

Карасева Светлана Захаровна
Karaseva Svetlana Zaharovna
Современная гуманитарная академия,
кафедра экономики и управления народным хозяйством
Modern Humanitarian Academy,
department of economics and economic management
Старший преподаватель / Senior instructor / Соискатель
E-Mail: vk.mail@inbox.ru

08.00.05 Экономика и управление народным хозяйством (экономика труда)

Повышение эффективности внутрикорпоративного обучения молодых специалистов в крупных российских компаниях

Improving the effectiveness of internal corporate training young professionals in major Russian companies

Аннотация: В современных условиях обостряется проблема несоответствия знаний и навыков выпускников требованиям рынка труда, что предполагает комплекс мероприятий по профессиональной адаптации молодых специалистов. В качестве методологической основы совершенствования корпоративного обучения рекомендовано использовать корпоративные профессиональные стандарты, раскрывающие содержание профессиональной деятельности с позиций работодателей (их профессиональных сообществ). Подчеркнуто, что только на базе синтеза государственных образовательных стандартов и корпоративных профессиональных стандартов (при ведущей роли последних) возможна разработка эффективных и практически ориентированных корпоративных программ обучения, которые могут быть дополнены традиционными формами и методами ДПО.

The Abstract: In modern conditions, exacerbated the problem of non-compliance knowledge and skills of the labor market, which implies a set of measures for professional integration of young professionals. As a methodological framework for improving corporate training is recommended to use corporate professional standards, revealing the content of professional positions with employers (their professional associations). It is emphasized that only on the basis of synthesis of the state educational standards, and corporate professional standards (under the leadership of the latter) can develop effective and practically oriented corporate training programs, which may be supplemented by traditional forms and methods of SPE.

Ключевые слова: Профессиональная адаптация молодых специалистов; система корпоративного обучения; корпоративные профессиональные стандарты; факторы эффективности корпоративных программ обучения.

Keywords: Professional adaptation of young professionals, the system of corporate training, corporate professional standards, efficiency factors of corporate training programs.

В современных условиях обостряется проблема несоответствия содержания и методов обучения в российских вузах, с одной стороны, и реалий современного производства, с другой. Одна из причин сложившейся ситуации заключается в том, что исторически обучение в отечественных вузах было ориентировано на усвоение, в первую очередь, профессиональных знаний и умений, связанных с предметом труда. Особенно это было характерно для двух последних десятилетий. Разнообразие специальных дисциплин и

интенсивность их освоения не обеспечивали применения большей части знаний к конкретным профессиональным ситуациям (в то время как именно это составляет основу компетенций). При том, что объединять профессиональные знания и умения должны именно профессиональные ситуации (или, по крайней мере, ситуации, имитирующие реальную профессиональную деятельность), в российской системе образования отсутствовала возможность практического, творческого применения полученных в вузе знаний в период профессионального обучения по причине указанного дисциплинарного разделения.

Этот факт являлся важнейшей причиной длительных периодов профессиональной адаптации выпускника и «привыкания» к реальной производственной среде. Формирование умения ориентироваться и профессионально справляться с должностными обязанностями требовало значительных интеллектуальных и эмоционально-волевых усилий молодого специалиста. Средний срок освоения профессии молодым специалистом на предприятии, по данным экспертных опросов молодых специалистов крупных компаний, составляет два года. Такая длительность профессиональной адаптации оборачивается в конечном итоге нарушениями технологии, низкой производительностью труда, неэффективностью использования нового оборудования.

В контексте вышеизложенного очевидна необходимость разграничения понятий «образовательные стандарты» и «профессиональные стандарты». Первые, официально именуемые федеральными государственными образовательными стандартами (ФГОС), являются нормативными документами, определяющими совокупность требований к результатам освоения основных образовательных программ, их структуре и условиям реализации. Вторые раскрывают содержание профессиональной деятельности, а также требования к квалификации работников с позиций рынка труда. Профессиональные стандарты могут быть внутрифирменными, отраслевыми, региональными, национальными и международными[6].

