

Журнал "Мировые цивилизации" / Scientific journal "World civilizations" <https://wcj.world>

2021, №1, Том 6 / 2021, No 1, Vol 6 <https://wcj.world/issue-1-2021.html>

URL статьи: <https://wcj.world/PDF/18ECMZ121.pdf>

Ссылка для цитирования этой статьи:

Матюнин Л.В., Чекан А.А. Основные тенденции в сфере корпоративного обучения персонала // Мировые цивилизации, 2021 №1, <https://wcj.world/PDF/18ECMZ121.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

For citation:

Matyunin L.V., Chekan A.A. (2021). Key trends in corporate staff training. *World civilizations*, [online] 1 (6). Available at: <https://wcj.world/PDF/18ECMZ121.pdf> (in Russian)

УДК 331.1

Матюнин Леонид Викторович

НАНО ВО «Институт мировых цивилизаций», Москва, Россия
Доцент кафедры «Экономики»
Кандидат экономических наук
E-mail: mlv123@mail.ru

Чекан Анна Алексеевна

ГОУ ВО МО «Московский государственный областной университет», Москва, Россия
Доцент кафедры «Управление персоналом»
Кандидат экономических наук
E-mail: anna.chekan@mail.ru

Основные тенденции в сфере корпоративного обучения персонала

Аннотация. Условия нестабильности привели к тому, что организации сокращают расходы на обучение. Бюджеты некоторых из них теперь вообще не предусматривают подобных трат. Но потребность в обучении есть, так как обучение – это не только действенный инструмент мотивации сотрудников, но и возможность для компании занять новые ниши рынка. Есть два типа подходов к обучению. Первый подход подразумевает, что сотрудникам дают информацию, с которой надо ознакомиться. Второй подход подразумевает, что по результатам обучения последуют изменения. Сотрудники узнают новое, примут к сведению, осваивают дополнительные навыки, внедряют изменения и дадут обратную связь. При этом необходимо смотреть на ситуацию с точки зрения как сотрудника, так и работодателя. 2020 год устроил бизнесу проверку на гибкость и умение быстро адаптироваться к новым условиям. Всеобщий переход в дистанционный формат не единственный тренд в сфере корпоративного обучения. Как меняются запросы к обучающим программам, представлено в данной статье. Основные методы исследования – анализ научно-исследовательской литературы, метод проверки гипотез и оценки уникальности типичных ответов, методы теории управления, теории организации.

Ключевые слова: управление персоналом; обучение; развитие персонала

Проанализируем основные тенденции в сфере корпоративного обучения персонала, которые сложились сейчас в условиях пандемии:

1. В обучении побеждают короткие форматы. Создавать масштабные, фундаментальные программы обучения работодателям стало невыгодно: материал устаревает прежде, чем слушатели сдадут итоговый тест. Поэтому проще и быстрее формировать учебные микроблоки, исходя из текущей ситуации. Сотрудникам нравится *microlearning* – быстрое обучение и переобучение под новые потребности с помощью коротких форматов. В качестве инструментов таких форматов выступают профессиональные форумы и чаты, в которых идет активное продвижение знаний и обмен знаниями [1].

Суть короткого формата в небольших порциях знаний за небольшой отрезок времени. Микроблоки уместаются в 5–15 минут и могут быть объединены в серии. Стандартный блок не должен длиться дольше – именно такая продолжительность мотивирует слушателей заниматься регулярно и не отвлекает их от основных профессиональных задач. Тем более что учащийся не привязан к постоянному месту – обучение доступно с любых гаджетов.

Однако не стоит спешить отказываться от ранее разработанных, утвержденных руководством и обкатанных на практике учебных материалов. Их нужно пересмотреть и разделить на небольшие блоки, в которые можно добавить графические элементы или превратить массивы текста в схемы, таблицы и дорожные карты. Содержание и смысловая нагрузка учебных материалов не изменятся, а усваивать их слушатели будут быстрее [6].

