

КОРПОРАТИВНОЕ ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА КАК СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

В статье раскрываются особенности корпоративного обучения персонала организации малого бизнеса как компонента профессионального образования. Подробно рассмотрены различные модели корпоративного обучения, обеспечивающие повышение профессиональной компетентности сотрудников и организационное развитие предприятия. Представлены результаты апробации информационно-консультативной модели на малых предприятиях Санкт-Петербурга и Великого Новгорода

Сегодня во всем мире развитие персонала рассматривается как насущная необходимость и как фактор успеха организации. В значительной степени это связано с интенсивным становлением экономики, основанной на знаниях, внедрением инновационных технологий.

Смена поколений в сфере экономики, постоянно меняющийся и развивающийся рынок труда, серьезный демографический спад привели к дефициту сотрудников высокой квалификации. Это делает необходимым системную подготовку сотрудников к изменениям, происходящим как во внешней среде предприятия (экономическая политика государства, законодательство и система налогообложения, появление новых технических стандартов и систем качества), так и во внутренней (структурные перестройки предприятий, изменение социальной и возрастной структуры персонала, появление новых рабочих мест) [12].

Постоянное обучение персонала становится особо актуальным в условиях глобализации и интернационализации экономических отношений, интеграции российских предприятий в мировое и европейское социально-экономическое пространство. В конкурентной борьбе на «рынке без границ», в который превращается современный мир, лидируют те, кто имеет рассчитанные на долгосрочную перспективу программы непрерывного образования. Как отмечают шведские ученые К. Нордстрем и Й. Ридерстале, в мире, где поиск конкурентного преимущества смещается в сферу нематериальную, где все решают знания, образование должно стать непрерывным. По мнению авторов, образование – это оружие в конкурентной борьбе как для индивидумов, так и для компаний [8]. Таким образом, в борьбе за конкурентные преимущества в условиях глобализации экономики корпоративное обучение персонала стало важнейшим сред-

ством достижения стратегических целей организации.

С педагогической точки зрения корпоративное обучение представляет собой организованный в интересах корпорации и ее сотрудников процесс взаимодействия обучающихся (тренеров) и обучающихся (слушателей), осуществляемый как внутри организации, так и вне ее, направленный на решение учебных задач и обеспечивающий профессиональное развитие сотрудников. Целью корпоративного обучения является обеспечение профессионализма работников, рассматриваемого как интегральное качество субъекта труда, основными характеристиками которого является профессиональная направленность, профессиональная компетентность и профессионально важные качества личности работника [5, 6].

Определение цели и приоритетов корпоративного обучения во многом зависит от особенностей стратегического управления организацией в целом и персоналом в частности. Общий подход к обучению персонала во многом зависит от стратегических ориентиров руководства организации. Если руководство организации рассматривает персонал как издержки, которые надо сокращать, корпоративному обучению в такой организации уделяют мало внимания. Более продуктивным при таком подходе считается привлечение уже «готовых» высококвалифицированных кадров со стороны, нежели профессиональное выращивание собственных сотрудников. Если же персонал рассматривается как главный ресурс фирмы, обеспечивающий ее успех, в развитие и обучение персонала вкладываются значительные средства, и корпоративное обучение становится одним из приоритетных направлений развития организации [8, 9].

В стратегическом управлении организации можно выделить несколько типов стратегий.

Стратегия в широком смысле – это генеральная программа действий и распределение ресурсов для достижения миссии предприятия и достижений цели собственников. Стратегия в специальном смысле – это генеральная линия развития какого-то конкретного направления деятельности организации, например корпоративного обучения или развития персонала в целом. В узком смысле стратегия определяет направленность действий на определенный период, например стратегия выживания, стратегия роста, стратегия оптимизации.

Стратегия корпоративного обучения должна дать ответ на следующие вопросы: каков актуальный уровень профессиональной компетентности персонала; каковы его потребности в обучении; в каком направлении должен развиваться персонал в соответствии с общей стратегией развития организации; какими должны быть цели и содержание корпоративного обучения, чтобы обеспечить выполнение новых задач организации в будущем.

Особую актуальность корпоративное обучение сотрудников приобретает сегодня для предприятий малого бизнеса. Законодательство РФ определяет малое предприятие как обособленный хозяйствующий субъект, использующий материальные и информационные ресурсы для производства пользующейся спросом продукции, выполнения работ и оказания услуг, с численностью работающих до 100 человек [10].

