

Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2022. № 4(57). С. 42–49.
Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies). 2022;4(57):42–49.

Научная статья

УДК 378.046.4

doi: 10.47598/2078-9025-2022-4-57-42-49

ВЛИЯНИЕ КОРПОРАТИВНЫХ ПРОГРАММ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ СОТРУДНИКОВ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОМПАНИИ

Виктория Владимировна Тонконог¹, Полина Игоревна Ананченкова²

¹Государственный морской университет имени адмирала Ф. Ф. Ушакова, Новороссийск, Россия, vikatonkonog79@mail.ru, <http://orcid.org/0000-0001-6526-3678>

²Академия труда и социальных отношений, Москва, Россия, ananchenkova@yandex.ru, <http://orcid.org/0000-0003-1791-1292>

Аннотация. Корпоративное, или внутрифирменное обучение, как практика развития персонала, обеспечения актуальных знаний и навыков сотрудников имеет давние традиции и историю развития. Коммерческие компании, занимающие лидирующее положение на соответствующих рынках, традиционно инвестируют существенную часть прибыли в программы обучения и развития сотрудников, поскольку именно рабочая сила выступает важным фактором конкурентоспособности и устойчивости компаний как в текущей, так и стратегической перспективе. Профессиональное обучение и повышение квалификации работников является насущной задачей развития персонала в современных экономических условиях, поскольку скорость смены технологий, глобальные тренды цифровизации, а также другие вызовы обуславливают необходимость быстрого реагирования. Компании, неспособные к оперативному воспроизводству профессиональных компетенций сотрудников, постепенно утрачивают конкурентные позиции на рынке. Цель настоящей работы — рассмотреть основные преимущества, которые обеспечивает компания продуманная и системная работа по внутрифирменному обучению сотрудников.

Ключевые слова: обучение, развитие, персонал, кадровая политика, внутрифирменное обучение, корпоративное образование

Для цитирования: Тонконог В. В., Ананченкова П. И. Влияние корпоративных программ обучения и развития сотрудников на эффективность компании // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2022. № 4(57). С. 42–49. <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2022-4-57-42-49>.

Research article

THE IMPACT OF CORPORATE EMPLOYEE TRAINING AND DEVELOPMENT PROGRAMS ON THE COMPANY'S EFFICIENCY

Victoria V. Tonkonog¹, Polina I. Ananchenkova²

¹Admiral F. F. Ushakov State Maritime University, Novorossiysk, Russia, vikatonkonog79@mail.ru, <http://orcid.org/0000-0001-6526-3678>

²Academy of Labor and Social Relations, Moscow, Russia, ananchenkova@yandex.ru, <http://orcid.org/0000-0003-1791-1292>

Abstract. Corporate or in-firm training, as a practice of personnel development, providing relevant knowledge and skills of employees has a long tradition and history of development. Commercial companies that occupy a leading position in their respective markets traditionally invest a significant part of their profits in employee training and development programs, since it is the workforce that is an important factor in the competitiveness and sustainability of companies both in the current and strategic perspective. Professional training and advanced training of employees is an urgent task of personnel development in

modern economic conditions, since the speed of technology change, global trends in digitalization, as well as other challenges necessitate a rapid response. Companies that are unable to promptly reproduce the professional competencies of employees are gradually losing their competitive positions in the market. The purpose of this work is to consider the main advantages that thoughtful and systematic work on in-firm employee training provides to companies.

Keywords: training, development, personnel, personnel policy, in-firm training, corporate education

For citation: Tonkonog V. V., Ananchenkova P. I. The impact of corporate employee training and development programs on the company's efficiency. *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta social`ny`x texnologij) = Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2022;4(57):42–49. (In Russ.). <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2022-4-57-42-49>.

Цифровизация экономики требует пересмотра стратегий компаний, их адаптации к меняющейся социальной, экономической и технологической реальности, в том числе — в рамках кадровой политики и системы управления персоналом.

