

Алгоритм разработки корпоративной модульной программы обучения кадрового резерва



СЕНАШЕНКО

Василий Савельевич,
доктор физико-математических наук, профессор кафедры сравнительной образовательной политики Российского университета дружбы народов, Москва



МАРУШИНА

Мargarита Константиновна,
аспирант кафедры сравнительной образовательной политики Российского университета дружбы народов, Москва

Аннотация

В статье рассматриваются особенности разработки корпоративной модульной программы обучения для кадрового резерва ракетно-космической отрасли (определение целей и задач, форм и методов обучения, применение очного и дистанционного форматов, подбор профессорско-преподавательского состава, реализация компетентностного подхода, планирование оценки эффективности обучения) и предлагается универсальный алгоритм ее разработки

Ключевые слова:

корпоративное образование, обучение кадрового резерва, алгоритм разработки образовательной программы, модульная образовательная программа, компетентностный подход, дистанционное обучение, оценка эффективности обучения

В настоящее время многие организации вкладывают значительные ресурсы в развитие персонала, видя в нем ценнейший актив и двигатель своего развития. Например, согласно результатам исследования РБК, в 2014 году Сбербанк потратил на корпоративное обучение больше 2 млрд руб., «Газпром нефть» — 581 млн руб., «Евросеть» — 250 млн руб. [8].

Испытывая потребность в программах обучения, развивающих у персонала способности решать комплексные задачи и достигать значительных результатов, организации вкладывают средства в создание собственных корпоративных университетов (КУ) и академий, расширяют штат специалистов по обучению и развитию. Как правило, в таких структурах обучение в большей степени проводится для менеджеров высшего и среднего звена, так как, обладая определенными знаниями, умениями, навыками и компетенциями, они транслируют корпоративные ценности и модели поведения своим сотрудникам.

Многие компании ориентированы на работу с кадровым резервом (КР) и перспективными сотрудниками, обладающими определенной мотивацией к обучению, личностному развитию, карьерному росту. При таком подходе компания может рассчитывать на их лояльность, а также на достаточно быстрое

Сенашенко В. С., Марушина М. К. Алгоритм разработки корпоративной модульной программы обучения кадрового резерва // Профессиональное образование и рынок труда. — 2019. — № 3. — С. 84–91.

замещение вакантных должностей руководителей высшего звена кандидатами из КР. Программы обучения КР позволяют многим слушателям сделать шаг в продвижении по служебной лестнице от эксперта к руководителю. Хотя эти программы часто рассматриваются как вариант программ обучения руководителей, они обладают рядом специфических особенностей (цели, отбор обучающихся, планируемые результаты и методы оценки эффективности).

За последние 15 лет отечественными авторами был проведен ряд исследований, посвященных вопросам развития КР, однако большинство из них рассматривали эту проблему с позиций экономики, социологии, теории управления, психологии. Немногие работы, посвященные обучению КР, рассматривают эту тему в рамках более широкого подхода — как компонент системы управления талантами, или, наоборот, сосредоточены на отдельных методах обучения и развития (менторство, коучинг и т. д.). При этом практически отсутствуют работы, посвященные особенностям разработки корпоративных (модульных) программ обучения КР.

Цель данной статьи — рассмотреть особенности разработки таких программ на основе интеграции компетентностного и модульного подходов^{*}. Для достижения заявленной цели были проанализированы работы российских и зарубежных авторов, опыт разработки и реализации одним из авторов данной статьи модульной программы обучения отраслевого КР «Управление в ракетно-космической промышленности» (далее — программа обучения)^{**}, результаты опроса «Программы корпоративного обучения руководителей» (далее — опрос), проведенного в феврале 2019 года среди специалистов по обучению и развитию КУ и академий, учебных центров, тренинговых и консалтинговых компаний.

Общие принципы разработки корпоративной программы обучения

Корпоративное обучение направлено на развитие у сотрудников необходимых компетенций, способствующих достижению стратегических целей организации. Разработка программы всегда начинается с определения ее целей. Для КР цель обучения — повышение знаний, развитие умений, навыков и компетенций до такого уровня, чтобы сотрудник за определенный период времени был подготовлен к занятию более высокой управленческой позиции, быстрой адаптации и результативной работе на ней. Поскольку в данной статье рассматривается конкретная программа обучения, под КР в ней подразумеваются руководители предприятий на один-два уровня ниже генерального директора.

