

ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ

Обґрунтовано психолого-педагогічні чинники, що впливають на ефективність корпоративного навчання персоналу. Вони пов'язані з самими учасниками процесу навчання: з керівництвом як замовником і контролером якості навчання, персоналом як об'єктом і суб'єктом навчання, викладацьким складом як виконавцем замовленої послуги.

Ключові слова: корпоративне навчання, персонал, керівництво, викладацький склад.

Обоснованно психолого-педагогические факторы, влияющие на эффективность корпоративного обучения персонала. Они связаны с самими участниками процесса обучения: с руководством как заказчиком и контролером качества обучения, персоналом как объектом и субъектом обучения, преподавательским составом как исполнителем заказанной услуги.

Ключевые слова: корпоративное обучение, персонал, руководство, преподавательский состав.

Psychological and pedagogical foundations that influence the effectiveness of corporate training have grounded. They are linked with the most participants of the learning process: staff as object and subject of training, a direction to how the customer and quality controller training staff, and teaching staff, as a performer ordered service.

Keywords: corporate training, personnel, direction, teaching staff.

Корпоративне навчання персоналу є найважливішим інструментом, за допомогою якого керівництво отримує можливість підвищувати потенціал людських ресурсів. Організації, готові інвестувати кошти в навчання своїх співробітників, можуть розраховувати на те, що працівники, підвищивши рівень своєї професійної підготовки, зможуть легше і швидше вирішувати більш складні завдання, будуть наполегливіше шукати і частіше знаходити найкращі відповіді на складні питання, швидше впораються з труднощами в роботі, в них буде вищим рівень прихильності до своєї компанії, вищою готовність працювати на компанію з повною віддачею сил.

Аналіз останніх досліджень засвідчує, що загалом проблемою корпоративного навчання персоналу сьогодні активно переймаються не лише педагоги й психологи, а й економісти, менеджери, соціологи. Всесвітньо відомі зарубіжні (Н. Emerson, F. Henri, G. Frank, У. Scott, Р. Ducker та ін.) та вітчизняні вчені (А. Анцупов, А. Гапоненко, Й. Завадський, А. Катернюк, С. Самигін, С. Шекшня та ін.) розглядають у своїх роботах питання управління персоналом, ефективність виробництва, продуктивність праці, плинність кадрів, наукову організацію праці тощо. Дослідники психолого-педагогічного напрямку виділяють такі аспекти, як мотивація співробітників до навчання та задоволення потреб різного рівня (А. Брасс, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу, Є. Ільїн, В. Травін), особистісний розвиток і готовність особистості до самоосвіти та самовдосконалення (С. Рубінштейн, Д. Узнадзе, О. Леонтьєв), творча активність (Г. Костюк, В. Мерлін, Н. Тализіна), професійне спілкування (Р. Вердербер, Р. Леслі, Б. Скіннер). Характеристики та особливості професійного навчання проаналізовано в працях О. Дудіної, П. Ратнікової, Ю. Калинівського, Н. Томіна, О. Амосової та ін. Питання професійного навчання та розвитку персоналу досліджують М. Армстронг, Ю. Бадаєв, В. Колосок, Т. Ліберова, М. Магура, О. Сливка та ін. У той же час потенціал реалізації можливостей корпоративного навчання персоналу залишається не достатньо розкритим.

У межах цієї статті ставимо за мету проаналізувати психолого-педагогічні чинники, що впливають на ефективність корпоративного навчання персоналу.

Загальновідомо, що навчання – це системний процес цілеспрямованої зміни знань, навичок, умінь і мотивації поведінки. Без істотного підвищення компетентності й поліпшення діяльності співробітників усіх категорій неможливо домогтися реального й стабільного розвитку компанії. Розвиток персоналу, його професійних і особистісних якостей – ключ до розвитку позитивних змін в організації, одна з найважливіших умов конкурентоспроможності сучасної компанії. Корпоративне навчання – це не простий набір навчальних курсів, а система, що охоплює такі напрями, як мотивація персоналу до кар'єрного росту, керівництво та консультування на робочому місці, ротація кадрів; самоосвіта й активне навчання, контроль та аналіз результатів, планування кар'єрного просування по службі та ін.

Як засвідчує практика, чимало організацій сьогодні роблять спроби впровадити корпоративне навчання співробітників, але вони залишаються марними. Причин може бути багато. Їх аналіз дозволив нам виділити три провідні чинники, що є джерелом перешкод, або, навпаки, локомотивом ефективного корпоративного навчання. Вони пов'язані, власне, з самими учасниками процесу навчання: з керівництвом, як замовником і контролером якості навчання, персоналом, як об'єктом і суб'єктом навчання, та викладацьким складом, як виконавцем замовленої послуги.