В этой связи представляется принципиальным следующее обстоятельство: в основу любого варианта профессиональных стандартов должны быть положены профессиональные компетенции, становящиеся, таким образом, платформой как для первых, так и для разрабатываемых в компаниях различных программах корпоративного обучения (рис.1).

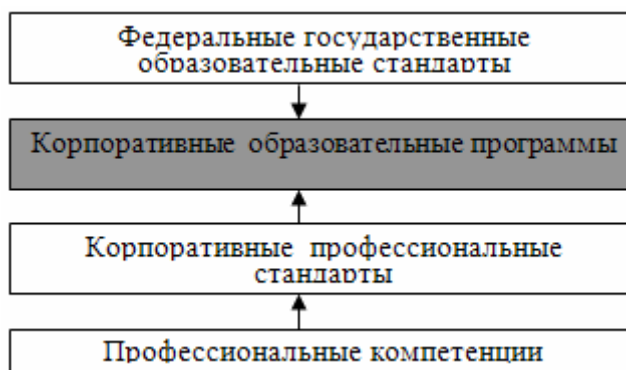


Рис. 1. Взаимосвязи между базовыми факторами, определяющими содержание корпоративных образовательных программ

В контексте обобщения опыта ведущих отечественных компаний автор выделяет три главные формы реализации корпоративных образовательных программ (см.Рис.2).



Рис. 2. Основные формы реализации корпоративных образовательных программ

Рассматривая первую из них в свете обобщения опыта ведущих отечественных корпораций (в первую очередь ОАО «НК «ЛУКОЙЛ» и ОАО «Новатэк»), следует отметить широкое распространение таких внутрикорпоративных структур, как корпоративные учебные центры (КУ). Их создание обусловлено необходимостью: в инновациях, инициативных работниках, гибком реагировании на возможные изменения в компании, внедрения новых технологий; построения единого уровня организационного развития систем управления и культуры; доподготовки работников, в т.ч. «доучивания» бакалавров; мониторинга эффективности обучения, осуществлении постоянного контроля за его качеством. Перспективная модель инновационного учебного центра в составе корпорации (КУЦ) приведена на рис.3.

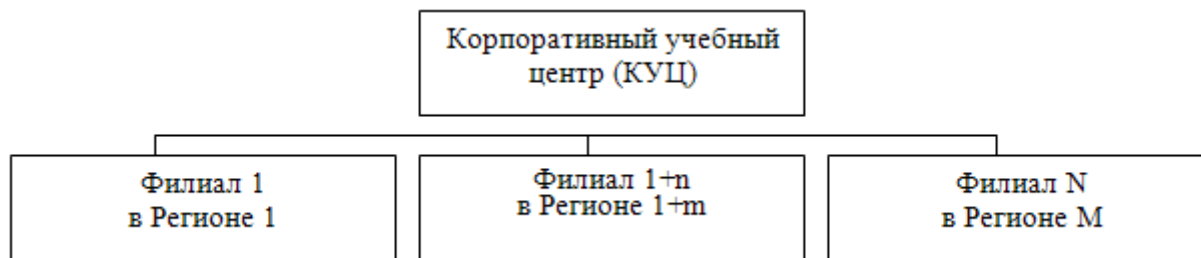


Рис. 3. Перспективная модель инновационного учебного центра в составе корпорации

Представляется, однако, что современным условиям функционирования корпораций в большей степени соответствует такая прогрессивная форма организации ВКО, как корпоративный университет (КУУ). В этой связи актуальна идея о перерастании КУЦ в корпоративные университеты с целью оптимизации эффективности обучения, а также повышению ее ориентации на реализацию стратегических целей корпорации и учет внутренних факторов и условий ее деятельности.

Корпоративный университет — это непрерывно функционирующая система ВКО, объединенная единой концепцией и методологией, разработанная для сотрудников различных уровней и подразделений в рамках идеологии и стратегии развития корпорации, а также целей и задач ее структурных единиц, интегрирующая развитие сотрудников с развитием корпорации. Важнейшими его преимуществами являются непрерывность и регулярность обучения, его направленность на реализацию стратегических целей корпорации и учет внутренних факторов и условий ее деятельности. При всем разнообразии подходов представляется возможным выделить следующие базовые функции КУУ: обучение сотрудников; формирование корпоративной культуры; управление знаниями; совершенствование системы корпоративных коммуникаций; развитие механизмов мотивации персонала; стимулирование инновационных процессов.

