

Практики образования и просвещения

Корпоративное образование в российских компаниях



Симакова Анна Александровна –
аспирантка ИС РАН

E-mail: anna_litvinenko@mail.ru

Корпоративное образование в российских компаниях

Аннотация

В предлагаемой работе анализируется практика ряда российских компаний в отношении сложившейся в них системы корпоративного образования. Рассматривается ряд аспектов корпоративного образования: направленность и результативность, формы и методы обучения, мотивация руководителей и персонала к обучению, взаимозависимость обучения и карьеры.

Abstract

The article explores the practices of corporate education in Russian companies. It assesses several aspects of corporate education: direction and effectiveness, forms and methods of study, motivation of managers and other personnel, interdependency of education and career.

Ключевые слова: корпоративное образование, руководители компаний, образование и карьера, активные методы обучения, эффективность обучения

Keywords: corporate education, managers, education and career, active methods of education, effectiveness of education

Введение: корпоративное образование как социальный феномен

Профессиональное образование постоянно находится под влиянием тех социальных процессов, которые происходят в обществе: сегодня достаточно быстро изменяются как внешние (экономическая политика государства, законодательство и т. п.), так и внутренние условия функционирования организации (стратегии и организационная структура многих компаний, технологические новации и др.). Это ставит большинство компаний перед необходимостью подготовки персонала к работе в новых условиях, – убеждены известные исследователи М. Магура и М. Курбатова (см.: [1, с. 7]).

С этим тезисом трудно не согласиться. Современный бизнес сегодня невозможно представить без обучения и развития персонала. Всё больше компаний рассматривают расходы на обучение и развитие своего персонала в качестве стратегических инвестиций, а не текущих непроизводственных затрат. Так, широкомасштабное исследование в ряде американских компаний показало, что увеличение расходов на обучение персонала на 10% даёт прирост производительности труда на 8,5%, в то время как такое же увеличение капиталовложений повышает производительность труда только на 3,8% (см.: [2, с. 135]).

Обостряющаяся конкуренция и постоянно повышающиеся требования к качеству продукции со стороны потребителей делают обучение персонала неотъемлемой частью современной экономики. Не зря многие специалисты в сфере бизнеса настаивают на том, что единственным преимуществом любой компании теперь могут быть только её сотрудники. Именно поэтому уровень развития компании определяется сегодня компетентностью персонала и его готовностью к изменениям (см.: [3, с. 31]). Всё это неизбежно приводит к необходимости переосмысления роли обучения и развития персонала в современном бизнесе. Не случайно предкризисные опросы констатируют (см.: [4]), что недостаток квалифицированных кадров оценивается респондентами как один из важнейших факторов, тормозящих развитие бизнеса.

Анализ процесса институционального оформления системы корпоративного образования в современной России, основанный на изучении существующей в этой области научной литературы, показывает, что в настоящее время в России активно формируется общественная потребность в качественном профессиональном образовании. Практика свидетельствует, что централизованная государственная система учреждений профобразования не в силах удовлетворить эту потребность в полном объёме, более того вообще эффективно решать данную проблему. Институциональный «вакуум» заполняет система корпоративного образования как более эффективное и субъект-ориентированное функциональное дополнение профессионального образования.

Уровень компетентности персонала стал существенным фактором конкурентной борьбы. Невозможно, получив образование в высшем учебном заведении, стать квалифицированным специалистом на всю жизнь. Именно поэтому сегодня наибольшую актуальность приобретают постоянная переподготовка специалистов и повышение их профессиональной компетентности. При этом для предприятий становится важным не сам факт повышения квалификации персонала, а обучение конкретным знаниям, умениям и навыкам, необходимым для осуществления профессиональной деятельности на конкретном рабочем месте.

Многие специалисты в сфере бизнеса настаивают на том, что единственным преимуществом любой компании теперь могут быть только её сотрудники.

Для предприятий становится важным обучение конкретным знаниям, умениям и навыкам, необходимым для осуществления профессиональной деятельности на конкретном рабочем месте.