В настоящее время многие российские компании сокращают количество геймификации в обучении или отказываются от нее вовсе, так как считают, что корпоративное развитие работника должно проходить в контексте его работы и строиться вокруг бизнес-процессов [2]. Только тогда обучение органично впишется в рабочие планы так, чтобы сотрудники могли при необходимости получить своевременную и точечную помощь прямо на рабочем месте, повысить личные КРП и собственную профессиональную эффективность. На практике это значит, что на смену играм и развлекательным тестам приходит осознанная практика в контексте профессиональной деятельности сотрудника. Специалисты встраивают учебные модули в рабочие ситуации, наблюдая за действиями сотрудника в реальном времени. В итоге обучающийся получает помощь в виде советов, рекомендаций, предложений и инструментов, которые позволят делать свою работу лучше.

2. Обучать коммуникациям нужно каждого сотрудника. До пандемии компании развивали коммуникативные компетенции тех сотрудников, работа которых предполагает обслуживание клиентов, переговоры, публичные выступления. Считалось, что тем, кто занят обслуживанием оборудования, договорами и технологиями, это не пригодится. 2020 год показал, что обучать коммуникациям нужно всех сотрудников. Увидеть проблемы помогло дистанционное общение. Не все работники смогли доносить свои мысли до коллег правильно, возникало недопонимание по большей части из-за того, что невозможно было подкрепить свои слова невербальными жестами. Кроме этого, общение на удаленке показало, что не все руководители могут ставить задачи письменно, мотивировать и передавать новые знания [5]. Навыки коммуникации нужны сотрудникам в разном объеме – это зависит от характера работы. Поэтому необходимо будет разделить слушателей на тех, кого надо обучать как продвинутых коммуникаторов, и тех, кому будет достаточно базового уровня. Также следует подготовить два комплекта учебных материалов. К примеру, сотрудники фронт-офиса будут проходить курс мастер-коммуникации с отработкой практических навыков объемом 16 часов каждый квартал. А для работников бэк-офиса предусмотрены четырехчасовые блиц-курсы раз в полгода и самостоятельная работа в промежутках между ними. На рисунке 1 показано, как в российских компаниях организовано корпоративное обучение.

