

СЛОЖНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ МОДЕЛИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ «70:20:10» В ТРАДИЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

С.С. Малхасьян, канд. экон. наук, доцент

Е.А. Кувалдина, студент

Академия маркетинга и социально-информационных технологий – ИМСИТ
(Россия, г. Краснодар)

DOI:10.24412/2500-1000-2022-4-4-85-87

Аннотация. На современном этапе сформировалось большое разнообразие форм и методов корпоративного обучения, а также обилие разных исследовательских подходов к его совершенствованию. В статье будет рассмотрен метод корпоративного управления, широко используемый в западных компаниях под названием «70:20:10». Авторы рассматривают специфичность внедрения подхода в общепринятую корпоративную систему обучения, основные сложности, которые необходимо преодолеть в данной процедуре. В качестве средств эффективного поддержания работы данного метода, авторы выступают против сокращения или замены формального обучения, в заключении выдвигают предложения по реализации метода в традиционных системах корпоративного управления.

Ключевые слова: важность формального обучения, неформальное и эмпирическое обучение, развитие организации, внедрение модели «70:20:10», недостатки модели, традиционная организация, синергия.

Процесс управления «70:20:10» представляет собой модель обучения и развития, которая была разработана Майклом Ломбардо (M. Lombardo) и Робертом Эйхингером (R. Eichinger), в данной модели

используется трехкомпонентный подход по обеспечению платформы развития для руководителей и лидеров компаний. Если раскрыть метафору в названии модели, основная ее мысль звучит так [1] (рис. 1).

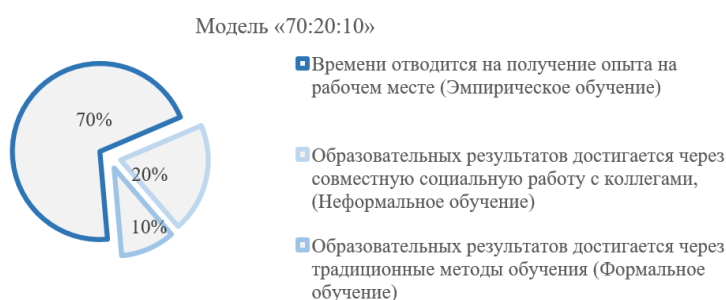


Рис. 1. Составляющие компоненты модели «70:20:10»

Теперь нужно разобраться с точными понятиями, применимыми в пропорциональном делении, в данном методе управления, отсюда следует, что эмпирическое обучение или обучение через опыт – это процесс получения навыка путем активного, самостоятельного исследования предмета или исполнения задачи. Формальное обучение – это учебный процесс, который обычно четко структурирован, при этом его цели и задачи как правило прописаны, к тому же определяются наставником, ко-

учем, высшим руководством. Неформальное обучение – это обучение, цели которого не определены явно. Такое обучение часто является «побочным эффектом» других видов деятельности.

Многие призывают к тому, чтобы «70:20:10» стала новой моделью обучения для всей организации, однако, поскольку это предписывающее средство для развития менеджеров низшего или среднего звена, которое направлено на их подготовку к руководящим должностям, это не

означает, что текущая модель полезна для развития навыков в ежедневном обучении и рабочих потоках, которые происходят в организациях.

Причина, по которой модель «70:20:10» нелегко внедрить в традиционное обучение и ежедневные рабочие процессы, происходящие в организациях, заключается в том, что соотношение неформального и формального обучения меняется на практике в зависимости от контекста. В среднем 30% потребностей в обучении приходится на формальное обучение, в то время как неформальное обучение составляет около 70%, что значительно отличается от соотношения, которое предписывает модель «70:20:10». Эти цифры являются усредненными, потому что соотношение сильно зависит от типа работы обучающихся, уровня квалификации, изменений в организации.