Ещё один важный аргумент в пользу корпоративного образования, во многом вынужденный. Профессиональные знания быстро устаревают: выпускник вуза, приходящий на производство, видит новинки, которым его не обучали. Это однозначно снижает его ресурсы роста в профессии. Корпорациям в сложившейся ситуации приходится тратить огромные средства на адаптацию молодых специалистов на производстве, организовывать обучение собственными силами. У корпораций закономерно растёт неудовлетворённость системой образования, да и сами учебные заведения ощущают дефицит актуальной информации (см.: [5, с. 60]).

Традиционные институты профессионального образования зачастую выпускают на рынок труда хороших специалистов-теоретиков, не обладающих достаточными практическими навыками. Как убеждены некоторые исследователи, «выпускники профессиональных учебных заведений не обладают знаниями, умениями и навыками профессиональной деятельности в той мере или того уровня качества, которые требуются работодателям» [6, с. 12].

Отсюда вывод: специалисты, подготовленные сугубо в рамках системы традиционного профессионального образования, не удовлетворяют потребностей бизнеса. Консерватизм же нынешних традиционных институтов профессионального образования лишь усугубляет ситуацию. Выходом в данном случае становится развитие корпоративного образования, способного обеспечить необходимый бизнес-структурам уровень качества образования.

Несмотря на то, что это во многом вынужденный и компенсаторный процесс, он играет важную роль в поддержании эффективности деятельности многих корпораций и даже может приносить прибыль компаниям в долгосрочной перспективе.

Существенным моментом для развития корпоративного образования выступает его влияние не только на корпорацию в целом, но и на конкретного индивида, его получившего. Корпоративное образование способствует накоплению человеческого капитала и, как следствие, может привести к изменению профессионального статуса сотрудника. В этой связи укажем на ещё один важный аспект корпоративного образования – его влияние на профессиональную карьеру сотрудника.

В исследовании, проведённом московским социологом И. П. Поповой, выявлено, что «основные характеристики социально-профессионального положения, выделенные в качестве критериев его изменения, – уровень образования, доходы, которые приносит основная работа, и объём властных полномочий на рабочем месте (наличие подчинённых) – отличают работников, прошедших переподготовку, по этим показателям. Их положение на фоне работающего населения в целом значительно более благоприятное» (см.: [2, с. 123]).

Консерватизм нынешних традиционных институтов профессионального образования лишь усугубляет ситуацию. Выходом становится развитие корпоративного образования, способного обеспечить необходимый бизнес-структурам уровень качества образования.

Корпоративное образование способствует накоплению человеческого капитала и, как следствие, может привести к изменению профессионального статуса сотрудника.

Распространяется ли подобная закономерность на систему корпоративного образования? Какие программы корпоративного образования более востребованы? Удаётся ли удовлетворить потребности в обучении сотрудников при помощи корпоративного образования? Чем мотивированы сотрудники, обучающиеся в фирме? Имеет ли место изменение профессионального статуса у сотрудников, прошедших корпоративное обучение?

Весь этот круг вопросов является чрезвычайно актуальным, однако он не получил своего системного решения в рамках известных теоретических и эмпирических работ. Предлагаемое исследование даёт свои ответы на поставленные вопросы. При этом мы хорошо осознаём, что его результаты нуждаются в дальнейшем углубленном изучении на расширенном массиве данных.

Исследование практик корпоративного образования в российских компаниях было проведено нами в два этапа. На первом этапе в 2007 г. были взяты интервью у 15 экспертов разного уровня (заместители директора и руководители ключевых подразделений) из пяти компаний города Москвы¹. В рамках второго этапа в 2010 г. – у 16 экспертов разного уровня (HR-директора, руководители проектов, тренинг-менеджеры, руководители отдела обучения, отдела кадров и ключевых подразделений) из четырёх московских компаний и одного предприятия Калужской области².

Цель исследования состояла в описании и анализе реальных практик корпоративного образования в российских компаниях.