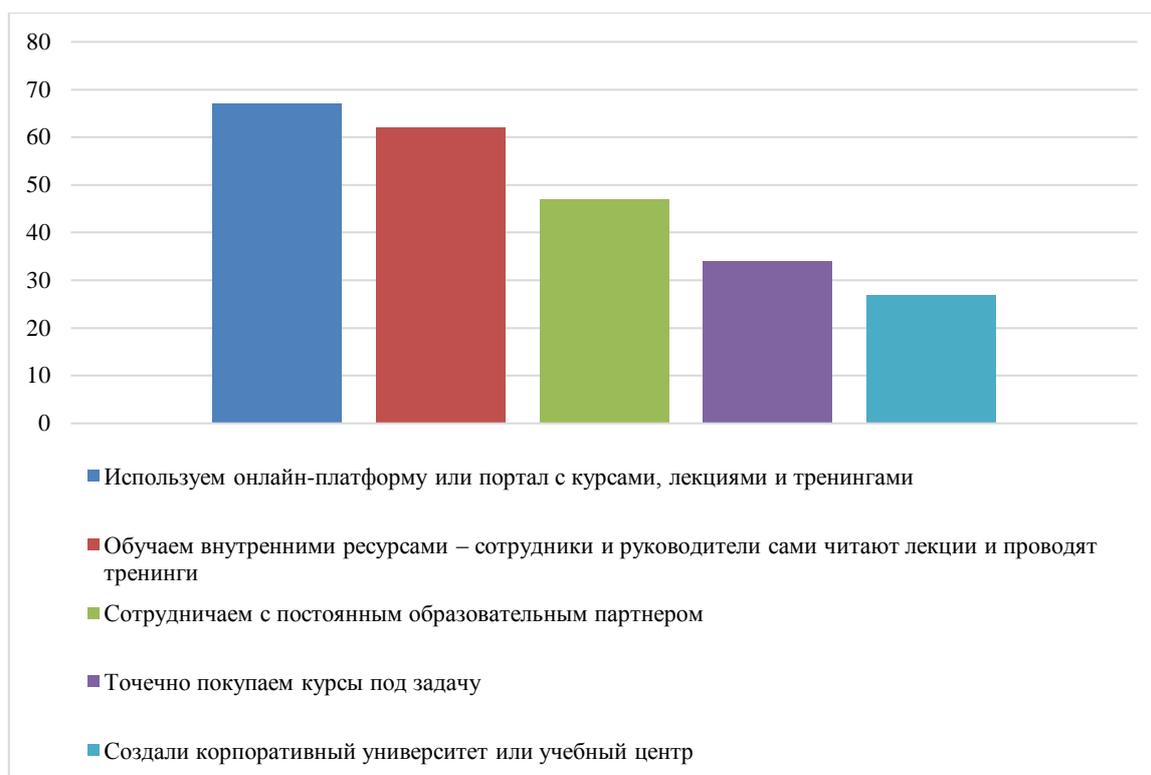


Рисунок 1. Как в российских компаниях организовано корпоративное обучение, 2020 г.

3. Сложно развить soft skills, если ограничить обучение вебинарами. Весенняя самоизоляция выявила недостатки формата вебинаров – участникам трудно приобрести практический опыт. Большинство soft skills не передаются при помощи лекций, картинок или видео. Чтобы закрепить любой навык, учащийся должен его перенять у тренера или коллеги и отработать. Надо создать условия для возникновения навыка и помочь довести до автоматизма. Вебинар может выступать только одним из таких условий. Поэтому компаниям пришлось начать пробовать новые инструменты и форматы непрерывного обучения. Если в компании планируется и дальше развивать у сотрудников мягкие навыки при помощи вебинара, тогда нужно будет обеспечить возможность многократного повторения желательного действия. Добавить новые возможности для общения учеников с наставником: создать чаты или профессиональные группы в соцсетях, чтобы сотрудники могли обсуждать сложные кейсы и таким образом получать практический опыт [7].

Важное условие успешной учебной программы – простота изложения и визуализация формы. Чем ярче, динамичнее и лаконичнее будут поданы данные, тем быстрее их усвоят ученики.

Дозировать нужно не только текстовую часть, но и визуальную нагрузку. Обращать внимание на то, чтобы визуальный контент соответствовал сюжету и общей стилистике курса. Графические элементы должны вызывать ассоциации, упрощать навигацию, пояснять и дополнять текст. Правильно подобранные графические элементы должны поддерживать интерес к обучению, облегчая визуальное восприятие материала и запоминание данных.

4. Растет роль внутренних экспертов и волонтеров обучения. Многие компании отказываются от тотального использования услуг внешних тренеров и переходят к модели самообучающейся организации, где основная идея – человекоцентричность [9]. Она возможна, когда модератор переносит фокус внимания от контента обучения на индивидуальные особенности коллектива и социальный опыт. К примеру, в первую очередь важно не просто

отработать возражения потенциальных клиентов, а именно возражения тех клиентов, с которыми уже столкнулись обучающиеся. Провайдеру извне этот момент сложно учесть.

Условия нестабильности привели к тому, что организации сокращают расходы на обучение [11]. Бюджеты некоторых из них теперь вообще не предусматривают подобных трат. Но потребность в обучении есть, поэтому HR-ы организуют внутреннее обучение своими силами и максимально вовлекают в процесс собственных специалистов [3].

Определиться с выбором наставников помогут сами работники. К примеру, можно периодически проводить опросы сотрудников, чтобы определить, с какими подразделениями и специалистами взаимодействует каждый работник. Затем респонденты назовут на их взгляд наиболее квалифицированных и опытных мастеров своего дела из указанных подразделений. Задача HR-а заключается в том, чтобы на основе полученных данных правильно выбрать специалистов-наставников, которые могут и хотят обучать других [8]. В каких ситуациях линейный сотрудник проходит обучение в компании представлено на рисунке 2.

