

СЕКЦИЯ 3

КОНСАЛТИНГОВА ПІДТРИМКА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ: МОЖЛИВОСТІ ТА ЗАВДАННЯ ТРЕНІНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Вероника Верба,

Институт управленческого консультирования
ГВУЗ «КНЭУ имени Вадима Гетьмана» (г. Киев)

КОРПОРАТИВНЫЙ ТРЕНИНГ: КАК ОБЕСПЕЧИТЬ РЕЗУЛЬТАТИВНЫЙ ТРАНСФЕРТ ЗНАНИЙ В КЛИЕНТСКУЮ ОРГАНИЗАЦИЮ

Последние несколько лет наблюдается снижение интереса отечественных компаний на корпоративное обучение с привлечением внешних тренеров. Причин падения спроса на корпоративные тренинги достаточно. Эксперты журнала HRMagazine считают, что финансово-экономический кризис обескровил отечественный тренинговый рынок, сократив бюджеты крупных компаний на проведение внешних тренингов, переключившись на внутреннее обучение [1]. Разделяя обеспокоенность HR специалистов серьезным сокращением бюджетов на обучение, объективности ради необходимо признать, что значительное падение спроса на тренинги связано с их низкой отдачей. Согласно данным зарубежных исследователей, на практике успешно применяется лишь 15 % знаний и навыков, полученных в ходе обучения [2]. Поиск причин низкой результативности тренингов сегодня актуален для всех участников процесса обучения: как для заказчиков, так и для тренеров. Одной из серьезных причиной низкого КПД обучения корпоративного обучения в российских компаниях исследователи считают использование устаревших систем передачи знаний, доминирование мертвых форм над живыми системами обучения персонала [3]. Но возможно ли решить вопрос повышения эффективности капиталовложений в обучение компаний, изменив только форму обучения? В рамках этой статьи попробуем выяснить, каковы же причины низкой капитализации знаний и навыков персонала, которые они получают в процессе обучения? На каком этапе планирования и реализации проектов обучения происходит сбой системы результативного обучения? Попробуем определить ключевые факторы успеха обеспечения трансферта знаний в клиентскую организацию в процессе обучения ее персонала.

Рассматривая результативность обучения через призму финансовой и стратегической целесообразности, рассмотрим факторы, влияющие на повышение капитализации знаний организации в процессе обучения.

Корпоративный формат тренинга предполагает повышение уровня и развития персонала в соответствии с потребностями клиентской организации, отраслевой и региональной спецификой ее функционирования и развития. При всем разнообразии целевых функций корпоративного обучения в зависимости от уровня развития клиентской компании, выделим возможные задачи тренинга в контексте стратегического развития предприятия.

Первый тип тренингов, ориентирован на развитие персонала клиентской организации, приобретение сотрудниками знаний и навыков, которые необходимы для эффективного функционирования организации в поточном периоде. Такие тренинги направлены на ознакомление с новыми управленческими инструментами, формирование корпоративного знания, создание и развитие внутренних стандартов функционального менеджмента. Для обеспечения результативности трансферта знаний в организацию важно на диагностическом этапе подготовки к обучению определить ключевые зоны дисбаланса между задачами, которые решает компания, теми управленческими методами и технологиями, с помощью которых эти задачи решаются, оценить качество формализованного знания в компании. Такой анализ позволяет уточнить целевой запрос компании на формирование или генерирование необходимых знаний, их формализации, структурирования для успешного достижения поставленных задач.

Второй тип тренингов можно охарактеризовать как тренинги развития. Основными задачами таких тренингов является выявление неявных знаний сотрудников, их трансформацию в явное знание организации, формирование организационного капитала компании, который способен обеспечить генерирование нового знания. Только новые организационные знания, реализуемые в ценности создаваемых продуктов, могут обеспечить инвестиционную отдачу затрат компании на обучение, повысить капитализацию компании. Этот тип тренингов сегодня является наиболее востребованным в процессе определения приоритетов развития, поиска инновационных идей и формирования конкурентных преимуществ предприятия, разработки механизмов реализации стратегических целей компании. Успешное проведение такого формата тренингов требует привлечения высококвалифицированных тренеров, обладающих не только экспертными знаниями, но и тех-

никами фасилитации, модерации и медиации. Нестандартный характер задач, которые решаются в ходе обучения, предполагают значительный уровень неопределенности результатов на этапе подготовки тренинга, использование инновационных техник, которые могут вызывать неоднозначность оценок участников.

Целевые различия проведения этих тренингов предполагают работу с разным типом знаний. Так, формализованное (явное, эксплицитное) знание может быть достаточно легко кодифицировано и передано тренером в процессе обучения. Значительно сложнее работать с передачей неформализованного (неявного, имплицитного) знания. Поскольку приобретение слушателями навыков работы с управленческими инструментами в процессе тренинга в основном ограничены учебными ситуациями, тренеру сложно гарантировать эффективную работу слушателя с предлагаемыми технологиями в реальных полевых условиях, на своем рабочем месте. Практические невозможно в ограниченном временном режиме тренинга изменить когнитивное восприятие работника инновационных идей, развить лидерские навыки и креативный потенциал.