При этом нами анализировались следующие аспекты корпоративного образования:

1. Оценка его направленности и результативности;
2. Выявление системы, форм, методов обучения сотрудников в компании;
3. Анализ мотивации руководителей и персонала к обучению, действующая система поощрения участия в образовательных проектах компании;
4. Выявление взаимосвязи обучения и карьеры у сотрудников, прошедших корпоративное обучение.

¹ Характеристика экспертной группы: эксперты имеют одно/два высших образования, некоторые – кандидатские степени в естественно-научной и гуманитарной областях; средний стаж работы в компании – 11 лет, средний стаж экспертов в данной должности 7 лет.

² Характеристика данной экспертной группы: опрошенные эксперты имели одно/два высших образования, средний стаж работы в компании – 6 лет, средний стаж экспертов в данной должности 5 лет.

Выборка экспертов формировалась методом «снежного кома». Для реализации поставленных задач автором была разработана схема интервью для экспертов в области обучения персонала и руководителей крупных подразделений. Выводы исследования конструировались на основе материалов авторских интервью.

Направленность и результативность корпоративного образования: оценки экспертов

В современной российской практике корпоративное образование находится на этапе формирования и имеет тенденцию к динамичным изменениям. Некоторые из исследователей убеждены: «В соответствии с темпами экономического развития, внедрения новых технологий, обновления знаний и т. д. в постоянном повышении своего профессионального уровня нуждаются те, кто окончил вуз какое-то время назад, поэтому программы повышения квалификации, профессиональной переподготовки пользуются устойчивым спросом. Кроме того, у многих специалистов нет возможности надолго отрываться от работы для повышения квалификации, поэтому в настоящее время актуальны краткосрочные тренинги, курсы, программы дистанционного и модульного обучения, корпоративные образовательные программы» [6, с. 16]. Распространённость именно этих образовательных проектов аналитически подтверждается материалами проведённых интервью.

В качестве наиболее типичных программ корпоративного обучения, действующих в компаниях, как в 2007, так и в 2010 гг., эксперты выделяют:

- курсы повышения квалификации,
- учебные семинары;
- навыки тренинги: техника продаж, стандарты обслуживания;
- тренинги личностного роста.

Полученная в результате анализа интервью картина направлений корпоративного образования подкрепляется набором знаний и навыков, которые выделяют экспертами в качестве ключевых аспектов, должен обучаться персонал:

- знания по продукции и направлению деятельности компании;
- навыки технологии продаж, взаимодействия с посетителями;
- управление конфликтами и стрессами;

- обучение технологии наставничества;
- управление персоналом;
- знания по экономике и финансам;
- обучение использованию программного обеспечения;
- знание новых нормативных документов компании.

Большинство опрошенных нами в 2007 и 2010 гг. экспертов придерживаются мнения, что существующие корпоративные программы полностью удовлетворяют потребности в обучении. Однако если в 2007 г. эксперты высказывали мнение о нехватке навыков самоорганизации у сотрудников: *«Некоторые наши коллеги считают, что для качественного выполнения работы им не хватает времени. Но на деле оказывается, что не хватает самоорганизации!»*, то в 2010 г. вектор интересов в программах корпоративного образования смещается в сторону организации вводного обучения молодых специалистов по адаптации в компании, освоению основных рабочих функций в соответствии со спецификой предприятия: *«Начинающим специалистам не хватает опыта, их обязательно надо доучивать, заниматься их адаптацией в компанию»*, – замечает в интервью руководитель отдела кадров научно-технического предприятия.

Участникам исследования в 2010 г. было предложено оценить результативность корпоративного образования. Эксперты отмечают, что *«любое обучение персонала позитивно»* и приводит к ряду положительных результатов. *«Самый эффективный способ научить сотрудников качественно работать – обучить их»*, – утверждает руководитель проекта ювелирных салонов. Тренинг-менеджер одной из крупнейших оптических сетей считает, что *«обучение способствует повышению эффективности сотрудников, сокращению срока на подготовку успешного сотрудника с учётом специфики компании, сплочению корпоративного духа»*.

