

Развитие корпоративного обучения в современных условиях

А.В. Кириллов

Корпоративное обучение стало особой формой организации профессиональной подготовки сотрудников, и прежде всего руководителей компании, позволяющей им получить новые умения и навыки для повышения эффективности работы как персонально каждого, так и организации в целом. Корпоративные программы профессиональной подготовки носят эксклюзивный характер и призваны учитывать все насущные проблемы кадрового потенциала, ориентиры его перспективного развития с учетом долгосрочной стратегии корпорации. Вместе с тем компании, развивая корпоративное обучение, подчас замыкаются в себе, разрывается их связь с академическими вузами. Корпоративное обучение не всегда способно обеспечить формирование системного представления обо всей профессиональной деятельности, поскольку сосредотачивает основное внимание на прикладных навыках.

Следует признать, что система профессионального обучения, существующая на данный момент в России, не удовлетворяет потребности корпораций ни в объеме, ни в качестве. Может быть, и удалось бы убедить крупные российские компании инвестировать свои средства в развитие национальной системы профессионального обучения, но хаотические реформы системы образования в стране только отпугивают бизнес от этой идеи. Так, Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» № 273-ФЗ от 29 декабря 2012 года, убрав временные критерии профессиональной переподготовки и повышения квалификации, а также документы государственного образца в этих видах обучения, фактически развязал руки псевдообразователям различной масти.

Сложившаяся ситуация подталкивает российские компании идти по пути формирования корпоративных систем профессионального обучения, которые становятся важнейшими инструментами профессионального развития персонала в рамках реализации всей кадровой политики организации. Каждая компания, выбирая те или иные формы реализации системы корпоративного обучения, исходит из своих интересов. Эти формы можно свести в три основные группы: учебные центры и корпоративные университеты, созданные совместно с вузами (ОАО «Руснефть»); собственные корпоративные университеты, применяющие все формы обучения (ОАО «Русал», ОАО «Северсталь»); корпоративные университеты, делающие основную ставку на дистанционные формы

обучения (ОАО «Вымпелком»). Каждая из этих форм имеет свои плюсы и минусы, но все они направлены на конкретную стратегию развития компании¹.

Создание внутри структуры корпорации отдельной штатной структуры, выполняющей комплексные задачи профессионального обучения персонала, стало устойчивой тенденцией развития. Корпоративный университет не только формирует соответствующие программы, но и выявляет потребность в них в рамках всей организации. В отличие от обычного отдела обучения, корпоративный университет может развивать всех сотрудников компании, организовывать их профессиональную подготовку в требуемых масштабах и направлениях, заниматься оценкой персонала всех уровней и внедрением корпоративной культуры. Некоторые корпоративные университеты имеют лицензии на ведение образовательной деятельности, дающие право на выдачу документов государственного образца, а не только своих сертификатов. При этом во главу угла ставится способность работать в условиях новых информационных технологий².

Следует отметить, что развитие персонала в российских корпорациях осуществляется с помощью не только внутреннего, но и внешнего обучения³. К счастью для национальной системы профессиональной подготовки, ряд крупных российских корпораций продолжают тесное взаимодействие с вузами и вузами не только в рамках создания учебных центров и корпоративных университетов. Наиболее рентабельным считается использование потенциала вузов с «отфильтровыванием» на последних курсах наиболее одаренных учащихся. Так, при прохождении студентами практики в таких компаниях, как ОАО АКБ «Связь-Банк», ООО «Славянский межотраслевой экспресс банк» (Сламэк-Банк), «Сигма», с ними ведется целенаправленная работа по плавному вписыванию в корпоративную культуру, проводится дополнительное обучение, ориентированное на конкретный банк⁴.

В то же время на уровне малых и средних предприятий сохраняется стремление ограничить объемы и масштабы профессиональной подготовки текущими рыночными потребностями. Испытывающие финансовые затруднения работодатели не уделяют достаточного внимания и заинтересованности в повышении профессиональной квалификации своих работников.

На малых предприятиях идея обучения персонала обычно реализуется кем-то из руководителей, поскольку нет даже менеджера по персоналу, а кадровый работник вряд ли задумается о необходимости развивать способности сотрудников, т. к. на первом месте здесь стоит экономичность. Поэтому обычно начальник находит недорогой и интересный для себя бизнес-тренинг, посещает

¹ Кириллов А.В. Системы интенсивного обучения персонала // Управленческие науки. 2014. № 2 (11). С. 72.

