

Ссылка для цитирования этой статьи:

Дорохова Н.В., Дашкова Е.С., Балтачеева Н.А., Бунтовская Л.Л., Хромов Н.И. Применение дистанционных образовательных технологий в корпоративном обучении работников: кейс организации сферы услуг // Human Progress. 2023. Том 9, Вып. 6. С. 2. URL: http://progress-human.com/images/2023/Tom9_6/Dorokhova.pdf. DOI 10.34709/IM.196.2. EDN BEPXXP.

УДК 331.1

ПРИМЕНЕНИЕ ДИСТАНЦИОННЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В КОРПОРАТИВНОМ ОБУЧЕНИИ РАБОТНИКОВ: КЕЙС ОРГАНИЗАЦИИ СФЕРЫ УСЛУГ



Дорохова Наталья Васильевна

доктор экономических наук, доцент
профессор кафедры экономики труда и основ управления
ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет»

nv_dorohova@mail.ru
40, ул. Хользунова,
г. Воронеж, 394068, Россия
+7 (473) 228-11-60



Дашкова Екатерина Сергеевна

доктор экономических наук, доцент
заведующий кафедрой экономики труда и основ управления
ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет»

dashkova-82@mail.ru
40, ул. Хользунова,
г. Воронеж, 394068, Россия
+7 (473) 228-11-60



Балтачеева Наиля Аскарровна

доктор экономических наук, профессор
профессор кафедры управления персоналом и экономики труда
ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет»

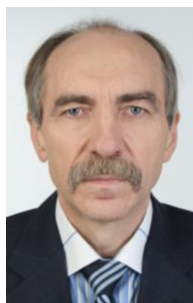
n.baltacheeva@mail.ru
24, ул. Университетская,
г. Донецк, 283001, Россия
+7 (856) 302-06-00



Бунтовская Лариса Леонидовна

доктор экономических наук, доцент
профессор кафедры управления персоналом и экономики труда
ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет»

buntovskaya@mail.ru
24, ул. Университетская,
г. Донецк, 283001, Россия
+7(856) 302-06-00



Хромов Николай Иванович

доктор экономических наук, доцент
профессор кафедры национальной и региональной экономики
ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет»

nkhromov@bk.ru
24, ул. Университетская,
г. Донецк, 283001, Россия
+7(856) 302-06-00

Аннотация. Статья посвящена исследованию корпоративных систем обучения работников и оценке эффективности дистанционных форм обучения. В работе выявлены причины распространения дистанционного обучения и обоснована целесообразность его применения в корпоративном обучении работников. Авторами выявлены как положительные эффекты применения таких форм, так и отрицательные. Среди положительных эффектов были отмечены: гибкость, модульность, экономическая эффективность, специализированный контроль качества образования, широта охвата, использование специализированных технологий и средств обучения. Авторы выделили следующие отрицательные эффекты применения дистанционного обучения работников в организациях: проблемы низкой концентрации обучающихся на учебном материале и сложности удержания их внимания, отсутствие «живого» общения в процессе обучения, необходимость дополнительных финансовых затрат на техническое и программное оснащение. Осуществлена оценка эффективности программ корпоративного обучения одной из крупнейших российских компаний сферы услуг по модели Д. Киркпатрика по четырем уровням: оценка реакции обучающихся, оценка научения, оценка изменения поведения на рабочем месте и оценка результатов работы. Выявлены наилучшие варианты обучения для сотрудников. Установлено наличие прямой взаимосвязи между эффективностью программы и степенью ее интерактивности.

Ключевые слова: обучение работников; система корпоративного обучения; методы обучения работников; дистанционное обучение; оценка эффективности обучения.

JEL коды: J20; J24.

Введение

В современном мире обучение работников приобретает особое значение, становится неотъемлемой частью успеха любой компании, так как возникает необходимость не просто адаптироваться к новым, постоянно меняющимся экономическим условиям, но и функционировать в рамках высококонкурентной внешней среды. Как показывает опыт наиболее успешных международных компаний, инвестиции в человеческий капитал,

создание комфортных условий для качественного роста работников и повышения трудового потенциала дают более высокую отдачу, чем средства, направленные на решение чисто производственных задач. Поэтому к настоящему моменту многие организации начинают рассматривать расходы, связанные с обучением работников, как приоритетные и наиболее выгодные инвестиции.

