

ПРИНЦИПИ КОРПОРАТИВНОГО НАВЧАННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

*Бородієнко Олександра Володимирівна,
кандидат географічних наук, доцент,
докторант Інституту професійно-технічної
освіти НАПН України*

Вступ. Сучасний етап соціально-економічного розвитку країни висуває перед учасниками ринку нові виклики, які, безумовно, впливають на їх конкурентні стратегії, бізнес-моделі, характер бізнес-процесів. Послаблення кон'юнктури більшості ринків, скорочення споживацького попиту, необхідність переорієнтування торговельних зв'язків на інші регіональні ринки генерують завдання пошуку нових джерел конкурентних переваг, зокрема таких, які визначаються якістю персоналу компаній. У багатьох випадках конкурентні позиції компанії визначаються (за умов подібності асортиментного ряду продуктів, аналогічності тарифної політики та моделей просування) рівнем професійного розвитку персоналу, його лояльністю та здатністю надавати високий рівень сервісу споживачам із реалізацією індивідуального підходу до взаємодії. Зазначені вище особливості актуалізують необхідність з'ясування принципів побудови корпоративного навчання, які були б релевантні сучасним викликам.

Аналіз досліджень і публікацій. Проблеми розвитку корпоративних систем навчання стали предметом численних досліджень українських та зарубіжних вчених. Зокрема, вони висвітлені в наукових працях Минзова А.С., Патуніної Н., Харчишиної О., Чернобиль О.В., Збрицької Т.П., Магури М.І., Курбатової М.В., Солтицької Т.А., Крука Б.І. Переважна більшість праць присвячена впровадженню систем адаптації персоналу на етапі входження в корпоративну культуру організації

шляхом навчання, впровадженню корпоративних систем дистанційного навчання, методикам оцінки ефективності, ефектам створення корпоративних університетів, а також порівняльному аналізу діючих корпоративних систем навчання персоналу. Вважаємо, що на часі є з'ясування принципів побудови корпоративних систем підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу, які були б релевантними сучасним тенденціям та вимогам ринку.

Таким чином, **метою даної статті** є аналіз сучасних чинників, які впливають на розвиток корпоративного навчання та з'ясування принципів побудови корпоративних систем навчання.

Виклад основного матеріалу дослідження. 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 [7]. 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.

Ми розглядаємо корпоративне навчання 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, декомпозовані на рівень структурних підрозділів та окремих працівників. Система корпоративного навчання забезпечує підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації та розвиток професійної компетентності персоналу компанії.

Українськими дослідниками О.В.Захаровою та Н.В.Городничук [2] були сформульовані наукові принципи забезпечення якості професійного розвитку персоналу, виділені на основі інтеграції загальних принципів професійного навчання та принципів управління якістю. Зокрема, було виділено наступні принципи: принцип інноваційності навчання, безперервності навчання, принцип практичної спрямованості навчання, принцип стратегічної узгодженості, обґрунтування доцільності навчання, принцип зворотного зв'язку, мотивації особистого професійного розвитку, а також принцип оцінки результативності навчання. Вважаємо за доцільне доповнити зазначені принципи, а також розкрити зміст вже виділених, враховуючи аналіз сучасних умов розвитку корпоративних систем навчання.

Принцип гарантованості результатів педагогічного впливу.

Відмінністю корпоративного навчання є прагнення до розвитку тих компонентів професійної компетентності, які б впливали на результативність роботи персоналу. Тому вплив на результати роботи (визначені в кількісних та якісних показниках діяльності) є визначальним

критерієм якості корпоративного навчання. Принцип гарантованості результатів педагогічного впливу передбачає, що цілі педагогічного впливу на персонал будуть реалізовані за рахунок використання доцільних педагогічних технологій, системи оцінки результативності навчання та системи подальшого організаційного впливу на персонал з метою впровадження набутого під час навчання досвіду у робочий контекст.

Психологічні особливості набуття досвіду, а також релевантні основним етапам опанування досвіду педагогічні технології, що їх забезпечують, спонукали нас розробити модель, яка дозволяє поетапно досягти ключових рівнів сформованості професійної компетентності (інтелектуально-когнітивного, операційно-діяльнісного, мотиваційно-ціннісного), що й забезпечує принцип гарантованості результатів педагогічного впливу. Дана модель, що дозволяє поетапно, ступенево набутти та розвинути знання, вміння та навички, набутти досвіду та високого рівня вмотивованості до використання в робочому контексті працівників певних принципів або інструментів, 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 компонентів професійної компетентності. Перший – дистанційний етап – дасть змогу сформувати інтелектуально-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. Наступний етап – тренінг – дає змогу сформувати операційно-діяльнісну складову компетентності – уміння 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», «керівник-

підлеглий» учасники формують найбільш оптимальні моделі взаємодії, які доцільно використовувати у їх професійному контексті; завдяки широкому спектру застосовуваних у очній частині навчання інтерактивних форм і методів 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.