Особая роль малого предприятия в современных социально-экономических условиях определяет актуальность корпоративного обучения персонала как стратегии развития организации малого бизнеса. В обобщенном виде причины такой актуальности выглядят следующим образом. Во-первых, малое предпринимательство является важнейшей сферой современной рыночной экономики. Ее развитие означает быстрое создание новых рабочих мест, оживление на товарных рынках, появление самостоятельных источников дохода у значительной части экономически активной части населения. Во-вторых, малый бизнес по своей природе является инновационным, и среди необходимых ему ресурсов интеллектуальные имеют особое, если не решающее, значение. Это выдвигает высокие требования к квалификации и личностным характеристикам его работников. В число этих требований входят знания новых технологий, приемов и методов профессиональной деятельности, инновационная грамотность и культура, знание мирового опыта развития малого бизнеса. Рынок требует от малого бизнеса гиб-

кости и мобильности, умения своевременно реагировать на запросы клиентов и вызовы внешней среды. В-третьих, особую актуальность корпоративное обучение приобретает в условиях мирового финансово-экономического кризиса, обусловившего значительный приток высвободившихся работников в сферу малого бизнеса, расширение полифункционального характера их труда и связанную с этим необходимость их переподготовки и повышения квалификации.

К особенностям малого предприятия, оказывающим влияние на процесс корпоративного обучения, можно отнести: поливалентный характер труда работников, их взаимозаменяемость, способность гибко и мобильно реагировать на запросы рынка, упрощенную организационную структуру. Существенной особенностью малой фирмы является высокая скорость прохождения информации, связанная с ее небольшим объемом на малых предприятиях и возможностью непосредственного общения руководителя и подчиненных. Малые размеры фирмы обеспечивают ей хорошую управляемость при сравнительно низких управленческих расходах. Малое предпринимательство можно квалифицировать как особый творческий тип экономического поведения, обуславливающий такие профессионально-личностные характеристики работников, как креативность, предпринимательский дух, активная жизненная позиция, инициативность, готовность к активным действиям в условиях ситуации риска. Следствием такого типа экономического поведения является инновационность малого предпринимательства. Однако готовность к инновациям, инициативность не являются гарантированными формами поведения работников компании, поэтому эти качества необходимо формировать в процессе корпоративного обучения персонала малого предприятия. Поэтому корпоративное обучение должно обеспечить работнику широкий спектр компетенций, что позволит ему стать универсальным специалистом, готовым совмещать различные производственные функции в условиях ограниченности кадровых ресурсов на предприятии малого бизнеса [2, 8].

Насколько же сами сотрудники малых предприятий ощущают потребность в повышении своего образовательного уровня? Чтобы ответить на этот вопрос, нами была проведена диагностика образовательных потребностей сотрудников на ряде предприятий малого бизнеса Санкт-Петербурга и Великого Новгорода («СБС», «Бест», «Энергосвязь», «Стелема»).

Полученные данные позволили выявить представления работников данных предприятий о приоритетных задачах корпоративного обучения. Как и ожидалось, основным приоритетом сотрудники считают повышение профессиональной квалификации (43% респондентов). Среди наиболее значимых тем повышения квалификации, помимо чисто технологических, связанных с непосредственно профессиональными обязанностями сотрудников, были названы «Управление проектами», «Менеджмент и маркетинг предприятия малого бизнеса», «Организация продаж», «Ведение деловых переговоров», «Профессиональное консультирование», что свидетельствует о стремлении представителей малых предприятий повысить уровень своих экономических и психолого-педагогических знаний. Помимо повышения квалификации, среди приоритетных задач корпоративного обучения оказались «личностный рост» (35%) и «решение текущих производственных проблем» (22%). Тот факт, что в числе приоритетов во всех компаниях оказался личностный рост сотрудников предприятия, показывает, что их образовательные потребности не только не ограничиваются повышением профессиональной компетентности, но и затрагивают проблемы их личностного развития в процессе профессиональной деятельности.