Проблема обучения персонала является предметом интереса ученых и практиков достаточно давно. Общие теоретические, методологические и концептуальные положения в области развития и обучения работников представлены в работах таких ученых, как: Н. Диксон [1], Д. Киркпатрик [2], Д. Кэмпбелл [3], П. Сенге [4], А. Хэмблин [5], Р.А. Долженко, К.К. Илюшников [6], А. П. Егоршин [7], А. В. Карпов [8], А. Я. Кибанов [9], В. М. Маслова [10], Д. П. Соловьёв [11] и др.

Целесообразность внедрения корпоративных систем обучения работников определяется возрастающей потребностью организаций в высококвалифицированных кадрах. В современном мире бизнес-процессы и деятельность компаний постоянно усложняются, а для поддержания высокого уровня конкурентоспособности необходимо постоянно развиваться, внедрять инновации, что возможно только при наличии сотрудников с высоким уровнем профессионализма, способных выполнять сложные задачи и оперативно принимать управленческие решения. Оценка системы обучения персонала позволяет организации определить ее сильные и слабые стороны, перспективные точки роста и впоследствии составить программу мероприятий по ее улучшению.

Рост масштабов цифровизации, наблюдаемый в последние годы, стимулирует активное внедрение в процесс обучения работников дистанционных технологий, что существенно трансформирует форматы обучения и требует оценки их эффективности. Целью настоящего исследования выступает оценка эффективности применения дистанционных образовательных технологий в корпоративном обучении работников.

Результаты исследования и их обсуждение

Корпоративное обучение является процессом, инициируемым и управляемым организацией, направленным на формирование определенных знаний и навыков у работников, с целью увеличения эффективности их работы и обеспечения достижения организационных задач [11]. Целесообразность корпоративного обучения определяется следующими преимуществами для организации: усиление конкурентной позиции, улучшение показателей качества выпускаемой продукции, рост производительности труда и эффективности в целом.

Традиционно выделяют два основных направления обучения персонала:

1) обучение конкретным профессиональным навыкам, так называемым *hard skills*, уровень которых можно измерить и проверить с помощью аттестаций. Например, умение использовать компьютерные программы, знание иностранного языка, математики, навыки вождения автомобиля, умение работать в Excel;

2) обучение коммуникативным и управленческим навыкам *soft skills*, то есть универсальным компетенциям, которые не поддаются количественному измерению. Например, уравновешенность, пунктуальность, креативность, умение работать в команде, коммуникабельность, волевые и интеллектуальные качества.

Более востребованными, по мнению специалистов, считаются работники, обладающие не только *hardskills*, но и *softskills*.

В настоящее время в российской и зарубежной практике используется огромное количество методов обучения. Каждый из них имеет свои достоинства и недостатки, которые необходимо учитывать при организации и планировании процесса обучения (табл. 1).

Табл. 1: Современные методы обучения персонала¹

Название метода	Характеристика	Преимущества	Недостатки
Action learning	В ходе данного метода менеджеры ставят перед новыми работниками реальные рабочие задачи, с которыми они сталкиваются в своей практике. И работник с поддержкой менеджера их решает.	Выявление менеджерами наиболее сложных участков заданий, на которых впоследствии необходимо акцентировать внимание. Реальная, а не абстрактно-теоретическая практика для работника.	Работнику, если он совсем новичок и пока не обладает хорошей теоретической базой, может быть сложно решать практические задачи.
Secondment	Сотрудника отправляют на иное место работы на время, а по прошествии какого-то времени он возвращается к своим прежним обязанностям.	Получение новых знаний и навыков. Развитие навыков адаптации к новым условиям и обстоятельствам работы.	Если делать такое часто, это может ухудшить качество работы.
Buddying	Данный метод предполагает, что за работником закрепляется «buddy», партнер из числа сотрудников того же уровня, который дает обратную связь о его действиях и решениях. Участники при этом равноправны.	Возможность получить обратную связь, при этом не отвлекая руководителей, возможность наметить пути профессионального роста, улучшить навыки взаимодействия с коллегами.	Сотрудникам одного уровня иерархии могут быть не видны ошибки и недостатки, которые можно заметить, будучи руководителем. Есть риск предвзятости из-за дружеских отношений работников.
Shadowing	Работнику дают возможность стать «тенью» руководителя на несколько дней. Таким образом, сотрудник учится на реальной практике руководителя.	Быстрая адаптации к новому виду деятельности. Развитие навыков и знаний, необходимых на данной должности.	Задачи руководителя могут сильно отличаться от задач работника, к тому же есть риск, что под наблюдением другого человека поведение руководителя будет искажено.

