

Ван Мао

Студент

Руководитель

Жаманов Ахмед Билялович

«Московский Педагогический

Государственный университет»

Институт социально-гуманитарного

## **СТРУКТУРА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ**

**Аннотация:** цель данной работы - представить концептуальное исследование, посвященное программе обучения и развития сотрудников и ее преимуществам. В данной работе будут рассмотрены структура и элементы программы обучения и развития сотрудников, а затем в исследовании будут представлены положительные результаты для сотрудников и организаций. Организациям трудно оставаться конкурентоспособными в условиях современной глобальной экономики. Важность программы развития сотрудников возрастает для организаций, которые стремятся получить преимущество перед конкурентами. Сотрудники являются ценным ресурсом организации, и успех или неудача организации зависят от производительности сотрудников. Поэтому организации выделяют большие средства на программы обучения и развития сотрудников. Более того, в программе обучения компаниям выгодно делать акцент на знаниях, опыте и способностях сотрудников. Среди специалистов и исследователей ведутся активные дискуссии о том, какое влияние оказывает программа развития как на сотрудника, так и на организацию. Описанное здесь исследование представляет собой внимательную оценку литературы, посвященной фундаментальной программе развития сотрудников и ее преимуществам для организаций и сотрудников.

**Ключевые слова:** Дизайн тренинга, компонент тренинга, преимущества тренинга

## **THE STRUCTURE OF A CORPORATE TRAINING PROGRAMME**

**Abstract:** The purpose of this paper is to present a conceptual study on employee training and development programme and its benefits. This paper will discuss the structure and elements of an employee training and development programme and then the study will present the positive outcomes for employees and

organisations. It is difficult for organisations to remain competitive in today's global economy. The importance of employee development programme is increasing for organisations seeking to gain an edge over their competitors. Employees are a valuable resource of the organisation and the success or failure of the organisation depends on the performance of the employees. Hence, organizations are devoting a lot of funds to employee training and development programmes. Moreover, it is advantageous for companies to emphasise on the knowledge, experience and abilities of employees in their training programme. There is a vigorous debate among professionals and researchers about the impact of a development programme on both the employee and the organisation. The study described here is a careful evaluation of the literature on the fundamental employee development programme and its benefits to organisations and employees.

**Keywords:** Training design, training component, training benefits

В 1970-х годах усилия по планированию и развитию карьеры были направлены в основном на молодых сотрудников, которые, как считается, обладают высоким потенциалом. Организациям было предложено строить планы на будущее и обеспечивать обучение и развитие своих новых сотрудников для занятия высоких должностей в будущем (Moses 1999). Однако модель карьерного роста очень хорошо развивается благодаря консервативной приверженности, которую сотрудники предлагают своей организации. Это обязательство можно описать как эмоциональное соглашение, посредством которого работодатели обычно гарантируют лояльность для долгосрочной приверженности организации в результате предоставления сотрудникам безопасности труда, шансов для продвижения по карьерной лестнице и возможностей обучения (Feldman 2000). Умение приобретать приверженность быстро на вершине организации снизилось в 1980-х годах, когда организации пытались перейти к плоской иерархии, где было меньше возможностей для продвижения. В 1950-х годах определенное количество организаций приняло подобный способ обучения своих сотрудников. Однако в 1950-х годах Кротонвилльский институт развития менеджмента был создан компанией General Electric (Gerbman 2000). В начале 1960 года Макдональд также последовал этой тенденции и основал Гамбургский университет для обучения своих сотрудников. Поэтому в настоящее время максимальное количество организаций уделяет особое внимание обучению и развитию своих сотрудников.

В каждом секторе экономики успех любой организации в огромной степени зависит от ее сотрудников. Однако есть и другие аспекты, которые играют важную роль; организации необходимо обеспечить эффективную работу сотрудников в соответствии с финансовым доминированием и конкурентоспособностью на рынке. Поэтому, чтобы сохранить этот ценный человеческий ресурс, организации должны быть осведомлены об удовлетворенности работой и удержании сотрудников. Некоторые организации считают, что сотрудники ищут только финансовую выгоду от своей работы.

