти параметры предоставят информацию до и после обучения о преимуществах обучения для бизнеса (на основе сравнения фактической производительности сотрудников).

Качественная оценка системы обучения компании в целом полезна для анализа предложенных групп показателей, поскольку можно участвовать в обучении компании, но обучение не будет эффективным для компании. У вас может быть большой отдел обучения и развития и продуманная стратегия работы с обучающимися компаниями, но текучесть кадров компании увеличится. С другой стороны, текучесть кадров может быть ниже, но затраты будут выше, если компания тратит на обучение сотрудников больше, чем конкуренты. По нашему мнению, наиболее эффективная система бизнес-обучения — это лучший способ достичь бизнес-результатов с финансовыми средствами ниже среднего.

3. Результаты исследования

Проанализировав разработку и внедрение корпоративных систем обучения персонала на ряде российских промышленных предприятий, мы можем сформулировать некоторые существующие проблемы:

1. Фрагментарность в регулировании отдельных этапов и планировании подпроцессов организации обучения персонала, что существенно снижает их качество и эффективность.

2. Политика в области обучения персонала на некоторых предприятиях не раскрывает проблем, связанных с определением потребностей в обучении; выбором поставщика образовательных услуг; составлением бюджета обучения; оценкой результатов обучения, что сделало ее в основном декларативной.

3. В большинстве случаев выявление потребностей в обучении основывается на анализе заявки на обучение, заполненной руководителем подразделения. При этом может не учитываться мнение сотрудника. Альтернативные методы определения потребностей в обучении используются недостаточно.

4. Система корпоративного обучения в России не отличается разнообразием методов обучения.

5. Самым слабым звеном в российских системах корпоративного обучения является эффективная оценка обучения, некачественный мониторинг в ходе учебных программ. Как правило, при оценке эффективности обучения используются инструменты первого уровня в модели Д. Киркпатрика.

6. Отсутствуют подходы к оценке эффективности корпоративной системы обучения в целом.

Решением выявленных проблем, на наш взгляд, является разработка корпоративной системы обучения на основе авторской модели, системообразующим элементом которой является информационно-диагностический блок, позволяющий осуществлять мониторинг и оценку эффективности, внедряя отдельные подсистемы и систему обучения в целом. Система обучения персонала на основе постоянного мониторинга и оценки качества внедряемых отдельных элементов (подсистем), которые будут успевать вносить коррективы и качественно улучшать все подпроцессы системы, основанная на принципе обратной связи.

Кроме того, для проведения квалифицированной оценки корпоративной системы обучения предлагается создать базу данных по трем группам показателей:

1. Анализ эффективности корпоративной системы обучения в целом – для отслеживания динамики изменений и сравнения аналогичных компаний на рынке;

2. Ключевые показатели эффективности (KPI) отдела обучения и его сотрудников – для оценки вклада отдела обучения в реализацию корпоративной стратегии;

3. Показатели эффективности конкретных образовательных программ (курсов, семинаров, тренингов) – для оценки качества и пользы обучения для бизнеса.

Использование индикаторов для мониторинга системы обучения позволит вовремя получать информацию и контролировать слабые места, своевременно выполнять корректирующие и предупреждающие действия, значительно улучшить качество системы.

Заключение

Таким образом, серьезная методологическая проработка концептуальной модели корпоративной системы обучения по структурным элементам снизит риски инвестиций в обучение сотрудников и станет эффективным средством развития трудового потенциала в компании. Например, риск несоответствия целей обучения целям и требованиям бизнеса снизит качество процедуры выявления потребностей в обучении посредством использования анкет или интервью среди менеджеров, или анализа инновационных изменений внутри компании, изучения стратегических целей и задач.

Риски, связанные с низким качеством обучения, будут снижены с помощью эффективной оценки конкретных программ обучения, а также оценки навыков и профессионального поведения обучаемых (на втором и третьем уровне модели Д. Киркпатрика [12]). Еще одним важным фактором является выбор поставщиков образовательных услуг на основе соответствия требованиям стандарта качества ISO 9000. Риски низкой мотивации сотрудников к обучению могут быть решены путем разработки программ стимулирования персонала и их профессионального развития.

Литература

1. Балашова, С.П. Управление организационными изменениями как условие стратегического развития компании // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2021. № 3-1 (54). С.: 68-71.
2. Örténblad, A. What does “learning organization” mean? // The Learning Organization. 2018. Том 25. № 3. С.: 150-158.
3. Баринов, В.А.; Синельников, А.В. Развитие организации в конкурентной среде // Менеджмент в России и за рубежом. 2020. № 6. С.: 23-26.
4. Кудрина Е.Л., Ярных В.И. Теоретико-методологические аспекты системы корпоративного образования // Профессиональное образование в России и за рубежом. 2022. № 1 (45). С.: 88-94.
5. Брюхова О.Ю., Старцева Н.Н. Обучение персонала в современной организации: ориентация на цифровизацию // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Том 13. № 2. С.: 551-566.
6. Daffron, S.R.; Caffarella, R.S. Planning programs for adult learners: A practical guide. John Wiley & Sons, 2021.

