

DOI: 10.12731/2218-7405-2017-9-39-50

УДК 316

## УПРАВЛЕНИЕ ОБУЧЕНИЕМ И РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА: ОПЫТ ЗАРУБЕЖНЫХ И РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

*Зобкова Л.Д.*

***Цель.** Происходящие значительные изменения в различных сферах современного общества наряду с динамичным ростом производственных мощностей способствовали повышению важности вопросов корпоративного обучения во взрослом и непрерывном образовании. В статье производится социологический анализ российских и зарубежных подходов к управлению обучением и развитием персонала.*

***Метод или методология проведения работы.** Основу исследования этого вопроса образуют герменевтический, сравнительный (компаративистский) и контрастный методы, которые позволили выявить преимущества и недостатки российских и зарубежных подходов к организации корпоративным обучением.*

***Результаты.** На основании проведённого исследования делается вывод, что управление обучением и развитием персонала в современной России подразумевает необходимость освоения опыта лучших зарубежных компаний к организации системы корпоративного обучения с учетом их адаптации к российской действительности.*

***Область применения результатов.** Практическая значимость исследования состоит в возможности его применения в сфере корпоративного менеджмента, а также в образовательной практике при подготовке специалистов гуманитарных и общественных дисциплин.*

***Ключевые слова:** управление обучением и развитием персонала; кадровый менеджмент; корпоративное обучение; работник нового типа; организация корпоративного обучения.*

## MANAGEMENT OF TRAINING AND DEVELOPMENT OF PERSONNEL. THE EXPERIENCE OF FOREIGN AND RUSSIAN COMPANIES

*Zobkova L.D.*

**Purpose.** *Significant changes in various spheres of modern society, along with the dynamic growth of production capacities, contributed to the importance of corporate training in adult and continuing education. The article makes a sociological analysis of Russian and foreign approaches to the management of training and staff development.*

**Methodology.** *The basis for the study of this issue is the hermeneutical, comparative (comparative) and contrast methods, which allowed us to show the advantages and disadvantages of Russian and foreign approaches to organizing corporate training.*

**Results.** *Based on the conducted research, it is concluded that the management of teaching and staff development in modern Russia implies the need to master the experience of the best foreign companies in the organization of the corporate training system, taking into account their adaptation to the Russian reality.*

**Practical implications.** *Practical significance of the research consists in the possibility of its application in the sphere of corporate management, as well as in educational practice in the training of specialists in the humanities and social disciplines.*

**Keywords:** *management of training and development of personnel; corporate training; new type of employee; organization of corporate training.*

Высокие темпы рыночной экономики и рост конкуренции вынуждают современные компании уделять большое внимание обучению и развитию персонала. Развитие и обучение персонала – наиболее важная из стратегических функций кадрового менеджмента, направленного на создание высококлассного кадрового потенциала компании в зависимости от существующих и будущих внутренних и внешних измене-

ний. Развитие профессиональных компетенций и личностных качеств персонала является одним из наиболее важных условий улучшения и поддержания конкурентоспособности современного предприятия, содействует росту навыков и способностей сотрудников, необходимых на внешнем трудовом рынке [12, 13]. В обществе востребованы специалисты, которые стремятся непрерывно повышать свою квалификацию, являются мастерами новых технологий и методов их использования (работниками нового типа) [7, с. 27]. Однако современные исследования показывают, что знаний и навыков, которыми обладают выпускники университетов ещё недостаточно для успешной работы в организации на сегодняшний день [15]. В связи с этим, организации помимо профессионального подбора персонала нуждаются в грамотно построенной профессиональной системе корпоративного обучения, способствующей подготовке компетентных и ориентированных на успех сотрудников. Безусловно, выбор методов обучения персонала напрямую зависит от стратегических целей и задач, поставленных перед компанией [6, с. 19]. Немаловажное значение имеют такие критерии как бюджет обучения, отведённые сроки на разработку и внедрение обучающих программ, квалификация преподавательского состава, организационная структура предприятия и количество сотрудников. Как полагают эксперты, бюджет на профессиональную подготовку персонала может составлять до 10% фонда заработной платы. Такое своеобразное капиталовложение в результате способствует повышению производительности и увеличению прибыли [10].

В данной статье предпринята попытка компаративистского анализа особенностей управления обучением и развития персонала в зарубежных странах с развитой экономикой и России, которая постепенно интегрируется в мировое сообщество.