Это утверждение игнорирует высокую значимость того, что большинство работников ставят себя на неотъемлемые преимущества своей профессии. Следовательно, речь идет не только об удовлетворенности работой и удержании сотрудников, но и о нежелательных последствиях для организаций. Каждая организация должна иметь сотрудников, способных быстро адаптироваться в постоянно меняющейся бизнес-среде. Сегодня большинство компаний вкладывают большие деньги в обучение и развитие сотрудников, чтобы оставаться конкурентоспособной и успешной частью организации. Важность обучения сотрудников быстро растет, и организации используют этот инструмент, чтобы конкурировать со своими соперниками на рынке.

Между учеными и специалистами ведется активная дискуссия о том, что программа обучения и развития оказывает эффективное влияние на цели сотрудников и организаций. Некоторые ученые считают, что возможности обучения увеличивают текучесть кадров, в то время как другие утверждают, что обучение является инструментом, полезным для удержания сотрудников (Colarelli and Montei 1996; Becker 1993). Независимо от всех дискуссий, большинство авторов сходятся во мнении, что обучение сотрудников - это сложная практика управления человеческими ресурсами, которая может оказать выраженное влияние на достижения организаций. Более того, организации борются за успех в мировой экономике, пытаясь дифференцироваться на основе способностей, информации и энтузиазма своей рабочей силы. Согласно текущему отчету, подготовленному Американским обществом обучения и развития, организации ежегодно тратят более 126 миллиардов долларов на обучение и развитие сотрудников (Paradise 2007). Обучение - это организованный метод обучения и развития, который повышает эффективность работы индивидуума, группы и организации (Goldstein and Ford 2002). Развитие - это достижения, ведущие к приобретению новых способностей и навыков для личностного роста сотрудников. Кроме того, обычно сложно определить, относится ли конкретное исследование к обучению, развитию или и к тому, и к другому. В остальной части данной оценки мы использовали термин "обучение" для упоминания обучения и развития.

В разных странах мира различные компании предоставляют своим сотрудникам программы обучения и развития для совершенствования их навыков и умений. В начале 90-х годов прошлого века компания Sears Credit провела реорганизацию и ответила на нее программой развития карьеры. Эта программа была разработана для сотрудников, чтобы привести их навыки в соответствие с меняющейся работой, а также убедиться, что программа добавляет ценность для роста организации. Компании также считают, что они не выделяли возможности карьерного роста для своих сотрудников, имеющих знакомства и способности, чтобы получить выгоду от этих возможностей (O'Herron and Simonsen 1995). JC Penny, оптовый универмаг по всей стране, разработал виртуальный университет, чтобы помочь сотрудникам получить способности и навыки, необходимые для их работы (Garger 1999). Tires Plus, розничный магазин шин, расположенный в штате Миннесота, создал

Университет Tires Plus для своих сотрудников, чтобы увеличить набор, удержать сотрудников магазина, заполнить ключевые позиции и повысить уровень квалификации сотрудников. Компания U.S. Tsubaki, штат Иллинойс, учредила Университет UST для предоставления и расчета программ обучения и организационного развития, которые удовлетворяют организационные и индивидуальные потребности организаций (Callahan 2000). Во всем мире различные компании предоставляют различные программы для улучшения и повышения квалификации своих сотрудников, которые основаны на одной и той же логике.