Общую цель можно разбить на более специфические, а также соотнести с целями организации и самих обучающихся. Для организации это обеспечение своей конкурентоспособности, возможность в короткие сроки проводить организационные изменения и разрабатывать инновационные продукты и услуги, сохранять лидирующую позицию на рынке с помощью уникальных компетенций своих сотрудников,

^{*} Интеграция компетентностного и модульного подходов представляет собой модель организации учебного процесса, когда в качестве цели обучения выступает совокупность профессиональных компетенций обучающегося, а в качестве инструмента ее достижения — модульное построение образовательной программы.

^{**} М. К. Марушина, 2017–2018 гг.

наличие высокомотивированного персонала и др.; для сотрудников это повышение уровня знаний, развитие умений, навыков и компетенций, карьерное развитие, повышение профессиональной квалификации, возможность непрерывно учиться и т. д. Таким образом, основное отличие программ ДПО, реализуемых невнутрифирменными структурами обучения, от программ подготовки КР заключается, с одной стороны, в целях для организации, а с другой — в индивидуальных целях, которых может достичь слушатель. Кроме того, в программах ДПО на первом плане знаниевый подход (оценка эффективности обучения всегда измеряется на уровне научения), тогда как в программах для КР используется компетентностный подход, в котором оценка эффективности обучения измеряется на уровне понимания управленческих стратегий, овладения требуемыми умениями и навыками.

Последовательность разработки программ обучения КР

Первым этапом разработки корпоративной программы для КР является определение ее целей и задач, ожидаемых результатов и методов их измерения (совместно с заказчиком). При определении целей разработчики, принявшие участие в опросе, опираются на запрашиваемые заказчиком бизнес-результаты (83%), на стратегию компании (50%).

Для рассматриваемой программы были сформулированы следующие задачи:

- расширить профессиональный кругозор и увеличить степень понимания стратегических целей отрасли;
- развить компетенции, необходимые для занятия более высокой должности;
- выполнить проекты, отражающие актуальные стратегические задачи;
- способствовать выстраиванию коммуникаций участников программы обучения с руководством отрасли.

Были сформулированы результаты обучения:

- знание стратегических целей отрасли и способов их достижения, современных тенденций и ведущих мировых практик в области управления изменениями, стратегическими проектами;
- умение управлять реализацией масштабных стратегических проектов, проявлять лидерство в условиях изменений, устанавливать деловые связи, выстраивать сеть профессиональных контактов, использовать изученные инструменты для повышения личной и бизнес-эффективности.

В корпоративном обучении используются различные модели оценки эффективности [3, с. 10–12]. Например, на программах обучения КР в обязательном порядке используются анкеты обратной связи, которые служат важным ориентиром для дальнейших модулей программы. Однако они позволяют лишь оценить реакцию участников обучения, что соответствует первому уровню модели Киркпатрика (насколько участники удовлетворены обучением). На следующих трех уровнях оценивается научение (какие знания и умения были приобретены), поведение (как изменилось поведение участников) и результаты деятельности участников, направленные на получение экономического эффекта. Результаты

опроса показали, что чаще используют эту модель: 43% — 1–2 уровень, 36% — 3-й уровень, 33% — 4-й уровень.

Следующий этап — анализ профиля и отбор обучающихся. С этой целью разработчик программы* обратилась к корпоративной модели компетенций Госкорпорации Роскосмос [5], включающей в себя семь компетенций и описание их поведенческих проявлений в соответствии с уровнями от 0 до 3, где 0 — «компетенция не развита даже в минимальном объеме»; 1 — «компетенция осваивается сотрудником, применяется им в большинстве привычных рабочих ситуаций»; 2 — «сотрудник владеет компетенцией в полном объеме»; 3 — «данная компетенция развита на самом высоком уровне, может являться примером для других».