Принцип забезпечення підтримки персоналу на робочому місці.

Попри те, що суб'єктами корпоративного навчання традиційно є викладач (тренер, наставник) та учасник навчання, для реалізації основних цілей корпоративного навчання (підвищення результативності діяльності для реалізації стратегічних та тактичних цілей компанії) необхідним є також забезпечення якості та високого рівня вмотивованості учасників до використання набутих знань та навичок у професійний контекст. Необхідність забезпечення підтримки персоналу на робочому місці зумовлена об'єктивними психологічними механізмами впровадження

нового досвіду, що пов'язані з перевитратами ресурсів і, як наслідок, незадоволеністю від первинних результатів. Засвоєні під час навчання знання, набуті первинні вміння потребують вдосконалення та адаптації до використання в роботі. Якщо відсутня система підтримки учасника тренінгу на виробництві (із забезпеченням для нього організаційно-управлінських умов, які дадуть змогу поглибити отримані під час навчання навички та здобути досвід їх використання в робочих ситуаціях) то, за спостереженнями автора, протягом певного періоду після закінчення тренінгу (приблизно 30 днів) у учасників 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. Тому, доцільним є впровадження в корпоративному навчанні посттренінгового супроводу, що 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.

Принцип використання інтерактивних педагогічних технологій в дистанційному навчанні. Формулюючи даний принцип, ми виходимо із наступних міркувань. Сучасний етап розвитку ІКТ та інкорпорування їх в професійне та особисте життя об'єктів педагогічного впливу формує певні нові, не звичні моделі поведінки, особливостями яких є: значна щільність комунікацій в професійних та соціальних мережах та відповідна до цього індивідуальна активність; стирання меж між приватністю та публічністю, що породжує звичку комунікувати певні події та факти з життя у згаданих мережах; широка та різноманітна залученість слухачів у різного роду он-лайн активності, які пропонуються різними сервісами. Тому принципи побудови дистанційних курсів повинні хоча б частково відзеркалювати згадані вище тенденції (свого роду свідомі мімікрія під звичне для слухачів середовище не породжуватиме спротиву в опануванні дистанційного курсу). Тому, різноманітність використання дидактичних прийомів та методів навчання не є самоціллю, а має виправдану доцільність.

Сучасні тенденції с побудові систем дистанційного навчання віддзеркалюють також принцип, відомий як «гейміфікація» - застосування підходів до побудови комп'ютерних ігор до інших видів діяльності, зокрема навчальної. Дослідники [5] звернули увагу на те, що, з одного боку, користувачі значну кількість часу витрачають на комп'ютерні ігри, а з іншого – має місце значна залученість та включеність користувачів в процес гри. Припустивши, що використання аналогічних принципів (наявність фабули, рівнів гри, винагорода за досягнення тощо) може бути використана в створенні, зокрема, дистанційних курсів, дослідники

запропонували техніки та сценарії, які, на їх думку, значно посилять мотивацію студентів до опанування навчального контенту. Ними стали: нагороди (пойнти) за виконання завдань (критеріями для винагород є вчасність виконання, рівень виконання – базовий чи поглиблений); наявність загальнодоступного ресурсу, який віддзеркалює навчальні досягнення та кількість отриманих поїнтів; наявність по кожній темі різних рівнів контенту – базовий, поглиблений – з різним рівнем винагород; можливість переходу на поглиблений рівень контенту пов'язана з необхідністю отримати певну кількість поїнтів. Все це в цілому підвищує рівень вмотивованості слухачів до опанування матеріалів дистанційних курсів.

Крім того, інтерактивні технології дистанційного навчання дають широкі можливості інтерактивної взаємодії того, хто навчається, із викладачем та групою (такого роду тісний інтерактивний зв'язок, з одного боку, посилить вмотивованість слухачів до поглибленого вивчення матеріалів, а з іншого – дозволить шляхом колективного обміну досвідом вийти на вищий рівень засвоєння матеріалу та творчого його осмислення). Такими інтерактивними формами взаємодії можуть бути, наприклад, вебінари - он-лайнкові зустрічі в режимі реального часу, які вирішують певні навчальні завдання: вивчення ключових або специфічних питань, пов'язаних із темою курсу (під час вебінару викладач може провести міні-лекцію, яка доповнює матеріал дистанційного курсу та фокусує увагу слухачів на ключових елементах контенту дистанційного курсу), завдання із контролю та оцінки прогресу слухачів в опануванні навчального матеріалу (слухачі під час вебінару звітують про виконання завдань, а викладач коментує, корегує відповіді), демонстраційно-мотивуючу функцію (під час вебінару викладач може продемонструвати приклад використання на практиці описаних в курсі інструментів, підходів, технік, прокоментувати доцільність використання тих чи інших інструментів та підходів, спонукати слухачів до рефлексування почутого та побаченого,

зробити наголос на досягнутих результатах) [1]. Іншим прикладом дистанційної інтерактивної взаємодії може бути так званий метод «спільного блокноту» - спільне виконання учасниками завдання шляхом аналізу відповідей учасників, їх доповнення та генерування спільного інтелектуального продукту.