Значительный опыт по внедрению по корпоративной подготовке кадров накоплен в таких странах, как США, Великобритания, Франция и Япония.

Так, США по праву можно назвать страной зарождения корпоративного обучения в том виде, в котором мы привыкли его видеть в современных западных компаниях. Именно в этой стране в 1961 году

в компании McDonalds появился первый корпоративный университет под названием Gamburger University [1]. Корпоративное обучение в США ориентировано на дальнейшее развитие выпускников университетов и, в первую очередь, менеджерского состава. Вероятность пройти обучение по корпоративным обучающимся программам на 50% выше для персонала с высшим образованием. При этом шансы быть обученными внутри фирмы у руководителей, обладающих степенями магистра (Masters) или доктора наук (Ph D) вдвое больше, чем для обладателей степени бакалавриата (Bachelor). Американцы считают, что небольшой квалифицированный руководящий штат является залогом увеличения прибыльности компании. Корпоративное обучение в США находит свою реализацию преимущественно в крупных компаниях, так как требует от организаций крупных инвестиций. Тем не менее, распространены и иная практики, когда предприятия, не имея собственных корпоративных обучающих систем, объединяются и создают межфирменные учебные центры для внутреннего обучения сотрудников. Этот неоспоримо эффективный подход, так как он даёт возможность сотрудникам предприятий одного сегмента рынка обмениваться опытом и решать бизнес-кейсы, применимые на практике, а также минимизировать затраты на обучения, не потеряв качество.

В отличие от японских и немецких компаний в США обучение персонала не считается частью конкурентной стратегии организаций. Сумма годовых расходов по корпоративному обучению на душу населения в США в два раза меньше, чем, к примеру, в немецких компаниях, а при подготовке рабочего персонала меньше в 17 раз. Если во Франции, от привития культуры корпоративного обучения своим сотрудникам компании получают налоговые льготы, то в США правительство устанавливает гибкую политику и стратегические рекомендации по поддержке развития персонала, но не участвует в управлении стратегии по управлению знаниями персонала [9, с. 22]. Важно отметить, что на данный момент в США зарождается практика применения проектного подхода к корпоративному образованию. А именно создание смешанного варианта корпоративных университетов на основе взаимодействия бизнеса и образования [11].

Во Франции корпоративное обучение, как правило, осуществляется через краткосрочные и узкоспециализированные курсы. Система основана на подготовке и переподготовке кадров с учетом особенностей отраслей бизнеса, в которых на данный момент работает компания. Системы корпоративной кадровой переподготовки и повышение квалификации персонала состоят из учебных задач и целей, связанных с общей стратегией компании и делятся на компоненты: 1) обучение руководителей подразделений; 2) практическое обучение сотрудников и проведение оперативной (периодической) оценки результатов освоения материала. Существует баланс между продолжительностью обучения и целевой аудиторией (различных отраслей) персонала. Французские исследователи отмечают, что ежегодно 30% и более специалистов из каждой отрасли на производстве должны повышать свои знания и квалификацию.

Британские компании предпочитают обучать и развивать своих сотрудников на рабочем месте, т.к. внешнее обучение является порой проблемным. Поэтому менеджерскому составу приходится мириться с тем, что работники отсутствуют на своем рабочем месте и планировать их вне рабочее время с периодом учебной программы. И что немаловажно, внешнее обучение сотрудников в этой стране считается дорогостоящим. Значительным минусом является и то, что знания, полученные во время курса внешнего обучения, зачастую не соответствуют действующим стандартам и установленным требованиям компании [14]. Практика обучения на рабочем месте в британских компаниях является одним из наиболее эффективных и экономически выгодных способов повышения квалификации кадров. Среди различных популярных методов обучения есть два наиболее рентабельных и хорошо зарекомендовавших себя – это передовой опыт (обмен ноу-хау) и наставничество. Несмотря на экономичность британских компаний, фактические расходы на внутрифирменное обучение составляет 3% совокупных затрат на рабочую силу от фонда заработной платы, что на 2,7% больше, чем в крупнейших организациях России [8, с. 170–171].