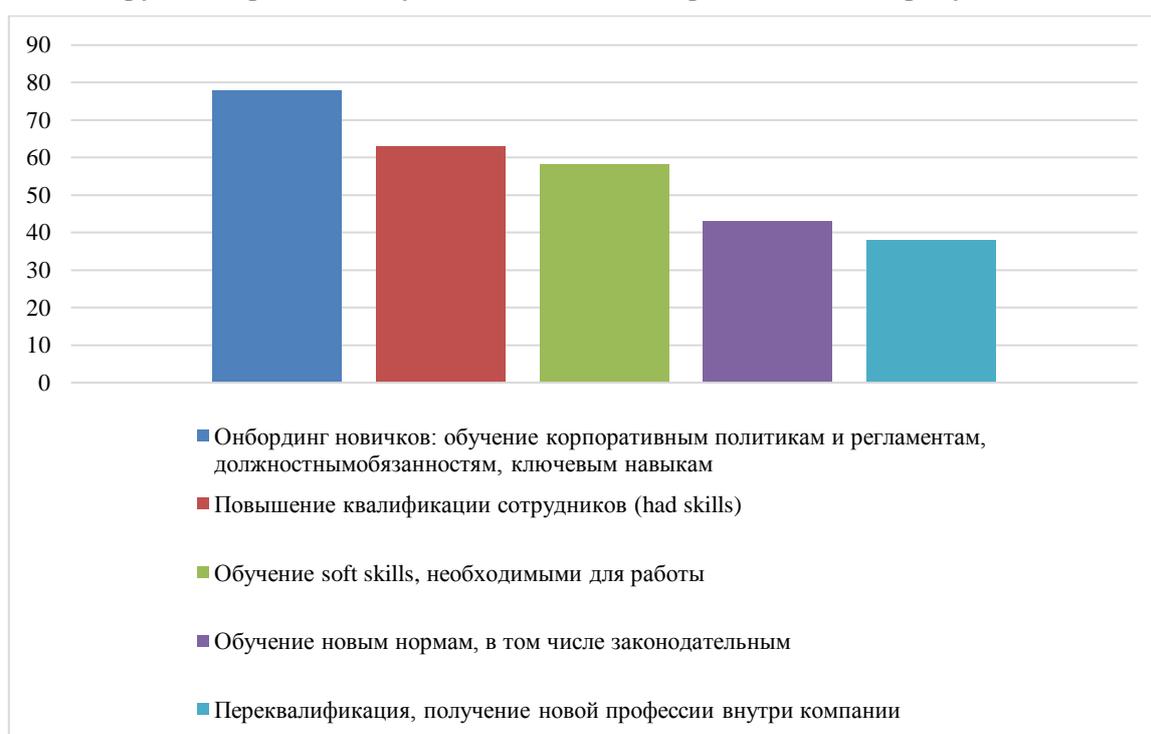


Рисунок 2. В каких ситуациях линейный сотрудник проходит обучение в компании, 2020 г.

5. Дешевле доучить специалиста с базовыми знаниями, чем перекупать готового.

Вынужденная экономия привела компании к выводу, что выгоднее постоянно повышать квалификацию своим работникам, чем перекупать сотрудника-звезду. Во-первых, полностью подготовленные специалисты встречаются реже и стоят дороже, что предполагает дополнительные расходы на их поиск и привлечение. Во-вторых, опытные профессионалы приносят из предыдущих мест работы не только квалификацию, но и свое видение корпоративных ценностей. Это часто приводит к сложности с их адаптацией и удержанием и, как следствие, к высокой текучке. Компании теперь не хотят вкладываться в обучение сотрудников с нуля и платить им за ошибки. Вместо этого нанимают специалистов с хорошими базовыми навыками и доучивают их тем компетенциям, которые необходимы именно их компании [10].

6. Вырос запрос сотрудников на самообучение.