¹ Составлено авторами

Название метода	Характеристика	Преимущества	Недостатки
Story Telling	Заключается в том, чтобы с помощью историй из жизни компании обучать новых сотрудников ценностям, нормам и правилам работы в ней.	Облегчает период адаптации нового работника. Делает обучение более неформальным. Информацию, рассказанную в виде истории, легче воспринимать и запоминать.	Не все аспекты работы можно рассказать в виде истории.
Деловые игры	Предполагают решение рабочих задач командой в форме игры с заданиями.	Помогают с помощью игры обучить сотрудников решать реальные производственные проблемы и работать в команде.	Минус в количестве участников, но зато знания после таких игр надолго откладываются и активно применяются.
In-Tray	Работник в данном методе предстает в роли руководителя, которому нужно в сжатые сроки разрешить какую-либо проблему, рассмотреть деловые документы, принять управленческое решение по определенному вопросу.	Развивает способность к анализу, расстановке приоритетов, формированию путей решения различных проблем.	Руководитель зачастую имеет большой опыт, а работнику может быть сложно сразу разобраться в задачах такого уровня.
Counselling	Подразумевает консультацию работника с приглашенным специалистом для разъяснения возникших профессиональных, а также и личных проблем.	Внешний специалист может посмотреть на ситуацию со стороны, что зачастую необходимо в проблемных вопросах.	Внешний специалист не погружен в деятельность компании, поэтому он может не учитывать некоторые аспекты сложившейся ситуации.

Приведенные выше методы стоит применять в комплексе в составе единой системы, чтобы они дополняли друг друга и вносили разнообразие в традиционную систему обучения.

В связи с интенсивным развитием цифровых технологий в настоящее время растет востребованность и популярность дистанционного обучения персонала. Значительный скачок в данном вопросе произошел в связи с распространением вируса COVID-19, когда возникла острая необходимость во внедрении системы, которая позволила бы проводить обучение работников удаленно.

Дистанционное обучение отличается возможностью удаленного взаимодействия в рамках учебного процесса, наличием электронных материалов для самостоятельного изучения, а также использованием телекоммуникационных и интернет-технологий.

Характерными положительными чертами дистанционного обучения являются: гибкость, модульность, экономическая эффективность, специализированный контроль качества образования, широта охвата, использование специализированных технологий и средств обучения [12; 13].

В качестве недостатков дистанционного обучения можно отметить проблемы низкой концентрации обучающихся на учебном материале и сложности удержания их внимания, отсутствие «живого» общения в процессе обучения, необходимость дополнительных финансовых затрат на техническое и программное оснащение.

В постковидный период тенденция роста востребованности дистанционного обучения стала весьма выраженной. Многие отечественные компании стали активно использовать в рамках корпоративного обучения дистанционный формат. Однако дискуссионными остаются вопросы о целесообразности и эффективности его применения.

С целью оценки эффективности дистанционного обучения была исследована трехнедельная программа обучения, реализованная в дистанционном формате, в одной из крупнейших отечественных компаний сферы услуг по модели Дональда Киркпатрика. Данная программа обучения была предназначена для вновь принятых сотрудников. Цель программы – знакомство новых сотрудников с компанией и профессией аудитора, основными аудиторскими процедурами и понятиями, рабочими программами, принципами работы в команде и коммуникации с представителями клиента. Обучение в последние годы проходит в дистанционном формате для новых сотрудников со всей России сразу. Данная обучающая программа включает в себя 3 основных блока:

1) коллективные онлайн собрания, на которых происходит просмотр обучающих видео по аудиту, а затем их обсуждение с тренерами, которые кратко резюмируют просмотренный материал, отвечают на возникшие вопросы, дают задания по изученным темам, делятся полезными советами. Часть заданий выполняется индивидуально, а часть в командах по 5-7 человек. Задания могут быть как чисто теоретическими с ответами на вопросы, так и более практическими. Кроме теоретических вопросов по аудиту и аудиторским процедурам, в данном блоке также рассказывают про аудиторскую этику, коммуникацию с представителями клиента, а также членами команды, решение проблемных ситуаций, также есть блок занятий по работе в используемых на проектах программах;

2) второй блок данной программы включает в себя самостоятельное изучение онлайн-курсов по аудиторской тематике, программному обеспечению работы и т.д. Курсы представлены либо в виде видео-уроков, либо в виде интерактивных презентаций. Большинство обучающих курсов остались со времен, когда компания входила в глобальную сеть, эти курсы представлены на английском языке. Онлайн-курсы касаются в основном теоретических аспектов аудита. Также в блоке самостоятельного обучения есть тесты, которые помогают закрепить пройденный материал;