В Японии, в свою очередь, широкое распространение получила внутрифирменное обучение как наиболее эффективный и экономически выгодный способ повышения квалификации кадров. Его основу составляет практика пожизненного найма, подготовки на рабочем месте, ротации кадров, надбавки к заработной плате за выслугу лет, систему репутаций. Компании нанимают выпускников высших учебных заведений, молодой персонал проходит обучение внутри организации и остаётся работать практически на всю жизнь. Существует практика перемещения сотрудников каждые 2–3 года по горизонтальной и вертикальной карьерной лестнице (ротации кадров), зачастую без согласия самого работника. Такой подход позволяет сотруднику расширить детальное представление о бизнесе организации. Подчинённым довольно сложно ввести в заблуждение руководителя с такими знаниями деталей рабочего процесса, и, безусловно, такая квалификация способствует уменьшению вероятности принятия непрофессиональных решений. Кроме того, японская модель корпоративного обучения включает в себя обучение во вне рабочее время. Высоко развит институт наставничества, базирующийся на уважении и репутации сотрудников (зачастую старшего поколения), а не профессиональных показателей сотрудника (в отличие от Великобритании). Ключевой принцип одной из ведущих японских компаний Toyota, отмечает в своих исследованиях профессор промышленного и операционного инжиниринга в Университете Мичигана Джеффри Лайкер, представляет собой становление организации обучающейся структурой за счет неустанного самоанализа и непрерывного совершенствования. Этот принцип неслучайно венчает пирамиду «дао Toyota», так как создание обучающейся структуры представляет собой высший уровень эффективности организации. Основной обязанностью любого руководителя в Toyota – обучение людей [2, с. 287–288; 3], что напрямую противоречит американской ментальности построения внутрифирменного обучения, где вопросом развития навыков отвечает сам сотрудник или корпоративные учебные центры.

В целом, применение современных способов и методов корпоративного обучения с учетом национальной специфики, инвестиции

в подготовку и переподготовку кадров в компаниях способствуют достижению ведущих позиций рассматриваемых стран на мировом рынке, а работнику такой рост компании обеспечивает максимальную самореализацию и является большим плюсом в плане развития карьеры. Такое обучение – важный фактор в целях профессионального развития персонала и, как следствие, реализация стратегических целей организации [5, с. 677]. Однако качественная взаимосвязь методов, используемых в транснациональных компаниях, не может игнорировать изменения, возникающие при росте этих компаний. Например, динамичное развитие службы управления персоналом (HR) в любой организации зависит от постоянного изучения аспектов, связанных с мировым потенциалом и условий для устойчивого экономического развития на внешнем рынке.

Что же касается российских компаний, то корпоративное обучение здесь представлено разными моделями в зависимости от масштабов организации: Отдел обучения, Учебный Центр или Корпоративный Университет [4, с. 354–355]. Опыт, накопленный в рамках зарубежного корпоративного обучения, а также изучение преимуществ и недостатков, связанных с применяемыми методами, позволяет разрабатывать и развивать учебно-образовательный процесс с учетом его потенциала для успешного применения в российской системе корпоративного образования. В управлении корпоративным обучением и развитием персонала применяются разнообразные способы и методы, такие как: модульное обучение, кейс-обучение, тренинг, коучинг, бизнес-игра, ролевая игра, метафорическая игра, «мозговой штурм», проектный метод («обучение проектированием»), поведенческое моделирование, наставничество, сторителлинг, обучение рабочей команды, баскет-метод, вращения по карьерной лестнице (горизонтальные, вертикальные) и другие. Одна из важнейших задач управления корпоративным обучением заключается в том, чтобы адаптировать образовательные приёмы, методы и способы обучения к конкретным запросам. Так, например, передовой международный опыт, связанный с подготовкой корпоративных HR-специалистов (в том числе и внутренних тренеров), используется в

России «с осторожностью», потому что большинство предприятий и компаний по-прежнему остаются закрытыми для инноваций в области подготовки кадров и развития кадровых компетенций или квалификаций. В то же время рациональная организация корпоративного обучения способствует прибыльности предприятия, а его работодатель становится престижным в глазах соискателей, способствует развитию корпоративной культуры предприятия, совершенствованию наставничества и оказывает положительное влияние на конкурентоспособность предприятия в целом. Простое копирование зарубежных форм и методов подготовки корпоративных HR-специалистов представляет собой неразумный и невыгодный способ. Необходимо проводить конструктивный анализ их использования в условиях российских предприятий. В противном случае мы можем потерять возможность наработки отечественных практик в области инженерной педагогики, которые должны служить ориентиром и обеспечивать прогрессивное развитие корпоративного обучения передовых российских компаний. Все вышеперечисленные методы, популярные в зарубежной практике корпоративного обучения, позволяют сделать вывод о том, что ключевое значение при передаче или предоставлении сильного и богатого опыта является сбалансированным, целостным и эффективным набором методов, обеспечивающих конкурентоспособность организации.

