

Зарубежный опыт корпоративного обучения персонала и его применение на российских предприятиях

Д.Г. Мирошин, кандидат педагогических наук, профессор, Уральский институт ГПС МЧС России

В статье описывается зарубежный опыт формирования человеческого капитала предприятия посредством организации корпоративного обучения. Проводится сравнительный анализ японской и евро-американской моделей организации корпоративного обучения и рассматривается их образовательный потенциал. Делается вывод о возможностях адаптации зарубежного опыта организации корпоративного обучения при формировании систем корпоративного обучения в условиях российских предприятий.

Ключевые слова: человеческий капитал компании, модель организации корпоративного обучения, формы и методы организации учебного процесса, система корпоративного обучения.

В последние годы в нашей стране ставятся задачи развития инновационной экономики, что отражается в изменении стратегических направлений развития предприятий различных форм собственности. К стратегическим направлениям относятся развитие производства в новых экономических условиях, постоянное повышение качества и конкурентоспособности продукции, повышение экономической эффективности производства, расширение номенклатуры продукции, т.е. те направления, которые обуславливают актуальность проблемы обеспечения устойчивого функционирования предприятий.

Устойчивое функционирование предприятий в условиях инновационной экономики невозможно без развития кадрового потенциала предприятий, но масштабы и темпы перемен в российской экономике таковы, что персонал должен в сжатые сроки приспособляться к новым условиям профессиональной деятельности - расширять и повышать квалификацию, проходить переподготовку и т.д. Однако, анализ работ российских исследователей показывает, что периодичность повышения квалификации персонала промышленных предприятий в настоящее время в Российской Федерации составляет в среднем 5 – 7 лет, тогда как в странах с развитой рыночной экономикой такая периодичность составляет 2 – 5 лет. Вместе с тем отмечается, что система профессионального и экономического обучения кадров, существовавшая на предприятиях нашей страны во второй половине 20 века, предусматривала периодичность переподготовки специалистов один раз в пять лет, а кратковременной – по мере необходимости, но не реже одного раза в год [4, с. 57-58].

В последнее время для организации и осуществления подготовки работников многие предприятия все чаще используют корпоративное обучение, программы которого создаются специально для конкретного предприятия и ориен-

тированы на формирование и развитие кадрового потенциала предприятия с учетом стратегических целей его развития.

Под корпоративным обучением понимается процесс формирования и непрерывного совершенствования знаний, умений и навыков работников, направленный на развитие их способностей к продуктивной профессиональной деятельности на конкретном предприятии. Корпоративное обучение может осуществляться как в специально создаваемых на предприятии учебных подразделениях, так и в государственных и частных профессиональных образовательных учреждениях по направлению предприятия. Суть корпоративного обучения состоит не в организации подготовки на базе предприятия, а в подготовке квалифицированных работников с учетом специфики профессиональной деятельности на предприятии. Можно полагать, что необходимость учета специфических особенностей профессиональной деятельности в условиях конкретного предприятия обуславливает многокомпонентную структуру корпоративного обучения, включающую по мнению ряда российских и зарубежных исследователей профессиональную ориентацию, ученичество, начальное профессиональное обучение, дальнейшее профессиональное обучение и профессиональную переподготовку и повышение квалификации, которые могут осуществляться как на предприятии, так и вне его.

Значительный опыт организации корпоративного обучения накоплен на предприятиях Японии, США и Западной Европы. Можно говорить о существовании японской и евро-американской модели организации корпоративного обучения, которые формировались под воздействием многолетних традиций в области подготовки персонала: от индивидуального обучения работников в условиях ремесленных мастерских до организации курсов обучения персонала на современных крупных предприятиях (фирмах, компаниях, корпорациях).

Так с точки зрения возможностей корпоративного обучения для обеспечения кадровых перемещений на предприятиях в рамках японской модели господствующее значение имеют моральные качества и преданность компании, поэтому на многих японских предприятиях учитываются прежде всего профессионально и социально значимые качества работника, позволяющие ему сравнительно легко адаптироваться к условиям предприятия, проявлять творческую активность, готовность к постоянному обучению на рабочем месте и вне его и высокую профессиональную мобильность [5, с. 17]. Поэтому в японской модели профессиональные знания и умения работников формируются в процессе профессиональной деятельности в условиях конкретного предприятия, т.е. они ориентируются на дообучение всех потенциальных работников, независимо от имеющейся профессии и квалификации. Особенно это характерно для выпускников профессиональных образовательных учреждений, которые, в японской модели признаются работниками «недостаточной квалификации» и направляются на специально организованные курсы. Таким образом, в Японии образовательные функции четко разделены между общим образованием, обеспечивающим фундаментальное обучение, и корпоративным, обеспечивающим профессиональное обучение.