3) третий блок представляет собой своего рода деловую игру, где участникам дают кейс-задание с определенными условиями и задачами, которые необходимо решить. Данная деловая игра проходит в командах по 4-7 человек и может длиться от 1 часа до нескольких дней. Если деловая игра касается аудита, то за это время необходимо: определить перечень аудиторских процедур, которые необходимо провести, основываясь на заданных изначально

условиях, найти в отчетности клиента ошибки и несоответствия, обсудить их с «клиентом», которым выступает тренер, получить от него необходимые документы, провести тестирование, сверить данные и описать полученные результаты. Данный блок способствует погружению в реальную работу, что очень помогает на начальных этапах.

Модель Киркпатрика, используемая для оценки эффективности данной программы, является основополагающим методом, достаточно широко применяемым компаниями во всем мире.

Первый уровень модели Киркпатрика – оценка реакции обучающихся.

При проведении в рамках обозначенного исследования оценки реакции обучающихся на данную программу ее изучение производилось как в целом, так и в разрезе конкретных блоков. Для наиболее точной оценки использован метод анализа иерархий, который может применяться для решения самых разных задач. Альтернативами в данном случае выступили блоки программы обучения. Критерии оценки представлены в таблице 2, в которой приведены оценки важности каждого из критериев по 5-балльной шкале и рассчитаны веса каждого из критериев на основании данной оценки. Учитывая цель исследования, были дополнены критерии оценки (критерий 6 и 7).

Табл. 2: Критерии оценки реакции на программу обучения²

№	Название критерия	Описание	Важность критерия	Вес критерия
1	Понятность материала	Понятность, структурированность, последовательность изложенного материала	5	0,1923
2	Интерес и вовлеченность	Вовлеченность сотрудников в процесс обучения, оценка того, интересно ли преподнесен материал	4	0,1538
3	Практическая значимость	Уровень полезности, значимости на практике пройденного обучения	5	0,1923
4	Организация и удобство прохождения обучения	Было ли обучение организовано должным образом и насколько удобно было его проходить	3	0,1154
5	Владение материалом ведущими тренинга	Уровень владения материалом тренерами, способность ответить на возникающие вопросы	4	0,1538
6	Универсальность полученных знаний и навыков	Могут ли полученные знания и навыки быть использованы где-либо еще, кроме работы в данной компании	2	0,0770
7	Эффективность использования технологий	Эффективность использования технологий и различных ПО в процессе обучения, возникновение технических проблем в процессе	3	0,1154
Итого			26	1

Далее для оценки была разработана анкета с использованием шкалы Лайкерта. В анкетировании приняли участие 12 сотрудников компании в возрасте от 21 года до 30 лет. По должности это были сотрудники отдела аудита: стажеры, консультанты и старшие

² Составлено авторами

консультанты. В рамках опроса они оценили 3 блока программы обучения по каждому из критериев, чтобы понять, какие блоки программы обучения наиболее эффективны и лучше всего воспринимаются обучающимися и какие в них сильные и слабые стороны (табл. 3).

Табл. 3: Результаты оценки реакции сотрудников на программу обучения³

№	Критерий	Оценки блоков обучения		
		1 блок	2 блок	3 блок
1	Понятность материала	4,2	2,2	3,8
2	Интерес и вовлеченность	4,0	2,4	4,6
3	Практическая значимость	4,2	3,4	4,8
4	Организация и удобство прохождения обучения	3,6	4,4	4,0
5	Владение материалом ведущими тренинга	4,4	3,0	4,2
6	Универсальность полученных знаний и навыков	3,2	2,0	3,2
7	Эффективность использования технологий	2,8	3,2	3,6

По оценкам можно констатировать, что наиболее понятными являются 1 и 3 блоки обучения. Третий блок является наиболее интересным и практически значимым, по мнению сотрудников. Первый блок обучения получил высокие оценки по данным показателям, в отличие от 2 блока. По организации обучения и удобству прохождения 2 блок имеет наиболее высокую оценку за счет возможности самостоятельно выбирать время и место прохождения. По владению материалом тренерами 1 и 3 блоки получили высокие баллы, а 2 блок – низкие. Наибольшее количество универсальных знаний и навыков обучающиеся получают из материала, представленного в 1 и 3 блоках. Технологии используются достаточно эффективно во 2 и 3 блоках, 1 блок получил относительно низкие оценки из-за периодических технических сбоев, спровоцированных высокой нагрузкой на дистанционную систему.