Предпринятый анализ международного опыта в области управления обучением и развитием персонала показал, что, как любой другой управленческий процесс, данный способ управления подразумевает необходимость применения системного подхода и тщательного планирования. На первом месте в выстраивании системы обучения находится определение потребностей организации в этой отрасли. В связи с этим необходимо выявить соответствие профессиональных знаний, навыков и компетенций персонала стратегическим целям компании. Выбор надлежащего корпоративного метода обучения зависит от специфики отраслей и бизнеса, а также уровня развития страны.

В заключение стоит отметить, что опыт, накопленный в зарубежном и российском корпоративном обучении, а также анализ пре-

имущества и недостатков методов реализации внутрифирменного обучения в различных странах, позволяют проектировать и разрабатывать обучающий процесс с учетом его потенциала для успешного применения в российской системе корпоративного образования. Данный опыт является полезным при разработке специальных методов и методик, учебных программ, учебных и методических материалов на российских предприятиях.

### *Список литературы*

1. Грачева С. Корпоративные университеты за рубежом (история создания, опыт, современность). URL: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1496> (дата обращения 28.08.2017).
2. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Джеффри Лайкер; Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 402 с. (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»).
3. Джеффри Лайкер, Дэвид Майер. Талантливые сотрудники. Воспитание и обучение людей в духе дао Toyota [Электронное издание]. М.: ООО «Альпина Паблишер», 2012.
4. Зобкова Л.Д. Корпоративное обучение в условиях непрерывного образования // Социально-гуманитарные знания. 2017. №1. С. 351–355.
5. Зобкова Л.Д. Проблема эффективности корпоративного обучения // Российское социологическое сообщество: история, современность, место в мировой науке / Материалы науч. конференции к 100-летию Русского социологического общества имени М.М. Ковалевского 10-12 ноября 2016 г. / Отв. редактор: Ю.В. Асочаков. СПб.: Скифия-принт, 2016. С. 641–643.
6. Кудряшов В.С., Мосеева Е.А. Основы формирования системы обучения персонала организации // Международный научный журнал «Juvenis scientia» 2017. № 2. С. 19–24.
7. Матренина Л.Ф. Качество образования как условие формирования креативного этоса профессионала // Вестник Московского городского педагогического университета. Серия «Философские науки». 2016. № 2(18). С. 26–33.

8. Стукен Т.Ю. Внутрифирменное обучение персонала: мотивы работников и работодателей // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2015. № 4. С. 170–176.
9. Трегубова Т.М., Масалимова А.Р. Зарубежные модели дополнительного профессионального образования: теоретико-методологический анализ: Научно-методическое пособие. Казань: Издательство «Данис» ИПП ПО РАО, 2013. 66 с.
10. Управление обучением персонала. URL: <https://www.hr-director.ru/article/63775-qqq-15-m5-upravlenie-obucheniem-personala?ustp=W> (дата обращения 28.08.2017).
11. Baumann T., Harfst S., Swanger A., Saganski G., Alwerfalli D., Cell A. Developing Competency-based, Industry-driven Manufacturing Education in the USA: Bringing together Industry, Government and Education Sectors // Procedia – Social and Behavioral Sciences. 2014. № 119, pp. 30–39.
12. Klucharev G.A. and Pakhomova H.I., Corporate education: alternative government programs in additional education. J. Contin. Edu. Polit. Econ., 2008, 3, pp. 134–160.
13. Masalimova A.R. and Sabirova L.L. Multi-dimensional classification of types and forms of corporate education. Am. J. Appl. Sci., 2014, 11, pp. 1054–1058.
14. Shaidullina A.R. et al., The curriculum project on professional and pedagogical teachers' communication culture formation. Mediterr. J. Soc. Sci., 2015, 6, pp. 202–208.
15. Shurkina E.Y. et al., Designing a model of interaction of economic resources in the quantization conditions of economic area. Mediterr. J. Soc. Sci., 2015, 6, pp. 129–135.