² Агеев Н.В. Применение экспертно-интуитивных методов в прогнозировании систем управления // Социальная политика и социология. 2010. № 5. С. 15.

³ Савинков В.И. Потенциал дополнительного образования в условиях модернизирующейся экономики // Вестник Ленинградского государственного университета им. А.С. Пушкина. 2010. Т. 3. № 3. С. 5–17.

⁴ Виниченко М.В. Совершенствование мотивации персонала в банковской сфере России в условиях экономического кризиса // Социальная политика и социология. 2009. № 6 (2). С. 101, 103, 105.

его и, если понравилось, направляет туда своих подчиненных. Если эксперимент прошел успешно, то постепенно на предприятии участие в различных обучающих программах входит в моду. Сотрудники сами находят интересующие их курсы и просят руководство оплатить их обучение хотя бы частично. Руководители сначала радуются этим инициативам, а потом начинают напрягаться, ощущая отсутствие единой системы.

Если компания развивается успешно, то в штате появляется специалист по обучению персонала, а на определенном уровне развития возникает необходимость создания специального подразделения, отвечающего за развитие сотрудников. По заданным критериям выявляется потребность в обучении, планируются обучающие группы, фиксируются результаты обучения, делаются выводы о необходимости продвижения сотрудников. В случае успеха в бизнесе внутри компании постепенно формируется корпоративный университет, который интегрирует ряд направлений: узкопрофессиональное обучение силами приглашенных экспертов и внутренних специалистов компании, теоретическое обучение обычно силами преподавателей вузов и развитие конкретных профессиональных компетенций силами лучших провайдеров тренинговых программ.

Анализ действующих на предприятиях систем обучения персонала показывает, что каждое из них готовит кадры «для себя», разрабатывая собственные программы и методики. Учебные планы по одним и тем же направлениям подготовки включают разные предметы, а аналогичные курсы рассчитаны на разное количество часов. Причем эти различия не обусловлены сложностью осваиваемой темы, уровнем образования или профессиональными навыками обучающихся⁵. В результате зачастую трудно определить, насколько полученные профессиональные знания соответствуют стандартам квалификационных требований по данному направлению подготовки.

Это говорит о том, что корпоративные системы обучения должны интегрироваться с национальной системой профессионального обучения на базе системных теорий обучения и современных образовательных технологий. В связи с этим представляется целесообразным обратить внимание на недооцененную, как представляется, теорию и методику систем интенсивного обучения (СИИО) А.А. Золотарева⁶, в основе которой лежит теория поэтапного формирования умственных действий и понятий А.Н. Леонтьева, П.Я. Гальперина, Н.Ф. Талызиной и др.

Обучение в системе интенсивного обучения рассматривается как процесс взаимосвязанной деятельности преподавателей (преподавание) и обучающихся (учение), протекающей в рамках педагогической системы, включающей как преподавателя и обучающихся, так и цели, содержание, методы, средства, формы обучения и учебно-научную материальную базу (рис. 1).

Рассматривая обучение в виде процесса, протекающего в рамках педагогической системы, можно проводить его исследование и разработку как целостно-

⁵ Кириллов А.В. Указ. соч. С. 73.

⁶ Золотарев А.А. Теория и методика систем интенсивного информатизированного обучения (дидактические основы создания эффективных систем обучения): учебник. М.: МГИУ, 2009. 170 с.

го педагогического явления. При этом идеальным вариантом системы считается тот, который обеспечивает управление обучением на основе знания о реальном состоянии обучающихся в любой момент времени.