Для реального достижения целей корпоративного обучения, направленного на реализацию образовательных потребностей сотрудников и стратегических задач организации, на предприятиях малого бизнеса должно быть спроектировано образовательное пространство, в рамках которого возможно обеспечение необходимого профессионального уровня и формирование личностных качеств работника малого предприятия. Наиболее благоприятным пространством для профессионального корпоративного образования является пространство обучающейся организации, при этом эффективное корпоративное обучение можно рассматривать как атрибут обучающейся организации, заинтересованной в качественном профессиональном развитии ее сотрудников. Ориентируясь на точку зрения зарубежных исследователей (П. Сенге, Т. Бойдел, Х. Виссема и др.), «обучающейся» можно назвать организацию, которая создает условия для обучения и развития всех работников и, находясь в процессе постоянного самосовершенствования, изменяет таким образом окружающий ее мир. Наиболее важными условиями, успешное выполнение которых способствует становлению пространства «обучающейся организации» на предприятии

малого бизнеса, являются: заинтересованность руководства малого предприятия в процессах инновационного развития организации и непрерывном профессиональном образовании ее персонала, использование специальных технологий организационного развития; привлечение процессных консультантов по управлению и организационному развитию [2, 9, 11].

Проектирование процесса корпоративного обучения в организации малого бизнеса требует определения четких методологических позиций, которые могли бы быть положены в основу конструирования конкретных моделей профессионального образования, а также конструирования содержания программ обучения сотрудников организации. С нашей точки зрения, в основу этого процесса могут быть положены такие научно-методологические подходы, как компетентностный, позволяющий рассмотреть в компетентностной парадигме основные цели и результаты как самого процесса обучения, так и формирования образовательного пространства обучающейся организации; акмеологический, выявляющий основы профессионализма работника предприятия малого бизнеса; андрагогический, позволяющий учитывать психологические особенности взрослых людей в процессе обучения, представляющих собой основную аудиторию слушателей и основных субъектов профессиональной деятельности в организации малого бизнеса. В процессе корпоративного обучения происходит не только расширение границ профессиональной компетентности сотрудников, развитие их профессионально важных качеств, но и процесс корпоративного воспитания, способствующий идентификации работников не только со своей профессией, но с организацией в целом. Слушатели соотносят ориентиры своего личностно-профессионального развития с реализацией стратегических целей и задач организации малого бизнеса, выполнения ее миссии. Аксиологической основой обучения персонала организации является гармонизация корпоративных и личностных ценностей работников. На предприятии малого бизнеса личностные и организационные ценности являются значимыми факторами индивидуальной и групповой мотивации к повышению квалификации, достижению уровня профессионализма, отвечающего ожиданиям корпорации и сотрудника. Гармонизация организационных и личностных ценностей делает поведение человека более последовательным и осознанным и создает организационно-педагогические условия для освоения им новых видов деятельности, новых технологий, формирует готовность к инновационным преобразованиям.

В современном социально-экономическом контексте особую теоретическую и практическую значимость приобретает поиск новой модели корпоративного обучения, в основу которой положены обозначенные методологические основания и которая в полной мере учитывала бы специфические требования, диктуемые особенностями учебного процесса на малом предприятии. В качестве такой модели нами предложена *информационно-консультативная модель* корпоративного обучения, имеющая инновационный характер за счет интеграции двух взаимосвязанных процессов: процесса обучения (информирования), результатом которого является приращение знаний и компетенций у обучающихся, и консультирования, направленного на разрешение профессионально-личностных проблем сотрудников.

Информационно-консультативная модель была экспериментально проверена на предприятиях малого бизнеса «СБС» (Великий Новгород) и «Энергосвязь» (Санкт-Петербург). На этих предприятиях на первом этапе эксперимента апробирование модели с помощью внешних консультантов был проведен обучающий семинар для высшего руководства компаний на тему «Педагогическая компетентность и управленческая культура руководителя». В ходе семинара моделировались педагогические функции руководителя, которые в процессе корпоративного обучения приобретают характер фасилитации, а взаимоотношения и взаимодействия руководителя и подчиненных приобретают признаки педагогического взаимодействия и педагогического сотрудничества. Консультанты обучали руководителей, как мотивировать подчиненных к учебной деятельности, способствовать их успешному продвижению в массиве учебной информации, облегчить решение учебных задач, имеющих профессиональную направленность. Во время семинара руководители осваивали технологии построения педагогически эффективных взаимоотношений, доведения их до уровня педагогического сотрудничества. Отдельная часть семинара была посвящена концепциям обучающейся организации и методике построения ее пространства на предприятии малого бизнеса. Особый акцент делался на изучении таких технологий управления обучающейся организацией, как управление проектами (project management) и обучение действием (action learning). Как известно, под управлением проектом понимают целенаправленное управление изменением. Эффективное использование данной технологии предполагает