Понятие обучения и развития как инструмента корпоративных систем профессионального роста персонала в рамках кадровой политики многих компаний присутствует уже много лет. Доступ к обучению, который сначала рассматривался как щедрый жест со стороны работодателей, становится все более и более важным для благополучия сотрудников и производительности компании. Это привело к тому, что обучение и развитие стали ключевой частью бизнес-стратегии с наибольшей отдачей от инвестиций, поскольку они улучшают бизнес сверху донизу.

Между этими двумя терминами, часто упоминаемыми вместе, есть небольшая разница, которая может помочь понять будущие преимущества, которые они приносят. Если оба термина содержат идею улучшения знаний и/или навыков, конечная цель каждого из них несколько отличается. Основная цель обучения — лучше выполнять свою текущую работу, в то время как основная цель развития — противостоять будущим вызовам и/или развивать карьеру.

Три основные причины, по которым сотрудник желает пройти обучение, — это либо новая роль, сохранение своей текущей должности (в связи с развитием отрасли), либо карьерный рост (продвижение по службе). Таким образом, основная выгода, которую видят сотрудники, — это развитие или приобретение новых жестких и мягких навыков, которые помогут им удовлетворить одну из указанных потребностей. Эта выгода напрямую влияет на

эффективность и производительность компании. Сотрудник, стремящийся развивать свои компетенции, делает компанию более гибкой в условиях быстрых изменений.

В дополнение к очевидным преимуществам обучения и развития, существует широкий спектр менее очевидных преимуществ, которые положительно влияют на индивидуальное благополучие и, следовательно, косвенно на производительность компании. Если верно, что самым большим активом компании являются ее сотрудники, то любой бизнес, достаточно осведомленный, чтобы действовать соответствующим образом, инвестируя в своих сотрудников, несомненно, получит вознаграждение. Сотрудник, который заботится о своей работе и компании, скорее всего, будет более продуктивным.

Кроме того, сотрудник, которому предлагается возможность обучения и развития новых навыков, будет чувствовать себя более ценным. В свою очередь, работник, чувствующий, что его ценят, более мотивирован и меньше думает о своей работе, как о рутине, что способствует меньшему количеству пропусков и инцидентов.

Учитывая нынешнюю атмосферу недовольства людей своими работодателями, удержание сотрудников, несомненно, занимает важное место в повестке дня многих организаций. Неудивительно, что одной из возможных причин отсутствия лояльности по отношению к работодателям является нехватка возможностей для роста внутри компании.

В условиях глобальных технологических преобразований обучение персонала, воспроизводство необходимых профессиональных навыков и компетенций посредством программ корпоративного обучения актуализируется и становится основной задачей кадрового

менеджмента, обеспечивающего конкурентоспособность не только персонала, но и компании в целом.

Тщательно продуманная стратегия развития сотрудников важна на всех уровнях иерархической структуры компании. Правильная реализация программ обучения и развития обеспечивает компании ряд стратегических преимуществ, в том числе, следующих:

1. Повышение производительности.

Чтобы компании оставались конкурентоспособными в своей нише, организация должна продолжать опережать конкурентов. Развитие персонала может помочь организации оправдать ожидания и даже превзойти их.

В отчете CSO Insights (исследовательское подразделение Miller Helman Group) за 2017 год, посвященном влиянию развития сотрудников на производительность, показано, как развитие менеджеров по продажам может значительно улучшить показатели эффективности, такие как достижение плана продаж, выручки и пр. В некоторых случаях инвестирование всего лишь \$500 в развитие сотрудни-

ков приносило 46,1%-ное повышение производительности труда, в то время как инвестиции в размере \$5000 обеспечивало рост производительности в объеме 51,4% (рис. 1).

2. Адаптивность к изменениям.

Сегодняшняя деловая среда — это постоянные изменения, которые выступают не только источником организационных и прочих проблем, но и при правильном подходе открывают ранее неожиданные возможности. Поэтому крайне важно, чтобы рабочая сила могла быстро и эффективно справляться с постоянно меняющимися условиями экономической и бизнес конъюнктуры.