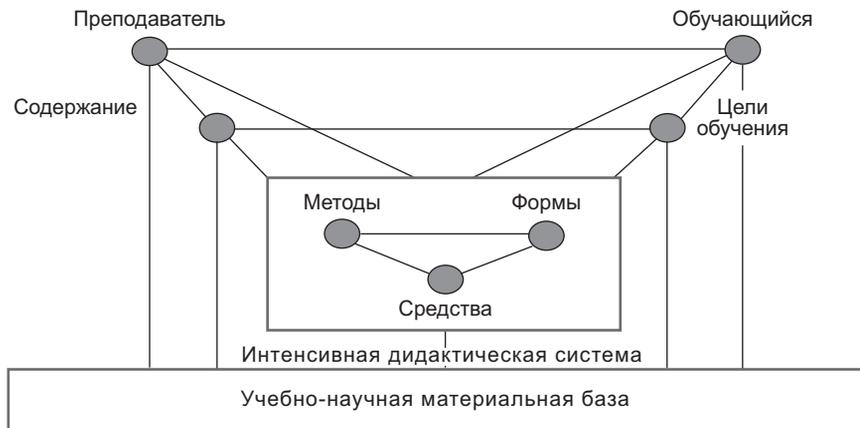


Рис 1. Педагогическая система⁷

Для создания СИИО по учебному курсу нужно поставить дидактическую задачу, а затем сформировать дидактическую систему (систему методов, средств и форм обучения), адекватную условиям дидактической задачи и закономерностям учения.

В корпоративном обучении особое внимание следует уделять руководителям компании, однако в силу различных причин, особенно субъективного плана, они неохотно соглашаются на участие в этом процессе. Кроме того, как справедливо отмечал директор дирекции Корпоративного университета холдинга «Сухой» С.М. Ряковский: «Нередко корпоративным университетом называют слабо упорядоченный набор модных управленческих тренингов. Проходят этот набор все, кого удастся собрать/загнать, и/или энтузиасты обучения»⁸.

Большие надежды связывались с внедрением в корпоративное обучение компетентного подхода, который, как утверждается, стал результатом новых требований, предъявляемых к качеству образования; традиционные знания, умения, навыки (ЗУН) уступили позиции компетенциям, поскольку этой схемы для определения соответствия выпускника запросам общества стало уже недостаточно. При этом у нас в стране содержание компетентности раскрывается двумя способами: либо через владение, обладание человеком соответствующими компетенциями, которые представляют собой совокупность взаимосвязанных качеств личности (знаний, умений, навыков, способов деятельности), либо напрямую — через описание соответствующих знаний, умений, способностей и т. д. Так в чем же традиционные ЗУНы уступили позиции компетенциям?

⁷ Золотарев А.А. Указ. соч.

⁸ Ряковский С. М. Корпоративные университеты и МВА: Нужно ли это все? // Сайт Клуба директоров учебных центров // [http:// dirclub.biz/library/id/907](http://dirclub.biz/library/id/907) (дата обращения: 10.02.2013).

На Западе компетенция — это поведенческая характеристика, необходимая сотруднику для успешного выполнения рабочих функций, отражающая необходимые стандарты поведения. Так это те же самые принципы — правила поведения в той или иной ситуации! Представляется, что именно навыки применения объективных принципов составляют основы компетентности профессионала. Причем принципы нельзя заменять лозунгами, общими положениями, показателями и невразумительными рекомендациями. Если компетенция не может быть связана с объективными принципами, то она не нужна. Так, компетенция грамотного принятия управленческого решения может исходить из принципов волюнтаризма (я так хочу) или личной преданности (главное — угадать, как хочет старший начальник), а может исходить из принципов своевременности (дорога ложка к обеду), обоснованности, эффективности, оптимальности, сбалансированности (не бывает идеальных решений), простоты (предполагает при прочих равных условиях из возможных вариантов решений выбирать наиболее простой).

В последнее время в отечественной практике все более широко используются интерактивные методы обучения (табл. 1). Они повышают способность руководителей разных уровней выявлять и структурировать проблемы, собирать и анализировать информацию, при необходимости готовить альтернативные решения и выбирать наиболее оптимальный вариант как в процессе индивидуальной работы, так и во взаимодействии с другими работниками.

Таблица 1.

Интерактивные методы обучения⁹

Неимитационные	Имитационные	
	Неигровые	Игровые
– Семинар-диспут – Дискуссия с разделением группы на оппонирующие коллективы – Учебно-теоретическая конференция – Пресс-конференция – Коллоквиум – Круглый стол – Программированное обучение и др.	– Анализ конкретных ситуаций – Имитационное упражнение – Действия по инструкции и др.	– Корпоративный тренинг – Деловая игра – Стажировка с выполнением ролей и др.

