

В. В. Тонконог

*Кандидат экономических наук,
tonkonogvv@yandex.ru*

*Морской университет им. адмирала Ф.Ф. Ушакова,
Новороссийск, Российская Федерация*

П. И. Ананченкова

*Кандидат экономических наук, доцент,
ananchenkova@yandex.ru*

*Financial University under the Government of the Russian Federation,
Москва, Российская Федерация*

E-learning как инструмент развития компетенций сотрудников в корпоративной образовательной системе

***Аннотация.** В статье представлены результаты авторского исследования, отражающего тенденции в российском корпоративном e-learning. Массовый и стремительный переход компаний на дистанционное обучение сотрудников наблюдается в российском HR-пространстве в последние несколько лет. Все больше компаний приходят к выводу, что инвестиции в развитие персонала приносят выгоды для всей компании в целом. В последнее время сложилась тенденция предоставлять сложные технологические продукты вкупе с обучением по ним, то есть e-learning может становиться качественным дополнением сложных программных продуктов или услуг.*

***Ключевые слова:** регион, образовательное пространство, интеграция, e-learning*

V. V. Tonkonog

*Cand. Sci. (Econ.),
tonkonogvv@yandex.ru*

*Admiral Ushakov Maritime University,
Novorossiysk, Russian Federation*

P. I. Ananchenkova

*Cand. Sci. (Econ.), Ass. professor,
ananchenkova@yandex.ru*

*Financial University under the Government of the Russian Federation,
Moscow, Russian Federation*

E-learning as a tool for developing employee competencies in the corporate education system

***Annotation.** The article gives results of author's study reflecting trends in Russian corporate e-learning. Massive and rapid transition of companies to remote training of employees is observed at the Russian HR-space in past few years. More and more companies are coming to the conclusion that investment in personnel development benefits the Company as a whole. Lately there has been a tendency to provide sophisticated technological products coupled with training, i.e., e-learning can become a qualitative complement of complex software products or services.*

***Keywords:** corporate learning; trends; development; personnel; management of competencies.*

В настоящее время наблюдается стремительное развитие дистанционных технологий обучения, внедряемых на разных уровнях и в разных образовательных системах: начиная от дошкольных программ и заканчивая программами обучения пенсионеров; в школах, университетах, коммерческих компаниях, государственных структурах и т. д. – повсеместно программы e-learning стали рассматриваться как основной инструмент воспроизводства актуальных компетенций – знаний, умений и навыков, необходимых в современных реалиях практических действий.

Цель работы – определить основные тенденции развития систем дистанционного обучения как инструментов воспроизводства профессиональных компетенций в корпоративном образовательном пространстве.

Понятие корпоративных компетенций, как базовых знаний, умений и навыков сотрудников компании. Корпоративные компетенции представляют собой «объем профессиональных навыков и знаний, личностные установки и характеристики, которые проявляются в поведении сотрудников, требуют выполнения некоторых должностных обязанностей»¹.

По мнению Стуковой Е., «модель компетенций представляет собой совокупность определенных компетенций, которые нужны сотрудникам для достижения целей, поставленных руководством компании»². Только при наличии у работников определенных навыков можно рассчитывать на успешное развитие предприятия.

Корпоративные компетенции предполагают систему навыков и умений, которыми обладает работник, для того чтобы успешно реализоваться в профессиональной сфере.

¹ Буланов И. Что такое компетентность? // Материалы II Международной конференции «Проблемы современного профессионального образования: вчера, сегодня, завтра». – Нижний Новгород, 2016. С. 4–16.

² Стукова Е. Компетентностный подход – в практике современного профессионального обучения // Предпринимательство и право. 2016. № 2. С. 11–19.

Разработка корпоративных компетенций направлена на установление определенных стандартов, предъявляемых к сотрудникам. В первую очередь речь идет об уровне знаний, умений, личностных качествах, которые могут стать как стимулом для развития, так и тормозом для компании. «Модель компетенций можно считать аналогом, который включает в себя спектр требований в прозрачном и открытом формате. Модель может меняться в зависимости от целей компании, а также от условий, которые существуют на рынке» — отмечает И. Сергеев³.