Сотрудники, способные быстро адаптироваться к изменяющимся условиям, обладают большей гибкостью мышления и эмоциональным интеллектом, что позволяет им не испытывать стресса адаптации к изменениям и обеспечивать постоянный, неснижаемый уровень качества и производительности труда.

3. Привлечение новых сотрудников за счет развитой внутренней системы развития персонала.

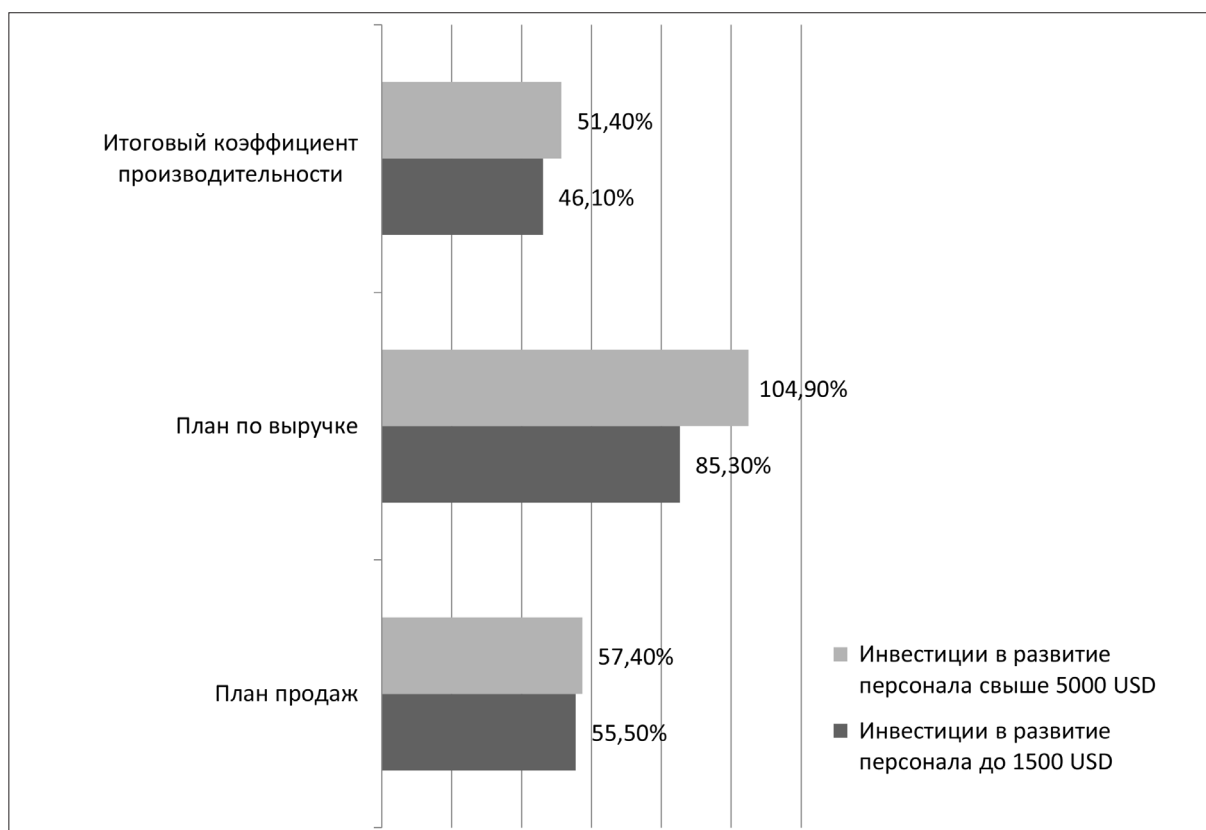


Рисунок 1 — Вложения в развитие менеджеров по продажам и их влияние на результативность работы [1]

Figure 1 — Investments in the development of sales managers and their impact on performance [1]

Согласно исследованию ATD Research (анкетный опрос 832 лидеров по развитию талантов, участники которого были примерно поровну разделены между национальными и многонациональными или глобальными организациями; почти две трети представляли предприятия с численностью работников более 1000 человек), компании более конкурентоспособны и гибки, а их рабочая сила более вовлечена, когда существует культура обучения и обмена знаниями в организации [2].