Семинар-диспут предполагает публичное обсуждение какого-либо спорного вопроса после сделанного кем-то из обучающихся сообщения (доклада), что побуждает к активной познавательной деятельности обучаемых, развивает инициативу и творчество, умение отстаивать свои убеждения. В ходе занятия следует последовательно моделировать проблемные ситуации путем предъявления проблемных задач или постановки проблемных вопросов. На занятии должен присутствовать свободный обмен мнениями. Каждый обучающийся имеет право задать вопрос выступающему, высказать альтернативное мнение.

⁹ Макушкин С.А., Кириллов А.В. Организация обучения персонала российских коммерческих организаций. Москва, 2011. С. 115.

Дискуссия с разделением группы на оппонирующие коллективы предполагает обсуждение какого-либо вопроса, проблемы путем деления учебной группы на коллективы единомышленников. Способы деления на оппонирующие коллективы и их количество могут быть различными. На наш взгляд, наиболее приемлемым и полезным для проведения является деление группы на оппонирующие коллективы по вопросам занятия. Каждому коллективу предлагается сообща подготовить ответы на поставленные в плане занятия проблемные вопросы и их обоснование. Преподаватель по каждому вопросу заранее назначает докладчиков и ответственных за рассматриваемые проблемы в вопросе. При этом оппонентами им выступают представители другого коллектива. Чем больше рассматриваемых проблем в вопросе, тем полнее будет рассмотрен вопрос.

На занятии с разделением группы на оппонирующие коллективы рекомендуется так размещать обучаемых, чтобы они имели возможность видеть перед собой противоположный коллектив при обсуждении поставленных вопросов. Для того чтобы дискуссия шла в нужном русле, преподавателю рекомендуется путем постановки дополнительных вопросов, присоединения к тому или иному мнению коллективов, высказывания своей точки зрения направлять научный спор обучающихся в направлении, которое обеспечит достижение цели занятия. В начале разбора дискуссии целесообразно дать возможность высказаться заблаговременно назначенной «экспертной» группе.

Учебно-теоретическая конференция представляет собой собрание обучающихся для обсуждения каких-либо вопросов. В ходе обсуждения вырабатываются навыки ведения научного спора, который не должен перерасти во взаимные обвинения. Личным примером руководителю занятия следует показать, что в дискуссии побеждает мягкая манера, лишенная агрессивности и категоричности. И наоборот, тот, кто использует повышенный тон и эмоции вместо лаконичных, убедительных и объективных доводов, не достигает успеха.

Коллоквиум предполагает беседу преподавателя с обучающимися для выяснения их знаний в процессе обсуждения докладов. Сущность этого метода заключается в том, что обучающиеся готовят к занятию рефераты на обсуждаемую тему. Целесообразно их заблаговременно изучить всем участникам, чтобы быть готовым выступить в качестве оппонентов. Обязателен творческий подход к обсуждаемым вопросам.

Круглый стол — это публичное обсуждение или освещение каких-либо вопросов, когда участники высказываются в определенном порядке. Этот метод позволяет решить на занятии наиболее сложные и проблемные вопросы. Обучающиеся в этом случае находятся в равном положении. Как правило, такое занятие превращается в живую беседу, активный разговор по обсуждаемой проблеме. Уже при подготовке к занятию обучающийся оказывается в ситуации, в которой надо не только продемонстрировать знания, но и показать умение отстаивать свою точку зрения, соблюдая при этом тактичное отношение к собеседникам.

Круглый стол предполагает напряженную мыслительную работу в интересах оперативного решения сложной интеллектуальной задачи. Участники занятия должны генерировать смелые идеи, вплоть до фантастических, невероятных, парадоксальных мыслей, предложений, с последующей их оценкой,

сопоставлением, экспертным анализом и выбором лучших вариантов. Руководитель занятия, ставя себя в равные условия со слушателями, должен оставаться преподавателем и довести рассмотрение вопроса до логического завершения.

Сущность программированного обучения заключается в высокой степени структурированности изучаемого материала и пошаговой оценке его усвоения. Информация при программированном обучении предъясняется небольшими блоками либо на мониторе компьютера, либо в печатном виде. После работы над каждым блоком обучающийся должен выполнить задания, показывающие степень усвоения изучаемого материала. Программированное обучение должно осуществляться с помощью «обучающих программ», отличающихся от обычного учебника тем, что они определяют не только содержание, но и процесс обучения. Однако пока большинство так называемых компьютерных учебников представляют собой лишь обыкновенный текстовый материал в компьютерном виде.