Несмотря на большое количество положительных оценок, часть экспертов всё же признают наличие отрицательных изменений вследствие обучения. *«Некоторые сотрудники после обучения считают, что они теперь асы, и руководство должно предоставить им какие-либо исключительные условия: внеплановое увеличение зарплаты, мгновенный карьерный рост»*, – вспоминает управляющий сетью ювелирных салонов. Ещё несколько минусов, отмеченных сразу несколькими экспертами – это *«отсутствие положительной динамики после обучения: сотрудники не используют пройденный материал, не понимают, как использовать эти знания на практике»*.

Анализ результатов интервью позволяет утверждать, что за последние годы степень осознания работодателями необходимости корпоративного образования возросла. Теперь они

значительно больше заинтересованы в том, чтобы иметь высококвалифицированный и компетентный персонал, способный создавать товары и услуги, которые могли бы успешно конкурировать с товарами и услугами, хлынувшими в нашу страну с Запада и с Востока.

По мнению респондентов, обучение призвано подготовить персонал к правильному решению более широкого круга задач, обеспечить высокий уровень эффективности в работе, что нередко удаётся достичь при правильной организации процесса. Более того, обучение позволяет не только повышать уровень знаний работников и вырабатывать требуемые профессиональные навыки, но и формировать у них такую систему ценностей и установок, которые соответствуют современным реалиям и поддерживают рыночную организационную стратегию.

Однако важны и данные экспертами отрицательные оценки – отсутствие положительной динамики после обучения, неприменение знаний на практике, что не в последнюю очередь может объясняться недостаточным финансированием проектов обучения и низкой мотивацией персонала к тому или иному виду обучения. С одной стороны, корпоративное образование как бы существует в компании, но с другой – выполняет отчасти лишь формальные, демонстративные функции, не вовлекая сотрудников в требуемый образовательный процесс. Именно поэтому реальный полезный эффект от обучения в этом случае остаётся под вопросом.

Более того, результаты исследования позволяют говорить об отсутствии чёткой взаимосвязи между системой корпоративного образования и стратегией развития самой компании. Это свидетельствует о том, что система корпоративного образования не везде организована эффективно, но даже в этом случае она даёт существенный позитивный результат.

Формы и методы обучения сотрудников в компании. Эффективность корпоративного образования

Оценивая идеальную периодичность обучения, одни эксперты полагают, что обучение необходимо проводить не реже одного раза в год, в то время как другие указывают, что недостаточным является обучение раз в три года.

В интервью 2007 г. встречаются и весьма абстрактные ответы экспертов: по необходимости, в зависимости от ситуации и должности. В этом случае встают вопросы: на основании чьего мнения формируется взгляд на необходимость обучения? когда наступит следующая такая необходимость? как определяется «подходящая» ситуация? Особенно с учётом того,

Обучение позволяет не только повышать уровень знаний работников и вырабатывать требуемые профессиональные навыки, но и формировать у них такую систему ценностей и установок, которые соответствуют современным реалиям и поддерживают рыночную организационную стратегию.

Зафиксировано отсутствие чёткой взаимосвязи между системой корпоративного образования и стратегией развития самой компании.

что ни один эксперт в 2007 г. не продемонстрировал в своих высказываниях, что осознаёт, как важно оценивать эффективность прошедшего обучения. Эта тенденция подтверждается тем, что в реальности эксперты отмечают отсутствие чёткой периодичности, указывая, что в ряде компаний специалисты обучаются раз в год, некоторые раз в два-три года, а кто-то даже раз в пять или десять лет. Объяснение такой тенденции, по мнению экспертов, очень простое: *«В реальности периодичность обучения различается от компании к компании, и во многом она обусловлена наличием необходимого бюджета»*, – комментирует свою позицию один из респондентов. Этим ещё раз подтверждается одна из проблем российского корпоративного образования – недостаточное финансирование. В результате реальная периодичность проводимого в компании обучения как минимум в два раза отличается от желательной.

Позицию экспертов разделяют и исследователи, которые убеждены, что именно бюджет играет решающую роль, когда вопрос встаёт о выборе форм и методов обучения: *«Стоимость обучения для российских организаций часто является критическим фактором, определяющим выбор методов обучения»* [1, с. 155].