Принцип використання форм та технологій неформального навчання. Неформальне навчання – non-formal learning – має значний потенціал в ситуаціях, які потребують розвитку компетентності за принципом «just in time» - точно в строк [6]. Доцільність даного принципу полягає в зазвичай тривалому періоді часу від ініціювання навчальних програм корпоративного навчання до їх імплементації та оцінки ефективності. Часто така ситуація спричиняє втрату актуальності знань. Крім того, часто виникає проблема в трансформації переконань та установок персоналу, якими вони керуються у взаємодії з колегами, клієнтами, компанією. Використання різних форм неформального навчання – навчання на робочому місці, бенчмаркінг (зокрема, аналіз конкурентів), аналіз власного клієнтського досвіду, коучингові бесіди, стратегічні сесії, форсайтні сесії – діє змогу скоротити час навчання, поглибити розуміння персоналом ключових для ефективної діяльності аспектів, змінити ставлення до процесів та партнерів.

Принцип самостійного визначення траєкторії власного розвитку. Важливими передумовами успішної професійної діяльності, на нашу думку, є: найвищі результати досягаються тоді, коли людина на основі власного потенціалу усвідомлено робить свій вибір, що уможливорює високий рівень вмотивованості до навчальної і професійної діяльності; результативність людини є вищою, коли відбувається безперервне вдосконалення власного потенціалу та зменшуються обмеження (негативний досвід, страхи, невпевненість, перфекціонізм тощо); траєкторія розвитку людини пов'язана з її вмінням генерувати значущі цілі, досягати їх та усвідомлювати, у зв'язку з цим, свою успішність);

результативність навчальної і професійної діяльності буде набагато більшою, якщо людина добровільно ставить цілі, розробляє план щодо їх реалізації та бере відповідальність за їх досягнення [4]. Тому, самостійне визначення працівником траєкторії індивідуального розвитку, з проєкцією на цілі професійної діяльності та індивідуальні цілі, а відтак і відповідальність за їх досягнення є важливою детермінантою його професійного успіху. В корпоративному навчанні даний принцип може бути реалізований з допомогою використання філософії, підходів та інструментів коучингу, що дає можливість за рахунок підвищення рівня усвідомлення мотивів, цінностей та власної відповідальності досягти навчальних і професійних результатів.

Висновок. Таким чином, аналіз сучасних чинників, які впливають на розвиток корпоративного навчання, дав змогу доповнити принципи побудови корпоративних систем навчання, зокрема, принципами гарантованості результатів педагогічного впливу, забезпечення підтримки персоналу на робочому місці, використання інтерактивних педагогічних технологій в дистанційному навчанні, використання форм та технологій неформального навчання, самостійного визначення траєкторії власного розвитку. Вважаємо, що виділені принципи є необхідними, та разом із виділеними раніше принципами інноваційності, безперервності навчання, практичної спрямованості навчання, стратегічної узгодженості, обґрунтування доцільності навчання, зворотного зв'язку, мотивації особистого професійного розвитку, оцінки результативності навчання забезпечать відповідність корпоративного навчання сучасним вимогам ринку та реалізації стратегічних цілей компаній.

Література

1. Бородієнко О.В. E-learning в системі розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку та обслуговування споживачів / О.В.Бородієнко // Дев'ята

міжнародна конференція «Нові інформаційні технології в освіті для всіх ІТЕА-2014» (м.Київ, 26 листопада 2014 р.). Збірка праць. Частина 1. / Міжнародний науково-навчальний центр інформаційних технологій та систем. – К., 2014. – С.68-72. Точка доступу: <http://issuu.com/iteaconf/docs/itea2014ua1>.

2. О.В.Захарова. Обґрунтування наукових принципів забезпечення якості професійного розвитку персоналу промислового підприємства / О.В.Захарова, Н.В.Городничук // Економіка промисловості. – 2013. - №4 (64). – С.123-134.

3. Минзов А. С. Корпоративні університети: проблеми створення й тенденції розвитку / А. С. Минзов, Е. Н. Черемісіна // Вісник російської академії природних наук. – 2008. – № 1. – С. 63–69.

4. Радкевич В. Коучинг як інноваційна педагогічна технологія / В.О.Радкевич, О.В.Бородієнко // Професійно-технічна освіта. - №2 (67). – 2015. – С.17-19.

5. Amy Jo Kim. Community Building on the Web: Secret Strategies for Successful Online Communities.- 2000. - Peachpit Press. – 234 p.

6. Lankard, Bettina A. New Ways of Learning in the Workplace. - ERIC Digest. - №3. – 2013.

7. 2014. State of the Industry. Report of the ATD Research. – November 2014. Точка доступу: <http://files.asted.org/Research/LookInsides/2014SOIRLookInside.pdf>.