Анализ практических ситуаций — это метод, связанный с разбором практических ситуаций (кейс-метод). Цель этого метода — привить ученикам навыки анализа информации, структурирования; выработать способности выявлять ключевые проблемы и генерировать альтернативные пути решения, оценивать их и выбирать оптимальное решение, разрабатывать программы действий. В основе рассмотрения практических ситуаций лежит групповое обсуждение, в котором обучающиеся играют активную роль, а ведущий направляет и контролирует их работу.

Кейс-метод позволяет познакомиться с опытом работы своей и других организаций (содержание конкретных ситуаций), развить аналитические навыки, навыки принятия решений, разработки тактики и стратегии. Для качественного использования этого метода от обучающихся требуется определенный уровень теоретических знаний и профессионализма. Кстати, кейс-метод в подготовке руководителей — это давно известный у нас аналитический урок¹⁰, который зародился еще в дореволюционной России в Императорской Николаевской академии и был всесторонне разработан в середине прошлого века в Военной академии им. М.В. Фрунзе. Будучи начальником кафедры этой академии, автор щедро делился данной технологией обучения управленцев с западными коллегами. И почему мы не хотим гордиться собственными достижениями?

Имитационное упражнение (баскет-метод) — в основе этого метода имитация часто встречается в трудовом процессе ситуаций. Обучающийся во время занятия выступает в роли должностного лица, на которое накладываются конкретные обязанности — разбор отчетов, писем, факсов, осуществление по ним определенных действий; обучающийся получает информацию о должностном лице, в роли которого он выступает. В имитационное упражнение могут включаться визиты различных людей, незапланированные встречи, телефонные звонки.

Появление тренинга как вида занятия связывают в первую очередь с американским психологом Куртом Левиным, который в 1946 г. основал Т-группы,

¹⁰ Технологии профессионально ориентированного обучения / под руководством А.В. Кириллова. М.: ОВА, 2007. С. 22–33.

где люди учились общаться. Однако стоит вспомнить тактико-строевые занятия, которые использовал в обучении еще А.В. Суворов. Его метод был достаточно прост: рассказ–показ–тренировка. В этом суть и современных тренингов.

Что же касается тренингов, которые широко рекламируются в средствах массовой информации, то на самом деле они в подавляющем большинстве представляют собой традиционные лекции и семинары с элементами дискуссии. Из личного опыта работы на HR-тренингах могу сделать вывод, что практически все они сводятся к следующему: есть такая-то проблема, давайте подумаем и изобразим, что нужно (как нужно) сделать, чтобы ее решить. Мозговой штурм. Обсуждение результатов. Все правы и все молодцы!!! Можно понять организаторов этих тренингов, боящихся потерять клиентов, поскольку критический анализ может их отпугнуть. Вот только какова польза от такой некритической методики? По мнению директора дирекции Корпоративного университета холдинга «Сухой» С.М. Ряковского, результатами подобного обучения нередко становятся «изжога, испытываемая при произнесении слова “тренинг”, и твердое убеждение участников, что тренинги проводят, чтобы “отмыть” бюджет»¹¹.

Деловая игра — интерактивная форма проведения занятия, предполагающая воссоздание предметного и социального содержания профессиональной деятельности. В ходе ее проведения осуществляется моделирование систем отношений, которые характерны для того или иного вида практики. Как средство моделирования различных условий профессиональной деятельности, аспектов социального взаимодействия и человеческой активности деловая игра выступает методом поиска новых способов ее выполнения.

Деловая игра включает в себя целый комплекс методов активного обучения, таких как: дискуссия, мозговой штурм, действия по инструкции, анализ конкретных ситуаций и т. п. Процесс обучения в деловой игре максимально приближается к реальной практической деятельности руководителей и специалистов, что достигается использованием в ней реальных моделей социально-экономических отношений. Кстати, во все века военачальников учили с помощью игровых технологий, и здесь может дать хорошие результаты модная геймификация.