Мел Клейман (2000) описал, что основные составляющие достойной программы обучения сотрудников строятся на ориентации, навыках управления и операционных навыках сотрудников. Эти теории являются основой любой программы развития сотрудников. Джанет Коттке (1999) описала, что программы развития сотрудников должны включать в себя основные навыки, соответствующую структуру, с помощью которой организации развивают свой бизнес на корпоративном уровне. Основной функцией теории является получение знаний, сотрудничество, изобретательское мышление и решение проблем (Kottke 1999). Основопологающими целями нескольких программ развития сотрудников являются выполнение миссии организации и поддержка работников в освоении культуры организации (Gerbman 2000). Эти цели способствуют достижению стратегических целей бизнеса, облегчая возможности обучения и поддерживая организационную культуру (Kottke 1999). Требования к программе технического обучения сотрудников повышают их удовлетворенность работой и помогают понять культуру организации, что ведет к успеху организации. Мы должны заботиться об этих элементах, чтобы сотрудник был в курсе современных знаний о работе. Сотрудники будут более продуктивными, если компании будут проводить обучение в соответствии с требованиями работы.

Сегодня большинство организаций разработали различные программы для обучения и развития своих сотрудников. Обычно компании предлагают своим сотрудникам пакет возмещения расходов на обучение, чтобы они могли повышать свои знания и образование. Корпоративный университет установил, что почти 10 процентов сотрудников имеют право на эту льготу (Rosenwald 2000). Более того, право на компенсацию обучения имеют только высшее руководство и те сотрудники, которые находятся на высшем уровне (Rosenwald 2000). В результате этого многие организации проводят внутренние программы обучения для своих сотрудников, которые являются более выгодными и дешевыми. Отдел обучения в организациях пытается сконцентрироваться на конкретных профессиональных навыках, в то время как корпоративный отдел действует проактивно, используя дополнительный стратегический подход. Программа обучения и развития - это запланированный образовательный компонент и исключительный метод обмена культурой организации, который переходит от одних рабочих навыков к пониманию навыков работы на рабочем месте, развитию лидерства, инновационного мышления и решению проблем (Meister, 1998). Программы развития сотрудников включают в себя

разнообразные методы обучения, график и помогающую учебную среду, которые позволяют сотрудникам совершенствовать свои навыки и впоследствии применять их на работе (Gerbamn 2000).

Не существует конкретного метода разработки программы обучения сотрудников, однако есть определенные значимые методы, которые будут измеряться. Идеальная программа обучения и развития сотрудников должна представлять собой смесь знаний, карьерного роста и постановки целей. Эти подходы помогут программе быть более полезной для сотрудников и организации. Сегодня организации широко используют системы информационных технологий для своих программ обучения. Знания и информационные системы быстро продвигаются вперед, и те компании не могут выжить, которые предоставляют своим сотрудникам самые современные знания в области информационных технологий. Для выполнения нового задания необходимо обучать сотрудников, чтобы они могли легко справиться с новой задачей. Организация должна нести ответственность за то, чтобы сотрудники обладали знаниями, навыками и умениями, и эти навыки должны соответствовать требуемому уровню работы. Кроме того, когда сотрудникам требуются необходимые навыки и знания, они должны быть предоставлены им в нужное время без каких-либо задержек. В связи с этим компании должны быть уверены, что сотрудники могут учиться в любое время, когда им это необходимо (Garger 1999). Для достижения этой цели организациям понадобился Интернет и компьютерные сегменты обучения.

Основная причина планирования карьеры как части программы обучения сотрудников заключается не только в том, чтобы помочь сотрудникам думать, что их работодатели финансируют их карьеру, но и в том, что они помогают сотрудникам управлять различными характеристиками их жизни и четким маршрутом продвижения. Работодатели не могут обещать сотрудникам гарантию занятости, но они предоставляют им возможность совершенствовать свои знания и навыки, чтобы они могли оставаться устойчивыми на рынке труда (Moses 1999). Карьерный рост сотрудников должен быть установлен на ярком карьерном пути, который сотрудник может легко распознать и придать ему ценность (Nunn 2000). Чтобы достичь этой цели, работник должен классифицировать свою работу, рабочие приоритеты и текущие навыки, которыми он обладает для выполнения своей работы. Таким образом, работник может начать определять работу, которая потребуется в будущем, и набор навыков для управления этой работой (Moses 2000). В результате этого у работника улучшится понимание работы, повысится ответственность за карьеру и стратегия действий для достижения предстоящих целей.