Далее были составлены матрицы попарных сравнений оценок критериев по 3-м блокам обучения, рассчитаны среднее геометрическое по ним и определены удельные веса каждого из блоков обучения по каждому из критериев (табл. 4).

Табл. 4: Матрицы попарных сравнений оценок критериев блоков обучения⁴

Блоки обучения	1 блок	2 блок	3 блок	Среднее геометрическое	Весовой коэффициент
Критерий 1					
1 блок	1	4,2/2,2	4,2/3,8	1,5893	0,3606
2 блок	2,2/4,2	1	2,2/3,8	1,2811	0,2907
3 блок	3,8/4,2	3,8/2,2	1	1,5372	0,3488
Итого				4,4076	1,0000

³ Составлено авторами

⁴ Составлено авторами

Блоки обучения	1 блок	2 блок	3 блок	Среднее геометрическое	Весовой коэффициент
Критерий 2					
1 блок	1	4,0/2,4	4,0/4,6	1,5235	0,3459
2 блок	2,4/4,0	1	2,4/4,6	1,2850	0,2917
3 блок	4,6/4,0	4,6/2,4	1	1,5962	0,3624
Итого				4,4047	1,0000
Критерий 3					
1 блок	1	4,2/3,4	4,2/4,8	1,4597	0,3359
2 блок	3,4/4,2	1	3,4/4,8	1,3604	0,3130
3 блок	4,8/4,2	4,8/3,4	1	1,5262	0,3511
Итого				4,3463	1,0000
Критерий 4					
1 блок	1	3,6/4,4	3,6/4,0	1,3956	0,3221
2 блок	4,4/3,6	1	4,4/4,0	1,4921	0,3443
3 блок	4,0/3,6	4,0/4,4	1	1,4455	0,3336
Итого				4,3332	1,0000
Критерий 5					
1 блок	1	4,4/3,0	4,4/4,2	1,5204	0,3491
2 блок	3,0/4,4	1	3,0/4,2	1,3381	0,3072
3 блок	4,2/4,4	4,2/3,0	1	1,4970	0,3437
Итого				4,3555	1,0000
Критерий 6					
1 блок	1	3,2/2,0	3,2/3,2	1,5326	0,3503
2 блок	2,0/3,2	1	2,0/3,2	1,3104	0,2995
3 блок	3,2/3,2	3,2/2,0	1	1,5326	0,3503
Итого				4,3756	1,0000
Критерий 7					
1 блок	1	2,8/3,2	2,8/3,6	1,3843	0,3192
2 блок	3,2/2,8	1	3,2/3,6	1,4473	0,3337
3 блок	3,6/2,8	3,6/3,2	1	1,5053	0,3471
Итого				4,3369	1,0000

После построения матриц определялись итоговые результаты выбора лучшего блока (формата) обучения с учетом веса каждого из критериев (табл. 5).

Табл. 5: Расчет показателей итоговых приоритетов⁵

Блоки обучения	Критерии							Итоговые приоритеты
	Понятность материала	Интерес и вовлеченность	Практическая значимость	Организация и удобство прохождения обучения	Владение материалом ведущими тренинга	Универсальность полученных знаний и навыков	Эффективность использования технологий	
Вес критерия	0,1923	0,1538	0,1923	0,1154	0,1538	0,0769	0,1154	
1 блок	0,3606	0,3459	0,3359	0,3221	0,3491	0,3503	0,3192	0,3418
2 блок	0,2907	0,2917	0,3130	0,3443	0,3072	0,2995	0,3337	0,3095
3 блок	0,3488	0,3624	0,3511	0,3336	0,3437	0,3503	0,3471	0,3487

⁵ Составлено авторами

По данным таблицы 5 можно отметить, что наилучшим вариантом обучения для сотрудников является 3 блок – командные кейс-задания (деловые игры) под руководством тренеров, в рамках которых анализируются реальные ситуации, возникающие в профессиональной деятельности. Данный формат обучения позволяет активно вовлекать обучающихся в процесс, его практическая значимость выше, чем у остальных блоков обучения, он достаточно удобен в прохождении и хорошо организован. Командный формат работы также позволяет развить у участников навык коммуникации внутри команды, распределения задач, коллективного решения проблем, поиска компромиссов, навыки делового общения. Эти навыки играют важную роль в развитии дальнейшей карьеры сотрудника.