Развитие корпоративных компетенций позволяет компании занимать определенную нишу в своей сфере деятельности, получать стабильную прибыль от деятельности. Компетенции определяют, учитывая специфику деятельности организации. Они позволяют выявлять те деловые качества и профессиональные умения, которые должны быть у сотрудников, чтобы воплощать в жизнь задумки компании. Оптимальным считается пять-семь разных поведенческих навыков.

Востребованность программ корпоративного дистанционного обучения.

Электронный формат корпоративного обучения в компаниях сегодня не является собственным ноу-хау или предметом роскоши. Параллельно созданию интернет-технологий и запуску огромного количества образовательных порталов система e-learning стремительно растет и существует в современном мире среднего и крупного бизнеса.

В отличие от традиционной формы обучения, система e-learning имеет массу преимуществ:

- повышение квалификации, предоставление ценных, узкоспециализированных знаний происходит без отрыва сотрудников от основного рабочего места;
- выбор подходящей системы обучения позволяет компании оптимизировать финансовые затраты на образование персонала;
- e-learning охватывает огромные сферы и направления бизнеса (торговля, финансы, менеджмент и другие);
- электронное образование дает возможность индивидуальных занятий, самостоятельного изучения материала в необходимом объеме;
- в процессе обучения участники могут консультироваться с бизнес-тренерами в режиме онлайн.

³ Сергеев И. Корпоративные компетенции как основа рекрутинга молодых специалистов // Материалы II Международной конференции «Проблемы современного профессионального образования: вчера, сегодня, завтра». — Нижний Новгород, 2016. С. 114–122.

Учебные программы содержат комплексы упражнений и практических заданий с привлечением мультимедийных решений, что делает процесс обучения интересным, повышает его понимание, усвоение и запоминание.

Многие российские компании успешно применяют систему e-learning. Например, крупные промышленные корпорации «Сибнефть», «Норильский никель», Сбербанк России, МПС, «Северсталь», сетевая компания «Сибирское здоровье», центр медицинских услуг «ИНВИТ-РО» и многие другие.

Например, в Сбербанке была внедрена мощная программа корпоративного обучения для конкретных должностных лиц «Вводный курс по банковским продуктам». Курс содержит индивидуальные обучающие материалы, а также мощную платформу для получения знаний — инструменты, доступные сотрудникам в режиме онлайн. В проекте сконцентрированы все наработки системы e-learning за период использования дистанционных технологий в компании. Программа является одной из самых результативных и масштабных систем корпоративного обучения на территории РФ (по версии Центра Разработки Мультимедийных Материалов (ЦРММ)).

Особенности поколения миллениалов как работников и их влияние на разработку корпоративного образовательного контента. Миллениалы — это поколение миллениума, или поколение Y, как называют их социологи. То есть те, кто родился с 1980 по 2000 год. Следует отметить, что к 2020 году на долю поколения миллениалов будет приходиться 50% трудовых ресурсов, что означает, что именно «игреки» будут занимать половину всех рабочих мест в мире, то есть станут задавать стандарт качества рабочих мест.

PricewaterhouseCoopers — крупнейшая в мире международная сеть компаний, предлагающих профессиональные услуги в области консалтинга и аудита. На днях она опубликовала новый международный отчет «Миллениалы на работе: рабочее пространство приобретает новую форму» (Millenials at work, reshaping the workplace), в основу которых положен анализ взглядов и предпочтений более чем 4 000 молодых специалистов из 75 стран мира, в том числе 273 респондента — из России.

