

Бородієнко Олександра

## **Побудова систем розвитку професійної компетентності в корпоративному навчанні: сучасні тенденції**

Характеризуючи чинники, які впливають на ринок праці в Україні, і відповідно, на підходи до корпоративного навчання, можна виділити зовнішні (суспільно-економічні) та внутрішні (внутрішньо корпоративні). Вагомими зовнішніми чинниками, на нашу думку, є: послаблення кон'юнктури більшості ринків, що призводить до вивільнення значної частини працівників; швидкий технологічний прогрес, що призводить, з одного боку до автоматизації частини технологічних процесів, а з іншого – посилює вимоги до рівня та актуальності професійної підготовки спеціалістів; посилення вимог вітчизняних споживачів (як масового, так і корпоративного сегментів) до якості обслуговування, орієнтації на повне задоволення їх потреб, індивідуального підходу до взаємодії; посилення конкуренції на ринку праці за рахунок переважання пропозиції праці, а також за рахунок виходу на ринок молодих спеціалістів-випускників зарубіжних навчальних закладів. Суттєвими внутрішньо корпоративними чинниками (які лежать в основі вимог роботодавців щодо професійного рівня працівників та їх особистісно-вольових якостей) є: ущільнення функцій персоналу, що призводить до необхідності виконання ним нехарактерних функцій, а відтак – до набуття специфічних компетенцій; підвищення корпоративних вимог щодо структури та рівня сформованості компонентів професійної компетентності; збільшення вимог щодо результативності персоналу (наявність компетенцій вже не є самоціллю; вони розглядаються роботодавцями лише як засіб досягнення виробничої результативності, формалізованої в чітко сформульованих кількісних та якісних показниках діяльності - KPIs); тенденція до скорочення витрат на підтримку бізнес-процесів, в першу чергу на навчання та розвиток персоналу, що актуалізує здатність до саморозвитку, самостійного пошуку, критичного осмислення та аналізу інформації, професійної мобільності, адаптивності та гнучкості. Всесвітня професійна асоціація спеціалістів в сфері навчання та розвитку персоналу ATD (Association of Talent Development), узагальнивши світові тенденції, дійшла висновку, що їх характеризують наступні терміни: *volatility* – непередбачуваність, *uncertainty* – невизначеність, *complexity* – складність, заплутаність, *ambiguity* – неоднозначність умов та ситуацій [Report of the ATD Research, 2014]. Крім того, аналізуючи принципи побудови корпоративних систем навчання, можна відзначити певні невідповідності в їх

обґрунтуванні, створенні та адмініструванні, зокрема: відсутність системного підходу до розвитку компонентів професійної компетентності персоналу; педагогічний вплив часто носить точковий, дискретний характер, що не дає змогу вирішити завдання системного розвитку професійної компетентності; підвалини створюваних систем розвитку професійної компетентності часто є необґрунтованими, спираються на ситуативні потреби в розвитку, а не на обґрунтовану модель компетенцій працівників; системи оцінювання результативності навчання часто є недосконалими та спираються на оцінювання рівня задоволеності учасників навчання роботою викладача та ступенем реалізації власних цілей, а не на оцінювання рівнів навчальних досягнень, опанування контентом, вироблення відповідних навичок; критеріями вибору змісту, форм, методів та технологій навчання часто є не їх доцільність та результативність для реалізації навчальних цілей, а інтерактивність, видовищність, популярність тощо.

Існує багато підходів до визначення терміну «корпоративне навчання». Зокрема, деякі дослідники визначають її як «систему нагромадження й трансляції (передачі) різного роду знань: економічних, технологічних, виробничих, організаційних, знань в області корпоративної культури, професійно-етичних, управлінських та інших знань для ефективного досягнення поставлених перед корпорацією цілей [Mynzov, 2008]. Корпоративне навчання ми розглядаємо як систему навчання персоналу організації (компанії, підприємства, корпорації), яка забезпечує розвиток професійної компетентності персоналу задля реалізації її стратегічних цілей. Дане визначення інтегрує дві основні складові: навчання персоналу має будуватись на компетентнісній основі (цілі, зміст та технології навчання, підтримки та розвитку персоналу мають відповідати цілям формування та розвитку необхідних компонентів професійної компетентності); корпоративне навчання має забезпечити персонал інструментарієм, який давав би змогу реалізовувати стратегічні цілі компанії, декомповані на рівень структурних підрозділів та окремих працівників.

