

Развитие внутрифирменного обучения в России и Казахстане в условиях рыночной экономики

Сухов Петр Юрьевич,
кандидат педагогических наук, старший научный
сотрудник,
Институт образования взрослых Российской Академии
Образования,
ведущий научный сотрудник,
Образовательный центр ОМИС - Обучающие модульные
интерактивные системы,
Санкт-Петербург
p.soukhov@omis.spb.ru
www.iov.ru www.omis.spb.ru

Филин Сергей Александрович,
Магистр Делового Администрирования,
filins00@hotmail.com

И в Казахстане и в России в настоящее время происходят существенные изменения в сфере внутрифирменного обучения. Преведняя система производственного обучения, сложившаяся во времена Советского Союза, серьезно пострадала в период перехода национальных экономик к функционированию в рыночных условиях. Однако ее восстановление в прежнем виде вряд ли является целесообразным, поскольку изменились возможности, контингент, задачи, организационные формы и технологии внутрифирменного обучения.

Следует отметить, что после 12 - 14 лет кризисных явлений в последнее время внутрифирменное обучение начинает вновь развиваться. Происходит это в условиях изменения структуры народного хозяйства, свертывания деятельности целого ряда предприятий советских времен и бурного роста числа новых. Для данного роста характерно то, что далеко не всем возникающим предприятиям, особенно из числа средних и малых, удается просуществовать длительное время. Во многих случаях работу по организации внутрифирменного обучения на конкретном предприятии, либо вновь созданном, либо вышедшем из кризиса, приходится начинать с нуля. При этом собственники и высший менеджмент предприятий часто не склонны вкладывать средства в подготовку персонала, предпочитая решать вопросы поиском готовых специалистов на рынке труда. Вместе с тем, отмеченный выше рост происходит именно потому, что экономика в последнее время вышла на довольно стабильный уровень функционирования и в этих условиях собственники и менеджмент предприятий вынуждены осознавать необходимость вложения средств в подготовку и повышение квалификации кадров как обязательное условие выживания в конкурентной борьбе.

Необходимость постоянной оценки и снижения затрат не позволяет многим предприятиям за исключением особо крупных содержать собственные учебные центры и отделы, сотрудники которых ведут профессиональную подготовку и повышение квалификации персонала предприятий. Более того, в тех случаях, когда речь идет о подготовке и повышении квалификации специалистов, доля которых в численном составе работающих на предприятии не так велика, а роль важна, например, работников службы сбыта, менеджеров среднего звена, оказывается невыгодным держать в штате профессионала, занятого их подготовкой. Выходом здесь оказывается обращение к услугам специализированных учебных центров и независимых тренеров-консультантов. При этом за отделом подготовки кадров, за менеджером по персоналу или за

руководством предприятия – это зависит от размеров последнего – остается роль координаторов подготовки кадров, ее планирования и контроля.

Только в самое последнее время наблюдается рост численности сотрудников предприятий, обучающихся за счет последних в учебных заведениях по длительным, от нескольких месяцев до полугода и более учебным программам, и его пока нельзя назвать устойчивым. Гораздо большим спросом пользуются кратковременные курсы повышения квалификации от одного до нескольких дней.

Каждый такой курс сконцентрирован на изучении вопросов, относящихся к одной конкретной теме. Тема в большинстве случаев – это не теоретические знания, а знания практические, содержащие информацию о действиях, нормативных требованиях, параметрах устройств, существенных фактах, относящихся к одной конкретной достаточно узкой области, блоку профессиональной деятельности. Если учебное заведение способно предложить целый ряд таких кратковременных курсов, то возможно и расширение круга специалистов, проходящих повышение квалификации с точки зрения формирования различных профессиональных знаний и умения, так и поэтапное повышение квалификации путем прохождения серии кратковременных курсов, чередующихся перерывами.

Поскольку профессиональная деятельность может быть при своем анализе и последующем синтезе представлена как совокупность достаточно независимых блоков, то подобное поэтапное повышение квалификации может быть реализовано на идее детского конструктора «Лего». Заметим, что детали этого конструктора хорошо сопрягаемы между собой и многие из них соразмерны относительно друг друга. Отсюда, если каждый курс, формирующий действия и знания, относящиеся к отдельному фрагменту деятельности, соразмерен по объему учебного материала и по продолжительности освоения с другими, то есть достаточные основания назвать его учебным модулем (*modulus* в переводе с латинского языка означает меру). В таком случае система повышения квалификации персонала предприятий, основанная на учебных модулях, может быть охарактеризована как модульная система внутрифирменного обучения.