### *References*

1. Gracheva S. *Korporativnye universitety za rubezhom (istoriya sozdaniya, opyt, sovremennost')* [Corporate universities abroad (history of creation, experience, modernity)]. <http://www.top-personal.ru/issue.html?1496>.
2. *Dao Toyota: 14 principov menedzhmenta vedushchej kompanii mira* [Tao Toyota: 14 principles of management of the world's leading com-

- pany]. Jeffrey Liker; Trans. With the English. Moscow: Alpina Business Books, 2005. 402 p. (Series of «Models of management of leading corporations»).
3. Jeffrey Liker, David Mayer. *Talantlivyye sotrudniki. Vospitanie i obucheniye lyudej v duhe dao Toyota* [Talented employees. Education and training of people in the spirit of the Dao Toyota]. LLC «Alpina Publisher», 2012.
  4. Zobkova L.D. Korporativnoe obucheniye v usloviyah nepreryvnogo obrazovaniya [Corporate Training in Conditions of Continuing Education]. *Social'no-gumanitarnyye znaniya*, no 1 (2017): 351–355.
  5. Zobkova L.D. Problema ehffektivnosti korporativnogo obucheniya [The problem of effectiveness of corporate training]. *Russian sociological community: history, modernity, place in world science. Materials of scientific. Conference on the 100th anniversary of the Russian Sociological Society named after M.M. Kovalevsky November 10–12, 2016*. Editor: Yu.V. Assochakov. SPb.: Scythia-print, 2016, pp. 641–643.
  6. Kudryashov V.S., Moseeva E.A. Osnovy formirovaniya sistemy obucheniya personala organizatsii [Fundamentals of the formation of the training system of the organization's staff]. *International scientific journal – Juvenis Scientia*. no 2 (2017): 19–24.
  7. Matronina L.F. Kachestvo obrazovaniya kak uslovie formirovaniya kreativnogo ehtosa professionala [The quality of education as a condition for the formation of the creative ethos of a professional]. *Bulletin of the Moscow City Pedagogical University. Series «Philosophical Sciences»*. no 2 (18) (2016): 26–33.
  8. Stuken T.Yu. Vnutrifirmennoe obucheniye personala: motivy rabotnikov i rabotodatelej [Intrafirm training of personnel: motives of employees and employers]. *Bulletin of Omsk University. Series «Economics»*. no 4 (2015): 170–176.
  9. Tregubova T.M., Masalimova A.R. *Zarubezhnyye modeli dopolnitel'nogo professional'nogo obrazovaniya: teoretiko-metodologicheskij analiz* [Foreign models of additional professional education: theoretical and methodological analysis]: Scientific and methodological manual. Kazan: Danis publishing house IPP PA RAO, 2013, 66 p.

10. *Upravlenie obucheniem personala* [Management of staff training] <https://www.hr-director.ru/article/63775-qqq-15-m5-upravlenie-obucheniem-personala?ustp=W>
11. Baumann T., Harfst S., Swanger A., Saganski G., Alwerfalli D., Cell A. Developing Competency-based, Industry-driven Manufacturing Education in the USA: Bringing together Industry, Government and Education Sectors. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. № 119. 2014, pp. 30–39.
12. Klucharev G.A. and Pakhomova H.I., Corporate education: alternative government programs in additional education. *J. Contin. Edu. Polit. Econ.*, 2008, 3, pp. 134–160.
13. Masalimova A.R. and Sabirova L.L. Multi-dimensional classification of types and forms of corporate education. *Am. J. Appl. Sci.*, 2014, 11, pp. 1054–1058.
14. Shaidullina A.R. et al. The curriculum project on professional and pedagogical teachers' communication culture formation. *Mediterr. J. Soc. Sci.*, 2015, 6, pp. 202–208.
15. Shurkina E.Y. et al., Designing a model of interaction of economic resources in the quantization conditions of economic area. *Mediterr. J. Soc. Sci.*, 2015, 6, pp. 129–135.

#### **ДААННЫЕ ОБ АВТОРЕ**

**Зобкова Любовь Дмитриевна**, аспирант кафедры философии, социологии и политологии  
*ФГБОУ ВО «Московский технологический университет»  
пр. Вернадского, 78, г. Москва, 119454, Российская Федерация  
[luba.zobkova@gmail.com](mailto:luba.zobkova@gmail.com)*

#### **DATA ABOUT THE AUTHOR**

**Zobkova Lyubov Dmitrievna**, Post-Graduate Student of the Department of Philosophy, Sociology and Political Science  
*Moscow technological University  
78, Vernadsky Prospect, Moscow, 119454, Russian Federation  
[luba.zobkova@gmail.com](mailto:luba.zobkova@gmail.com)  
SPIN-code: 1755-7729  
ORCID: 0000-0002-8990-5070*