Аналіз наукової літератури, а також власний науково-практичний досвід автора дає змогу виділити деякі особливості, характерні для сучасного етапу розвитку корпоративного навчання в українських компаніях:

1. Відсутність комплексного підходу до планування навчання (часто в процес планування навчання та розвитку персоналу не закладається принцип відповідності цілям компанії, вимогам до рівня розвитку компонентів професійної компетентності, а відтак впливи на персонал з метою його навчання носять випадковий, дискретний

характер, що призводить до перевитрат ресурсів компанії, зниження результативності навчання, суб'єктивного знецінення учасниками навчальних курсів).

2. Відсутність або формальний характер процедур із оцінки результативності навчання (найчастіше для оцінки результативності навчання – ступеню досягнення навчальних цілей – використовуються найпростіші методи, які зазвичай відповідають лише першому рівню оцінки результативності навчання за Д.Кіркпатріком [Reid Bates, 2004] – оцінка реакцій). Оцінка результативності навчання за рівнями «Знання», «Поведінка», «Результат» або не здійснюється взагалі, або носить формальний характер та не є предметом аналізу з наступною корекцією програм навчання.

3. Педагогічні технології, які використовуються в корпоративному навчанні, часто є традиційними. Найбільш широко використовуються бізнес-тренінги та e-learning (дистанційне навчання). Серед інтерактивних методів навчання, які використовуються в бізнес-тренінгу, найбільш уживаними є кейс-метод, мозковий штурм, методи ігрового імітаційного моделювання (ділові та рольові ігри). В багатьох випадках зазначені технології мають обмежений потенціал щодо впливу на результати навчання та діяльності. Очевидною є необхідність оновлення не тільки технологій навчання, а й уведення в побудову корпоративного навчання принципів, які б забезпечували його результативність.

4. Відсутні підходи до забезпечення підтримки використання набутих під час навчання знань, умінь на навичок під час виконання учасником його безпосередній функціональних обов'язків, що призводить до знецінення ним процесу навчання.

Враховуючи проаналізовані нами чинники, які впливають на корпоративне навчання, а також виділені невідповідності між вимогами сьогодення та існуючими практиками та тенденціями розвитку корпоративного навчання, пропонуємо наступні інноваційні підходи та технології, які, на нашу думку, можуть забезпечити результативність функціонування корпоративних систем навчання.

За нашими спостереженнями, протягом певного періоду після закінчення тренінгу (приблизно 30 днів) у учасників корпоративного навчання спостерігається згасання т.з. тренінгового ефекту, що проявляється у втрачанні отриманих знань (до 90% отриманих на тренінгу знань забуваються протягом першого місяця після тренінгу), відсутності бажання застосовувати набуті на тренінгу навички в робочому контексті, поверненні учасників тренінгу до характерних для них попередніх, менш ефективних моделей поведінки. Такі явища призводять до знецінювання процесу навчання, скорочення його результативності і, як наслідок, неефективного використання ресурсів компанії. Таким