Поскольку будущие участники программы прошли тщательный отбор, состоящий из трех этапов (мотивационная анкета, дистанционный тест на определение числовых и вербальных способностей и очный однодневный центр оценки), у разработчика программы было понимание среднего уровня владения каждой компетенцией. Например, было выявлено, что наименее развитой компетенцией является «командное лидерство», а наиболее развитой — «мотивация на достижение». Такая информация является основополагающей для реализации компетентностного подхода, т. е. для соотнесения поведенческих проявлений тех компетенций, которые необходимо развивать во время обучения, с теми результатами в части знаний, умений, навыков и компетенций, которые могут быть достигнуты посредством использования определенных дидактических решений. По результатам опроса 90% респондентов формируют программы с опорой на модель корпоративных компетенций.

Таким образом, результаты второго этапа дают возможность более точно определить тематику модулей для разрабатываемой программы, что является третьим этапом процесса. Рассматриваемая программа состояла из шести модулей (по пять дней каждый) и стажировки (два дня).

Четвертый этап — выбор форм и методов обучения для каждого из модулей. В корпоративном обучении разработаны и используются многообразные формы и методы обучения, которые доказали свою эффективность. Эти методы можно соотнести с четырьмя типами технологий обучения взрослых: информационно-развивающими, деятельностными, развивающими проблемно-поисковыми и личностно-ориентированными. Так как цели корпоративного обучения направлены, с одной стороны, на повышение эффективности для достижения бизнес-результатов, а с другой — на личностное развитие и повышение профессионального уровня, в рамках программ корпоративного обучения КР необходимо уделять внимание всем четырем типам технологий. Среди наиболее часто используемых методов (по результатам опроса) деловые игры (90%), бизнес-кейсы (86%), тренинги (80%).

Одним из выбранных методов обучения в программе также были деловые игры. По итогам проведения трех деловых игр (по стратегии развития предприятия в конкурентной среде, управлению проектами, операционной эффективности) «были достигнуты следующие педаго-

* М. К. Марушина.

гические цели: повышение вовлеченности участников в учебный процесс и повышение мотивации к обучению; присутствие большей самостоятельной работы участников; приобретение новых навыков за счет отработки их на практике, в частности в области принятия решений; повышение уровня коммуникации между участниками; возможность обучаться на собственном опыте, а не на опыте других; развитие рефлексивного мышления» [9].

Дистанционное обучение (ДО) является одним из форматов корпоративного обучения, но выбор соответствующих методов и определение соотношения очного и дистанционного форматов имеет особое значение, поэтому мы рассматриваем его как самостоятельный этап разработки программы. Покажем, каким образом выбранные на четвертом этапе технологии, методы и формы обучения могут быть реализованы в дистанционном формате (что позволяет поддерживать вовлеченность участников в процесс обучения между модулями).

Анализ публикаций российских авторов показал, что в них достаточно подробно описаны методы дистанционных технологий в корпоративном обучении [1; 2; 7], особенности, достоинства и недостатки их использования [4; 6], но при этом не рассматривается специфика применения данных технологий именно в обучении КР. Между тем для данной целевой аудитории важно оптимальное соотношение очного и дистанционного обучения. Зарубежные исследователи указывают рекомендуемое соотношение форматов в программах смешанного обучения (по их расчетам, от 30 до 79% содержания курса может быть представлено онлайн), при этом ДО дополняет учебную деятельность «в классе», компоненты программы для очного и дистанционного форматов разрабатываются так, чтобы они находились в педагогическом взаимодействии [13].

В рамках опроса было выявлено, что 25 организаций используют смешанный формат обучения, пять — только очный. При этом 13 респондентов используют соотношение очного к ДО — как 80% к 20%, семь респондентов — 70% к 30%, два респондента — 50% к 50%, остальные — другое. На рассматриваемой программе использовался первый вариант (80% — очное обучение и 20% — ДО), что было оценено участниками как оптимальное соотношение. Смешанный формат обучения в такой пропорции позволяет обеспечить преемственность модулей программы за счет закрепления пройденного материала, отработки навыков в межмодульный период, а также непрерывную вовлеченность в процесс обучения.