Несколько менее эффективным является 1 блок обучения – коллективные онлайн собрания, на которых происходит просмотр обучающимися видео и дальнейшее их обсуждение с тренерами, которые кратко резюмируют просмотренный материал, отвечают на возникшие вопросы, дают задания по изученным темам, делятся полезными советами. За счет возможности активно коммуницировать и задавать вопросы ведущим тренинга данный формат является наиболее понятным для его участников. Важную роль здесь играет высокий уровень владения материалом ведущими тренинга. Использование различных форм обучения (видео-материалы, коллективные обсуждения, письменные задания, тесты и т.д.) позволяет разнообразить материал и концентрировать внимание обучающихся. Также данный формат обладает высокой степенью практической значимости и хорошей организацией. Слабая сторона этого блока – технические трудности, возникающие из-за большой нагрузки на программное обеспечение в связи с его использованием большим количеством обучающихся одновременно.

Наименее эффективным является 2 блок обучения – самостоятельное изучение онлайн-курсов. Несмотря на то, что этот блок обучения удобен для сотрудников (так как они могут сами выбирать время прохождения), он имеет ряд недостатков:

- возможность только письменной коммуникации с тренером;
- длительное ожидание обратной связи;
- сложности при самостоятельном изучении материала.

Второй уровень модели Киркпатрика – оценка научения.

Данная оценка осуществлялась путем проведения тестов для проверки полученных знаний и навыков по окончании обучения, а также путем защит практических работ. Тесты, проходимые в период 1 блока обучения, чаще всего ограничены по времени и предполагают

только одну попытку. Они направлены преимущественно на оценку знаний, уровня усвоения материала.

Тесты в рамках 2 блока обучения (электронные курсы, которые сотрудники проходят самостоятельно) предполагают неограниченное количество попыток и не имеют ограничений по времени. Они направлены больше на закрепление материала, нежели на оценку полученных знаний и навыков.

В рамках оценки 3 блока программы обучения (деловые игры) тренеры оценивают работу команд: насколько активно проявляли себя участники той или иной команды, как происходила коммуникация внутри команды, с условными «клиентами», как происходило принятие решений и работа с возникающими проблемами. Это позволило оценить не просто полученные знания, но также и softskills, полученные обучающимися.

Согласно комментарию специалиста отдела обучения, в среднем сотрудники проходят тесты по итогам электронных курсов хуже, чем тесты по итогам онлайн-сессий. Поэтому был включен вопрос относительно степени усвоения материалов курса по 1-3 блокам обучения (табл. 6).

Табл. 6: Оценка научения после прохождения программы обучения⁶

		1 блок	2 блок	3 блок
	Научение (Learning)			
Усвоение знаний и навыков	Научение определяет, насколько сотрудник усвоил знания и навыки в результате прохождения курса	4,0	2,8	4,2

Согласно полученным результатам лучше всего усваивается информация, поданная в виде командных заданий (деловых игр), в которых знания применяются на практике. Информация, полученная в ходе групповых онлайн-сессий, также усваивается достаточно хорошо. Хуже всего усваиваются знания после самостоятельного прохождения онлайн-курсов. Компании следует обратить на это внимание и, возможно, перестроить некоторые курсы под формат командных заданий и коллективных обсуждений, так как именно в формате, который предполагает активное взаимодействие с ведущими тренинга и другими участниками, материалы курса усваиваются лучше всего.

Третий уровень модели Киркпатрика – оценка поведения на рабочем месте.

Поведение сотрудников на рабочем месте после обучения оценивают в ходе проектной деятельности путем наблюдения. К каждому сотруднику на проекте прикреплен reviewer, один или несколько. Они помогают разобраться с тем, что необходимо делать новому

⁶ Составлено авторами

сотруднику и как это делать. Кроме того, они оценивают работу сотрудника на проекте после его окончания, а также во время проекта. На крупных проектах фидбэк может проходить каждый месяц-полтора, чтобы сотрудник мог оперативно скорректировать свое поведение для улучшения качества работы.

На этом уровне в опросник был включен вопрос относительно изменения поведения сотрудника на рабочем месте после прохождения курса (табл. 7).

Табл. 7: Оценка научения и поведения после прохождения программы обучения⁷

		1 блок	2 блок	3 блок
Поведение (Behavior)				
Изменения в рабочем поведении	Критерий показывает, насколько сильно изменилось поведение сотрудника после усвоения материалов обучающей программы, удалось ли ему внедрить полученные знания в работу	3,8	2,0	4,0

Согласно полученным результатам изменения в поведении работника на практике вызывают 1 и 3 блоки обучения (командные деловые игры и групповые онлайн-встречи). Информация из 2 блока применяется лишь наполовину, следовательно, выбранная форма подачи материала неэффективна.