чином порушується як принцип безперервності навчання, так і принципи мотивації особистісного розвитку та практичної спрямованості навчання [Makarov, 2011]. Вважаємо, що підвищенню якості розвитку професійної компетентності керівників сприятиме інкорпорування в систему розвитку персоналу так званого посттренінгового супроводу учасників. Посттренінговий супровід має на меті виявлення ступеня оволодіння, збереження та використання набутих під час навчання досвіду і знань у реальній роботі фахівців, які пройшли навчання. Під час посттренінгового супроводу під кваліфікованим керівництвом викладача-тренера або безпосереднього керівника проводиться відповідне коригування навичок працівника, а також, за необхідністю, коригування програми навчання, що дозволяє інтегрувати знання в реальний робочий процес. Посттренінговий супровід дозволяє учасникам тренінгів спільно з викладачем-тренером виробити покрокову стратегію контролю, актуалізації і застосування отриманих знань і навичок, а також забезпечує: підтримку позитивного тренінгового ефекту (емоційний підйом, творче надихання); закріплення набутих під час базового тренінгу нових поведінських моделей та навичок; згадування та актуалізацію набутих під час базового тренінгу знань; виявлення ступеню засвоєння та використання набутих на тренінгу знань та навичок; «вбудовування» отриманих знань та навичок в реальний робочий контекст; професійну корекцію помилок, які виникають в ході застосування отриманих на базовому тренінгу знань та навичок в професійному спілкуванні; забезпечення стійких та тривалих змін у знаннях, навичках, ділових якостях; забезпечення переходу набутих під час тренінгу умінь та навичок на рівень неусвідомлюваної компетентності; збільшення мотивації до застосування отриманих в ході тренінгу знань та навичок; мінімізацію ефекту забування та знецінення нових знань та навичок; оцінку рівня засвоєння учасниками знань, формування вмінь, якості їх впровадження у практичну діяльність.

Важливим для підвищення результативності корпоративного навчання, на нашу думку, є застосування дистанційних інтерактивних технологій [Lankard, 2013]. Дистанційна форма (так звана e-learning) навчання широко використовується в корпоративному навчанні. Її безумовною перевагою є можливість навчатися без відриву від виробництва у зручний для учасника час, а також можливість одночасного охоплення такого роду навчанням великої кількості працівників компанії (це набуває значення у випадку необхідності швидкого опанування необхідною інформацією). Проте, таку форму можна було б доповнити ще й використанням дистанційних інтерактивних технологій навчання, що дало б змогу підвищити ступінь опанування

необхідними знаннями та сформувати усвідомлення можливості їх застосування в роботі [Borodiyenko, 2014]. Крім вивчення матеріалів дистанційного курсу, виконання практичних і контрольних завдань програмою курсу варто передбачити періодичні (наприклад, щотижневі) вебінари – он-лайнкові зустрічі в режимі реального часу, які вирішують специфічні навчальні завдання (під час вебінару викладач проводить міні-лекцію, яка доповнює матеріал дистанційного курсу та фокусує увагу слухачів на ключових елементах контенту дистанційного курсу), завдання із контролю та оцінки прогресу в опануванні навчального матеріалу (слухачі під час вебінару звітують про виконання завдань, а викладач коментує, корегує відповіді), демонстраційно-мотивуючу функцію (під час вебінару викладач демонструє приклад застосування інструментів, описаних у матеріалах курсу, коментує специфіку їх використання, спонукає учасників до рефлексії почутого та побаченого, робить наголос на досягнутих результатах).

Завданню підвищення результативності корпоративного навчання, з одного боку, а з іншого – оптимізації використання ресурсів компанії, може слугувати запропонована нами модель, яка дозволяє поетапно, ступенево набути та розвинути знання, вміння та навички, набути досвіду та високого рівня вмотивованості до використання в робочому контексті певних принципів або інструментів [Borodiyenko, 2014]. Дана модель включає наступні складові: дистанційний курс, тренінг, посттренінговий супровід учасника навчання. Особливістю запропонованої моделі є її комплексність, що дозволяє за відносно нетривалий час, застосовуючи внутрішні ресурси компанії, сформувати у персоналу необхідний рівень сформованості компетентності. Оскільки підходи з реалізації окремих, точкових програм розвитку відповідних компетенцій не є ефективними, оскільки забезпечують лише або рівень оволодіння відповідними знаннями без проєкції на вміння та навички, або опанування лише базовими навичками без забезпечення їх використання на робочому місці, то доцільно програму розвитку певних компонентів компетентності планувати та реалізувати за послідовністю «дистанційний курс – тренінг - посттренінговий супровід», що дозволить уникнути зазначеної невідповідності. Перший – дистанційний етап – дасть змогу «сформувати когнітивну основу для наступного формування умінь та навичок; забезпечити опанування необхідними знаннями; сприяти творчому осмисленню отриманої інформації та адаптацію її у відповідності із реаліями конкретної ситуації» [Borodiyenko, 2014]. Наступний етап – тренінг – дає змогу сформувати вміння й навички застосування інструментів та підходів, скорегувати