Управляющий состав большинства современных компаний сформирован менеджерами «старой школы». Лучше всего их характеризует эпитет «консервативный», не таящий в себе негативного смысла, а лишь описывающий склад ума данной категории специалистов. Им не чужды технологии, они готовы расширять рамки своего восприятия мира, в большинстве случаев они прекрасно справляются со своими обязанностями, но чаще всего новое поколение, попадающее в подчинение та-

ких управленцев в течение последних лет, остается для них непонятно и, как следствие, неподконтрольно. Именно это поколение молодых людей, родившихся на пике развития информационных технологий, в середине – конце 90-х, именуется миллениалами. Основная проблема заключается в том, что представители этого социокультурного феномена имеют рекордное количество ментальных отличий от личностей, родившихся всего на 10 лет раньше них.

Миллениалы начали рассматриваться компаниями всерьез в момент их гипотетического вступления в состояние активной покупательской способности. Тогда маркетологи принялись формировать психологические триггеры для завоевания их дорогостоящего внимания. Прошли годы, и первые представители техно-поколения стали соискателями на должности, которые зачастую кроме них никто не способен занимать. Консервативные менеджеры и специалисты по подбору персонала пытаются взаимодействовать с молодыми работниками посредством традиционных мер и встречают стену невосприимчивости

Экспертная оценка использования e-learning в корпоративных программах воспроизводства профессиональных компетенций. С целью определения потребности в корпоративных образовательных программах, направленных на воспроизводство профессиональных компетенций сотрудников и реализуемых в дистанционной форме, был проведен экспертный опрос методом полуструктурированного интервью. Опрос проводился в период с мая по октябрь 2017 года. В экспертном опросе приняли участие 68 человек.

В качестве экспертов выступили представители трех групп:

1. Работники корпоративных структур, ответственных за развитие персонала: отделы кадров, отделы корпоративного обучения, корпоративные центры аттестации и развития персонала и пр.) (31 человек).

2. Специалисты образовательных организаций, разрабатывающих, внедряющих и реализующих программы обучения сотрудников в компаниях по запросам и заказам от них (36 человек) (10 человек).

3. Руководители структурных подразделений компаний (19 человек).

Мнение экспертов, участвовавших в опросе, в большинстве своем повторяет общемировые тренды корпоративного дистанционного образования.

По мнению экспертов, в обозримой перспективе (на ближайшие 2–3 года) российская система корпоративного дистанционного образования, как инструмент воспроизводства профессиональных компетенций, будет подвержена влиянию и адаптироваться под следующие актуальные тренды:

Мобильность обучения. Как перевести курсы в мобильный формат или как сделать доступным тестирование на телефоне — вот главные вызовы разработчиков e-learning. Если еще недавно LMS (Learning Management Systems) заявляли, что мобильность обучения — это наличие компьютера и доступа в интернет, то сегодняшний день — это возможность учиться по пути в офис или в отпуск с любого устройства в любой момент времени. Важные составляющие мобильного обучения, обуславливающие его развитие в ближайшей перспективе:

- возможность учиться на любом устройстве;
- доступ к LMS даже вне корпоративной сети;
- контент в удобном виде;
- возможность доступа оффлайн, в том числе прохождения тестирования с сохранением результатов.

Инновационный подход к формированию и разработке образовательных программ, обеспечивающих воспроизводство профессиональных компетенций. К современным системам онлайн обучения предъявляются все более высокие требования. Например, тестирование должно адаптироваться в соответствии с уровнем и предыдущими результатами обучающегося. Learning Management Systems перестают быть вспомогательным продуктом в работе компаний, а по сути становятся целым отдельным проектом, без которого функционирование бизнес процессов будет затруднительным. При этом еще один важный тренд — интеграция LMS с другими образовательными системами, аккумуляция информации из разных источников. Например, если специалист прошел курс на Coursera, информация о результатах поступит в его личный кабинет корпоративной LMS. Это говорит, прежде всего, о том, что границы образовательных систем размываются, а их присутствие в нашей жизни увеличивается

Микрообучение. Согласно ряду исследований, новая информация лучше всего воспринимается в течение первых двадцати минут. Именно эта идея составляет основу концепции микрообучения — то есть дозирование информации небольшими порциями. Формат micro-learning становится все более востребованным. Структура занятий может выглядеть следующим образом: пять минут теории, затем практическое упражнение и небольшой тест. По мнению экспертов, микрообучение обладает рядом преимуществ:

- материал усваивается легче (вместо громоздкого массива информации обучающийся получает новые знания небольшими сегментами);
- снижается страх перед обучением (объемные задания нередко вызывают у сотрудников чувство неуверенности в себе); повы-

шается мотивация (краткосрочные задачи хороши тем, что есть возможность практически сразу проверить себя, убедиться в том, что новые знания усвоены).

