

УДК 371.015

Логіко-психологічні засади організації системи корпоративного навчання

Люта Л. П.

В статье анализируется современный институт образования, а именно его неформальная составляющая корпоративное образование. Наиболее быстрыми темпами она развивается в банковском секторе. Нами был проведен опрос сотрудников банковской сферы, который был направлен на поиск взаимосвязи между должностью и содержательным наполнением запросов по обучению. По результатам исследования предлагается пошаговая схема организации корпоративного обучения. Представлена структурная модель корпоративного образования, которая состоит из трех элементов: дистанционное, очное и тренинговое обучение. Проанализировано критерии определения эффективности обучения.

Ключевые слова: корпоративное образование, образовательные запросы, эффективность обучения, организация системы обучения

У статті аналізується сучасний інститут освіти, а саме його неформальна складова корпоративна освіта. Найбільш швидкими темпами вона розвивається у банківському секторі. Нами було проведено опитування працівників банківської сфери, яке було направлено на пошук взаємозв'язку між посадою та змістовим наповненням запитів щодо навчання. За результатами дослідження пропонується покрокова схема організації корпоративного навчання. Представлена структурна модель корпоративної освіти, яка складається з трьох елементів: дистанційне, очне та тренінгове навчання. Проаналізовано критерії щодо визначення ефективності навчання.

Ключові слова: корпоративна освіта, освітні запити, ефективність навчання, організація системи навчання.

The article deals with the analysis of the requests of the banking sphere workers about the contents of corporate training. It develops in the banking sector the most rapidly. We conducted a survey of employees of the banking sector, which was aimed at finding the relationship between the positions and the semantic content of requests for training. Due to the results of our survey we were able to offer the step-by-step scheme of the organizational training. Was presented the structural model of corporate education, which consists of three elements: distance, ocular and training. Were analyzed the criteria for definition of the training efficiency. Key words: corporate training, educational resources, the effectiveness of the training, the organization of the training system.

Сучасний соціальний інститут освіти переживає помітні трансформаційні зміни, виникають нові методи, форми та види освітніх практик. Найбільш швидкими темпами розвивається корпоративне навчання в бізнес структурах. Локомотивом у цьому процесі є банківська сфера.

Вища школа формує універсальних спеціалістів. Після університетського навчання студент має можливість зайняти будь-яку позицію. Мета корпоративного навчання надати можливість кожному працівнику якомога швидше включитися до виконання своїх професійних обов'язків. Деякі форми корпоративного навчання можна взяти для вищої школи, для того щоб наблизити її до запитів ринку.

Аналіз запитів не завжди присутній в системі навчання. В інституційній (формальній) складовій сучасного інституту освіти він майже відсутній, а якщо і є то лише в декларативній формі. В навчальному плані присутній перелік предметів «за вільним вибором студента». Однак, цей блок не завжди сформований в залежності від ситуації на ринку праці.

Система корпоративного навчання є більш гнучкою тому, що вимушена швидко реагувати на зміни в законодавстві, економічній ситуації та специфіку конкретної галузі. Актуальність нашого дослідження полягає у тому, що формальна освіта має наблизитися до запитів ринку, використовуючи досвід неформальної.

Проблемою моделювання корпоративного навчання займалися Е.Гельфман, М.Холодна (проблемно-орієнтована модель), О.Зайченко, М.Певзнер (комплементарна модель), Т.Базарова, А.Кібанов (особистісно-орієнтована модель).

Закордонні автори Т.Бойдел, Н.Діксон, Т.Пітерс, Р.Уотерман наголошують на тому, що організація, яка навчається створює умови для навчання і розвитку всіх працівників.

Мета нашого дослідження з'ясувати, яким чином співвідносяться запити роботодавців, осіб які організують навчальний процес та установки до навчання самих працівників.

Для того, щоб організувати ефективну систему навчання, слід з'ясувати, які функції воно виконує в організації. Ми виокремлюємо такі:

- ефективне виконання виробничих функцій;
- стійкий розвиток за рахунок постійної підтримки інноваційного потенціалу;
- забезпечення комунікаційного обміну.

Реалізація першої функції обумовлена двома факторами. Перший, жодна система

формальної освіти не може підготувати спеціаліста з врахуванням нюансів та специфіки майбутнього робочого місця. Корпоративна освіта, постає як система певного доопрацювання, виведення до вимог функціонування на певному робочому місці. Другий фактор передбачає врахування умов постійних соціальних змін. У нашій країні банківська сфера є найбільш схильна до змін та інновацій, як на рівні законодавства, так і на рівні внутрішніх нововведень. Внутрішнє навчання за таких умов має підтягувати компетентність працівників до рівня бажаних компетенцій.