установки, отримати зворотній зв'язок щодо якості використання вивчених інструментів та пропозиції щодо корекції; через рефлексію власних відчуттів у рольових моделях взаємодії «працівник - клієнт» учасники формують найбільш оптимальні форми та прийоми взаємодії, які доцільно використовувати у їх професійному контексті; завдяки широкому спектру застосовуваних у очній частині навчання інтерактивних засобів навчання та значній кількості взаємодій у форматі пар та трійок учасники усвідомлюють коло виробничих питань та проблем, які можуть бути вирішені шляхом застосування принципів та інструментів, що вивчаються. Наступний етап - посттренінговий супровід учасників, який забезпечить впровадження набутих знань/умінь/навичок в практичну діяльність, а також формування неусвідомленої компетентності у застосуванні вивчених підходів та принципів в робочому контексті, підтримку мотивації їх використання в роботі. Форми взаємодії зі слухачами, які використовуються під час цього етапу, можуть бути наступними: виконання індивідуальних завдань; самооцінка роботи, зворотній зв'язок викладача, рекомендації щодо вдосконалення роботи в цьому напрямку; робота над розвитком власної компетентності – слухачі на основі самооцінки та отриманого зворотнього зв'язку формують індивідуальний план професійного розвитку; оцінювання результативності впровадження вивчених підходів та інструментів в діяльність тощо). Таким чином, запропонована модель розвитку професійної компетентності забезпечує гарантоване набуття необхідних знань, умінь та навичок та сприяє використанню набутої компетентності у роботі персоналу.

Завдання розвитку управлінської компетентності керівників компаній, особливо таких специфічних її компонентів, як системне розуміння специфіки діяльності підприємства та управління ним, розуміння джерел його конкурентних переваг, вміння визначати актуальну конкурентну стратегію, здатну максимізувати прибутки, володіння елементами фінансової грамотності, системне розуміння матеріально-вартісного зрізу управлінських рішень, лише частково можуть бути вирішені шляхом застосування традиційних педагогічних технологій, зокрема технології імітаційного ігрового навчання. Тому існує необхідність пошуку та інкорпорування в корпоративне навчання таких технологій, які б давали змогу, крім розвитку зазначених компонентів компетентності, ще й долати значну відірваність змісту навчання та контенту завдань від реальної практичної діяльності, що значно знижує мотивацію учасників навчання; формувати у слухачів системне розуміння специфіки діяльності підприємства та місце конкретного бізнес-процесу в ньому; здійснювати матеріально-вартісний зріз кожного

управлінського рішення; усвідомлювати специфіку різних конкурентних стратегій підприємства з проекцією на фінансово-економічну результативність кожної з них. Такою педагогічною технологією, на нашу думку, є бізнес-симуляція. У MBA Brief Concept Definitions дається таке визначення бізнес-симуляції: це моделювання операцій або управління реальним бізнес-процесом, організацією, структурним підрозділом, конкуруючих підприємств, яке принципово, але не детально відображує реальні процеси. Поява та широке використання бізнес-симуляцій за кордоном було пов'язане з розвитком концепції «experiential learning», навчання через практику, автором якої є Д.Кольб. Бізнес-симуляція вважається однією з найбільш ефективних педагогічних технологій, яка дає можливість отримати практичний досвід, в нашому випадку управління або окремими структурними підрозділами, або підприємством в цілому, причому за різних стратегій та в ситуаціях з високим рівнем невизначеності. Крім того, учасники мають можливість тестувати різні управлінські стратегії та рішення в безризиковому ігровому середовищі, коригувати власні стратегії управління, аналізувати їх з позицій ефективності не тільки окремого бізнес-процесу, але й підприємства в цілому. Учасники набувають унікального практичного досвіду управління підприємством або його структурним підрозділом в безризиковому ігровому середовищі, що, безумовно, посилює усвідомлення цінності отриманого досвіду. Універсальність цієї педагогічної технології дозволяє використовувати її як самостійну подію (з метою розвитку зазначених вище компонентів управлінської компетентності), так і вписати її в більш широку програму розвитку керівників. Крім того, вона може бути основою для оцінювання рівня сформованості компонентів професійної компетентності (коли під час роботи в форматі бізнес-симуляції учасники оцінюються т.з. асесорами).