В период самоизоляции многие получили возможность самостоятельно распоряжаться своим рабочим временем. Этого оказалось достаточно, чтобы осознанно инвестировать его в самообучение – чем сотрудники

быстро воспользовались. Значительно укрепился тренд учиться в индивидуальном темпе, и дистанционный формат позволяет настраивать эту опцию по своему усмотрению. Компании тоже сейчас мотивируют работников к самообучению. Один из рисков самообучения – необходимость рационально организовывать процесс без внешнего давления и контроля. Здесь обучающимся нужны дополнительные навыки – если они не научатся себя организовывать, время пройдет впустую и знаний не прибавится. Поэтому необходимо оценить навык самоорганизации у сотрудников, прежде чем мотивировать их к самообучению. Затем провести тренинги по тайм-менеджменту и организации процесса тем, у кого навык развит слабо. Какие задачи и потребности компания закрывает с помощью обучения линейного персонала представлено на рисунке 3.

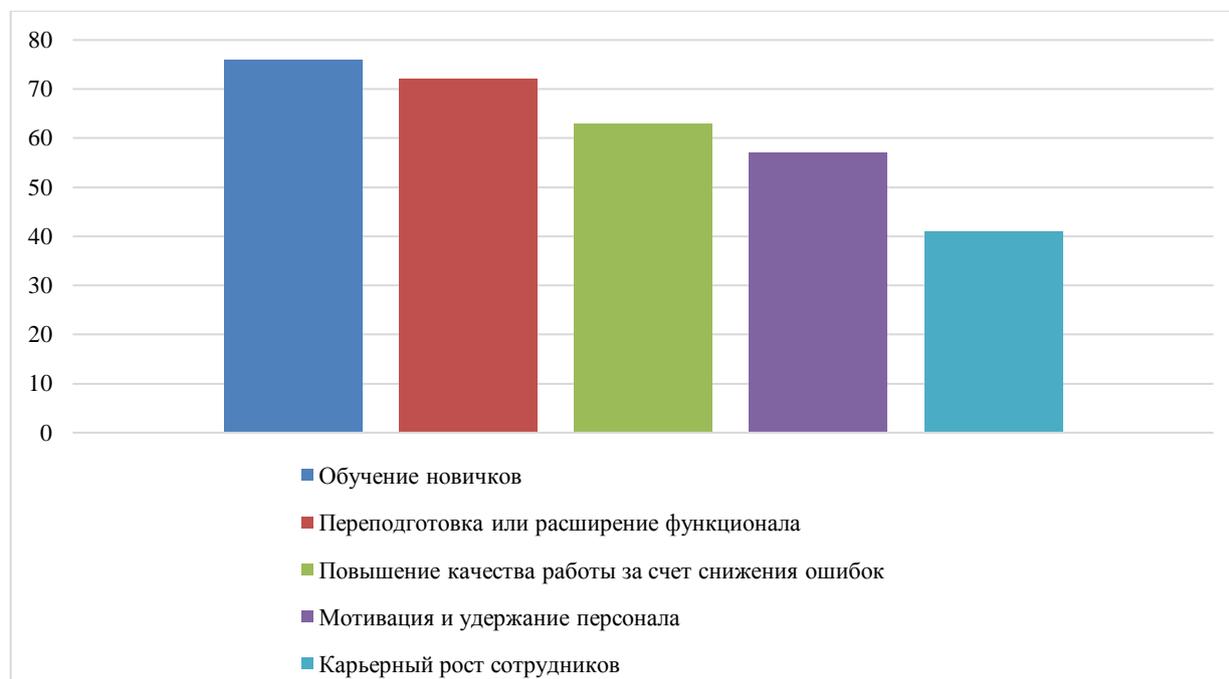


Рисунок 3. Какие задачи и потребности компания закрывает с помощью обучения линейного персонала, 2020 г.