В структуре спроса на обучающие программы основную долю по-прежнему составляют традиционные формы обучения, существующие с советских времен – первичное обучение на рабочем месте и повышение квалификации.

Стоит учитывать и финансовую составляющую: методы традиционного профессионального обучения являются менее затратными в отличие от активных форм обучения. Таким образом, традиционные формы обучения обеспечивают двойной эффект: позволяют иметь обучающие программы на предприятии с минимальными затратами бюджета.

Обращает на себя внимание тот факт, что в интервью 2007 г. лидирующие позиции в качестве наиболее прогрессивного метода обучения были отданы тренингу. Это является отражением картины обучающих мероприятий, которая складывалась на предприятиях в то время, когда активно насаждалось транслировавшееся во всех СМИ мнение о тренинге как самом эффективном методе обучения. Экспертные оценки объёма рынка тренинговых услуг отмечали в 2004-2007 гг. его бурный рост, однако затем он приостановился, и сегодня его уже никто не прогнозирует. Эксперты в интервью 2010 г. подчёркивают безусловную эффективность интерактивных форм обучения (тренингов, деловых игр), однако, в отличие от их коллег, участвовавших в интервью в 2007 г., на первое место по значимости ставят всё же наставничество и знакомство с опытом фирм похожей направленности. Это позволяет перенять эффективные методы работы других компаний и, тем самым, соответствовать требованиям рынка, идти в ногу с технологическим прогрессом, не отставая от конкурентов.

В структуре спроса на обучающие программы основную долю по-прежнему составляют традиционные формы обучения, существующие с советских времен – первичное обучение на рабочем месте и повышение квалификации.

Отдельно в процессе интервью анализировалась оценка экспертами эффективности соотношения затрат и результатов проводимого в компании обучения. Эксперты считают, что затраты на обучение *«соответствуют ожиданиям, то есть (обучение) приносит результат»*. Схожего мнения придерживаются и исследователи, хорошо знакомые с проблемой: *«В идеале оценку эффективности обучения следует производить постоянно, в качественной либо количественной форме, оценивая влияние обучения на такие показатели работы организации, как продажи, качество продукции и услуг, производительность труда, установки работников и др.»* [1, с. 156].

В некоторых компаниях оценка эффективности обучения носит комплексный характер и включает в себя целый набор конкретных показателей: *«После обучения наши сотрудники обязательно проходят проверочные тесты, также мы оцениваем динамику продаж и стараемся оценить влияние, которое могло оказать обучение на этот показатель»*, – рассказывает один из экспертов. *«Затраты на обучение должны обязательно окупаться. Субъективно мы оцениваем эффективность на основании отзывов наших клиентов, а по продажам выводим количественную оценку эффективности обучения»*, – утверждает другой эксперт.

Таким образом, несмотря на ряд существующих ограничений, российское корпоративное образование, по мнению экспертов, продолжает поступательно развиваться. Хотя наиболее востребованными по-прежнему остаются традиционные формы обучения: повышение квалификации и обучение на рабочем месте. Однако конкуренция и кризис вносят свои коррективы в рейтинг наиболее прогрессивных методов обучения: лидирующую позицию теперь занимают наставничество и знакомство с опытом фирм похожей направленности, а не тренинг, как это было всего три года назад.

В качестве ключевого положительного момента развития корпоративного образования можно отметить, нарастание внимания со стороны руководителей к оценке эффективности обучения. Так, если в 2007 г. основное значение придавалось самому факту обучения, то в 2010 г. сосредоточение идёт непосредственно на результате обучения. Т. е. сначала внимание уделялось прежде всего критериям фактического проведения обучения (разнообразии методов и форм, хорошая атмосфера на занятиях и так далее), а затем эксперты стали делать акцент на важности показателей успешности обучения (увеличение отдачи от обучения, проведение оценки обучения и развития, и т. д.). Это позволяет сделать важный вывод – в сознании руководителей постепенно происходит переориентация с обучения как процесса к обучению как к результату.