Практика використання бізнес-симуляцій в вищій школі, післядипломній та корпоративній освіті за кордоном нараховує більше 40 років. І якщо вперше дана технологія навчання та розвитку персоналу була застосована на виробництві у внутріфірмовій системі навчання, то пізніше вона дифузійнувала у вищу школу, де була інкорпорована у навчальні курси університетів. В середині 70-х рр. минулого століття на ринок вийшли перші комерційні бізнес-симуляції, які поступово завоювали широку популярність у світі. Наразі 80 компаній, які входять в TOP 100 найбільших світових компаній, послуговуються технологією бізнес-симуляцій для розвитку свого персоналу, переважно керівників.

Досвід педагогічної діяльності автора дає змогу констатувати, що дана педагогічна технологія дає змогу вирішити низку питань, які часто важко піддаються корекції за умов застосування традиційних педагогічних технологій: значна відірваність змісту навчання та контенту завдань від реальної практичної діяльності, що значно знижує мотивацію учасників; системне розуміння специфіки діяльності підприємства та місце конкретного бізнес-процесу в ньому; матеріально-вартісний зріз кожного управлінського рішення; розуміння специфіки різних конкурентних стратегій підприємства з проекцією на фінансово-економічну результативність кожної з них.

Технологія реалізації бізнес-симуляції в процесі розвитку професійної компетентності керівників передбачає декілька етапів (зазначимо, що бізнес-симуляція може використовуватись як самостійна подія, так і бути вписаною в широку програму розвитку керівників):

- об'єднання учасників у міні-команди (їх може бути до 6, що дає змогу змоделювати не тільки діяльність окремого підприємства, а й конкурентні умови на ринку);

- інструктаж (учасники знайомляться зі специфікою підприємства, яке вони отримують в управління, товарно-матеріальними запасами, активами та зобов'язаннями, складають початковий баланс);

- реалізація першого періоду діяльності підприємства (що передбачає повний управлінський цикл – планування, закупівлі, виробництво, оптимізація затратної частини діяльності, формування ринкової пропозиції). Даний етап є свого роду діагностичним, оскільки віддзеркалює характерні для учасників управлінські стилі та підходи до прийняття рішень;

- тендер (форма моделювання ринку відповідних товарів та послуг, в рамках якого кожне підприємство формує ринкову пропозицію (на основі парламентів ціни, якості, ділової репутації, умов);

- підведення підсумків першого періоду (складання балансу, звіту про прибутки та збитки, звіту про виконання плану діяльності, аналіз фінансово-господарської діяльності, ефективності обраної в першому періоді стратегії).

Як було зазначено, перший період не має на меті досягнення конкретних навчально-пізнавальних цілей. Для корегуючого педагогічного впливу між періодами (а їх доцільно реалізувати не менше 4 для того, щоб мати змогу протестувати та проаналізувати різні стратегії діяльності) вводять так звані теоретичні блоки для закладення когнітивної основи майбутніх умінь (в залежності від мети бізнес-



симуляції; наприклад, це можуть бути теми «Конкурентні стратегії підприємства», «Методи аналізу зовнішнього середовища», «Оптимізація бізнес-процесів підприємства» тощо). В наступному періоді учасникам пропонується протестувати отримані інструменти та проаналізувати їх вплив на фінансово-господарську діяльність підприємства.

Останнім етапом є підведення підсумків. Його пропонується реалізувати за прикладом проведення технічного і фундаментального аналізу фондового ринку (оскільки опосередкованим результатом управлінської діяльності є капіталізація підприємства та вартість його акцій на фондовому ринку; даний показник закладений в основу багатьох комп'ютерних бізнес-симуляцій). Кожна команда представляє результати своєї діяльності за критерієм інвестиційної привабливості підприємства. Крім того, формується рейтинг команд за об'єктивними показниками діяльності підприємства в динаміці (ЕВІТДА, вироблена та реалізована продукція, залишки, обсяг інвестицій в розвиток, динаміка прибутку, структура активів та зобов'язань тощо). Кінцевий рейтинг команд є похідним від наведених аспектів аналізу.