7. Выгодно вкладываться в базы знаний, а не в статичные программы. Больше никто не учится впрок. Хранить знания в памяти – бесполезно. Вся информация либо быстро меняется с изменением технологий, либо находится на расстоянии двух кликов в интернете. Поэтому сотрудники стремятся получить предельно конкретные ответы на вопросы, которые возникают в процессе работы. При этом ответы должны быть оперативными. Система дистанционного обучения постепенно превращается в базу знаний, в которой, как в хорошем поисковике, можно мгновенно найти нужную информацию и решить конкретную задачу [4].

ЛИТЕРАТУРА

1. Брага И.В. Стратегическая роль HR-службы в организации // В сборнике: Современные тенденции управления и экономики в России и мире: цивилизационный аспект. Материалы первой всероссийской научно-практической конференции с международным участием, в 3-х ч. Москва, 2020. С. 33–35.
2. Брага И.В., Шолотонова Е.С. Системное развитие карьеры HR-специалистов // Друкеровский вестник. 2020. № 1 (33). С. 216–222.
3. Власова Т.И., Цветков В.Е., Цветкова В.Е. Развитие и управление персоналом на высокотехнологичных предприятиях // Наука и инновации. 2019. № 10 (200). С. 50–53.
4. Жураховский А.С. Особенности организации онлайн обучения сотрудников российских компаний в условиях глобальной нестабильности // В сборнике: Россия и мир: развитие цивилизаций. Уроки прошлого, угрозы будущего. материалы X международной научно-практической конференции. Москва, 2020. С. 87–90.
5. Жураховский А.С., Шолотонова Е.С. Совершенствование взаимосвязей кадровой службы в организационной структуре организации // В сборнике: Современные тенденции управления и экономики в России и мире: цивилизационный аспект. Материалы первой всероссийской научно-практической конференции с международным участием. В 3-х частях. 2020. С. 43–48.
6. Истратий А.Ю., Козлова Е.Г. Роль социальных сетей в формировании имиджа профессионала // Друкеровский вестник. 2020. № 3 (35). С. 159–165.
7. Истратий А.Ю., Козлова Е.Г. Повышение эффективности работы персонала в условиях глобальной нестабильности с помощью модели успешного поведения // В сборнике: Россия и мир: развитие цивилизаций. Уроки прошлого, угрозы будущего. материалы X международной научно-практической конференции. Москва, 2020. С. 91–94.
8. Козлова Е.Г. Оптимизация работы HR-службы с помощью элементов клиентского сервиса // Друкеровский вестник. 2020. № 2 (34). С. 253–259.
9. Кузнецова И.В. О статистике нематериальных активов банковского сектора // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (Новочеркасского политехнического института). Серия: Социально-экономические науки. 2019. № 6. С. 50–60.
10. Матюнин Л.В., Чекан А.А. Бюджетирование расходов на персонал в организации // В сборнике: Современные тенденции управления и экономики в России и мире: цивилизационный аспект. Материалы первой всероссийской научно-практической конференции с международным участием. В 3-х частях. 2020. С. 105–109.
11. Матюнин Л.В., Чекан А.А., Шолотонова Е.С. Особенности формирования бюджета HR-службы в условиях глобальной нестабильности. В сборнике: Россия и мир: развитие цивилизаций. Уроки прошлого, угрозы будущего. материалы X международной научно-практической конференции. Москва, 2020. С. 110–114.

Matyunin Leonid Viktorovich

Institute of world civilizations, Moscow, Russia
E-mail: mlv123@mail.ru

Chekan Anna Alekseevna

Moscow state regional university, Moscow, Russia
E-mail: anna.chekan@mail.ru

Key trends in corporate staff training

Abstract. Conditions of instability have led organizations to reduce training costs. The budgets of some of them now do not provide for such expenses at all. But there is a need for training, since training is not only an effective tool for motivating employees, but also an opportunity for the company to occupy new niches of the market. There are two types of approaches to learning. The first approach implies that employees are given information that needs to be read. The second approach implies that the results of the training will follow changes. Employees will learn a new one, take note, master additional skills, introduce changes and give feedback. At the same time, it is necessary to look at the situation from the point of view of both the employee and the employer. 2020 arranged a business test for flexibility and the ability to quickly adapt to new conditions. Universal transition to remote format is not the only trend in the field of corporate training. How requests for training programs change is presented in this article. The main methods of research are analysis of research literature, the method of testing hypotheses and assessing the uniqueness of typical responses, methods of management theory, and organization theories.

