УДК 377.354

Бородієнко О.В.

Інститут професійно-технічної освіти

НАПН УКраїни

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ В РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОГО НАВЧАННЯ

О.Бородієнко. Сучасні тенденції в розвитку корпоративного навчання.

В статті проаналізовано сучасні чинники, які впливають на розвиток корпоративного навчання. Виявлено особливості, характерні для сучасного етапу розвитку корпоративного навчання в українських компаніях. Сформулювано пропозиції щодо впровадження в корпоративні системи навчання інноваційних підходів та технологій, які забезпечують 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».

Ключові слова: корпоративне навчання, посттренінговий супровід, бізнес-симуляція, інтерактивні дистанційні технології навчання.

А.Бородиенко. Современные тенденции в развитии корпоративного обучения.

Проанализированы современные факторы, влияющие на развитие корпоративного обучения. Выявлены особенности, характерные для современного этапа развития корпоративного обучения в украинских компаниях. Сформулированы предложения по внедрению в корпоративные системы обучения инновационных подходов и технологий, в частности: внедрение посттренингового сопровождения участников обучения, использование интерактивных дистанционных технологий обучения, использование инновационной педагогической технологии – бизнес-симуляции, а также модель организации корпоративного обучения по принципу «дистанционный курс – тренинг – посттренинговое сопровождение участников обучения».

Ключевые слова: корпоративное обучение, посттренинговое сопровождение, бизнес-симуляция, интерактивные дистанционные технологии обучения.

O. Borodiyenko. Current trends in corporate training.

The article reveals the current factors that influence the development of corporate training. The features characteristic 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.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими або практичними завданнями. На розвиток корпоративних систем навчання на сучасному етапі вплив мають чинники, які умовно можна розділити на зовнішні (чинники розвитку зовнішнього по відношенню до організації середовища – соціально-економічного, суспільного, конкурентного – які впливають на корпоративне навчання в окремих організаціях) та внутрішні (чинники, які визначаються тенденціями розвитку самої організації – її бізнес-модель, маркетингова стратегія, асортиментний ряд товарів та послуг, специфіка бізнес-процесів, політика стосовно управління персоналом тощо). Важливими зовнішніми чинниками, на нашу думку, є: послаблення кон'юнктури більшості ринків, що визначає необхідність компаніям вибудовувати свою конкурентну стратегію або за рахунок якості продукту та сервісу, або за рахунок конкуренції по ціні; посилення конкуренції на ринках товарів і послуг, що породжує необхідність пошуку підприємствами та компаніями джерел конкурентних переваг, які, за подібності, а в багатьох випадках, аналогічності пропозиції зміщуються в бік професіоналізму співробітників; швидке старіння та необхідність частої зміни технологій, що породжує необхідність постійного коригування асортиментного ряду продуктів та послуг, а це в свою чергу породжує актуальність постійного навчання персоналу; зростання вимог споживачів щодо якості продукту та високого рівня сервісу; зростання пропозиції висококваліфікованих працівників та керівників та ринку праці, зумовлене негативними явищами в економіці; особливості сучасного технологічного розвитку, які визначають необхідність в частому й оперативному опануванні великими масивами нової інформації тощо. Вагомими внутрішніми чинниками, які впливають на корпоративні системи навчання є: ущільнення функцій, виконання яких вимагається від працівників; посилення

внутрішньокорпоративних вимог щодо професійного рівня, якості виконання завдань, рівня результативності персоналу; тенденція до скорочення витрат на підтримку бізнес-процесів (в тому числі й бізнес-процесу навчання та розвитку персоналу); необхідність забезпечення високої якості процесу навчання та гарантованості результатів навчання. Ці та інші чинники актуалізують пошук та інкорпорування в систему корпоративного навчання таких принципів, методів, підходів та технологій навчання, які б інтенсифікували процес отримання знань та набуття навичок, сприяли підвищенню мотивації персоналу до набуття знань та саморозвитку, поглиблювали б відповідальність персоналу за результати свого розвитку, забезпечували б високі досягнення в розвитку ключових компонентів професійної компетентності.

Аналіз основних 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., Чорнобиль 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 продуктивною була б наукова дискусія з приводу інкорпорування в корпоративні системи навчання таких підходів та технологій, які, з одного боку, відповідали б найсучаснішим вимогам щодо рівня професійної компетентності працівників, а з іншого – гарантували досягнення цілей розвитку корпоративних систем навчання (розвиток необхідного рівня сформованості компонентів професійної компетентності працівників, а також забезпечення системи досягнення персоналом індивідуальних та групових виробничих цілей).

Таким чином, **метою даної статті** є аналіз сучасних чинників, які впливають на розвиток корпоративного навчання та формулювання пропозицій

щодо впровадження в корпоративні системі навчання інноваційних підходів та технологій, які б забезпечували результативність їх функціонування.

Виклад основного матеріалу дослідження. 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 [5]. В даному дослідженні ми пропонуємо корпоративне навчання розглядати 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.

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 [6] – 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 [4]. 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. 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 [2]. Крім вивчення матеріалів дистанційного курсу, виконання практичних і контрольних завдань програмою курсу варто передбачити періодичні (наприклад, щотижневі) вебінари – он-лайнові 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 [1]. 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 проекції 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» [1]. Наступний етап – тренінг – дає змогу сформувати 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» 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. Бізнес-симуляція є однією з найбільш ефективних педагогічних технологій, яка дає можливість отримати практичний досвід 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).

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок з його тематики. 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 напрямами 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.

Література:

1. Бородієнко О.В. Система професійного розвитку керівників як чинник забезпечення результативності діяльності структурних підрозділів з продажу послуг зв'язку / О.В.Бородієнко // Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М.П.Драгоманова. Серія 16 «Творча особистість вчителя: проблеми теорії і практики: Збірник наукових праць. – Вип.24 (34). – К.: НПУ імені М.П.Драгоманова, 2014. – С.90-95.
2. 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 ITEA-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.
3. Б. И. Крук. Концепция построения корпоративной системы дистанционного обучения в крупной телекоммуникационной компании / Б. И. Крук, Е.Г. Соломина, О.Б. Журавлева // Точка доступу: http://ido.tsu.ru/other_res/pdf/4(20)-2005-solomina.pdf.
4. Ю.В.Макаров. Психология профессионального посттренингового сопровождения / Ю.В.Макаров // Известия Российского государственного педагогического университета имени А. И. Герцена. - СПб., 2011. - №142. - С. 63-72.
5. Минзов А. С. Корпоративні університети: проблеми створення й тенденції розвитку / А. С. Минзов, Е. Н. Черемісіна // Вісник російської академії природніх наук. – 2008. – № 1. – С. 63–69.
6. 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.