Поэтому для объективной оценки тренингового обучения клиентской организации следует уточнить критерии результативность работы тренера, слушателей, руководителей, формирующих заказ на обучение, а также зоны их ответственности в процессе подготовки и посттренинговый период обучения.

Среди методов эффективности оценивания корпоративного обучения персонала заслуженным вниманием пользуется модель Д. Киркпатрика, который предложил оценивать обучение на четырех уровнях: а) на уровне эмоционального восприятия участников тренинга, б) на уровне усвоения слушателями новых знаний, инструментов, методик, в) на уровне изменений поведения участников программы обучения, г) на уровне изменений результирующих показателей работы организации вследствие обучения сотрудников [4]. К таким результирующим индикаторам относят повышение качества и продуктивности работы сотрудников, показатели доходности и прибыльности организации? О наличии взаимосвязи обучения персонала, процессов кодификации знаний с результатами деятельности компании в своей книге указывает Х. Харлоу. В процессе своих исследований деятельности лидеров отраслевых рынков он установил наличие корреляционной зависимости между управлением неявными знаниями и финансовыми показателями на уровне 0,479, а также рассчитал коэффициент

корреляции развития организационного знания с уровнем инновационной активности компаний на уровне 0,626 [5].

Предложенные принципы оценки результативности обучения персонала клиентских организаций через параметры стратегического и финансового развития компаний выглядят вполне логичными. Однако, для выстраивания системы оценивания результативности обучения следует уточнить взаимосвязь показателей каждого уровня оценивания, выстроив их как пирамиду, наверху которой стоит ценность, которую необходимо всем участникам тренинга обеспечить ключевому клиенту — клиентской организации. Исходя из гипотезы, что результативность обучения рассматривается через призму достижения стратегических целей компании, с учетом финансовой целесообразности управленческих решений, инвестирование в интеллектуальный капитал компании должно сопровождаться ростом ее капитализации. Исходя из такого контекста, запрос на обучение должен сформировать критерии результативности тренинга, возможность определения корреляции трансферта знаний с финансовыми показателями и инновационной активностью компании.

Очевидно, что достигнутые параметры повышения производительности труда участников тренинга, качества выполнения производственных задач, степень достижения стратегических целей компании, возможно использовать в качестве критериев результативности трансферта знаний только в случае, если клиентская организация готова к использованию новых знаний, идей, технологий, ее организационный климат способствует к генерированию нового знания и ценности, а система мотивации, направлена на поощрение инновационных предложений со стороны персонала и их карьерное развитие.

Достижения стабильных системных улучшений компания можно обеспечить лишь в условиях реализации комплексной программы развития всех элементов системы управления. Именно поэтому сегодня большинство мировых лидеров выбирает путь создания корпоративных центров обучения в партнерстве с бизнес-школами, тренинговыми компаниями. Такая организация корпоративного обучения дает возможность системно подходить к развитию персонала с учетом стратегических целей компании, задач подразделений в контексте кадрового обеспечения. Корпоративные учебные программы не должны ограничиваться проведением тренингов и семинаров, активную роль в процессах подготовки кадров и формирования кадрового резерва играет институт наставничества, обучения на рабочем месте. Считаем, что приве-

денные аргументы доказывают, что успешность проектов обучения в первую очередь зависит от качества всей системы управления в компании, ее организационной культуры, которая способствует внедрению новых стандартов работы, готовности руководителей действовать по новым правилам, а тренинги являются лишь формой развития организационного знания компании, наращивания ее интеллектуального капитала, мотивационным драйвером развития компании и его персонала.

Література

1. *Газарян А.* Зачастую самые эффективные тренинги те, о которых никто не знает [Электронный документ] — Режим доступа: <http://dtconsult.org/zachastuyu-samyie-effektivnyie-treningi-te-o-kotoryx-nikto-ne-znaet/>
2. *Гайдуков А.* Почему слушателей корпоративных университетов «мелют» на фарш?/ А. Гайдуков // журнал «Корпоративные университеты». — 2013. — № 43. [Электронный документ] — Режим доступа: <http://www.e-executive.ru/knowledge/announcement/1881362>
3. *Кирпатрик Д.* Четыре ступеньки к успешному тренингу. Д. Л. Кирпатрик, Д. Д. Кирпатрик // М. : Эйч Ар Медиа, — 2008. — 240 с.
4. *Kirkpatrick, D. L.* Evaluating training programs: the four levels. — San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 1998.
5. 3. *Harlow H. D.* The relationships between tacit and explicit knowledge ovation outcome/ H. D. Harlow // Alliant International University, United States International College of Business, San Diego, 2004. — 370 p.

Олексій Гребешков,

ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана» (м. Київ)

ПРИНЦИПИ ТА СУПЕРЕЧНОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ТРЕНІНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПІДГОТОВЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

Сьогодні у системі корпоративного навчання більшість тренінгових технологій базуються на таких основних принципах:

- пов'язаність із бізнес-стратегією компанії;
- направленість на підтримку конкурентних переваг компанії;
- інтегрованість у процес управління;
- націленість на підвищення продуктивності як на рівні робочих місць, так і на організаційному рівні;