Таким чином, аналіз сучасних чинників, які впливають на розвиток корпоративного навчання та оцінка особливостей, характерних для сучасного етапу розвитку корпоративного навчання в українських компаніях, дав змогу сформулювати пропозиції щодо впровадження в корпоративні системи навчання інноваційних підходів та технологій, які б забезпечували результативність їх функціонування, а саме: впровадження посттренінгового супроводу учасників навчання, застосування інтерактивних дистанційних технологій навчання, застосування інноваційної педагогічної технології – бізнес-симуляції, а також модель організації корпоративного навчання за принципом «дистанційний курс- тренінг- посттренінговий супровід учасника навчання». Перспективними напрямками досліджень, з нашої точки зору, є розробка навчально-методичного забезпечення щодо використання запропонованих принципів та технологій в системах розвитку професійної компетентності працівників та керівників різних рівнів, а також розробка методики оцінювання результативності їх використання технології з точки зору досягнення цілей навчально-пізнавальної діяльності та цілей професійної діяльності персоналу.

### **References**

1. 2014. State of the Industry. Report of the ATD Research. – November 2014. Internet access: <http://files.astd.org/Research/LookInsides/2014SOIRLookInside.pdf>.

2. Mynzov A. S. Korporatyvni universytety: problemy stvorenniya y tendentsiyi rozvytku / A. S. Mynzov, E. N. Cheremisina // Visnyk rosiys'koyi akademiyi pryrodnikh nauk. – 2008. – № 1. – S. 63–69.
3. Reid Bates. A critical analysis of evaluation practice: the Kirkpatrick model and the principle of beneficence / Bates Reid // Evaluation and Program Planning. - № 27. – 2004. – P. 341–347.
4. Y.V.Makarov. Psykholohyya professyonal'noho posttrenynhovoho soprovozhdenyia / Y.V.Makarov // Yzvestyia Rossyyskoho hosudarstvennoho pedahohycheskoho unyversyteta ymeny A. Y. Hertsenyia. - SPb., 2011. - №142. - S. 63-72.
5. Borodiyenko O.V. E-learning v systemi rozvytku profesiynoi kompetentnosti kerivnykiv strukturnykh pidrozdiliv z prodazhu posluh zv"yazku ta obsluhovuvannya spozhyvachiv / O.V.Borodiyenko // Dev"yata mizhnarodna konferentsiya «Novi informatsiyi tekhnolohiyi v osviti dlya vsikh ITEA-2014» (m.Kyyiv, 26 lystopada 2014 r.). Zbirka prats'. Chastyna 1. / Mizhnarodnyy naukovo-navchal'nyy tsentr informatsiynykh tekhnolohiy ta system. – K., 2014. – S.68-72. Tochka dostupu: <http://issuu.com/iteaconf/docs/itea2014ua1>.
6. Borodiyenko O.V. Systema profesiynoho rozvytku kerivnykiv yak chynnyk zabezpechennya rezul'tatyvnosti diyal'nosti strukturnykh pidrozdiliv z prodazhu posluh zv"yazku / O.V.Borodiyenko // Naukovyy chasopys Natsional'noho pedahohichnoho universytetu imeni M.P.Drahomanova. Seriya 16 «Tvorchyia osobystist' vchytelya: problemy teorii i praktyky: Zbirnyk naukovykh prats'. – Vyp.24 (34). – K.: NPU imeni M.P.Drahomanova, 2014. – S.90-95.
7. Lankard, Bettina A. New Ways of Learning in the Workplace. - ERIC Digest. - №3. – 2013.

**Oleksandra Borodiyenko. Development of professional competence in corporate training: current trends**

The article reveals the current factors that influence the development of corporate training. The features of the present stage of development of corporate training in Ukrainian companies are analyzed. Proposals for the implementation in the corporate training system of innovative approaches and technologies, including: the implementation of post training support of participants, the use of interactive distance learning technologies, the use of innovative pedagogical technologies - business simulation and model of the organization of corporate training on a «distance course - training – post training support of participants» are given.

**Keywords:** corporate training, post training support, business simulation, interactive distance learning technologies.