В высокоэффективных организациях сотрудники обмениваются знаниями со своими коллегами в четыре раза чаще, чем работники менее эффективных фирм. Эта коммуникация поддерживается вознаграждением работников за обучение, предоставлением инструментов и ресурсов для создания и обмена учебным контентом, а также превращением обмена знаниями в ожидаемую производительность на всех организационных уровнях.

Культура обучения коренится в процессе найма. Согласно исследованию, 22 % всех опрошенных в процессе интервьюирования кандидатов на должность ведут подобные беседы о существующей в компании системе обучения и развития персонала.

4. Сокращение расходов на найм и адаптацию новых сотрудников.

Инвестирование в собственные программы повышения квалификации сотрудников важно для обеспечения стабильности деятельности компании. Однако, и в стратегической перспективе вложения в развитие персонала обходятся дороже (ROI), чем затраты на поиск новых.

В 2018 году крупнейшая телефонная компания Соединенных Штатов Америки AT&T обнаружила, что только 50 % из 250 000 ее сотрудников обладают достаточными навыками, чтобы вести компанию в будущее. В результате руководство компании приступило к программе переподготовки персонала стоимостью 1 млрд долларов, которые, по мнению менеджмента, дадут большую отдачу, чем найм новых сотрудников с необходимыми навыками.

Компания выяснила, что средняя стоимость замены работника, не обладающего необходимыми навыками, составляет около 21 % от зарплаты этого работника. А по мере

роста базовой оплаты труда работников растут и затраты на их замену — что делает переподготовку гораздо более рентабельным вариантом [3].

5. Создание кадрового резерва и формирование управленческих команд и «своих» сотрудников.

Резерв лидеров — неотъемлемая часть кадровой политики компании, которая стремится к устойчивому развитию в долгосрочной перспективе. Однако лидерские навыки редко формируются за счет формального обучения в образовательных учреждениях. Они, скорее, возникают в процессе реальной работы с реальными коллективами. Совместная работа формирует систему формальных и неформальных связей и показателей, достаточных для образования лидера — человека, чей авторитет возвышается среди остальных в силу личностных характеристик и нередко никак не связан с базовым образованием и формальной должностной позицией.

Сильные лидеры в коллективе — это показатель зрелости менеджмента компании, поскольку тесный тандем формального и неформального лидера обеспечивает синергетический эффект на всех уровнях взаимодействия управляющего и управляемого звена.

Согласно исследованиям Bersin by Deloitte, организации с сильным лидерством демонстрируют 37 %-й рост выручки на одного сотрудника и 9 %-й рост валовой прибыли [4].

Показатели финансовой эффективности в организациях с низкой и высокой степенью зрелости топ-менеджмента представлены в таблице 1.

При этом в исследовании в качестве методологического пояснения отмечается, что эффекты значительны при 95 %-м доверительном уровне. Организация классифицируется как имеющая «низкую зрелость», если ее совокупный балл находится в пределах нижних 50 % среди всех организаций, включенных в это исследование. Организация классифицируется как имеющая «высокую зрелость», если ее совокупный балл находится в пределах 50 % лучших среди всех организаций, включенных в это исследование.

6. Повышение вовлеченности и мотивации сотрудников.

Таблица 1 — Финансовая эффективность организаций с различными степенями зрелости управленческого звена [4].

Показатель финансовых результатов деятельности	Выручка на одного работника	Валовая маржа
Среднее значение для организаций с низким уровнем зрелости	402,35	43 %
Среднее значение для организаций с высокой степенью зрелости	551,65	47 %
Разница в показателях деятельности организаций с высокой степенью зрелости и низкой степенью зрелости	+37 %	+9 %

Только 12 % сотрудников уходят на новую работу исключительно потому, что им предоставляется более высокая зарплата. Многие сотрудники стремятся получить признание за свои усилия и вклад в развитие компании — не обязательно повышение — и гораздо больше удовлетворены работой в компаниях, которые практикуют своевременную обратную связь и похвалу [5].

