

Эволюция парадигм и моделей корпоративного обучения

Синева Н.Л., к.п.н., доцент
e-mail: sineva-nl@rambler.ru

Яшкова Е.В., к.п.н., доцент
e-mail: Elenay2@yandex.ru

Гвоздев Н.А., студент кафедры
«Инновационные технологии менеджмента»
ФГБОУ ВО «Нижегородский государственный педагогический
университет»
e-mail: gvozdevna@st.mininuniver.ru
Россия, Н.Новгород

Аннотация. Если еще не так давно функции корпоративного обучения сводились только к составлению и доведению до слушателей учебных материалов, то в настоящее время организации, занимающиеся корпоративным обучением, стремятся активнее участвовать в развитии компаний. Они все чаще сотрудничают с менеджментом компаний в вопросах организационных улучшений и определении направлений стратегического развития, выступая в качестве внутреннего консультанта для бизнеса. Об этих и других вопросах корпоративного обучения пойдет речь в данной статье.

Ключевые слова: корпоративное обучение, экономический рост бизнеса, высшее управленческое звено.

Косвенным подтверждением данного тренда является увеличение доли учебного контента, нацеленного на развитие высшего управленческого звена (рис. 1).

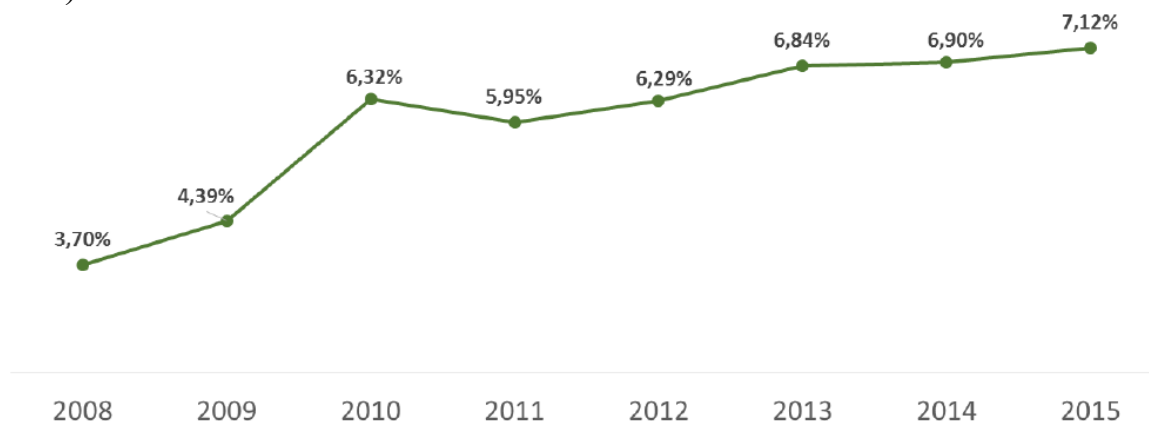


Рисунок 1 – Динамика доли учебного контента, направленная на развитие высшего управленческого звена [9]

Основой организационной диагностики является анализ состояния и поведения организации с целью определения необходимости ее изменения.

Диагностика призвана описать организацию таким образом, чтобы можно было составить грамотный прогноз дальнейшего развития ситуации и определить эффективные управленческие решения (направления корректирующих воздействий).

Для реализации организационной диагностики компаниям необходимы: постоянное взаимодействие с менеджментом организации, наличие большого количества опытных экспертов и профессионалов, возможность отслеживать развитие сотрудников и бизнеса в целом, а также глубокое понимание внутренних проблем и задач.

Основным драйвером экономического роста бизнеса становится человеческий капитал. В постиндустриальном обществе, когда конкурентные преимущества достигаются в основном за счет навыков и компетенций сотрудников, а не капиталоемких активов, дефицит талантов становится серьезным корпоративным вызовом, стимулирующим бизнес инвестировать в обучение. Данную тенденцию подтверждает рост числа корпоративных университетов и инвестиций, вкладываемых в обучение и развитие сотрудников. К примеру, согласно аналитике BCG, компании в странах G20 вложили почти 400 млрд долл. в обучение своих сотрудников.

Инвестиции в обучение повышают эффективность ведения бизнеса и успех компании. Глобальное исследование BCG, в котором принимали участие 4300 руководителей более чем из 100 стран, выявило, что компании, инвестирующие в развитие лидерских качеств, управление талантами и управление эффективностью [4], имеют выручку, до 3,5 раз превосходящую среднюю по отрасли, и прибыль в 2,1 раза выше аналогичного среднеотраслевого показателя [7].

Корпоративные университеты все чаще формируют программы обучения, содержание которых непосредственно относится к стратегии компании. Цель таких программ заключается в том, чтобы связать профессиональное развитие с конкретными задачами и внедрить процесс обучения в разработку стратегии. Принимая на себя роли стороннего консультанта, корпоративные университеты становятся инициаторами изменений и организационного развития компании.