не только достижение технической цели проекта (создание определенного продукта), но и извлечение опыта из проектной деятельности, который можно будет применить в других проектах. «Обучение действием» – это технология преодоления разрыва между теорией предполагаемых действий (знаниями) и практикой (деятельностью). Основное отличие «обучения действием» от управления проектами состоит в том, что каждый участник программы «обучения действием» работает над собственным проектом, планируя необходимые действия и осуществляя их.

В результате внедрения информационно-консультативной модели корпоративного обучения на предприятиях малого бизнеса были зафиксированы позитивные изменения по ряду позиций. Существенно улучшились экономические результаты деятельности компаний (рост годового оборота составил у «Энергосвязи» – 12%, у «СБС» – 8%; количество реализованных проектов возросло у «Энергосвязи» – 20%, у «СБС» – 12%); результаты проведенной аттестации зафиксировали повышение профессиональной компетентности сотрудников, ее соответствие отраслевым нормам; изменились ценностные ориентиры у 12% работников в результате коррекции корпоративной культуры компаний; выросли профессионально-личностные показатели сотрудников («Энергосвязь» – 8%, «СБС» – 12%). Полученные данные свидетельствуют о том, что информационно-консультативная модель корпоративного обучения нашла свое практическое воплощение в пространстве малого предприятия, и процесс профессионального развития сотрудников перешел в самоуправляемую фазу.

Таким образом, интеграция процессов обучения и консультирования в рамках единой модели обеспечивает ряд положительных устойчивых эффектов успешной профессионализации сотрудников. Наиболее важным из них является эффект непрерывного производственно-технологического и социально-психологического сопровождения профессиональной деятельности специалиста. К положительным эффектам относится также эффект самоуправляемости профессионального развития на основе рефлексии собственного опыта, решения проблем организации и личностных проблем профессионального становления. Информационно-консультативная модель позволяет также обеспечить эффект инновационного развития предприятия малого бизнеса как обучающейся организации на основе прогностического видения руководителем и сотрудниками основных век-

торов развития организации и собственных профессиональных перспектив. Следовательно, корпоративное обучение персонала предприятий малого бизнеса обеспечивает не только повышение уровня профессиональной и соци-

альной компетентности сотрудников, но и формирует коллективное знание, представляющее собой значимый интеллектуальный ресурс организации, способный обеспечить ее успешное стратегическое развитие.

Л и т е р а т у р а

1. *Базаров Т. Ю.* Управление персоналом : учеб. пособие для студентов сред. проф. учеб. завед. 3-е изд., стереотип. – М.: Академия, 2005. – 224 с.
2. *Виссема Х.* Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании) / пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 249с.
3. *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент : учебник. 3-е изд. – М.: Экономистъ, 2003. – 528 с.
4. *Гельфман Э., Холодная М.* Психодидактика школьного учебника. Интеллектуальное воспитание учащихся. – М., 2006.
5. *Карташова Л. В.* Управление человеческими ресурсами : учебник. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 236 с.
6. *Кибанов А. Я.* Основы управления персоналом : учебник. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 304 с.
7. *Кибанов А. Я., Ивановская Л. В.* Управление персоналом : учеб. для вузов. – М.: Экзамен, 2007.
8. *Риддерстрале Й., Нордстрем К.* Караоке-капитализм. Менеджмент для человечества. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2009. – 336 с.
9. *Сенге П.* Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации / пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 1999. – 408 с.
10. Федеральный закон N 209-ФЗ от 24 июля 2007 года «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации».
11. *Boydell T., Pedler M., Burgoyne J.* The learning company: a strategy for sustainable development. – L.: McGraw-Hill, 1991, 213 p.
12. *Gütl B., Orthey F-M., Laske S.* Bildungsmanagement. – München und Mering, 2006.