В евро-американской модели предпочтение отдается в первую очередь величине стажа работника на конкретном предприятии. Величина стажа часто напрямую соотносится с объемом производственного опыта, сформированного у сотрудника, и такое соотношение можно признать достаточно корректным [3, с. 138]. Можно констатировать, что в рамках евро-американской модели авторитет сотрудника предприятия, обладающего большим стажем или более высокой квалификацией, позволяет обучаемым существенно упростить восприятие производственного опыта и усвоение корпоративных традиций и специфики конкретной профессиональной деятельности в условиях предприятия.

В евро-американской модели нет четкого разделения сфер деятельности профессионального образования и корпоративного обучения, поэтому предполагается, что выпускник учреждений профессионального образования обладает таким уровнем сформированности профессиональных знаний и умений, который позволяет ему входить в производственный процесс с минимальным сроком адаптации. Поэтому в первую очередь оцениваются знания и умения претендента на рабочее место и только после этого его профессионально-важные качества.

Можно предположить, что большое количество психологических тренингов, связанных с развитием адаптационных свойств работников, формированием командного духа, развитие корпоративной культуры и культуры общения является отражением недооценки профессионально важных качеств работника в евро-американской модели корпоративного обучения.

С позиций организации корпоративного обучения в японской и евро-американской моделях преобладают три формы организации учебного процесса:

- обучение во время работы, проводимое на рабочем месте, при котором более опытные работники непосредственно организуют и руководят профессиональной деятельностью обучаемого;

- обучение вне работы, проводимое на предприятии или вне его, для чего организуются краткосрочные курсы обучения разных категорий работников, дифференцированные по их должностям и квалификации, по темам, необходимым для их профессионального роста;

- самообразование, заключающееся в развитии собственных компетенций как в общекультурных, так и в общепрофессиональных и специальных, характерных для данного предприятия направлениях [8, с. 182].

С точки зрения обеспечения широты формирования профессиональной компетенции и возможности повышения уровня квалификации работников японская и евро-американская модель организации корпоративного обучения диаметрально противоположны.

В японской модели традиционна в большей степени широкая квалификация работников, обеспечивающая высокую мобильность рабочей силы и высокий уровень профессиональной адаптации. Поэтому наиболее важным качеством работника является способность и готовность к обучению. Обеспечение профессиональной мобильности работников японских предприятий посред-

ством расширения профессиональной компетенции в рамках японской модели осуществляется тремя способами:

- использованием большой номенклатуры краткосрочных учебных курсов ограниченного, но завершеного содержания, лежащих в основе вариативных индивидуализированных учебных программ.

- организацией активного обучения на рабочих местах и в условиях специально организованных курсов, связанных с решением проблем, характерных для конкретного предприятия. Поэтому в японской модели обучение молодых специалистов основным умениям является начальным этапом обучения, за которым следует обучение формулированию проблем и поиску путей их решения, а также формированию творческой активности обучаемых.

- организацией кадровой ротации, которая может быть вертикальная и горизонтальная и производится каждые два-три года без согласия работника, однако при этом обязательно организуется их обучение на предприятии или вне его. Как правило, после двух-трех перемещений по горизонтали следует ротация по вертикали. Следует отметить, что на любом рабочем месте работник обязан приобрести репутацию работоспособного, мобильного компетентного и инициативного сотрудника, а также порядочного человека [5].

Следует отметить, что на японских предприятиях не существует традиции разделения работников на квалификационные категории, которое осуществляется в зависимости от уровня сформированности профессиональных знаний, и умений работника в момент поступления на работу. Это связано в первую очередь с необходимостью учета специфики профессиональной деятельности работника на конкретном предприятии, поэтому и предприятие, и сами работники рассчитывают, что они будут повышать и расширять квалификацию пропорционально имеющемуся профессиональному опыту.

Такое положение, в целом, нехарактерно для евро-американской модели в рамках которой в первую очередь оценивается текущий уровень сформированности профессиональных знаний и умений, на основе которого определяется номенклатура, тех видов профессиональной деятельности, которые может выполнять работник, и принимается решение о приеме или об отказе в приеме на работу.