Если в 2007 г. основное значение придавалось самому факту обучения, то в 2010 г. сосредоточение идёт непосредственно на результате обучения.

Мотивация руководителей и персонала к обучению

В идеале обучение призвано повышать уровень трудовой мотивации, приверженности работников своей организации и включённости в её дела. Огромное значение здесь имеет готовность человека к получению новых знаний, его настрой на развитие. «Не случайно в последнее время многие организации придают большое значение поиску таких людей, которые не только отвечают требованиям организации, но и могут, и хотят учиться» [1, с. 25].

В целом, результаты исследования позволяют констатировать наличие достаточно высокого уровня мотивации у руководителей к обучению своего персонала. *Образовательные программы – это способ развития персонала, и соответственно они влияют на качество выполняемых работ»,* – утверждает один из респондентов научно-технического предприятия; их нужно развивать, *«особенно с учётом разрыва между теорией учебных заведений и практикой на рабочем месте»,* – добавляет другой эксперт этой компании. Эксперты уверены – *«обучение – это требование времени»;* его *«необходимо продолжать, потому, что это конкурентное оружие в бизнесе, позволяющее занимать первое место по известности продукта и качеству обслуживания»,* – убеждён тренинг-менеджер крупной сети салонов оптики.

В целом, к корпоративному образованию руководители проектов и отделов относятся *«позитивно и достаточно охотно отпускают на обучение».* Однако мотивация к обучению у сотрудников компаний нередко отличается противоречивостью и, как отмечают эксперты, *«зависит в общем от индивидуальной нацеленности на результат и лояльности по отношению к компании».* Часть сотрудников, по мнению большинства экспертов, охотно участвуют в обучающих программах. Как правило, сотрудники ждут от обучения:

- новых знаний,
- повышения профессионального уровня,
- повышения самооценки,
- применимости полученных навыков в реальных условиях,
- повышения в должности.

Одновременно несколько экспертов высказали мнение, что сотрудники по-разному относятся к обучению: *«некоторые считают, что они и так всё знают. Те, кто положительно*

относится, считают, что обучение поможет им повысить свою квалификацию и соответственно занять более высокую должность».

В то же время все эксперты отметили, что в настоящее время не существует специальных систем мотивации для сотрудников, периодически участвующих в образовательных проектах компании. Лишь руководитель отдела кадров научно-технического предприятия подчеркнул: *«При повышении должности и оклада руководство обращает внимание на обучение данного сотрудника. Если его не было, то и повышения может не быть»*, что отчасти способно служить мотивирующим фактором к обучению.

Эту точку зрения разделяют и независимые исследователи. *«К сожалению, – как отмечают М. Магура и М. Курбатова, – широкое распространение в работе многих организаций получила такая практика, когда работников направляют на обучение или повышение квалификации, не предпринимая никаких усилий для того, чтобы их работа после прохождения учёбы стала более содержательной, более ответственной, чтобы повысился уровень оплаты их труда, открылись новые перспективы карьерного роста...»* [1, с. 13]. Это снижает не только отдачу, которую организация может получить от своего персонала в результате обучения, но и мотивацию работников к обучению.

Ещё одной серьёзной проблемой для многих организаций является удержание работников, прошедших обучение. Инвестируя деньги в обучение персонала, организация тем самым увеличивает стоимость самого важного своего капитала – людей. Эксперты указывают на то, что ситуация когда, сотрудники, получив образование за счёт фирмы, покидают её в поисках нового места работы, – это не редкость. Поэтому всё чаще компании прибегают к практике подписания договора с сотрудником, который отправляется на обучение (особенно, если оно длительное и дорогостоящее), где основным условием является необходимость отработать в фирме после обучения определённый минимальный срок (как правило, не менее двух лет). В противном случае сотрудник будет обязан полностью возместить компании сумму, потраченную на его обучение. Аналитики также отмечают тенденцию распространения практики внедрения системы юридических, организационных и морально-психологических мероприятий, направленных на закрепление и удержание в компании обученных работников (см.: [1, с. 13]).