Исследования Института Дейла Карнеги показывают, что «высоко вовлеченная рабочая сила может привести к исключительному повышению производительности труда — до 202 %. А 85 % руководителей считают, что вовлечение сотрудников в принятие решений является стратегическим приоритетом развития компании» [6].

7. Обеспечение лояльности и снижение текучести кадров.

По данным Amdocs, 64 % людей уволились бы со своей работы, если бы у них не было доступа к обучению и развитию. Это включает в себя отсутствие роста и плохое обучение внутри организации (рис. 2).

Создавая позитивную траекторию карьерного роста, компании могут значительно сократить текучесть кадров и затраты на найм (измеряемые как во времени, так и в деньгах), которые намного превышают выгоды от разработки бизнес-стратегий по удержанию талантов. В нынешний период Великой отставки доступ к обучению и развитию становится необходимым, поскольку 56 % людей, опрошенных Amdocs, нуждаются в дополнительном обучении и развитии карьеры в 2022 году.

Более того, поощряя внутреннее продвижение, приращенных будущих лидеров можно

воспитать так, чтобы они брали на себя больше ответственности и требовали меньше контроля благодаря своим навыкам и опыту работы в организации.

Сотрудник, который видит, что компания инвестирует в его будущее, будет готов использовать вновь приобретенные навыки для ее развития. Это естественным образом поощряет творчество и инновации в командах, улучшает бизнес-продукты, услуги и процессы и, следовательно, увеличивает конкурентные преимущества.

Кроме того, довольные и мотивированные сотрудники естественным образом способствуют хорошему имиджу компании через «сарафанное радио» и социальные сети. Компания, которая ценит культуру обучения и развития, также привлечет лучшие таланты при приеме на работу. По данным Amdocs, 90 % соискателей считают возможность обучения и роста в компании важной при принятии решения о подаче заявления и/или принятии предложения. Четкое представление о возможностях обучения и развития на этапе адаптации познакомит новичка с культурой компании и побудит его работать лучше и усерднее благодаря глубокому пониманию перспектив роста.

Поскольку задачи меняются, рабочие места должны быть переопределены, и компании говорят, что им нужно будет стать более гибкими. Самостоятельная работа, скорее всего, будет расти. Лидерство и человеческие ресурсы также должны будут адаптироваться: почти 20 % компаний говорят, что их руководящей команде не хватает достаточных знаний, чтобы возглавить внедрение