Практика підтверджує, що головними перешкодами, які заважають досягненню більш високих результатів корпоративного навчання на рівні керівництва, є:

- старі підходи до роботи на різних рівнях організації;
- відсутність «припливу» до організації нових знань і професійного досвіду із зовнішнього середовища;
- безсистемність процесу навчання: немає чіткого уявлення, кого навчати, навіщо навчати, чому вчити, відповідно – як навчити, і, як наслідок, – як це перевірити.

- формальний підхід до навчання персоналу: немає виділеного фахівця з навчання (якого тепер називають HR-менеджером) або він не знає своєї роботи і не може відстояти свою позицію перед керівництвом;

- несформованість переліків основних компетенцій фахівців: не зрозуміло, що дійсно важливо для успішного виконання роботи, а що другорядне, внаслідок чого кожен виконує роботу на свій лад;

- не налагодженість або відсутність зворотного зв'язку та системи контролю й оцінювання результатів навчання;

- обмеженість бюджету витрат на розвиток персоналу;

- відсутність компетенцій щодо здійснення розрахунків економічної ефективності навчання для обґрунтування витрат на навчання персоналу.

Загалом зазначений вище перелік можна назвати відсутністю зацікавленості, уваги та підтримки вищого керівництва в розвитку свого персоналу, включаючи їхню неучасть у процесі навчання [4].

На рівні персоналу можемо виділити наступні перешкоди, що заважають успішно навчатися:

- наявність внутрішнього опору до всього нового;

- недостатній рівень професійної підготовки співробітників;

- несформованість мотивації до навчання протягом усього життя;

- відсутність потреби застосування знань (коли навчений і окрилений після тренінгу співробітник повертається на робоче місце, а той запал не помічають, то наступного запалу може не бути; люди дуже швидко перестають розуміти – навіщо і кому це потрібно, і надалі всілякими способами опиратимуться навчанню);

- незатребуваність у тому матеріалі, який отримали під час навчання;

- неможливість застосувати на практиці вироблені під час навчання вміння й навички;

- відсутність супроводу до, під час і після навчання;

Перешкоди можуть бути й на рівні викладацького складу:

- неправильно підібраний викладач внаслідок відсутності механізму відбору тренерів і менеджерів для системи внутрішнього навчання;

- недостатній рівень розвитку викладацьких навичок у тренерів, наставників, керівників груп навчання з числа працівників організації (переважно це стосується малих і середніх організацій, де навчати інших доручають «кращому» працівникові, хоча дуже часто з нього виходить не найкращий учитель);

- відсутність мотивації наставників і керівників до виконання ролі внутрішніх тренерів, наставників, коучів і консультантів;

- недосконалість програм навчання (немає зв'язку з глобальною стратегією організації, немає ясності щодо тематики, змісту, форм і методів навчання);

- недосконалість або відсутність організаційно-педагогічних умов, слабка технічна оснащеність та ін.

У дослідженнях зарубіжних учених вартим уваги є перелік американського вченого Пітера Сенге (P. Senge), який у своїй роботі «П'ята дисципліна» представив 7 джерел неспроможності навчатися [3].

1. «Моя професія і є Я». Причина, дуже характерна для нашої дійсності – замикання працівників на своїх посадових обов'язках. Протестувати співробітників можна за допомогою запитання – ким вони себе вважають. Якщо вони почнуть перераховувати свої посадові обов'язки, а не цілі компанії, це є підтвердженням того, що працівник не асоціює себе з організацією. У цій ситуації персонал втрачає почуття відповідальності за результати компанії в цілому.

2. «Ворог – зовні». Це побічний результат першого принципу. Коли працівник фокусується тільки на своїй ділянці роботи, то не бачить як його дії позначаються зовні. У цьому випадку в провалах і невдачах він звинувачує кого завгодно, тільки не себе. «Ворогами» є всі навколо: колеги, підрозділи всередині організації, конкуруючі компанії, тощо.

3. Ілюзія відповідальності. Це активна реакція на зовнішні подразники, спроба вирішувати проблеми в зародку. Але це просто реакція, без усвідомлення власного внеску у вирішення особистих проблем, яка називається квазіактивність.

4. Зачарованість подіями. Не варто акцентувати увагу на короткострокових подіях, навіть якщо вони істотно впливають на ситуацію в бізнесі. Головну загрозу представляють повільні процеси, що поступово розвиваються. Якщо думати лише про події, можна навчитися їх передбачувати й реагувати завчасно. Але не можна навчитися творити.