Основная проблема, с которой сталкиваются организации, заключается в том, что в результате такой практики некоторые сотрудники могут покинуть организацию и искать определенные вакансии за ее пределами (O'Herron и Simonsen 1995). Кроме того, иногда сотрудники чувствуют риск правильного подбора сотрудников в организации. Ключевым элементом планирования карьеры и развития сотрудников является постановка целей. Поэтому было описано, что программы обучения помогают сотрудникам повысить



эффективность своей работы, а не просто повышают их рабочие компетенции (Gerbman 2000). Лучше дать возможность сотрудникам лучше выполнять свою работу, и если им нужна помощь, организации должны предоставить им соответствующие инструменты для выполнения работы. Программа развития помогает сотрудникам учиться и способствует тому, чтобы они стали критическими философами (Garger 1999). Sears Roebuck & Co. по-прежнему осторожно относится к этой идее, поскольку организация не хочет, чтобы все сотрудники думали одинаково, но организации необходимо дать этим сотрудникам концептуальные навыки, чтобы они думали по-другому (Gerbman 2000).

Сотрудник компании Tires Plus рассказал, что вместо того, чтобы просто выполнять свою работу, он получил дополнительное образование об организации, и это помогло ему задуматься о том, как он может положительно повлиять на цели организации (Dobbs, 2000). Человек должен совершенствовать свои знания, чтобы организации могли передавать их из рук в руки и платить им хорошую зарплату. Основная ответственность организаций - предоставлять возможности своим сотрудникам, но человек должен проявить инициативу и использовать эти возможности для улучшения своей будущей карьеры (Garger, 1999). Программы обучения и развития сотрудников должны создаваться таким образом, чтобы они не только достигали своих целей, но и имели оптимистичные последствия для сотрудников и организации. Организации, которые используют программы развития сотрудников, получают положительные результаты от людей, использующих эту программу.

Сотрудники получают много преимуществ от программы обучения и развития персонала. Они приобретают мягкие и технические навыки, необходимые для работы. За последние 30 лет уровень безработицы находится на самом низком уровне, что не способствует началу новой работы, если возможностей для роста меньше (Dobbs 2000). Свежие выпускники университетов чаще всего рассматривают возможность работы в фирме, которая предоставляет своим сотрудникам программы интенсивного обучения, но эта идея рискованна для организаций, которые могут потерять свежих обученных сотрудников через пару лет (Feldman 2000). Профессионалы, работающие в сфере информационных технологий, понимают, что знание - это власть, и им необходимо сохранять свои способности и талант в соответствии с текущими требованиями рынка. Большинство сотрудников признают важность программы обучения и хотели бы увеличить свою зарплату (Dillich 2000). Этого также ожидают от молодых выпускников, не подготовленных должным образом к постоянно меняющейся бизнес-среде (Gerbman 2000). Молодые специалисты с предпринимательскими амбициями знают, что им не хватает опыта и денег, поэтому они стараются присоединиться к компаниям, которые предоставляют программы обучения, чтобы подготовить своих сотрудников к лучшему будущему (Feldman 2000). Программа развития сотрудников помогает им выжить в будущем и развить свои способности справляться с новыми технологиями.

На протяжении многих лет требования к рабочим профессиям остаются постоянными, и многие компании подготовили модификацию, требующую изучения программного обеспечения и программированных систем (Cunniff 2000). Это требование заставляет работников оценивать свои профессиональные способности, чтобы сохранить работу. В связи с этой ситуацией многие работники перестроили свое отношение к продвижению внутри организации, чтобы работать и развиваться за ее пределами (Feldman 2000). Поэтому работники составляли 10-летний план своего будущего и постоянно меняли свои планы через два года в соответствии с изменениями в технологии и информации (Wilson 2000). Tires Plus проводит тренинги для развития разнообразной карьеры в организации, которые включают 80 часов тренинга для супервайзеров, чтобы повысить их до менеджеров (Dobbs 2000). I-Cube, консалтинговая фирма по информационным технологиям в Массачусетсе, предоставляет программу развития сотрудников, которая называется I-Altitude и предлагается новым сотрудникам, чтобы они могли легко адаптироваться в организации (Fenn 1999). Работники понимают, что программа обучения может направить их на более высокие обязанности и более высокое вознаграждение (Fenn 1999). Кроме того, помощь работникам в улучшении их навыков и знаний, чтобы справиться с будущими требованиями, приводит к удовлетворенности работой.