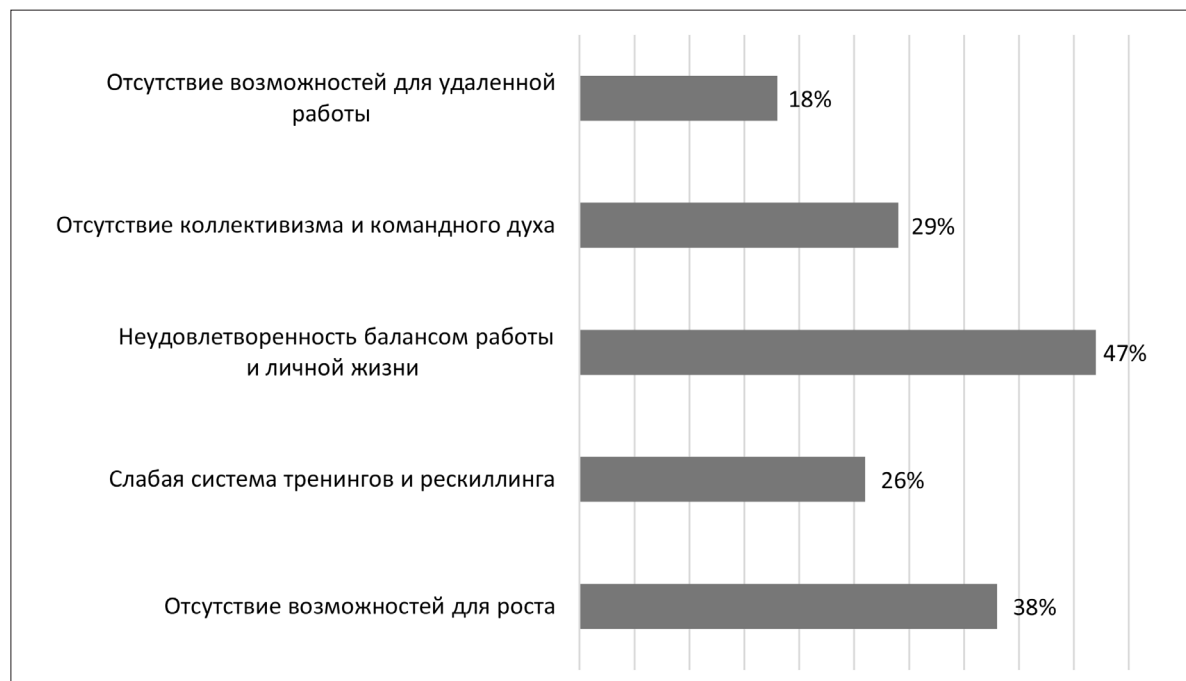


Рисунок 2 — Распределение ответов на вопрос «Почему Вы хотите уволиться со своей работы?» [7]

Figure 2 — Distribution of answers to the question "Why do you want to quit your job?" [7]

автоматизации и искусственного интеллекта. Почти каждая третья фирма обеспокоена тем, что отсутствие навыков, необходимых им для внедрения автоматизации, негативно скажется на их будущих финансовых показателях.

Отдача от инвестиций не всегда положительная, поскольку обучение — это не решение всех проблем внутри организации, а скорее вариант, который следует рассматривать, когда есть реальная необходимость и цель. Многие крупные компании, как правило, вкладывают значительные средства в обучение и развитие, ожидая высокой отдачи от инвестиций. Тем не менее, подход к обучению без глубокого понимания текущих навыков и четкого объяснения целей и видения бизнеса будет неэффективным и непригодным для компании и сотрудников. Например, низкая производительность со стороны сотрудника может быть вызвана непониманием задачи, недостатком инструментов или отсутствием качественного управления. Другими словами, сотрудник может обладать навыками для выполнения своей работы, но не иметь подходящих инструментов (программного обеспечения, машин и т. д.), чтобы быть эффективным.

Понимание целей развития имеет решающее значение для компании, чтобы предложить правильный тип обучения нужным людям с наилучшим методом доставки. Для того чтобы обучение было наиболее эффективным, необходимо соблюдать все три условия. Тот, кто проходит теоретические учебные курсы, не имея возможности реализовать это на практике, является примером плохого метода доставки, даже если правильное обучение проводится нужным людям. В результате, чтобы тренинги оказали положительное влияние на компанию, они не всегда должны предлагаться руководством, инициатива об их проведении также должна исходить и от самих сотрудников. Сотрудники лучше понимают свои потребности в отношении своих ролей, профессиональных амбиций и эволюции рынка, и поэтому их следует поощрять к созданию собственного плана обучения и развития.

Конкуренция за высококвалифицированных работников будет усиливаться, в то время как перемещение будет сосредоточено главным образом на низкоквалифицированных работниках, продолжая тенденцию, которая усугубляет неравенство доходов и сокращает рабочие места со средней зарплатой. Компании говорят, что высококвалифицированные

работники, скорее всего, будут наняты и переподготовлены, а в последствии им будет повышена и заработная плата.

Фирмы, находящиеся на переднем крае внедрения автоматизации, рассчитывают привлечь таланты, в которых они нуждаются, но менее оперативные структуры опасаются, что их возможности будут более ограниченными. Лидеры бизнеса все чаще и чаще заявляют, что готовы взять на себя ведущую роль в создании рабочей силы будущего, но все заинтересованные стороны должны будут работать вместе, чтобы справиться с крупномасштабной переподготовкой и другими проблемами переходного периода в будущем.