Однако эксперты полагают, что риски связанные с обучением (уход сотрудника из компании) – это лишь одна сторона процесса, с другой стороны, *«чаще обученные сотрудники становятся более лояльными к компа-*

нии, благодаря именно возможности обучения». Отсюда вывод: несмотря на риски ухода сотрудников, обучение всё же необходимо.

Также к отрицательным сторонам системы мотивационной поддержки, сложившейся в компании, можно отнести отсутствие специальных систем мотивации для сотрудников, периодически участвующих в обучении. Эксперты отмечают в своих интервью, как в 2007 г., так и в 2010 г., что сами сотрудники в качестве результата обучения ждут в дальнейшем продвижения по карьерной лестнице. В реальности мы видим, что в процессе повышения в должности руководство лишь «обращает внимание на обучение данного сотрудника», однако этот фактор не входит в число ключевых при принятии решения. Более подробно на анализе наметившегося разрыва мы остановимся в следующем параграфе.

Обучение и карьера: разрыв или взаимозависимость?

Эксперты сошлись во мнении, что в настоящее время учёт дальнейшей карьеры сотрудников, прошедших обучение, не ведётся. Однако все эксперты подчёркивают необходимость такой статистики. Вот что по этому поводу думает один из респондентов научно-технического предприятия: *«Учёт должен быть обязательно, иначе невозможно проследить эффективность обучения, а также обязательно должен фиксироваться профессиональный рост работника»*. Это мнение поддерживается одним из его коллег: *«Такая статистика обязательно должна быть. Но такая задача до настоящего момента не ставилась. Централизованного мониторинга карьеры сотрудников и систематизированного контроля на данном этапе нет»*. Также один из экспертов, работающий в сети салонов оптики отметил: *«В настоящее время мы разрабатываем такую модель-схему, которая будет отслеживать дальнейшую карьеру обученных сотрудников – это поможет нам сделать эффективной работу с кадровым резервом и плюс даст интересную статистику по обучению»*.

Однако все эксперты подчёркнули, что, безусловно, централизованный мониторинг карьеры обученных сотрудников позволил бы управлять обучением как системой. *«Статистики нет, нет и полноценной системы обучения. А таким ресурсом, как обучение, нужно управлять в системе»*, – высказал своё мнение один из экспертов.

Большинство экспертов указали, что самостоятельное обучение сотрудников, не включённое в систему корпоративного образования (получение высшего образования, обучение в аспирантуре, на курсах вне компании), зачастую «привет-

ствуется, но на материальную сторону и карьерную влияния не оказывает». При этом одним из экспертов было замечено, что «приветствуется только получение образования по профилю работы предприятия». Другой респондент настаивает на том, что «иное образование, не корпоративное, приветствуется, если это не наносит ущерба прямым обязанностям сотрудника».

Лишь один из экспертов подчеркнул, что самостоятельное получение дополнительного образования *«влияет на продвижение по карьерной лестнице».*

Иная картина характерна для корпоративного образования. Получение его, как фактора более быстрого карьерного роста, было отмечено половиной экспертов: *«Разумеется, сотрудник, постоянно участвующий в корпоративном обучении, может рассчитывать на более быстрый карьерный рост, по сравнению с другими сотрудниками. Разумеется, если он ответственно относится к обучению»*, – ответил один из экспертов.

Также говорилось, что многое зависит и от самого сотрудника. *«Мы не ставим цель учить ради обучения. Надо ещё и на практике доказать, что ты хорошо обучился – это важно. А вот если на практике результат покажешь, зарекомендуешь себя хорошо, то тогда, пожалуйста, здесь и карьерный рост возможен»*, – комментирует руководитель проекта ювелирных салонов. Разработка и реализация специальных программ, обеспечивающих работникам более широкие возможности развития карьеры после прохождения обучения, и востребованность полученных знаний и навыков – это меры, которые помогают закрепить в организации обученный персонал.

Заключение

Проведённое исследование позволяет утверждать, что сегодня корпоративное образование занимает определённую нишу на российском рынке образовательных услуг.