Интеграция в открытое образовательное он-лайн пространство. По пример некоторых образовательных учреждений (Массачусетский технологический университет (США), Московский государственный технологический университет им. Баумана и др.) корпоративные университеты перестанут скрывать большую часть образовательного контента и начнут кампанию по его предоставлению широким массам. При этом такая политика «открытого контента» рассматривается безотносительно конкурентной стратегии, знания, хоть и остаются корпоративным конкурентным преимуществом, но начинают выступать инструментов рекрутинга: любой желающий соискатель, освоив выложенные в открытом доступе корпоративные обучающие материалы, имеет больше шансов соответствовать необходимым корпоративным компетенциям по сравнению с соискателем, не сделавшим это.

Социализация как возможность видеть, оценивать, сопоставлять действия других учащихся со своими, соизмерять последствия, делать выводы и корректировать свои шаги в соответствии с полученной информацией. Около 50% компаний в США, по оценкам агентства Bloomberg, уже используют социализированное обучение либо его элементы, еще две трети компаний планируют внедрить его в свои образовательные программы в ближайшем будущем. Для этого есть веские причины. Социализированное обучение в отличие от изолированных онлайн, курсов способствует большей вовлеченности сотрудников. То есть курс или тренинг — это не только новая информация, но уже чей-то опыт, который может быть полезен обучающийся

Геймификация. Внедряя социализированное обучение, компании, разумеется, хотели бы как-то измерить результат, степень вовлеченности своих сотрудников. Сделать это можно через игру. На протяжении последних лет многие передовые компании так или иначе стремились внедрить в свои образовательные программы игрофикацию, используя значки, уровни, баллы, которые сотрудники зарабатывают в процессе повышения квалификации. Рост игрового софта для персонала компаний в 2017 году продолжится и, возможно, его количество превысит число приложений для клиентов

Адаптация контента и его соответствие карьерным траекториям сотрудников. Закрывая очередной этап карьеры и переходя на следующий, специалист уже задается вопросом: какие актуальные компетенции требуются для скачка? Сегодня есть условия получения новых компе-

тенций вне зависимости от места трудоустройства. Значит, в интересах работодателя удерживать талантливые кадры, организовывая эту возможность в рамках компании. Сотрудникам нужны точные пути развития их карьеры. Таким образом, учебные программы должны содержать ответы на эти запросы. По мере того, как становятся понятными карьерные пути, компании, практикующие корпоративную подготовку, получают серьезную выгоду, снижается текучесть кадров, расходы на рекрутинг, повышается производительность и степень доверия персонала к работодателю и работодателя к сотрудникам.

Превращение непрерывного корпоративного обучения (в том числе, в дистанционной форме) в норму и базовую константу корпоративной кадровой политики. По данным издания Daily Mail 50% рабочих мест, существующих сегодня, устареют в течение ближайших десяти лет. Новые технологии и автоматизация бизнес процессов требуют от работника непрерывного обучения, чтобы оставаться конкурентоспособным. Человек, ориентированный на карьеру, уже это знает. Эту ситуацию, безусловно, должна переосмыслить и высшая школа. Традиционный четырехлетний курс обучения становится все более оторванным от современных реалий рынка труда. С 2001 года разрыв в зарплате у специалистов с университетским дипломом и работников со средним образованием значительно сократился. В сочетании с высокой стоимостью обучения в университетах это ставит под сомнение непреложное правило получения высшего образования. В такой ситуации университеты должны адаптироваться, чтобы конкурировать с инновационными учебными программами. Все практики, начиная от внеучебных исследований и заканчивая обучением на рабочем месте, формируют совокупный опыт в области высшего образования. Таким образом, работодатели будут иметь все большее влияние на высшую школу, заявляя то, чего они хотят от высшего образования