Практика и проведенные эксперименты (см., например, Сухов П.Ю. Модульная адаптивная система профессиональной подготовки и переподготовки (критерии конструирования – архитектура – технологии – результаты)/Сборник трудов по проблемам дополнительного профессионального образования. Вып. 1. – М.: МАПДО, ИПКгосслужбы. – 2002. – С. 41-55) показывают, что эффективность отдельного курса - учебного модуля повышается, если проведение занятий строится на основе идей концентрированного обучения, зародившегося в 20-е годы прошлого столетия и оказавшегося эффективнее традиционной классно-урочной системы. Иными словами, учебный модуль, например, объемом 15 или 30 учебных часов, эффективнее осваивается тогда, когда занятия проводятся не по 2 часа в неделю на протяжении нескольких недель, а по 3 или 6 часов каждый день.

В общем плане занятия на учебном модуле могут строиться с использованием самых разнообразных методов (см., например Юцявичене П.А. Методы модульного обучения/Учебное пособие. – Вильнюс: Изд.-ред. совет Мин-ва нар. обр. Лит ССР, 1988. - 56 с.). Вместе с тем концентрированное по времени освоение материала является фактором, который содействует переходу от традиционного лекционного изложения материала к активным формам его усвоения. Кроме того, в этом же направлении действует, особенно при ее осознанном использовании, известное соотношение, что через слух человек усваивает 10% информации, через зрение –

30%, а через действия – 90%. Поэтому даже семинарские занятия в рамках внутрифирменного обучения, посвященные, например, освоению нормативных документов, проводятся с использованием арсенала активных методов обучения.

В этой связи, по нашему мнению, большим потенциалом обладает метод интерактивных лекций, особенно при освоении теоретических основ осуществляемых профессиональных действий, общих принципов решения рабочих ситуаций. При таком методе знания не сообщаются сразу в готовом виде, а являются результатом совместных поисков, дискуссий, направляемых преподавателем. Интерактивные микролекции являются также эффективным средством введения необходимых понятий и принципов на занятиях, предназначенных для практической отработки профессиональных действий.

Профессиональный успех специалиста определяется эффективностью его действий и поэтому основная задача внутрифирменного обучения сконцентрирована именно на формировании профессиональных умений и навыков, одного обладания знаниями оказывается недостаточно. При этом эффективным методом формирования многих профессиональных умений и навыков, особенно в профессиях, относящихся к сфере «человек-человек» (по К.К. Платонову), является тренинг.

Для задач повышения квалификации персонала предприятий тренинг используется в двух своих основных вариантах: стандартный курс тренинга, который в условиях модульного обучения оказывается стандартным модулем тематического тренинга, и заказной курс тренинга (известный в англоязычной литературе как “tailor-made training course” и часто называемый корпоративным тренингом). В основном стандартный курс тематического тренинга проводится на базе учебного заведения, а в числе участников одной группы нередко оказываются работники разных предприятий.

Как правило, цена стандартного курса тренинга ниже, чем заказного, который разрабатывается или модифицируется под нужды конкретного предприятия. При стандартном тренинге от предприятия может участвовать в нем всего один человек и нет необходимости оплачивать занятия целой группы. Однако результативность заказного тренинга оправдывает повышенные затраты, поскольку в его ходе отрабатываются именно те навыки и умения, владение которыми наиболее актуально для конкретной группы работников данного предприятия.

Разработка заказного тренинга после получения предварительной или окончательной договоренности начинается с обследования предприятия. На первом этапе проводятся интервью с руководством, службой подготовки персонала, непосредственным руководителем группы работников, которые будут повышать квалификацию через участие в тренинге. По результатам интервью может быть разработана (модифицирована) анкета, цель которой уточнить и получить количественные данные по интересующим вопросам, в том числе затронутым первоначально в интервью. К основным вопросам относятся: планы предприятия; проблемы, стоящие перед подразделением (предприятием); текущие слабые места в профессиональной компетентности персонала; знания и умения работников, которые понадобятся предприятию в будущем в соответствии с его перспективными планами. Важно также выявить ожидания от будущего тренинга у различных групп на предприятии (высшего руководства, менеджеров среднего и нижнего звена, исполнителей) и их мотивы. Отметим, что в отличие от

стандартного тренинга и других видов занятий, проводимых на базе учебного заведения в группах, комплектуемых из работников разных предприятий, при организации и проведении корпоративного тренинга мотивы указанных групп проявляются сильнее и непосредственнее, чаще видны противоречия между ними. Кроме того, от тренинга ожидают гораздо более узких, но конкретных, сразу воплощаемых в деятельности результатов, чем от длительных традиционных программ повышения квалификации.

Немаловажным в ходе предварительного обследования является и выявление специфической терминологии, в том числе сленга, которые используют работники – участники будущих занятий. Для тренера-консультанта очень важно говорить на одном языке с участниками.