Для евро-американской модели корпоративного обучения также характерна узкоспециализированная подготовка, основывающаяся, вероятно, на концепции Тейлора, который в условиях массового производства на заводах Г. Форда предлагал делить производственный процесс на «шесть тысяч операций» и развивал узкое профессиональное обучение по схеме: знания – квалификация для конкретной операции – квалификация для выполнения конкретной функции [2, с. 43]. Поэтому в евро-американской модели при распределении трудовых обязанностей предварительно четко определяются различные виды работ, для выполнения которых назначаются работники соответствующей квалификации, поэтому вопросам горизонтальной кадровой ротации внимания практически не уделяется, а, следовательно, возникает проблема взаимозаменяемости работников. Вопросы же вертикальной кадровой ротации решаются авторитарно с учетом величины стажа работы работника на предприятии.

Достоинством евро-американской модели является стандартизация профессиональных умений, которая находит отражение в системе национальных профессиональных квалификаций [10, с. 157], которые имеют общегосударственный характер и отражают базовые и специальные умения и навыки по специальности или профессии, однако в системе национальных профессиональных квалификаций очень мало внимания уделяется развитию профессионально важных качеств работников, обуславливающих их профессиональную мобильность.

Следовательно, если в Японии корпоративное обучение направлено в большей степени на расширение квалификации работников с целью обеспечения высокой мобильности рабочей силы, то в Европе и США основной задачей корпоративного обучения является повышение квалификации в рамках той же профессиональной деятельности.

С точки зрения организации учебного процесса японская и евро-американская модели корпоративного обучения во многом схожи. Так даже при существующей в Японии системе корпоративного обучения многие предприятия для подготовки квалифицированных работников и руководителей организуют обучение их вне предприятия, которое осуществляется в профессиональной школе, колледже, вузе или учебном центре при другой фирме.

Практически все крупные промышленные предприятия Японии, европейских стран и США включают в свои штаты профессиональных преподавателей соответствующего профиля. Корпоративное обучение позволяет работникам дополнить и расширить знания, полученные в учебном заведении, приспособливает их к производственным нуждам конкретного предприятия. После прохождения внешнего обучения (вне предприятия) на большинстве предприятий проводится стажировка претендентов на вакантные рабочие места, которая связана с возможностями применения знаний потенциальных работников в конкретных производственных ситуациях, дифференцируемых по уровню сложности. Стажировка организуется в двух традиционных формах: инструктирование на рабочем месте (например в США и Японии); обучения на рабочем месте под руководством опытного работника (например в Германии и Франции, а также в Японии).

Следует отметить, что в рамках евро-американской модели корпоративного обучения в последние годы стала широко распространяться такие методы организации учебной работы, как *secondment* и *shadowing*.

Метод *secondment* заключается во временном направлении обучаемого в другую структуру предприятия или на другое предприятие для ознакомления с новым функционалом, включения в него и овладения необходимыми навыками. Вместе с тем следует отметить, что западные исследователи не отождествляют *secondment* со стажировкой или командировкой, полагая что суть сводится включению обучаемого в конкретную профессиональную среду в которой он получает возможность личного развития; приобретает уникальнейший опыт работы в различных проектах; повышает собственную профессиональную мобильность, развивает готовность к выполнению широкого круга задач в рамках собственной профессиональной деятельности, приобретает новые навыки и

опыт решения нестандартных для себя задач.). В США и Европе это очень популярный метод, и в западных компаниях даже выстраиваются очереди работников на secondment.

Метод shadowing заключается в прикреплении соискателя должности, который называется «shadow» («тень») к опытному работнику, на один – три дня, чтобы оценить его потенциал и мотивацию к работе на конкретной фирме или в конкретной должности. Основной целью метода shadowing для прикрепляемого работника («тени») является оценка собственных возможностей и желания работать в компании, однако, западные психологи полагают, что и работник, к которому прикрепляется «тень», оказывается в ситуации необходимости поддержания собственного реноме, что позволяет повысить его мотивированность и самоорганизованность, по-новому оценить свои возможности, продемонстрировать собственный авторитет и профессионализм. Не случайно, что в западных компаниях работники часто сами проявляют инициативу к тому, чтобы к ним приставили «тень».