Наиболее часто используются следующие методы ДО: вебинар (70%), видео с выступлением преподавателя/эксперта (53%), работа над проектом под руководством преподавателя (43%). В программе использовались: заполнение рефлексивных анкет, просмотр записей выступлений преподавателей и экспертов по тематике модулей, прохождение входных и выходных тестирований, написание эссе, подготовка групповых презентаций, выполнение группового проекта, консультации по индивидуальному развитию и навыкам публичных выступлений. Это было возможно благодаря использованию учебной платформы, организованной по типу системы управления знаниями (learning management system). При этом в программе использовались и такие методы, которые возмож-

но реализовать только в очном формате: мастер-классы по развитию навыков, проходящие в группах до 25 человек (после получения теоретического материала участники выполняли практические упражнения в парах, задавали вопросы, исходя из личного опыта и сложившейся практики в отрасли); деловые игры, имеющие высокую интенсивность, большое количество реквизита и инструкций, требующие активного группового взаимодействия; презентации групповых проектов членам комиссии и др. Корпоративные модульные программы для КР состоят из большого количества учебных элементов, часть которых может быть реализована как ДО при условии, что такая форма усиливает и дополняет очное обучение.

Шестой этап при разработке программы — это подбор профессорско-преподавательского состава с учетом того, что целевой аудиторией являются взрослые, имеющие серьезный профессиональный опыт. К преподавателям, тренерам и экспертам программ предъявляются как квалификационные, так и профессиональные требования. По результатам опроса были выявлены наиболее значимые из них: экспертиза в отрасли, в которой реализуется программа (76%), опыт проведения таких программ (66%) и опыт в качестве модератора (63%). При этом при разработке программы и ее организации задействованы и другие специалисты по обучению и развитию: разработчик программы, руководитель/ (академический) директор программы, администратор/менеджер программы, специалист по диагностике/развитию.

Седьмой этап — разработка УМК для очного и дистанционного форматов. Данный этап реализуется преподавателями, тренерами и экспертами, которым до начала работы необходимо передать ключевую информацию, собранную на предыдущих шести этапах. Кроме того, дополнительно может потребоваться интервьюирование или тестирование участников программы, чтобы более четко понимать уровень их владения предметной областью и потребности.

Восьмой этап — планирование работы экспертов по наблюдению, диагностике участников и консультированию по индивидуальному плану развития (ИПР) на программе обучения. Например, учитывая ориентированность программы на развитие конкретных компетенций, во время деловых игр и проектной работы за участниками вели наблюдение консультанты, которые фиксировали динамику развития компетенций у каждого участника для предоставления обратной связи и учета данной информации при работе по ИПР. Это позволило измерить у участников развитие каждой компетенции в процентах и оценить в том числе эффективность использованных форм и методов обучения.

Заключительный этап — проверка соответствия разработанной программы целям и задачам, возможности оценить намеченные результаты выбранными методами оценки эффективности программы. Приведем пример того, как можно провести оценку деловой игры по операционной эффективности по модели Киркпатрика: «1-й уровень — получение устной и письменной обратной связи об удовлетворенности и соответствии ожиданиям; 2-й уровень — какие знания были усвоены, проверялось тестированием в дистанционном формате; 3-й уровень — анализ

Последовательность действий и участники процесса создания модульной программы обучения кадрового резерва

Последовательность действий	Содержание	Участники процесса
1	Уточнение целей, задач, результатов и критериев успешности программы обучения с заказчиком	Разработчик программы / руководитель / (академический) директор программы
2	Анализ профиля обучающихся (уровень развития компетенций, образовательные потребности)	Разработчик программы / руководитель / (академический) директор программы совместно со специалистом по диагностике / развитию
3	Определение тематики модулей и их последовательности	Разработчик программы / руководитель / (академический) директор программы
4	Определение методов и форм обучения, направленных на развитие необходимых компетенций	Разработчик программы / руководитель / (академический) директор программы совместно со специалистом по диагностике / развитию
5	Определение процентного соотношения очного и дистанционного обучения	Разработчик программы / руководитель / (академический) директор программы
6	Подбор преподавателей, экспертов, тренеров и т. д., способных реализовать выбранные методы и формы обучения	Разработчик программы / руководитель / (академический) директор программы
7	Разработка УМК для очного и дистанционного форматов	Отобранные преподаватели, тренеры, эксперты, частично разработчик программы / руководитель / (академический) директор программы
8	Планирование работы экспертов по наблюдению, диагностике участников и консультированию по ИПР на программе обучения	Разработчик программы со специалистом по диагностике / развитию
9	Проверка соответствия разработанной программы целям и задачам, возможность оценить намеченные результаты выбранными методами оценки эффективности программы	Разработчик программы

информации об использовании инструментов бережливого производства на своих предприятиях, об изменениях в ежедневной работе, в организации своего рабочего места (участники делают доклад на следующем модуле); 4-й уровень — подсчет экономического эффекта от внедренных изменений (расчет экономии в части трудозатрат, отсутствия лишних перемещений на производстве, оптимизации работы склада и т. д.)» [9].