Становление культуры самообучения. Множество компании к этому моменту уже накопили большое количество обучающего контента. Сегодня время переосмысления процессов повышения квалификации: какие инструменты и способы обучения, какие курсы и платформы наиболее адекватны корпоративным компетенциям конкретной организации. Классические программы обучения сотрудников будут и дальше расширяться за счет добавления тренингов по мотивации и личностному росту. Топ-менеджеры продолжают выступать примером для сотрудников, устраивая вебинары, рассказывая о важном опыте или прочитанных книгах, привлекая самых талантливых для участия в мозговых штурмах на стратегически важных проектах. Корпоративные центры

обучения не перестанут искать все более креативные способы привлечения сотрудников на свои курсы: от видеороликов до благодарственных писем за самые высокие результаты. Все это ведет к созданию среды, располагающей к постоянному обучению, культуры самообучения без которых компаниям уже сложно рассчитывать на уверенный рост и развитие в будущем.

Что касается реализации **кадровой политики в отношении такой категории сотрудников, как миллениалы**, то корпоративные системы воспроизводства профессиональных компетенций должны ориентироваться на особенности как личностных характеристик миллениалов, так и на значимые для них рычаги мотивации и стимулирования. Развитие и обучение — очень важные вещи для миллениалов. Они готовы инвестировать больше времени и усилий в ту компанию, где инвестируют в их развитие. С точки зрения организации корпоративного процесса обучения, следует ориентироваться на следующие значимые для миллениалов аспекты:

- Доступность учебных материалов в любое время. Миллениалы вряд ли будут учиться исключительно в фиксированное рабочее время. Они стремятся иметь доступ к знаниям в любом месте — в метро, дома, или даже пребывая на скучной вечеринке.
- Использование формата микрообучения. Bite-Sized learning — это формат обучения, где процесс получения знаний делится на очень короткие интервальные занятия. Они могут длиться от одной до пяти минут. У миллениалов клиповое мышление, то есть они воспринимают информацию короткими яркими образами, например, через ленту новостей в соцсетях. В связи с чем, именно короткие edu-trecks являются наиболее привлекательными для таких сотрудников. Концентрация их внимания в 10–15 раз меньше, чем у остальных, а потому такое обучение будет уместным. Более того, по результатам исследований, микрообучение на 17% более эффективно передаёт знания и на 50% больше привлекает.
- Понимание цели обучения. При этом персональная цель обучения должна иметь четкое воплощение в тех потенциальных изменениях, которые в результате поменяют результаты деятельности всей компании. Миллениалы менее всех остальных поколений склонны делать что-либо по причине указа руководителя. Они хотят понимать цель и то, как это влияет на компанию в целом. Если миллениалы почувствуют, что тренинг не касается чего-то большего, то быстро потеряют интерес к нему и мотивацию учиться.

- Возможность постоянного обучения. Миллениалы нуждаются в целях, чтобы двигаться вперед — и не только к следующему повышению. Обучение даёт им возможность развиваться в пределах их позиций и не даёт ощутить, что они деградируют и теряют время. Постоянное онлайн-обучение, наставничество и офлайн-тренинги имеют решающее значение для привлечения самих лучших миллениалов и удержания их в компании.
- Геймификация. Поколение Y выросло на компьютерных и видеоиграх, и это стоит учитывать. Необходимо превращать процесс обучения в компании на интересную игру с призами и уровнями. Геймификация, также как и микрообучение, как тренды корпоративного он-лайн обучения в отношении миллениалов актуальны в наибольшей степени по сравнению с другими работниками.