В целом же можно отметить, что методы secondment и shadowing в настоящее время также проникают и в японскую модель организации внутрифирменного обучения, в западных странах же их используют в 71 % крупных и средних компаний [9].

Таким образом, в Японии, странах Европы и США в последние десятилетия накоплен значительный опыт подготовки как высококвалифицированных работников производственной сферы, так и руководителей. Крупные предприятия создают собственные системы корпоративного обучения, которые направлены на обучение и подготовку работников, разрабатывают собственные программы систематического обучения, дифференцированные по должностям и квалификации, организуют стажировки на собственной базе и на базе других предприятий, используют инновационные методы обучения и психологического сопровождения процесса обучения работников предприятия. Анализ международного опыта организации корпоративного обучения показывает, что в странах с развитой рыночной экономикой организации корпоративного обучения и в целом обеспечению уровня квалификации работников уделяется самое серьезное внимание. С этой целью, в рамках обеспечения действий системы качества разработан стандарт ISO 10015, который определяет основной уровень требований к организации подготовки персонала.

Выделенные в ходе нашего исследования особенности японской и евроамериканской моделей организации корпоративного обучения стали основой для разработки системы корпоративного обучения на современных отечественных предприятиях машиностроительной и металлургической отраслей, которая рассматривается в организационном, содержательном и методико-технологическом аспектах [1, с. 68].

В организационном аспекте моделируется организация многоступенчатой подготовки работников в условиях современного предприятия. Подготовка производится на базе учебного центра предприятия, работающего в непосредственной связи с отделом развития персонала и осуществляющего подготовку работников с использованием материально-технического и кад-

рового потенциала предприятий. Отбор обучаемых производится на уровне отдела кадров. Работники, имеющие соответствующую квалификацию, направляются на предприятие, а не имеющие квалификации, также как и желающие ее повысить, овладеть новой специальностью и получить новые умения и навыки, направляются в отдел развития персонала, который формирует группы обучаемых. Отдел развития персонала производит также отбор преподавателей и наставников, которые проходят специальную подготовку в учебном центре по вопросам организации и проведения обучения.

Корпоративное обучение в учебном центре организовано с учетом требований непрерывности, преемственности содержания и осуществляется по многоступенчатой программе: первичная подготовка и переподготовка, повышение квалификации. После завершения каждой ступени подготовки обучаемый может продолжить или закончить обучение. При этом возможна как вертикальная, так и горизонтальная ротация обучаемых, что позволяет говорить об исключении тупиковых путей в процессе корпоративного обучения и предоставлении широких возможностей развития компетенция для любого работника предприятия.

Организацию подготовки осуществляет персонал учебного центра в соответствии с заявками, формируемыми отделом развития персонала предприятия и привлекая в качестве преподавателей инженерно-технический персонал предприятия и работников, имеющих опыт наставничества.

В содержательном аспекте моделируется содержание корпоративного обучения работников предприятия. Для отбора и структурирования содержания подготовки работников в условиях учебного центра предприятия проводится анализ профессионально-ориентированной модели личности специалиста и определяется спектр ключевых компетенций, входящих в структуру его компетентности.

В ходе нашего исследования на основе системного анализа профессиональной деятельности специалиста-технолога из спектра ключевых компетенций были отобраны: организационно-техническая компетенция, технико-технологическая компетенция, специальная компетенция, креативность, профессиональная коммуникативность, профессиональные активность и мобильность, образующие блочную модель профессиональной компетенции специалиста в области технологической подготовки машиностроительного производства. Модель профессиональной компетенции специалиста в области технологической подготовки машиностроительного производства имеет четырехуровневую структуру каждый уровень которой соответствует тому или иному уровню сформированности ключевых компетенций, адекватному уровням сформированности знаний и умений, описанным в работах В.П. Беспалько (уровни знакомства, репродукции, переноса, творчества).

На основе анализа модели профессиональной компетенции отбирается и структурируется содержание корпоративного обучения работника, представляемое в виде блоков содержания – модульных блоков, направленных на индивидуальное или комплексное формирование ключевых компетенций. При проектировании программы корпоративного обучения работника знания, уме-

ния и навыки, лежащие в основе всех выделенных ключевых компетенций, компонуются в виде матриц, иллюстрирующих зависимость уровней сформированности ключевых компетенций от уровней сложности профессиональной деятельности работника. Проектирование содержания модульных блоков и производственных заданий осуществляется на основе анализа этих матриц.