Сучасне підприємство та його конкурентоспроможність визначається наявністю інноваційного потенціалу. Інноваційний потенціал забезпечує стійкий розвиток в системі постійних змін. Спільно працівники організації здібні до знаходження нових виробничих рішень [3]. Таким чином, корпоративне навчання стає елементом корпоративної культури і забезпечує можливість виживання і конкурентоспроможність організації. Інноваційний потенціал надає можливість виходу за рамки наявного функціонування та допомагає вижити. Для працівника – це нова позиція в організації, а для організації – це освоєння нових ринків. Забезпечити розвиток інноваційного потенціалу організації можливо лише на рахунок навчання, яке виходить за межі простого виконання обов'язків. У цьому полягає зміст другої функції корпоративної освіти.

Діяльність працівників в рамках організації досить нормована і індивідуалізована [1]. Корпоративна освіта, єдина ситуація, що забезпечує комунікацію працівників як вертикально так і горизонтально. В процесі навчання знімаються бар'єри та кордони між працівниками різних рангів. Формується відчуття потрібності та приналежності, в рамках корпоративної культури організації, що і є третьою функцією корпоративної освіти.

Ми провели опитування для того щоб з'ясувати, які конкретно функції знаходять свою реалізацію в системі корпоративного навчання. Також нас цікавило як співвідносяться запити різних суб'єктів навчального процесу. Вибірку дослідження склали працівники банківської сфери. В цій сфері корпоративне навчання розвивається досить динамічно та має довгу історію.

Всього було опитано 136 осіб. З них з досвідом роботи до 3 років (7,4%), від 3 до 10 років (43,7 %) і більше 10 років (48,9%), які займають, як керівні, так і рядові позиції.

Ми намагалися знайти взаємозв'язок між посадою та змістовим наповненням запитів щодо навчання. Чи бажає співробітник професійного зростання на займаній посаді, чи бажає освоїти суміжні сфери діяльності з тим, щоб забезпечити власне майбутнє.

Перше питання стосувалося побажань щодо навчання взагалі. Всі опитані, максимального значення за п'ятибальною шкалою, надали таким напрямкам навчання: засвоєння інформації про зміни та нововведення (59,6%), поглиблення знань стосовно виконання професійних обов'язків (58,1%), освоєння нових напрямків професійної діяльності (58,8%), оволодіння новими вміннями та навичками для більш ефективного виконання функціональних обов'язків (63,2%). У якості власного варіанту звучали думки, що навчання загалом має бути направлене на підвищення кваліфікації та формування професійних навичок у співробітників.

Більш досвідчених працівників цікавить у більшій мірі навчання щодо змін та нововведень, а молоді, зі стажем до 3 років, бажають поглибити свої знання стосовно виконання професійних обов'язків. Освоєння нових напрямків професійної діяльності в однаковій мірі цікавить, як досвідчених, так і молодих фахівців. Майже 100% спеціалістів зі стажем до 3 років максимально зацікавлені в оволодінні новими вміннями та навичками для більш ефективного виконання функціональних обов'язків. Це свідчить про деяку невпевненість та бажання справити враження більш досвідченого спеціаліста. Стосовно займаної посади та прагнень у навчанні чіткого зв'язку не зафіксовано.

Однак, на питання: «У якій мірі Ви відчуваєте нестачу в інформації», - ми спостерігаємо зворотну ситуацію. Мінімальну потребу опитані заявляти щодо інформації про виконання професійних обов'язків (27,9%); змісту змін та нововведень (23,5%); формування конкретних вмінь та навичок (26,5%). Розподіл між іншими варіантами відповідей був майже однаковий на рівні 15-17%. Це свідчить про те, що працівники заявляють про бажання підвищити власний професійний рівень, але визнати, що чогось не знають не можуть. Така ситуація прослідковується незалежно від стажу та займаної посади.

У третьому питанні, ми пропонували вказати бажані теми навчання. Максимальну зацікавленість має тематика, що стосується кредитування (17,6%) вказали на це. Від 4 до 7 % згадувалися такі теми як: обслуговування ПК та інші спеціальні програми; фінансовий моніторинг; карткові рахунки (продукти); стосунки в колективі та менеджмент колективу; система міжнародних грошових переказів; депозити.