Если в ходе обследования определяется расхождение между имеющимися и требуемыми знаниями и навыками то тогда организуется тренинг, который и должен восполнить пробел. При этом восполнить пробел очень точно. Так как недоученный персонал будет работать неэффективно, а обучать с запасом, если нет специальной необходимости, накладно для предприятия и по затратам финансов и по затратам времени сотрудников.

Таким образом, до организации тренинга должна быть проведена достаточно большая работа. В ней принимают участие самые разные лица: руководители, определяющие чему надо учить их подчиненных; специалисты отделов персонала, которые организуют этот процесс; преподаватели или тренеры, которые помогают и тем и другим и проводят обучение.

Однако во многих организациях, в которых уже обучают персонал, процесс определения того, чему надо учить пущен на самотек. В этих организациях решения об обучении принимается или руководителем на основании какого-то мнения, возможно ошибочного, или сотрудником отдела персонала, который не является специалистом во всем и может организовывать обучение не тому, что требуется, или самими сотрудниками, которые обращаются к руководителям за финансированием и иногда получают его. Пока не так часто встречаются ситуации, когда к обучению персонала применяется последовательный подход. Чаще тренерам и преподавателям приходится слышать от заказчиков нечто вроде: "Вы специалисты, вы и предлагайте, а мы выберем". Эти предприятия пока сами не знают, что им нужно в области повышения квалификации персонала и ждут, пока им предложат нечто готовое. В этой связи возрастает роль тренеров-консультантов и преподавателей учебных заведений в содействии предприятиям в определении направлений повышения квалификации.

В отличие от стандартного курса тренинга курс корпоративного тренинга индивидуален, поскольку разрабатывается под конкретные задачи и условия отдельного предприятия-заказчика. Вместе с тем, модульный подход, примененный не только к организации совокупности краткосрочных курсов занятий по повышению квалификации, в том числе тренингов, но и к отбору и структурированию содержания материала и различных видов учебной активности позволяет индивидуализировать конкретный курс с меньшими затратами. В процессе проведения тренингов материал и упражнения могут оформляться и храниться в виде отдельных фрагментов-модулей. На этой базе возможно создание банка подобных модулей. Тогда при построении конкретного курса тренинга основной материал и упражнения выстраиваются из отобранных из такого банка модулей.

Вместе с тем отметим, что это будет всего лишь каркас, хотя и достаточно детальный, что определяет конструктивную адаптивность корпоративного тренинга, построенного на модульной основе. Конкретное содержание будет наполнять подобный каркас, черпаясь из практики предприятия, для персонала которого проводится тренинг.

Однако адаптация не должна ограничиваться только приведением содержания программы обучения к нуждам предприятия. При составлении таких программ необходимо учитывать особенности обучения взрослых людей. Эти особенности заметно отличаются от особенностей обучения студентов или школьников. Более того, содержание и условия организации и проведения корпоративного тренинга привносят свою дополнительную специфику. Участники корпоративного тренинга:

1. По сравнению с вузовской аудиторией характеризуются большей самостоятельностью суждений и независимостью оценок. Труднее признают авторитет тренера, преподавателя. Их опыт в конкретной области может быть и часто бывает выше, чем у преподавателя, тренера.
2. Исходят из собственных мотивов, которые зачастую не совпадают с мотивами их руководителей. Примеряют предлагаемые действия, принципы, сведения о тех или иных фактах к своему профессиональному и жизненному опыту, а также оценивают возможную степень их полезности.
3. Самостоятельно планируют время и продолжительность своих действий и стремятся перенести это на учебные занятия.
4. Предпочитают получать знания и умения, которые необходимы в краткосрочной перспективе. Не заинтересованы получать те знания и умения, которые могут пригодиться когда-нибудь в отдаленном будущем.
5. Нацелены получать знания преимущественно о конкретных способах действий, чем об общих принципах и подходах, из которых можно конкретные действия получить как следствия (так называемые выводные знания).
6. Способны сознательно подходить к задачам взаимного обучения. При создании хорошего психологического климата на занятиях некоторые с удовольствием учат, а другие с удовольствием учатся у них.
7. Часто действуют как сплоченная группа, которая может быть как в позитивной, так и в негативной позиции по отношению к тренеру. Особенно это проявляется при проведении занятий на территории своего предприятия, когда «родные стены помогают».

Появившийся спрос приводит к тому, что на рынок корпоративного обучения выходят преподаватели, которые при большом опыте преподавания, тем не менее, не знают перечисленных и иных особенностей обучения взрослых и не могут правильно выстроить свое поведение. Основным здесь является признание преподавателем, тренером того, что компетентность участников тренинга может оказаться выше его собственной и его задача – так организовать процесс, чтобы участники обменивались информацией друг с другом, обсуждали ее и выработывали групповые решения. Тренер-консультант не навязывает собственные суждения, а с учетом своих знаний и опыта помогает участникам выработать собственные.