В методико-технологическом аспекте моделируется модульная технология подготовки работников в условиях предприятия, которая включает процедуры формирования ключевых компетенций посредством изучения учебных элементов, входящих в модульные блоки, и выполнения творческих производственных заданий; контроля (тестирование, выполнение производственных заданий и выпускных квалификационных испытаний); коррекции (коррекция стартового уровня сформированности знаний и умений посредством применения инструкционных карт, коррекция по результатам текущего и промежуточного тестирования) [7, с. 54].

Разработанная модульная технология формирования профессиональной компетенции работников в условиях учебных центров предприятий включает процедуры последовательного формирования профессиональных умений и знаний, входного, текущего, промежуточного и заключительного контроля. При проектировании модульной технологии обучения выполняется разработка учебной среды, комплектов методического обеспечения и процедур коррекции.

Система корпоративного обучения, разработанная в ходе нашего исследования на основе анализа японской и евро-американской моделей, была внедрена в ОАО «Металлургический холдинг» (Свердловская область). Результаты апробации показали высокую эффективность разработанной системы как в аспекте организации корпоративного обучения, так и в аспекте формирования содержания подготовки и проведения обучения специалистов в области технологической подготовки машиностроительного производства.

Основываясь на результатах апробации разработанной системы корпоративного обучения можно полагать, что российским предприятиям, внедряющим международные стандарты качества, целесообразно внимательно изучать, осмысливать и творчески перенимать как японский, так и евро-американский опыт организации и осуществления корпоративного обучения работников с целью обеспечения развития кадрового потенциала в условиях кризисных явлений в экономике.

Так, например, большая номенклатура краткосрочных обучающих курсов и широкое содержание подготовки, характерные для японской модели организации внутрифирменного обучения, позволяют обеспечить высокую мобильность работников и конкурентоспособность их на рынке труда, а стандартизация подготовки, характерная для евро-американской модели, позволяет обеспечить однонаправленность и одинаковый уровень подготовки в рамках корпоративного обучения на всех российских предприятиях и является новым словом в организации российского корпоративного обучения.

В условиях надвигающегося кризиса становится все более очевидным, что промышленные предприятия, предполагающие или реализующие программы своего развития и продвижения товаров на рынки, поставлены перед необ-

ходимостью планирования и целенаправленного осуществления функций воспроизводства трудовых ресурсов. Реализация этих функций возможна при оптимальном планировании и систематизации корпоративного обучения с учетом требований производства, что в свою очередь, невозможно без разработки целостной системы корпоративного профессионального обучения персонала. При этом должно быть использовано многообразие форм и методов подготовки квалифицированных работников в сочетании с единым методологическим подходом к прогнозированию их систематизации и развития.

Литература

1. Бородина Н. В., Мирошин Д. Г. Система внутрифирменной подготовки рабочих кадров // Образование и наука. 2006. – № 2. С. 63 – 73.
2. Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников: Монография. – М.: Изд-во Рос. экон. Акад. 1998. – 232 с.
3. Кузнецов В.В. Корпоративное образование: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. – Екатеринбург: Изд-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та, 2010. – 227 с.
4. Маевский А., Гутгарц Р. Внутрифирменное обучение // Служба кадров и персонал. 2006. – № 2. С. 56 – 59.
5. Масалимова А.Р. Корпоративное образование и внутрифирменная подготовка: особенности формальное, неформальной и информальной моделей // Современные проблемы науки и образования. 2012. – № 3. [Электронный ресурс] Режим доступа: www.science-education.ru/103-6296
6. Морозова Н.Ю. Неформальное образование в аспекте европейских тенденций // Среднее профессиональное образование. 2011. – № 12. С. 16–18.
7. Мирошин Д.Г. Применение модульных технологий обучения для формирования творческого потенциала рабочих в условиях учебных центров предприятий // Право и образование. 2008. – № 6. С. 52 – 55.
8. Новиков П.М., Зуев В.М. Опережающее профессиональное образование: Научно-практическое пособие.– М.: РГАТиЗ. 2000. – 266 с.
9. Ужакина Ю.Б.«Тени» и «друзья»: методы обучения персонала, которых у нас пока нет [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.akkonty.ru/articles/articles_22.html.
10. Competence. inquiries into its meaning and acquisition in educational settings. Edited by Edmund C. Short. – Lanham etc., University Press of America, 1984. – 217 p.