Окремий блок питань стосувався змісту психологічних тренінгів. 80,9% виявили таке бажання. Але психологічна тематика була заявлена не завжди. Потреба у тренінгах, що направлені на розвиток вмінь професійного ведення переговорів та роботи з клієнтами на залучення/утримання є у 43,5% опитаних. Про бажання особистісного та професійного росту заявили 29,3% співробітників. 12% зацікавлені в тренінгах, що дають змогу пошуку шляхів просування нових продуктів. 5,4% хвилюють стосунки у колективі та менеджмент колективу.

Кореляції між займаною посадою та стажем роботи не було виявлено. Майже 50% опитаних мають бажання підвищувати власний професійний рівень та оволодіти знаннями, які виходять за рамки виконання обов'язків. Тобто не просто відповідати займаній посаді, а мати можливість

запропонувати щось більше. Це може бути продиктовано, або бажанням кар'єрного росту, або прагненням оволодіти суміжною сферою знань. Це вимагає організації не тільки навчання, а створення умов для освіти працівників.

Банківська система у нашій країні досить динамічно розвивається. У нас була гіпотеза, що постійні зміни та нововведення мають викликати труднощі у професійній діяльності банківських працівників. На це вказали лише 42,6% опитаних. Основна проблема була пов'язана з обслуговуванням ПК та програмою АБС Б2 (56,9%). Лише 6,9% заявили, що постанови НБУ та постійні зміни в законодавстві викликають у них труднощі. 10,9% респондентів вважають причиною своїх труднощів несвоєчасне інформування про зміни та нововведення.

На питання: «Стосовно яких змін та нововведень ви б хотіли пройти навчання», - 36,1% виокремили обслуговування ПК. Всі інші напрямки навчання не були заявлені як ті, що викликають труднощі, але потреба у навчанні є. Серед популярних можна назвати: просування нових продуктів (13,3%), кредитування (12%), карткові продукти (12%), ведення переговорів (9,8%), фінансовий моніторинг (8,9%).

На питання: «Скільки часу ви готові приділяти навчанню», ми отримали такі варіанти відповідей: виключно в робочий час (28,7%), виїзні семінари 1 раз на 3 місяці (52,7%), 1-2 години на тиждень у позаробочий час (17,1%), інше (17,8%). У якості своїх варіантів працівники пропонували навчання з меншою періодичністю, ніж запропоновано.

Зайнятість працівників банківської сфери є неймовірно високою. В невеличких філіалах кожен з них об'єднує декілька функцій. Відповіді на питання свідчать, що до навчання вони відносяться як до вимушеної повинності. Однак, в процесі навчання, коли змінюється обстановка та виникає можливість поспілкуватися з керівництвом у неформальній обстановці така установка зникає.

Нас цікавило питання щодо того, за навчання чому і де співробітник готовий заплатити самостійно. Лише 21,7% заявили, що на самостійне навчання у них не вистачає ні часу, ні коштів. 20,3% можуть заплатити за вивчення іноземної мови. Стільки ж опитаних готові віддати власні кошти за підвищення кваліфікації. Серед інших варіантів можна зазначити такі: як примножити власний капітал (4,3%), навчання в успішних і знаменитих людей (2,9%), особистий розвиток (2,9%). Такі відповіді свідчать про те, що люди готові віддати гроші, тільки у тому випадку коли вірять, що вкладення повернуться з дивідендами. Готовність до платного навчання є лише у тому випадку, коли у майбутньому на цьому можна заробити. 50% опитаних взагалі не готові платити за своє навчання самостійно.

Ми отримали такі відповіді, щодо напрямків навчання, які мають фінансуватися банком. З усіх напрямків (14,3%), виключно професійно спрямовані (68,9%), робота з клієнтами (7,5%). Тобто банк має оплачувати все, що стосується безпосередньо виконання професійних обов'язків працівниками. З такою позицією погоджуються працівники незалежно від займаної посади.

У світі існують два принципово різних підходи до підбору працівників. В американській традиції працівник сам вкладає кошти у власне навчання, щоб у майбутньому претендувати на вищу посаду з максимально високим заробітком. Він може змінити місце роботи, якщо з'являється більш вигідна пропозиція. Такий підхід суттєво збільшує конкуренцію на ринку праці. Організації шукають «суперпрофесіоналів», а вимоги до претендентів на посаду доходять до абсурду.

В японському підході організація вкладає кошти у працівника. Вони готові взяти на роботу студента, щоб у майбутньому виховати максимально лояльного працівника, що неймовірно відданий та ідентифікує себе з організацією.