В данном исследовании мы исходим из факта наблюдения, что обучение приводит к важным выгодам для отдельных людей и организаций. Существующий анализ литературы показывает, что эти выгоды зависят от индивидуальных и организационных показателей. Чтобы понять преимущества программы обучения и развития, мы рассмотрели программу развития сотрудников на разных уровнях и с разных дисциплинарных точек зрения. В нашем исследовании мы также участвовали в обсуждении того, как увеличить преимущества обучения. Эти особенности включают в себя уделение внимания дизайну тренинга, его проведению и передаче обучения. После завершения исследования по данной теме мы твердо убеждены, что организациям очень полезно разрабатывать программы развития сотрудников. Если существует систематическая программа обучения и развития сотрудников, компании будут получать прибыль с рынка и оставаться конкурентоспособными на рынке труда. Организованная и эффективная программа развития с поддерживающими аппаратами значительно поможет организациям удержать наиболее ценные человеческие ресурсы, особенно тех, кто имеет большой опыт работы в организации. Если организации способны поддерживать всех сотрудников в удовлетворении их требований, то и сотрудники, и организации получают долгосрочные преимущества. Для организаций также очень важно своевременно оценивать успешность программы обучения и развития сотрудников.

### **Литература:**

1. Аллен, Д.Г., Шор, Л.М., и Грифет, Р.В. (2003). Роль воспринимаемой организационной поддержки и поддерживающей практики

человеческих ресурсов в процессе перехода на другую работу. *Журнал менеджмента*, 29, 1, 99-118.

2. Alliger GM, Tannenbaum SI, Bennett W Jr, Traver H, Shotland A. (1997). Мета-анализ взаимосвязей между критериями обучения. *Журнал психологии личности*, 50:341-58.

3. Артур В. Дж., Беннетт В. Дж., Эденс П., Белл С. Т. (2003). Эффективность обучения в организациях: метаанализ характеристик дизайна и оценки. *Журнал прикладной психологии*. 88:234–45.

4. Барбер Дж. (2004). Повышение квалификации в рамках неформального обучения: уроки индийского автомеханика. *Международный журнал обучения и развития*, 8:128-39.

5. Бартел, А.П. (2000). Измерение отдачи работодателя от инвестиций в обучение: Доказательства из литературы. *Промышленные отношения*, 39, 3, 502-524.

6. Бартлетт, К.Р. (2001). Взаимосвязь между обучением и организационной приверженностью: Исследование в области здравоохранения. *Human Resource Development Quarterly*, 12, 4, 335-352.

7. Беккер, Г. С. (1993). *Человеческий капитал: Теоретический и эмпирический анализ с особым упором на образование (3-е изд.)*. Чикаго, ИЛ: Издательство Чикагского университета

8. Бланделл, Р., Дирден, Л., Мегир, К. и Сианези, Б. (1999). Инвестиции в человеческий капитал: Отдача от образования и обучения для индивидуума, фирмы и экономики. *Фискальные исследования*, 20(1): 1-23.

9. Blau, G. J., and Boal, K. B. (1987). Концептуализация того, как вовлеченность в работу и организационная приверженность влияют на текучесть кадров и абсентеизм. *The Academy of Management Review*, 12(2): 288-300.

10. Брайман, А. (2007). Методы исследования бизнеса. Оксфорд; Оксфордская университетская пресса.

11. Каллахан, Б. (2000, май). Обучение в течение всей жизни окупается. *Industrial Distribution*, 89 (5), 116.