Подводя итог, можно представить процесс создания корпоративной программы для КР в виде следующего алгоритма (табл.).

Представленный в таблице алгоритм создания модульной образовательной программы был использован для разработки программы обучения кадрового резерва ракетно-космической отрасли. Однако положенные в его основу принципы являются общими для корпоративных модульных программ обучения КР, а значит, он может быть использован при разработке корпоративных модульных программ обучения КР и в других отраслях.

Литература

1. Безруков А. А. О модернизации организационных форм обучения в системе дистанционного образования // ПОСДИП-2012: Современные технологии образования взрослых: тез. докл. участников II Международной науч.-практ. конф. — Гродно: Гродненский гос. ун-т, 2012. — С. 13–15.

2. Долженко Р. А. Подходы к оценке эффективности корпоративного обучения [Электронный ресурс] // DocPlayer. URL: <http://docplayer.ru/85235461-Podhody-k-ocenke-effektivnosti-korporativnogo-obucheniya.html> (дата обращения — 22.07.2019).

3. Долженко Р. А. Система корпоративного обучения: содержание, место в системе образования и основные подходы к реализации в компании // Педагогическое образование в России. — 2017. — № 3. — С. 6–13.

4. Есенкова Т. Ф. Педагогические технологии в образовании взрослых: методология, содержание, эффективность // Фундаментальные исследования. — 2015. — № 2–7. — С. 1483–1488.

5. Кукушкин С. Г., Арефина О. В., Рудько Ю. С., Самохвалова С. М. Развитие корпоративных компетенций как фактор стимулирования инновационной активности персонала предприятия ракетно-космической отрасли // Решетневские чтения. — 2017. — С. 562–563. [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/razvitie-korporativnyh-kompetentsiy-kak-faktor-stimulirovaniya-innovatsionnoy-aktivnosti-personala-predpriyatiya-raketno> (дата обращения — 13.04.2019).

6. Масалимова А. Р. Корпоративная подготовка специалистов технического профиля к осуществлению наставнической деятельности в условиях современного производства: дис. ... д-ра пед. наук. — Казань, 2014. — 428 с.

7. Микрообучение: мода или необходимость? // EduTech. — 2016. — № 1. [Электронный ресурс] URL: https://edutechclub.sberbank-school.ru/system/files/event/pdf/demo/1_EduTech_demo.pdf (дата обращения — 19.03.2019).

8. Рейтинг РБК: 15 лидеров корпоративного образования. // РБК. Бизнес. — 27 апр., 2015. [Электронный ресурс] URL: <https://www.rbc.ru/business/27/04/2015/552c5adf9a7947ba47f95877> (дата обращения — 25.03.2019).

9. Сенашенко В. С., Марушина М. К. Деловая игра в корпоративном обучении как эффективный метод развития компетенций руководителей // Современное образование. — 2018. — № 3. — С. 94–108.

10. Соловьева И. А., Герасимова М. В., Мусина Д. Р. Формирование многокритериальной модели оценки эффективности системы обучения и развития организации // Наукоедение. — 2017. — Т. 9. [Электронный ресурс] URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/73EVN217.pdf> (дата обращения — 19.03.2019).

11. Удовидченко Р. С., Киреев В. С. Комплексная модель оценки эффективности обучения корпоративного персонала // Фундаментальные исследования. — 2016. — № 5–2. — С. 284–288.

12. Чуланова О. Л., Тимченко Я. А. Корпоративное обучение персонала и методы его оценки: подходы, инструментарий, проблемы и пути их преодоления // Наукоедение. — 2016. — Т. 8. — № 1. [Электронный ресурс] URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/13EVN116.pdf> (дата обращения — 26.03.2019).

13. Allen E., Seaman J. Learning on demand // Online education in the United States. — 2009. [Электронный ресурс] URL: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED529931.pdf> (дата обращения — 25.03.2019).