В Україні працівники займають проміжну позицію [2]. Фахівця, який постійно вкладає себе кошти, з метою збільшення власної вартості можна зустріти у нас не часто. Так само, ми можемо знайти мало прикладів того, що організація готова повністю фінансувати навчання персоналу.

Наше дослідження зафіксувало позицію, якщо організація знає, що має вміти фахівець, нехай вона за це і платить.

Наступним постає питання, яким чином організація навчання залежить від розміру бюджету виділеного на нього. Переважна більшість погоджується, що при мінімальному бюджеті страждає якість, періодичність та охоплення аудиторії. Ситуація, коли не потрібно рахувати кожен копійку, провокує розпорошеність та неузгодженість з цілями функціонування організації.

Проаналізовані дані дають нам можливість стверджувати, що організація навчання має бути побудована на взаємодії власника (керівництва), тих хто організовує навчання (управління персоналу) та осіб, які навчаються.

Налагоджувати цю взаємодію має внутрішня структура, оскільки вона з середини знає про специфіку запитів щодо навчання. Залучення зовнішніх спеціалістів досить затратно та мало ефективно. Зовнішнє навчання актуально для отримання ліцензії та сертифікації.

Зовнішнє та внутрішнє навчання відрізняється за своєю суттю. Перше універсальне та носить формальний характер. Його вартість з розрахунку на окремого працівника досить висока. Для того щоб виправдати затрати, кожен хто пройшов навчання має провести семінар для своїх колег, щоб ознайомити зі змістом змін та нововведень. Таке перетікання зовнішнього навчання у внутрішнє дозволить наблизити його до потреб конкретної організації.

Данні опитування свідчать про те, що працівники не завжди чітко можуть сформулювати свої прагнення щодо навчання. Це пов'язано з тим, що він не усвідомлює свої та цілі організації. Обираючи тематику для навчання доцільно надати можливість ознайомитися з виробничою специфікою інших підрозділів та департаментів. Навчання у такому ключі надає бачення діяльності організації в цілому та може стати елементом корпоративної культури.

Головна задача відповідальних за навчання налагодити діалог з керівництвом щодо перспектив розвитку бізнесу взагалі. Навчальний центр має сприяти реалізації бізнес планів, і приймати активну участь у їх створенні. Налагодити зворотний зв'язок від працівників до керівництва. Однак, топ-менеджмент відноситься до психологів як до людей далеких від суті бізнес процесів, а разом з тим вимагає налагодження ефективно працюючої компанії. Можливим рішенням буде включення працівників по роботі з персоналом до правління.

Організація системи навчання має починатися зі створення нової структурної одиниці, навчального центру, з досить широким колом повноважень. Його діяльність має реалізовуватися у таких напрямках: освіта, навчання, розвиток та управління персоналом, психологічний супровід бізнес процесів, залучення до формування стратегічних планів розвитку.

Важливим елементом у організації системи корпоративного навчання є оцінка її ефективності загалом та з розрахунку на конкретного працівника. Переважно навчання оцінюється у конкретному підрозділі чи організації загалом. По відношенню до окремого працівника прорахувати досить важко[4].

В бізнес організаціях найчастіше загальним критерієм ефективності навчання є фінансовий показник. Він може розраховуватися різними способами, або зростання прибутків, або зменшення затрат. Однак, крім цього залежно від управлінської стратегії є маса інших показників. В середині організації це може бути: внутрішні рейтинги, позитивний організаційний та соціально-психологічний клімат у колективі, параметри ділового обміну. До зовнішнього визнання результатів відноситься: місце в рейтингах, премії, винагороди та лауреатство окремих працівників.

Створення системи корпоративного навчання має складатися з таких етапів:

- виявлення цілей функціонування організації;
- виявлення запитів щодо навчання у керівництві організації;
- підбір фахівців до навчального центру;
- моніторинг запитів працівників щодо потреби у навчанні;
- проєкт корпоративної освіти в організації.

В нашому проєкті система корпоративної освіти базувалася на трьох основних формах: дистанційне навчання (відеолекції, вебіари, тести, завдання, вправи), очне навчання (семінари, наради) та тренінгове навчання (див. рис.1).