5. «Варена жаба». Знаменита притча про варену жабу свідчить про те, що її механізми сприйняття загрози для життя налаштовані на раптові зміни, а не на повільні, поступові. Необхідно навчитися сповільнюватися і бачити поступові процеси.

6. Ілюзія того, що ми вчимося на досвіді. У кожного є свій «горизонт навчання», який визначає широту бачення в часі й просторі, що дає можливість оцінити власну ефективність. Якщо наслідки дій виходять за межі нашого горизонту, ми втрачаємо можливість навчатися на безпосередньому досвіді. Відповідно, для багатьох організацій вчитися на досвіді неможливо, оскільки наслідки найважливіших рішень мають загальносистемне значення, і на виявлення цих наслідків ідуть роки й десятиліття. Традиційно організації вдаються до фрагментації самих себе в спробі обійти труднощі, але створювані підрозділи швидко перетворюються на феодалські домени, і контакт ще більше утруднюється. У результаті аналіз найважливіших проблем компанії, складних міжфункціональних питань виявляється справою або ризикованою, або зовсім неможливою.

7. Міф про команду менеджерів. Дуже часто в корпораціях команди менеджерів весь свій час віддають боротьбі за престиж, уникаючи всього, що здатне зіпсувати особисту ділову репутацію, створюючи видимість згуртування та націленості на успіх. Заради підтримки іміджу вони ігнорують усі інші пропозиції, внаслідок чого спільні рішення виявляються слабкими і компромісними, прийнятними для всіх і кожного. Якщо розбіжності не вдається подолати, то їх виражають у такій формі, яка поляризує думки, але не допомагає зрозуміти глибинні відмінності в передумовах і досвіді, так що й це не веде до колективного навчання.

Таким чином, можемо зробити висновок, що недосконало спроектований процес навчання приносить негативні результати, перетворюючи його на рутину й формальність, стає обтяжливим для співробітників, заважаючи, а не допомагаючи їм удосконалюватися.

Погоджуємося з думкою вчених про те, що ці перешкоди можна подолати за умови розробки та практичної реалізації нової політики в системі корпоративного навчання. Необхідність організаційних змін і зміни принципів управління освітою персоналу в умовах наростаючої конкурентної боротьби передбачає зростання продуктивності праці персоналу, якості товарів, поліпшення обслуговування споживачів, творче й новаторське ставлення до справи. Але спочатку керівництво має усвідомити переваги корпоративного навчання, серед яких:

- створення та вдосконалення системи передачі досвіду всередині компанії;
- підготовка «вузьких» фахівців специфічного напрямку діяльності (клінінг, робота з програмними продуктами);
- постійне підвищення кваліфікації всіх співробітників;
- поширення передового досвіду підрозділів у рамках компанії;
- скорочення кількості помилок за рахунок детального розгляду процедур поточної діяльності;
- скорочення витрат на дороге зовнішнє навчання (при відпрацьованій системі корпоративного навчання достатньо буде відправити 1-2 співробітників, які передадуть отримані знання колегам) та ін. [2].

Слід наголосити, що це далеко не всі плюси, які дає корпоративне навчання. Вирішення багатьох проблем може відбуватися шляхом використання різноманітних малобюджетних методів внутрішнього навчання; через розвиток нематеріальних факторів стимулювання наставників, тренерів, менеджерів навчальних проектів, використання змагальних схем між структурними підрозділами під час реалізації системи навчання; розробку критеріїв і методик оцінки ефективності навчання за галузевою належністю, оцінка програми навчання в постпрограмному супроводі з боку тренерів, менеджерів (викладачів); проведення роз'яснювальної роботи в колективах,

розвиток організаційної культури, орієнтований на розвиток системи корпоративного навчання.

Аналіз діяльності відомих світових фірм з організації навчання персоналу дає нам можливість з'ясувати, за яких умов система навчання працює. Серед них виділимо найголовніші:

- коли існує тісний зв'язок зі стратегією компанії, її цілями, завданнями, місією;
- є реальна, а не надумана, потреба в навчанні: персонал дуже відчуває «псевдоосвіту».
- сформована мотивація: щоб плідно навчатися, одного бажання керівника мало, потрібна мотивація до навчання;
- в компанії створено навчальне середовище, є позитивний внутрішній PR навчання;
- наявна підтримка керівництва компанії на різних рівнях;
- створено середовище для впровадження (застосування), закріплення та постійного оновлення знань;
- створено банк знань, що дає можливість регулярно оновлювати знання;
- процес навчання є системним і неперервним.