Задача корпоративного образования – способствовать удовлетворению потребности в обучении сотрудников с помощью разнообразных программ, как по профилю работы специалиста, так и направленных на развитие его личности. Особую роль корпоративного образования в рамках развития компании, по мнению экспертов, подчёркивают следующие обстоятельства. Во-первых, оно способствует качественному улучшению работы сотрудников, прошедших данные программы; во-вторых, увеличивает интеграцию персонала компании. Эти

Корпоративное образование способствует качественному улучшению работы сотрудников, увеличивает интеграцию персонала компании.

результаты вполне могут достигаться в процессе профессионального образования, но имеют самостоятельную ценность для организации.

Важное место в системе корпоративного образования отводится экспертами проблеме его эффективности. Они справедливо полагают, что слабая организация системы корпоративного образования может привести к недоиспользованию полученных знаний на практике, отсутствию положительной динамики у сотрудников, прошедших обучение. Это, в свою очередь, может способствовать превращению системы корпоративного образования в формальную, демонстрационную структуру.

Снижает эффективность полученного образования, по мнению экспертов, отсутствие практики согласования интересов сотрудников и планов компании относительно тех или иных учебных задач. Взаимная дополняемость интересов должна быть поставлена во главу угла стратегии обучения и развития персонала. Аргументы в пользу этой стратегии весьма просты – важно, чтобы сотрудники идентифицировали себя с целями и задачами организации, нежели просто обучались быстро устаревающим знаниям. Только в этом случае ценность обучения в мотивационной структуре персонала будет приобретать наибольший вес.

Наконец, по мнению экспертов, нельзя не учитывать наметившийся разрыв между обучением и карьерой. Возможность профессионального роста, продвижения по карьерной лестнице является одним из важных стимулов развития компетентности сотрудников.

Существенным недостатком современного корпоративного образования эксперты считают то, что обучение персонала в компании нередко происходит в отрыве от многих остальных процессов, которые непосредственным образом должны были быть с ним связаны. Среди них: мониторинг карьеры обученных сотрудников, их карьерный рост, работа с кадровым резервом. Отсутствие подобных практик может свидетельствовать о существенном несовершенстве системы корпоративного образования, действующей в компаниях.

Это не единственное ограничение. Существенная проблема сегодня – отсутствие законченного цикла обучения: начиная от диагностики потребностей в обучении и заканчивая мониторингом его результатов. Тем не менее, в этом направлении присутствует положительная динамика – прежде всего, нарастающее внимание со стороны руководителей к эффективности обучения. Отмеченный экспертами переход от оценки критериев фактического проведения обучения к показателям успешности обучения свидетельствует о важном факте – в сознании руководителей постепенно происходит переориента-

По мнению экспертов, нельзя не учитывать наметившийся разрыв между обучением и карьерой.

Существенная проблема сегодня – отсутствие законченного цикла обучения: начиная от диагностики потребностей в обучении и заканчивая мониторингом его результатов.

ция с обучения как процесса к обучению как результату. Это открывает новые перспективы дальнейшего эффективного развития корпоративного образования в российских компаниях.

Библиографический список

1. Магура М. И., Курбатова М. Б. Организация обучения персонала компании. М.: Управление персоналом, 2003.
2. Непрерывное образование в экономическом и политическом контекстах / Отв. ред. Г. А. Ключарёв. М.: ИС РАН, 2008.
3. Кудрявцева Е. И., Козин А. А. Корпоративное обучение как современная форма повышения квалификации персонала организации // Теория и практика управления. 2006. № 2 (7).
4. Козина И., Баскакова М., Московская А. и др. Состояние социально-трудовых отношений в России: проблемы трансформации и методы измерения. 2009 (рукопись).
5. Караман Е. В. Институционализация корпоративного образования в современной России: диссертация кандидата социологических наук: 22.00.04. [Место защиты: Уральский государственный университет им. А. М. Горького]. Екатеринбург, 2009.
6. Ананченкова П. И., Фокина Н. В. Оценка готовности выпускников вузов к профессиональной деятельности // Труд и социальные отношения. 2009. № 9.