Компании могут сотрудничать с преподавателями для изменения образовательных программ в университетах и колледжах. Отраслевые ассоциации могут помочь создать каналы воспроизводства талантов, в то время как профсоюзы могут помочь в межотраслевой мобильности. Правительствам необходимо бу-

дет усилить гарантии для работников в переходный период и поощрять мобильность, поскольку в новую эпоху меняются способы работы и само рабочее место.

Обучение и развитие становятся все более и более неотъемлемой частью корпоративной культуры. Существует причинно-следственная связь: доступ к обучению создает ценное чувство для сотрудников, которые в результате будут более мотивированы и продуктивны, что в конечном итоге положительно скажется на прибыли и имидже бренда бизнеса. Повышение сотрудниками своей квалификации посредством обучения и развития позволит им лучше реагировать на новые потребности рынка в рамках отрасли компании, а также поможет компании сохранить свои конкурентные преимущества. Однако это возможно только в том случае, если для работников организованы соответствующие тренинги благодаря предварительному пониманию потребностей и тесному сотрудничеству с ними.

Список источников

1. CSO Insights Sales Enablement Optimization Study. Litleton : Miller Heiman Group, 2017.
2. Employer-Sponsored Continuing Edu // Association for Talent Development : сайт. URL: <https://www.td.org/research-report/employer-sponsored-continuing-education>
3. AT&T's \$1 billion gambit: Retraining nearly half its workforce for jobs of the future // CNBC.com : сайт. URL: <https://www.cnbc.com/2018/03/13/atts-1-billion-gambit-retraining-nearly-half-its-workforce.html>
4. High-Impact Leadership. The New Leadership Maturity Model. Deloitte Development LLC, 2017.
5. A labor market that works: Connecting talent with opportunity in the digital age. McKinsey Global Institute, June 2015.
6. Mark Muro et al., Digitalization and the American workforce. Brookings Institution, November 2017.
7. Rechagneux A., Van Rompuy N. How does training & development impact your organization? // AION consulting.eu : сайт. URL: <https://www.aionconsulting.eu/post/how-does-training-development-impact-your-organization-1>

References

1. CSO Insights Sales Enablement Optimization Study. Litleton: Miller Heiman Group; 2017.
2. Employer-Sponsored Continuing Edu. Association for Talent Development: site. Available from: <https://www.td.org/research-report/employer-sponsored-continuing-education>
3. AT&T's \$1 billion gambit: Retraining nearly half its workforce for jobs of the future. CNBC.com: site. Available from: <https://www.cnbc.com/2018/03/13/atts-1-billion-gambit-retraining-nearly-half-its-workforce.html>
4. High-Impact Leadership. The New Leadership Maturity Model. Deloitte Development LLC; 2017.
5. A labor market that works: Connecting talent with opportunity in the digital age. McKinsey Global Institute; June 2015.
6. Mark Muro et al., Digitalization and the American workforce. Brookings Institution; November 2017.
7. Rechagneux A., Van Rompuy N. How does training & development impact your organization? AION consulting.eu : site. Available from: <https://www.aionconsulting.eu/post/how-does-training-development-impact-your-organization-1>

Информация об авторах

П. И. Ананченкова — кандидат экономических наук, кандидат социологических наук, доцент, профессор кафедры экономики труда и управления персоналом;

В. В. Тонконог — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры таможенного права.

Information about authors

P. I. Ananchenkova — Candidate of Science (Economics), Candidate of Science (Sociological), Associate Professor, Professor of the Department of Labor Economics and Personnel Management;

V. V. Tonkonog — Candidate of Science (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Customs Law.

Статья поступила в редакцию 13.09.2022; одобрена после рецензирования 29.09.2022; принята к публикации 10.10.2022.

The article was submitted 13.09.2022; approved after reviewing 29.09.2022; accepted for publication 10.10.2022.