7. Knowles, M. The making of an adult educator: An autobiographical journey. San Francisco: Jossey-Bass. 1989.
8. Miri, S.A.; и др. Staff organization training: designing, stages, and methods // Procedia-Social and behavioral sciences. 2014. Том 129. С.: 227-235.
9. Аксенова, О.А. Корпоративные программы обучения- новый продукт на рынке образовательных услуг // Университетское управление: практика и анализ. 2008. №2. С.: 102-112.
10. Senge, P.M. The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization. Crown Currency, 2014.
11. Измайлов, М.К. Разработка стратегии повышения уровня производственного потенциала предприятия // Вестник Сибирского университета потребительской кооперации. 2020. № 2 (32). С.: 67-73.
12. Smidt, A.; и др. The Kirkpatrick model: A useful tool for evaluating training outcomes // Journal of Intellectual and Developmental Disability. 2009. Том 34. № 3. С.: 266-274.

SUCCESSFUL COMPANY EXPERIENCE IN THE SYSTEM'S FORMATION FOR HEADS OF STRUCTURAL DIVISIONS TRAINING AND DEVELOPMENT

Maksim Andreev

Social work specialist I category in Gazprom Pererabotka LLC
Surgut, Russia

Nikolai Strich

Doctor of Technical Sciences, Associate Professor of the Management and Business Department
in Surgut State University
Surgut, Russia

Abstract. The article analyzes the Russian organizing and conducting staff training practice, which showed that in many companies a unified corporate training system has not yet been formed, the stages of organizing and conducting training have not been thoroughly worked out, and feedback on training and the training programs quality is poorly implemented. The corporate training system in Russia is not distinguished by the variety of used forms and methods. The article provides a brief description of the staff training system elements. To solve existing problems, the authors developed and proposed for implementation a conceptual corporate training system model, the main element of

which is an information and diagnostic unit that allows monitoring and evaluating the effectiveness of the individual subsystems implementation and the training system as a whole. A staff training system based on constant monitoring and the implemented individual elements quality assessment will allow timely adjustments to be made and the quality of all sub-processes in the system to be improved based on the feedback principle. The article summarizes the analysis results of the corporate staff training systems at Russian enterprises and presents groups of indicators that are recommended by the authors to assess the corporate staff training effectiveness.

Keywords: information technology; educational system model; resources; training; training effectiveness.

JEL codes: M53; M12.

References

1. Balashova, S.P. (2021) Managing organizational change as a condition for the strategic development of a company // International Journal of Humanities and Natural Sciences. No. 3-1 (54). P.: 68-71.
2. Örténblad, A. (2018) What does “learning organization” mean? // The Learning Organization. Vol. 25. No. 3. P.: 150-158.
3. Barinov, V.A.; Sinelnikov, A.V. (2020) Development of an organization in a competitive environment // Management in Russia and abroad. No. 6. P.: 23-26.
4. Kudrina E.L., Yarnykh V.I. (2022) Theoretical and methodological aspects of the corporate education system // Professional education in Russia and abroad. No. 1 (45). P.: 88-94.
5. Bryukhova O.Yu., Startseva N.N. (2023) Personnel training in a modern organization: orientation towards digitalization // Economics, entrepreneurship and law. Vol. 13. No. 2. P.: 551-566.
6. Daffron, S.R.; Caffarella, R.S. (2021) Planning programs for adult learners: A practical guide. John Wiley & Sons.
7. Knowles, M. (1989). The making of an adult educator: An autobiographical journey. San Francisco: Jossey-Bass.
8. Miri, S.A.; et al. (2014) Staff organization training: designing, stages, and methods // Procedia-Social and behavioral sciences. Vol. 129. P.: 227-235.
9. Aksenova, O.A. (2008) Corporate training programs - a new product in the market of educational services // University management: practice and analysis. No. 2. P.: 102-112.
10. Senge, P.M. (2014) The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization. Crown Currency.
11. Izmailov, M.K. (2020) Development of a strategy for increasing the level of production potential of an enterprise // Bulletin of the Siberian University of Consumer Cooperation. No. 2 (32). P.: 67-73.

12. Smidt, A.; et al. (2009) The Kirkpatrick model: A useful tool for evaluating training outcomes // Journal of Intellectual and Developmental Disability. Vol. 34. No. 3. P.: 266-274.

Contact

Maksim Andreev

Gazprom Pererabotka LLC

1, Lenin Ave., Surgut, 628412, Russia

andreev_mv@edu.surgu.ru

Nikolai Strich

Surgut State University

1, Lenin Ave., Surgut, 628412, Russia

strihn@yandex.ru