Корпоративное обучение расширяет свои роль и функционал, а также виды и формы присутствия в организации. Бизнес-школы, корпоративные центры и университеты, обучающие платформы и организации по всему миру взаимодействуют, создают партнерские связи и объединяются с целью повышения эффективности корпоративного обучения и своевременного удовлетворения новых запросов бизнеса [2]. Таким образом, возникает возможность для формирования и ускоренного развития образовательной экосистемы вокруг бизнеса заказчика.

В современных условиях обеспечение обмена знаниями, опытом и лучшими практиками на международном уровне становится одним из ключевых факторов динамичного развития обучения и, в частности, корпоративного обучения. Решение большого многообразия новых задач, которые бизнес ставит перед корпоративными университетами, зачастую

невозможно без коллаборации с другими обучающими организациями. Все это приводит к созданию международных партнерских объединений между корпоративными университетами, бизнес-школами и прочими обучающими организациями.

Основой успешного взаимодействия корпоративного университета с партнерами и заказчиками в образовательной экосистеме является его репутация. Признание корпоративного университета как современной, компетентной и развитой обучающей организации позволяет ему выстраивать долгосрочные партнерские отношения, направленные на обмен знаниями и опытом, с лучшими бизнес-школами, другими корпоративными университетами, профессиональными ассоциациями и прочими представителями образовательной и бизнес экосистемы. Одним из инструментов укрепления международного признания корпоративного университета является получение международных аккредитаций, к примеру, CLIP, EOCCS, Global CCU Compliance.

Непрерывные изменения в современной внешней среде требуют постоянной адаптации бизнеса к меняющимся условиям. И программы корпоративного обучения в свою очередь также должны оперативно трансформироваться в соответствии с потребностями бизнес-заказчика. Таким образом, перед корпоративными университетами стоит задача постоянного мониторинга и прогнозирования изменений в экосистеме бизнес-заказчика с целью последующей корректировки и адаптации предлагаемых ему образовательных программ.

К примеру, в последнее время со стороны бизнеса растет потребность в индивидуально разработанных программах обучения, адаптированных и кастомизированных под специфику деятельности компании и среды. За счет тесного партнерства с конкретными профессорами, преподавателями, бизнес-школами и специализированными провайдерами корпоративные университеты выстраивают свою собственную сеть специалистов и экспертов, предлагая бизнесу индивидуальные решения по обучению.

Все больше и больше компаний предоставляют свои курсы по обучению сотрудников и компетенции своих учебных центров внешним потребителям, тем самым осуществляя переход от модели центра затрат к модели центра прибыли.

Важно отметить, что такая стратегия не только увеличивает узнаваемость бренда и лояльность клиента, но и способствует созданию дополнительного центра прибыли. К тому же работа с внешними заказчиками благоприятно сказывается на качестве учебных программ.

Можно выделить следующие факторы, обуславливающие тренд перехода функции корпоративного обучения от центра затрат к бизнес-единице, генерирующей прибыль.

1. Диверсификация источников дохода

Компании, особенно работающие сфере продаж и услуг, ищут способ выделиться среди конкурентов и компенсировать сокращение прибыли на высококонкурентных низкорентабельных рынках. Эти организации

используют свои внутренние знания или «капитал обучения» как новый дифференциатор и как дополнительные центры прибыли для постоянного пассивного дохода.

Важно, что корпоративное обучение — это прибыльное направление. В 2013 году Inc. magazine назвал коммерческие онлайн-курсы «одним из лучших 8 нишевых рынков» и предсказал, что коммерческое электронное обучение будет оставаться прибыльным рынком в течение нескольких лет. Так, в 2014 году мировой рынок коммерческих онлайн-курсов составлял 4 трлн долл. [8].

2. Работа в условиях снижающихся расходов на персонал и обучение

Согласно проведенному исследованию, на российском рынке компании стремятся грамотно инвестировать в обучение сотрудников и хотят получить максимум за меньшие деньги. Косвенным подтверждением данной тенденции является более чем 20-процентное снижение расходов на обучение одного сотрудника: с 12,2 тыс. руб. в 2012 году до 9,7 тыс. руб. в 2014 году [1].

Корпоративные университеты, которые вышли на внешний рынок и стали центрами прибыли, удовлетворяют указанную потребность компаний. В то же время те университеты, которые не сумели этого сделать, рано или поздно претерпевают трансформацию, и компаниям приходится полностью или частично закупать обучение извне. Данная тенденция приводит к двум следствиям: во-первых, происходит активное развитие успешных корпоративных университетов, а во-вторых, в ответ на спрос растет и предложение внешнего дистанционного корпоративного обучения, которое часто оказывается более гибким и экономически выгодным.

3. Предоставление услуг согласно установленному SLA

В большинстве компаний функции корпоративного обучения всегда были отданы отдельным бизнес-единицам. Так, среди компаний, опрошенных BCG, 9% сказали, что их корпоративный университет полностью финансируется за счет автономного бюджета [7].