Четвертый уровень модели Киркпатрика – оценка результатов работы.

На данном этапе были подведены итоги проделанной оценки и определено, насколько программа обучения была успешна, какие достоинства и недостатки в ней есть, были ли достигнуты поставленные цели.

В результате проведенной оценки трехнедельной программы обучения персонала, которую проходят все новые консультанты, можно отметить, что наиболее эффективной формой обучения являются командные кейс-задания (деловые игры), в которых знания применяются на практике, и групповые онлайн-сессии, на которых присутствует достаточно много интерактива и можно задать любые вопросы ведущим тренинга. Слабым местом данного блока обучения является низкая степень взаимодействия с ведущими тренинга, из-за чего некоторые вопросы остаются непонятными. Высокую степень эффективности также имеют коллективные онлайн-сессии, сильной стороной которых является активное взаимодействие с преподавателями, которые могут разъяснить все сложные части курса. Однако, здесь могут иметь место технические сбои, периодически возникающие из-за непродуманности использования тех или иных программ, а также загруженности систем из-за большого количества пользователей одновременно. Электронные курсы усваиваются

⁷ Составлено авторами

обучающими хуже остальных из-за отсутствия живого взаимодействия с преподавателями, а также отсутствия возможности развивать навыки взаимодействий внутри команд и решения возникающих на практике проблем.

Заключение

На основании проведенного исследования можно сформулировать следующие выводы:

- активное развитие информационно-коммуникационных технологий и ограничения, вызванные пандемией COVID-19, выступили ключевыми факторами масштабного перехода на дистанционное обучение;
- отечественные компании активно используют дистанционное обучение и расширяют спектр корпоративных программ в дистанционном формате;
- дистанционное обучение имеет определенные преимущества (гибкость, модульность, экономическая эффективность, специализированный контроль качества образования, широта охвата, использование специализированных технологий и средств обучения), а также недостатки (проблемы низкой концентрации обучающихся на учебном материале и сложности удержания их внимания, отсутствие «живого» общения в процессе обучения, необходимость дополнительных финансовых затрат на техническое и программное оснащение);
- оценка используемых программ дистанционного обучения работников на примере одной из крупных отечественных организаций сферы услуг показала наличие корреляции между эффективностью программы и степенью ее интерактивности.

Литература

1. Dixon, N.M. The Organizational Learning Cycle: How we can learn collectively. Gower Publishing. 1999. 240 p.
2. Kirkpatrick, D. L. Evaluating Training Programs: The Four Levels. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers. 1996. 229 p.
3. Campbell, D.J. The Proactive Employee: Managing Workplace Initiative // Academy of Management Executive. 2000. Vol. 14. P.: 52-66.
4. Senge, P.M. The leaders new work: Building learning organizations // Leadership perspectives. Routledge. 2017. C.: 51-67.
5. Hamblin, A.C. Evaluation and Control of Training. McGraw Hill. 1974.
6. Долженко, Р.А.; Илюшников, К.К. Оценка эффективности корпоративного обучения: эволюция подходов и перспективы // Вестник НГУЭУ. 2018. № 3. С.: 26-43.

© Н.В. Дорохова, Е.С. Дашкова, Н.А. Балтачеева, Л.Л. Бунтовская, Н.И. Хромов

7. Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности // Право и образование. 2004. № 1. С.: 218-220.
8. Карпов, А.В. Технологии управления развитием персонала. Москва: Проспект. 2017. 402 с.
9. Кибанов, А.Я. Управление персоналом в России: история и современность. Монография. М.: Научная мысль. 2015. 240 с.
10. Маслова, В.М. Цифровая трансформация – новые процессы управления персоналом // Экономические системы. 2019. Том 12. № 1-2. С.: 50-55.
11. Соловьев, Д.П. Проблемы взаимосвязи между процессами повышения производительности труда в реальном секторе и уровнем развития человеческого капитала // Известия СПбГЭУ. 2015. № 4 (94). С.: 108-111.
12. Домрачев, В.Г. Дистанционное обучение: возможности и перспективы. М.: ООО "Экономические науки". 2019.
13. Вершина, Г.А. Специфика и возможности дистанционного обучения. М.: ООО "Экономические науки". 2020.