Keywords: personnel management; training; personnel development

REFERENCES

1. Braga I.V. Strategicheskaya rol' HR-sluzhby v organizatsii // V sbornike: Sovremennye tendentsii upravleniya i ehkonomiki v Rossii i mire: tsivilizatsionnyy aspekt. Materialy pervoy vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii s mezhdunarodnym uchastiem, v 3-kh ch. Moskva, 2020. S. 33–35.
2. Braga I.V., Sholotonova E.S. Sistemnoe razvitie kar'ery HR-spetsialistov // Drukerovskiy vestnik. 2020. № 1 (33). S. 216–222.
3. Vlasova T.I., Tsvetkov V.E., Tsvetkova V.E. Razvitie i upravlenie personalom na vysokotekhnologichnykh predpriyatiyakh // Nauka i innovatsii. 2019. № 10 (200). S. 50–53.
4. Zhurakhovskiy A.S. Osobennosti organizatsii onlayn obucheniya sotrudnikov rossiyskikh kompaniy v usloviyakh global'noy nestabil'nosti // V sbornike: Rossiya i mir: razvitie tsivilizatsiy. Uroki proshlogo, ugrozy budushchego. materialy X mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii. Moskva, 2020. S. 87–90.
5. Zhurakhovskiy A.S., Sholotonova E.S. Sovershenstvovanie vzaimosvyazey kadrovoy sluzhby v organizatsionnoy strukture organizatsii // V sbornike: Sovremennye tendentsii upravleniya i ehkonomiki v Rossii i mire: tsivilizatsionnyy aspekt. Materialy pervoy vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii s mezhdunarodnym uchastiem. V 3-kh chastyakh. 2020. S. 43–48.
6. Istratiy A.Yu., Kozlova E.G. Rol' sotsial'nykh setey v formirovanii imidzha professionala // Drukerovskiy vestnik. 2020. № 3 (35). S. 159–165.

7. Istratiy A.Yu., Kozlova E.G. Povyshenie ehffektivnosti raboty personala v usloviyakh global'noy nestabil'nosti s pomoshch'yu modeli uspehnogo povedeniya // V sbornike: Rossiya i mir: razvitie tsivilizatsiy. Uroki proshlogo, ugrozy budushchego. materialy X mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii. Moskva, 2020. S. 91–94.
8. Kozlova E.G. Optimizatsiya raboty HR-sluzhby s pomoshch'yu ehlementov klientskogo servisa // Drukerovskiy vestnik. 2020. № 2 (34). S. 253–259.
9. Kuznetsova I.V. O statistike nematerial'nykh aktivov bankovskogo sektora // Vestnik Yuzhno-Rossiyskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta (Novocherkasskogo politekhnicheskogo instituta). Seriya: Sotsial'no-ehkonomicheskie nauki. 2019. № 6. S. 50–60.
10. Matyunin L.V., Chekan A.A. Byudzhetirovanie raskhodov na personal v organizatsii // V sbornike: Sovremennyye tendentsii upravleniya i ehkonomiki v Rossii i mire: tsivilizatsionnyy aspekt. Materialy pervoy vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii s mezhdunarodnym uchastiem. V 3-kh chastyakh. 2020. S. 105–109.
11. Matyunin L.V., Chekan A.A., Sholotonova E.S. Osobennosti formirovaniya byudzheta HR-sluzhby v usloviyakh global'noy nestabil'nosti. V sbornike: Rossiya i mir: razvitie tsivilizatsiy. Uroki proshlogo, ugrozy budushchego. materialy X mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii. Moskva, 2020. S. 110–114.