Заключение. Таким образом, можно сделать вывод, что сегодня большинство динамично развивающихся компаний стараются сократить затраты на персонал, не снижая его эффективности. Один из путей оптимизации труда — повышение компетентности и профессионализма работников. Для этого можно привлечь новых компетентных сотрудников извне или обучить собственные кадры. На рынке труда сегодня существует дефицит компетентных специалистов, поэтому предприятия вынуждены чаще, более системно и рационально прибегать к внутреннему обучению. Однако традиционные очные методы обучения и развития персонала не всегда оказываются приемлемыми — они не дают возможности с относительно небольшими затратами организовать одновременное и равноценное обучение в территориально распределенной компании, обеспечить формирование и закрепление компетенций в нужный момент, не дожидаясь появления бюджета и соответствующего очного тренинга, создавать единое информационное пространство для учебной группы после завершения обучения. Эти задачи позволяет решить дистанционное обучение.

На основе экспертных оценок, представленных в работе, было определено, что основными тенденциями развития корпоративных систем дистанционного обучения сотрудников являются:

- разработка образовательных программ для нового поколения работников (с учетом социально-психологических особенностей миллениалов — поколения Y);
- адаптация образовательных программ под мобильные устройства: обеспечение возможности учиться на любом устройстве, доступ к LMS даже вне корпоративной сети, контент в удобном

- виде, возможность доступа оффлайн, в том числе прохождения тестирования с сохранением результатов;
- интеграция корпоративных программ с внешними программами общего доступа;
- разработка программ в формате micro-learning;
- внедрение социализированного обучения либо его элементов;
- геймификация;
- интеграция образовательной и карьерной траекторий конкретного сотрудника
- формирование навыков и развитие культуры самообучения.

Список литературы

1. Ананченкова П.И. Обучение персонала на базе корпоративных университетов: опыт зарубежных компаний // Труд и социальные отношения. 2013. № 5.
2. Ананченкова П.И. Сущность и содержание внутрифирменного обучения персонала // Труд и социальные отношения. 2013. № 8.
3. Буланов И. Что такое компетентность? // Материалы II Международной конференции «Проблемы современного профессионального образования: вчера, сегодня, завтра». – Нижний Новгород, 2016.
4. Стукова Е. Компетентностный подход – в практике современного профессионального обучения // Предпринимательство и право. 2016. № 2.
5. Сергеев И. Корпоративные компетенции как основа рекрутинга молодых специалистов // Материалы II Международной конференции «Проблемы современного профессионального образования: вчера, сегодня, завтра». – Нижний Новгород, 2016.
6. Сер Л.М., Тонконог В.В., Ананченкова П.И. Повышение квалификации персонала и бизнес-образование как потребность современного предпринимательства // Путеводитель предпринимателя. 2013. № 20.

References

1. Ananchenkova P.I. Obuchenie personala na baze korporativnyh universitetov: opyt zarubezhnyh kmpanij // Trud i social'nye otnoshenija. 2013. № 5.
2. Ananchenkova P.I. Sushhnost' i sodержanie vnutrifirmennogo obuchenija personala // Trud i social'nye otnoshenija. 2013. № 8.
3. Bulanov I. Chto takoe kompetentnost'? // Materialy II Mezhdunarodnoj konferencii «Problemy sovremennogo professional' nogo obrazovanija: vchera, segodnja, zavtra». – Nizhnij Novgorod, 2016.

4. Stukova E. Kompetentnostnyj podhod – v praktike sovremennogo professional'nogo obuchenija // Predprinimatel'stvo i pravo. 2016. № 2.
5. Sergeev I. Korporativnye kompetencii kak osnova rekrutirovaniya molodyh specialistov // Materialy II Mezhdunarodnoj konferencii «Problemy sovremennogo professional'nogo obrazovanija: vchera, segodnja, zavtra». – Nizhnij Novgorod, 2016.
6. Ser L.M., Tonkonog V.V., Ananchenkova P.I. Povyshenie kvalifikacii personala i biznes-obrazovanie kak potrebnost' sovremennogo predprinimatel'stva // Putevoditel' predprinimatelja. 2013. № 20.