THE DISTANCE LEARNING TECHNOLOGIES USAGE IN CORPORATE EMPLOYEE TRAINING: THE SERVICE SECTOR ORGANIZATION CASE STUDY

Natalia Dorokhova

Doctor of Economics, Professor of the Labor Economics and Fundamentals of Management
Department in Voronezh State University
Voronezh, Russia

Ekaterina Dashkova

Doctor of Economics, Head of the Labor Economics and Fundamentals of Management
Department in Voronezh State University
Voronezh, Russia

Naila Baltacheeva

Doctor of Economics, Professor of the HRM and Labor Economics Department in
Donetsk State University
Donetsk, Russia

Larisa Buntovskaya

Doctor of Economics, Professor of the HRM and Labor Economics Department in
Donetsk State University
Donetsk, Russia

Nikolai Khromov

Doctor of Economics, Professor of the National and Regional Economics Department in
Donetsk State University
Donetsk, Russia

Abstract. The article is devoted to the study of corporate employee training systems and the evaluation of the effectiveness of distance learning. The paper identifies the reasons for the spread of distance learning and substantiates the expediency of its use in corporate employee training. The positive (flexibility, modularity, economic efficiency, specialized quality control of education, breadth of coverage, use of specialized technologies and learning tools) and negative (problems of low concentration of students on educational material and difficulties in retaining their attention, lack of "live" communication in the learning process, the need for additional financial costs for technical and software equipment) were identified the effects of using such forms. An assessment of the effectiveness of corporate training programs of one of the largest Russian companies in the service sector was carried out based on the four levels of D. Kirkpatrick's model: learners' response assessment, learning assessment, workplace behavior changes' assessment and performance assessment. The best training options for employees have been identified. The existence of a direct relationship between the program effectiveness and its interactivity degree has been established.

Keywords: employee training; corporate training system; employee training methods; remote learning; training effectiveness evaluation.

JEL codes: J20; J24.

References

1. Dixon, N.M. (1999) The Organizational Learning Cycle: How we can learn collectively. Gower Publishing. 240 p.
2. Kirkpatrick, D.L. (1996) Evaluating Training Programs: The Four Levels. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers. 229 p.

3. Campbell, D.J. (2000) The Proactive Employee: Managing Workplace Initiative // Academy of Management Executive. Vol. 14. P.: 52-66.
4. Senge, P.M. (2017) The leaders' new work: Building learning organizations // Leadership perspectives. Routledge. P.: 51-67.
5. Hamblin, A.C. (1974) Evaluation and Control of Training. McGraw Hill.
6. Dolzhenko, R.A.; Ilyushnikov, K.K. (2018) Assessing the effectiveness of corporate training: evolution of approaches and prospects // Bulletin of NSUEM. No. 3. P.: 26-43.
7. Egorshin, A.P. (2004) Motivation for work // Law and education. No. 1. P.: 218-220.
8. Karpov, A.V. (2017) Technologies for managing personnel development. Moscow: Prospekt. 402 p.
9. Kibanov, A.Ya. (2015) Personnel management in Russia: history and modernity. Monograph. M.: Scientific thought. 240 p.
10. Maslova, V.M. (2019) Digital transformation – new processes of personnel management // Economic systems. Vol. 12. No. 1-2. P.: 50-55.
11. Soloviev, D.P. (2015) Problems of the relationship between the processes of increasing labor productivity in the real sector and the level of development of human capital // Izvestia of St. Petersburg State Economic University. No. 4 (94). P.: 108-111.
12. Domrachev, V.G. (2019) Distance learning: opportunities and prospects. M.: LLC "Economic Sciences".
13. Vershina, G.A. (2020) Specifics and possibilities of distance learning. M.: LLC "Economic Sciences".

Contact

Natalia Dorokhova

Voronezh State University

40, Holzunova str., Voronezh, 394068, Russia

nv_dorohova@mail.ru

Ekaterina Dashkova

Voronezh State University

40, Holzunova str., Voronezh, 394068, Russia

dashkova-82@mail.ru

Naila Baltacheeva

Donetsk State University

© Н.В. Дорохова, Е.С. Дашкова, Н.А. Балтачеве, Л.Л. Бунтовская, Н.И. Хромов

24, Universitetskaya str., Donetsk, 283001, Russia
n.baltacheeva@mail.ru

Larisa Buntovskaya
Donetsk State University
24, Universitetskaya str., Donetsk, 283001, Russia
buntovskaya@mail.ru

Nikolai Khromov
Donetsk State University
24, Universitetskaya str., Donetsk, 283001, Russia
nkhromov@bk.ru