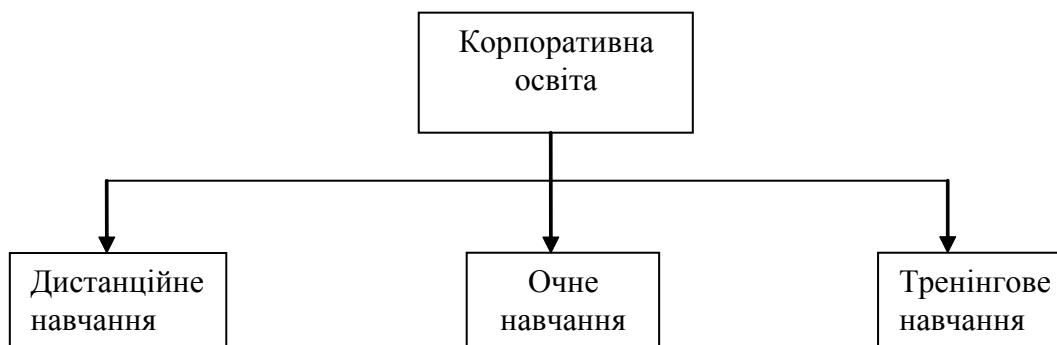


Рис. 1. Структурна модель корпоративної освіти

Функція тестових завдань має бути не контрольною, а моніторинговою. Для підвищення навчального ефекту перед тестуванням у системі має розміщатися інформаційний блок або посилання на постанови та законопроекти відповідно до яких буде проводитися тестування. Після серії тестів має бути обов'язково налагоджений зворотний зв'язок з поясненням та уточненнями стосовно питань, які викликали максимальні труднощі.

За результати тестів має складатися програма очного навчання. Очне навчання передбачає проведення семінарів з актуальних проблем, які були виявлені у процесі тестування. Семінари доцільно проводити у підрозділах, з невеликою кількістю учасників, обираючи досить вузько спеціалізовану тему. Ефективність проведення очного навчання можна перевірити новою серією тестів.

Проведення тренінгів має перед собою дві задачі. Формування конкретних вмінь та навичок відповідно до займаної посади та створення єдиного поля взаємодії всіх працівників для підсилення корпоративної культури.

Як підтвердила наша практика саме така послідовність виявилася ефективною. Однак, можуть існувати різні варіанти функціональної взаємодії цих блоків.

Всі форми та заходи корпоративного навчання мають складати єдине ціле та бути безперервним процесом. Головна функція спонукати працівників до саморозвитку та самонавчання. Основною проблемою у впровадженні подібної системи є внутрішній супротив працівників. Багато хто з них досить хворобливо відноситься до подібних заходів, тому слід уникати виключно контрольних та оціночних функцій, оскільки це зводить нанівець ідею професійного росту. Все має відбуватися у творчій позитивній атмосфері.

Підсумовуючи результати нашого опитування можна зазначити. Корпоративна освіта загалом має бути направлена на підвищення кваліфікації та формування професійних навичок у співробітників. Досвідчених працівників, стаж більше 10 років, цікавить у більшій мірі навчання щодо змін та нововведень, а молоді працівники, зі стажем до 3 років, бажають поглибити свої знання стосовно виконання професійних обов'язків.

Дві третини опитаних заявляють про бажання підвищити власний професійний рівень, але їм досить важко визнати, що вони чогось не знають. Така ситуація прослідковується незалежно від стажу та займаної посади. Майже половина опитаних має бажання не просто підвищувати власний професійний рівень, а оволодіти знаннями, які виходять за рамки виконання обов'язків. Тобто є установка на включення в широкий освітній простір.

Фінансування навчання щодо виконання професійних обов'язків має бути виключно за рахунок організації. Однак, більше половини опитаних, готові заплатити власні кошти за навчання, якщо у майбутньому на цьому можна заробити.

Система корпоративного навчання є досить динамічною та орієнтується на запити конкретної організації. Універсальні методи роботи тут не працюють. Банківська система України має досить потужний потенціал у підготовці працівника до виконання професійних обов'язків та стимулює до самонавчання та саморозвитку. Форми та методи, які вона використовує можна взяти на озброєння система вищої освіти.

Перспективними напрямками дослідження пошук критеріїв ефективності навчання кожного конкретного працівника та підвищення статусу фахівців з управління персоналу в організації.

Literatura:

1. Kazmirenko V.P. Social'najapsihologijaorganizacij. Monografija. – K.:MZUUP, 1993. – 384 s.
2. Tkach T.V. Osvitnijprostirosobistosti. Psihologichnijaspekt. Monografija. – Zaporizhzhja: GU «ZIDMU», 2008. – 271 s.
3. ShvalbJu.M. Metodologija i teorijajekspertnojdejatel'nosti: psihologicheskieaspekty. Monografija. - K.: «Osнова», 2013. - 240 s.
4. http://www.hrm.ua/article/praktika_sozdanija_kompleksnoj_programmi_obuchenija