Підтвердження наших висновків знаходимо в М. Армстронга, який виділив 10 основних умов, дотримання яких, на його думку, забезпечує ефективність професійного навчання персоналу:

1. Працівники повинні бути мотивованими навчатися. Вони повинні усвідомлювати, що якщо вони хочуть, щоб від їхньої роботи вони самі й інші люди отримували задоволення, то їх сьогоденний рівень знань, навичок чи компетентності, існуючі установки та поведінку необхідно вдосконалювати. Тому вони мають чітко розуміти, яку поведінку їм необхідно засвоїти.

2. Тим, хто навчається, необхідно встановити стандарти виконання роботи. Ті, хто навчаються, мають чітко визначити цілі й стандарти, які вони вважають прийнятними й можуть використати для оцінювання свого розвитку.

3. У тих, хто навчається, має бути керівництво. Керівництву необхідний зворотній зв'язок про те, як вони вчаться. Самомотивовані працівники можуть

забезпечити собі це самостійно, але все ж таки повинен бути викладач, щоб підтримувати їх і допомагати за необхідності.

4. Ті, хто навчаються, повинні отримувати задоволення від навчання. Вони здатні навчатися в самих важких умовах, якщо навчання задовольняє одну чи кілька їхніх потреб. І навпаки, найкращі програми навчання не виправдовують очікувань, якщо учні не вбачають у них користі для себе.

5. Навчання – активний і пасивний процес. Необхідно, щоб учні були захоплені своїми викладачами, колегами і предметом навчання.

6. Важливо підбирати відповідні методи. Викладачі мають чималий запас навчальних тем і засобів навчання. Але вони мають використовувати їх доцільно: відповідно до потреб посади, працівника і групи.

7. Методи навчання мають бути різноманітними. Використання різноманітних методик, за умови, що всі вони однаково підходять для конкретних умов, сприяють навчанню, підтримують інтерес учнів.

8. Потрібно виділяти час на засвоєння нових навичок. Для того, щоб засвоїти, перевірити й прийняти нові навички, потрібен час. Його слід передбачити в програмі навчання. Багато викладачів надмірно перевантажують свої програми новою інформацією і не дають достатньо можливостей для її практичного засвоєння.

9. Правильна поведінка учнів має підтримуватися. Зазвичай учні хочуть негайно знати, чи правильно вони роблять те, чому їх навчають. У тривалих програмах навчання необхідні проміжні кроки, на яких мають закріплюватися нові навички.

10. Необхідно розуміти, що існують різні рівні навчання, і що вони потребують різних методів і займають різний час. Нижче перераховані 4 рівні відповідно до рівня зростання складності:

- на елементарному рівні навчання потребує безпосередніх фізичних реакцій, запам'ятовування елементарних вправ;

- на наступному рівні навчання передбачає адаптацію отриманих знань чи навичок до нового завдання чи середовища;

- на вищому рівні навчання стає складним процесом, коли принципи

визначаються в сфері практики чи дій, коли складається серія окремих завдань, або коли в процесі навчання виробляються навички міжособистісного спілкування;

- сама складна форма навчання має місце тоді, коли воно пов'язане з цінностями і установками людей і груп [1, с. 474-475].

Таким чином, аналіз, розуміння та сприйняття важливих для організації навчання персоналу психолого-педагогічних засад, а також урахування нових теорій і технологій у неперервній освіті дорослих допоможуть вибудувати повноцінну систему корпоративної освіти персоналу. Зауважимо, що в розвинених зарубіжних країнах Європи, Америки та Сходу вже відпрацьовані ефективні моделі корпоративного навчання, тому перспективою подальших наших досліджень вбачаємо вивчення їхнього досвіду з метою вироблення методичних рекомендацій для вітчизняних підприємств.

Література

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – СПб.: Питер, 2004. – 832 с.
2. Внутреннее обучение в организации [Електронний ресурс]. – Режим доступу: 20.10.2015 <http://www.tcdi.ru/article/internal_training.php>. – Загол. з екрану. – Мова рос.
3. Почему организация не может самообучаться? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: 13.06.2014 <<http://obucheniepersonala.com/2013/01/pochemu-organizatsiya-ne-mozhet-samoobuchatsya/>>. – Загол. з екрану. – Мова рос.
4. Факторы, которые мешают учиться [Електронний ресурс]. – Режим доступу: 22.01.2014 <<http://obucheniepersonala.com/2013/12/factoryi-kotoryie-meshayut-uchitsya/>>. – Загол. з екрану. – Мова рос.