В последние годы многие ученые также выступили категорически против предполагаемой эффективности модели «70:20:10». Первым замечанием, связанным с высказыванием ученых, является отсутствие или недостаток вспомогательных эмпирических данных, оно связано с количеством опрошенных руководителей, а именно в рамках своего исследования МакКолл, Ломбардо и Моррисон (McCall, Lombardo, and Morrison) создали опрос на основе анкеты, в котором участвовало около 200 руководителей. Они должны были назвать три события в своей карьере, которые заставили их изменить собственный способ управления, что произошло после этого изменения и чему они научились в результате. То есть эмпирических данных, собранных на основе этого опроса, недостаточно, а также ученые ставят под сомнение решение об исследованиях на основе опроса менеджеров, которые уже достигли успеха в собственном методе корпоративного управления [3].

Эксперт по обучению Уилл Тальхаймер (Will Thalheimer), не одобряет эту модель, поскольку в ней используются точные пропорции. Тальхаймер поставил вопрос о том, как часто в результате исследований по корпоративному управлению предлагаются четкие пропорции, подобные тем,

что используются в модели обучения «70:20:10» [4].

Также существует сомнение в инновационности модели «70:20:10», которая основана на иерархичной организации, от чего многие специалисты по обучению и развитию сейчас пытаются уйти. Кроме того, модель не учитывает разносторонние технологии, которые способствовали бы развитию формального обучения, такие как электронное обучение и виртуальное обучение.

При попытке внедрения в организацию модель обучения, основанную на соотношении «70:20:10», высшему руководству, возможно, придется сначала изменить культуру. Многие компании по-прежнему организованы по принципу строгого излишнего формального обучения и специальных программ развития, которые зачастую не оказывают существенного влияния на способность сотрудников полноценно выполнять свои повседневные задачи и достигать общих целей организации.

В начале пути внедрения метода высшее руководство должно убедить сотрудников всех уровней в необходимости уделять первостепенное внимание эмпирическому обучению и постепенно внедрять указанное в повседневную деятельность организации в виде новых задач и проблем. Формальное обучение составляет всего 10%, неформальное обучение не должно заменять его, поскольку именно оно дает основные «строительные блоки», на которых могут быть построены другие формы обучения, что и обеспечивает эффективное развитие. Эти различия означают необходимость серьезного пересмотра каждой части модели, которая занимает ту или иную пропорцию, а также повторное исследование влияния модели на организацию и учет новых цифровых разработок для успешного внедрения модели в предприятия с традиционным укладом. На данный момент правильным применением модели «70:20:10», как утверждает Энди Джефферсон (Andy Jefferson) является: «Использование метода как идеи, а не как строгого правила или основной концепции предприятия» [2].

Библиографический список

1. Корпоративное обучение: модель 70:20:10. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.skolkovo.ru/expert-opinions/korporativnoe-obuchenie-model-70-20-10/>.
2. Jefferson Andrew, Roy Pollock. "70:20:10: Where Is the Evidence?". Association for Talent Development. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.td.org/insights/70-20-10-where-is-the-evidence>.
3. Lombardo Michael M, Eichinger Robert W. (1996). The Career Architect Development Planner (1-е изд.). Minneapolis: Lominger. p. iv. ISBN 0-9655712-1-1.
4. Thalheimer, Will. "People remember 10%, 20%...Oh Really?". Work-Learning Research. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.worklearning.com/2006/05/01/people_remember/.

DIFFICULTIES OF INTRODUCTION OF CORPORATE GOVERNANCE MODEL "70:20:10" IN TRADITIONAL STRUCTURE OF ORGANIZATION MANAGEMENT

S.S. Malhasyan, *Candidate of Economic Sciences, Associate Professor*

E.A. Kuvaldina, *Student*

**Marketing and Socio-information Technologies Academy – IMSIT
(Russia, Krasnodar)**

Abstract. *At the present stage there is a great variety of forms and methods of corporate training, as well as an abundance of different research approaches to its improvement. The article will consider the method of corporate governance, widely used in Western companies under the name "70:20:10". The authors consider the specificity of the implementation of the approach in the generally accepted corporate training system, the main difficulties to be overcome in this procedure. As a means of effectively maintaining the completeness of the method, the authors oppose the reduction or replacement of formal training, and conclude with suggestions for mitigating the implementation of the method in traditional corporate management systems.*

Keywords: *importance of formal learning, informal and experiential learning, organization development, 70:20:10 model implementation, model shortcomings, traditional organization, synergy.*