В остальных же, чтобы обеспечить согласованность и подотчетность, большинство корпоративных университетов взимают плату за некоторые услуги, используя одну из двух моделей: модель выставления счетов (54% респондентов), при которой почти все затраты ложатся на бизнес, или модель софинансирования (37%), в соответствии с которой корпоративный университет берет на себя расходы на разработку программы, а бизнес оплачивает преподавание. В этих двух моделях предоставление услуг идет согласно установленному SLA; а раз есть установленный уровень сервиса, то его можно транслировать и внешним потребителям.

Способность корпоративного университета успешно выполнять свою функцию во многом определяется тем, насколько хорошо он интегрирован в корпоративную структуру. При этом существенное значение имеет соответствие программ университета целям и задачам бизнеса, а также карьерным целям слушателей.

Мониторинг и оценка степени усвоения материала и его соответствия потребностям слушателя и бизнеса – одна из важнейших задач функции корпоративного обучения. Для ее реализации в последнее время все чаще применяется метод постоянного системного контроля качества обучения и усвоения информации. Осуществляется этот процесс за счет регулярных мини-тестов для слушателей и опросов о полезности курса/материала.

Все чаще для оценки эффективности обучения применяются интегрированные системы, объединяющие данные не только слушателей, но и их руководителей, а в некоторых случаях и клиентов. Собранная информация категоризируется по параметрам и предоставляется в виде онлайн-отчетов. Такой подход позволяет активно корректировать образовательный процесс для достижения лучших результатов.

Корпоративное обучение должно не только соответствовать целям компании, но и в большинстве случаев предвосхищать потребности. При этом решающее значение имеет тщательная оценка потребностей, позволяющая своевременно выявить актуальные зоны роста и пробелы в навыках, которые необходимо заполнить для реализации корпоративной стратегии.

Реализация корпоративной стратегии подразумевает управление человеческими ресурсами в долгосрочной перспективе. Для этого во многих успешных компаниях предусмотрены специализированные программы развития талантов, призванные подготовить сотрудников к реализации текущей корпоративной стратегии и разработке новых стратегий.

Важно, что процесс развития талантов подразумевает значительную долю обучения в рабочем графике сотрудников. Таким образом, корпоративные университеты должны быть интегрированы в HR и процессы развития сотрудников [7].

Компании стремятся продвигать по карьерной лестнице наиболее подходящих для конкретной должности сотрудников. Предоставить же объективную оценку навыков и способностей конкретного сотрудника для принятия качественного решения — непростая задача. Однако некоторые компании прекрасно справляются с этим при помощи инструментов аналитики.

Подводя итоги, отметим, что некоторые корпоративные университеты предоставляют статистику и аналитику по своим слушателям руководству. Аналитика включает такие параметры, как пройденные обязательные и факультативные программы, скорость прохождения, успеваемость слушателя и другие параметры (например, иногда доступна обратная связь слушателя по пройденному обучению). Эта аналитика вместе с прочей информацией о сотрудниках позволяет руководству лучше понимать профессиональные интересы сотрудников и грамотнее подходить к выбору кандидатов на ту или иную позицию.

Список использованной литературы:

1. Белоусова Е. 9 трендов в корпоративном образовании, март 2016, <https://rb.ru/opinion/9-trendov/>
2. Вагин Д.Ю., Тихонова Е.М. Роль образования в формировании идентичности и преемственности молодежью ценностей Российского общества Современное общество: вопросы теории, методологии, методы социальных исследований. 2018. Т. 1. С. 51-56.
3. Синева Н.Л. Причины неэффективности стратегических инициатив эффективных компаний в условиях быстрых перемен В сборнике: Инновационные технологии управления Сборник статей по материалам III Всероссийской научно-практической конференции. 2016. С. 161-163.
4. Синева Н.Л., Томайлы Д.А. Развитие системы инновационно-креативного менеджмента организации Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. 2015. № 3 (43). С. 126-129.
5. Синева Н.Л., Яшкова Е.В., Костерина Д.Д., Селешук Т.А., Сигова Е.С. Инновации сквозь призму цифровизации XXI века Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2019. № 1 (35). С. 261-266.
6. Синева Н.Л., Яшкова Е.В., Плесовских Г.А., Шипулло М.С. Деятельность кадровой службы в условиях цифровизации российской экономики Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования
7. Corporate Universities: An Engine for Human Capital, BCG, июль 2013 г., июль 2013 г., <https://www.bcg.com/perspectives/140390>
8. ELearning: The New Corporate Profit Center, eLearningindustry, сентябрь 2014 г., <https://elearningindustry.com/elearning-new-corporate-profit-center>
9. State of Industry, ATD, 2016 г., <https://www.td.org/Professional-Resources/State-Of-The-Industry-Report>

Контактный телефон +79519067542