Подводя итог обзору интерактивных методов обучения, применяемых в корпоративных программах обучения персонала, следует отметить, что они позволяют весьма быстро усваивать учебный материал. Однако универсальных методов профессионального обучения не существует: каждый имеет свои плюсы и минусы. Необходимо и неизбежно их сочетание. Передовые компании, как правило, пользуются промежуточными моделями обучения. Кроме того, применение интерактивных методов совсем не исключает использование традиционных лекций и семинаров. Обучение, как представляется, должно основываться на комплексном их применении при оптимальном сочетании творческих и репродуктивных элементов.

Некоторые крупные российские компании дошли в развитии корпоративного обучения до самообучающихся организаций. Эти компании

¹¹ Ряковский С.М. Указ. статья.

осуществляют непрерывное образование персонала, постоянно извлекают ценный опыт из собственной работы, деятельности других компаний и рыночных изменений в целом и используют его для постоянного совершенствования во всех направлениях своей деятельности. Очень важно, чтобы процесс профессионального обучения сопровождался процессом профессионального, карьерного роста¹².

Завершающим этапом в процессе профессионального обучения является оценка его эффективности. Эффективность любой технологии оценки зависит прежде всего от четкости выбранных показателей и критериев. Говоря о методике оценки результатов обучения управленческих кадров, полезно вспомнить опыт отечественных военных академий. Итоговый экзамен выпускников состоял из трех разнесенных по времени частей. В первый день экзамена выпускники принимали всестороннее решение по управлению воинским формированием в конкретной, сложной обстановке и оформляли все необходимые документы. Потом экзаменационная комиссия проверяла эти решения по утвержденному перечню показателей, имеющих ясные критерии. Следующий этап экзамена заключался в проверке теоретических знаний и защите выпускниками своих решений. Нередко слушателям повышали оценку за решения, которые они обосновывали. Бывали случаи, когда экзаменационная комиссия снижала выпускнику первоначальную оценку за решение, если он лишь угадал кафедральный замысел и не мог внятно обосновать его. На третьем этапе экзамена слушатели «решали вводные», которые были подготовлены по их собственным решениям. Как представляется, в настоящее время даже ассесмент-центры не дотягивают до этого уровня.

В целом организация корпоративного обучения персонала на производстве должна обеспечить создание системы непрерывного образования сотрудников, упреждающей переподготовки с учетом планируемых реорганизаций, совершенствование организационно-экономического механизма контроля подготовки кадров, сделать компанию самообучающейся организацией. Вооружение обучаемых необходимым объемом знаний, формирование у них умений и навыков, необходимых на производстве, должно осуществляться за счет грамотного сочетания интерактивных и традиционных методов обучения с учетом постоянного обновления технологий, техники, изменений в организации производства, в тесной связи с карьерным ростом каждого сотрудника.

Список используемых источников

1. Агеев Н.В. Применение экспертно-интуитивных методов в прогнозировании систем управления // Социальная политика и социология. 2010. № 5.
2. Виниченко М.В. Проблемные вопросы развития российских трудовых ресурсов в современных условиях // Социальная политика и социология. 2010. № 5.

¹² Виниченко М.В. Проблемные вопросы развития российских трудовых ресурсов в современных условиях // Социальная политика и социология. 2010. № 5.

3. Виниченко М.В. Совершенствование мотивации персонала в банковской сфере России в условиях экономического кризиса // Социальная политика и социология. 2009. № 6 (2).
4. Золотарев А.А. Теория и методика систем интенсивного информатизированного обучения (дидактические основы создания эффективных систем обучения): учебник. М.: МГИУ, 2009. 170 с.
5. Кириллов А.В. Системы интенсивного обучения персонала // Управленческие науки. 2014. № 2 (11).
6. Макушкин С.А., Кириллов А.В. Организация обучения персонала российских коммерческих организаций. Москва, 2011. 178 с.
7. Ряковский С.М. Корпоративные университеты и MBA: Нужно ли это все? // Сайт Клуба директоров учебных центров // <http://dirclub.biz/library/id/907> (дата обращения: 10.02. 2013).
8. Савинков В.И. Потенциал дополнительного образования в условиях модернизирующейся экономики // Вестник Ленинградского государственного университета им. А.С. Пушкина. 2010. Т. 3. № 3.
9. Технологии профессионально ориентированного обучения / под руководством А.В. Кириллова. М.: ОВА, 2007. 110 с.