В концептуальном плане КУТ представляет собой инновационную обучающую бизнес-модель, которая интегрирует развитие персонала с развитием корпорации и встраивает процессы обучения в стратегические. С позиции организации КУТ — самостоятельное структурное подразделение корпорации, обеспечивающее обучение ее сотрудников, исходя из стратегии ее развития, претендующее на значительную автономию и обладающее своим собственным алгоритмом развития. С позиции корпоративных интересов в развитии ВКО, КУТ — наиболее прогрессивная форма обучения персонала. Во многом по этой причине, например, в ОАО «НК «ЛУКОЙЛ» был инициирован проект создания Корпоративного университета на базе бизнес-школы «Сколково» как базы подготовки высококвалифицированных руководителей. В ее рамках за счет комплексной программы развития будущих лидеров в возрасте 25–30 лет планируется создать «золотой резерв» руководителей компании. Опыт региональных подразделений корпорации ОАО «НК «ЛУКОЙЛ» свидетельствует о том, что обучение по различным программам проходят порядка 18% сотрудников в год. Так, в ООО «ЛУКОЙЛ-Волгоградэнерго» численность специалистов, прошедших обучение, в 2012 году составило 245 человек, в то время как общая численность сотрудников корпорации - 1386. При этом доля руководителей в общей численности сотрудников, прошедших обучение, составила 37%, специалистов – 48%, служащих – 15%. Распределение по содержанию образовательных программ было таким: внутрикорпоративное обучение с отрывом от рабочего процесса (тренинги, лекции, семинары – 55% от общего количества проведенных мероприятий по обучению; обучение на рабочем месте (наставничество; институт полевых тренеров) – 30%; дистанционное обучение (по профилю деятельности) – 15% [7].

Практика подтверждает необходимость разработки специальной стартовой программы внутрикорпоративного обучения молодых специалистов, рассчитанной на их скорейшую адаптацию и раскрытие профессиональных компетенций. Думается, что ее целесообразно реализовывать в первые два-три месяца работы новых сотрудников, задействуя при этом потенциал внутрикорпоративных учебных центров (корпоративных университетов). Принципиальная логика программы при этом такова: сначала изучается история корпорации, основные исторические вехи ее становления. Здесь же целесообразно дать стратегию современного развития компании в контексте ее миссии и социальной ответственности. Затем должны быть рассмотрены корпоративные профессиональные стандарты как квинтэссенция соответствующих профессиональных компетенций. Лишь после этого можно переходить к традиционным блокам: маркетингу, финансам, производственному менеджменту, организации труда. Крайне важным является то обстоятельство, что в рамках программы первостепенное внимание уделяется социальным вопросам, в частности: управлению персоналом, командообразованию, социальному партнерству, корпоративной культуре, корпоративной социальной ответственности (см.табл.1).

Предлагаемая стартовая внутрикорпоративная образовательная программа может быть дополнена традиционными формами ДПО. Это необходимо делать на индивидуальной основе в контексте планирования траектории карьеры конкретного молодого специалиста. В числе возможных вариантов программы: МВА, профессиональной переподготовки, повышения квалификации.

Таблица 1

**Стартовая программа внутрикорпоративного обучения молодых специалистов
(250 часов / 2 месяца обучения)**

Модули программы	Форма	Ключевые вопросы	Длительность
История корпорации. Стратегия ее развития	Семинар/ тренинг	Миссия, цели, принципы корпорации	8 часов (1 день)
Корпоративные профессиональные стандарты и развитие профессиональных компетенций молодых специалистов	Семинар/ тренинг	Программа развития корпоративных профессиональных стандартов	8 часов (1 день)
Маркетинг и эффективная работа с клиентами	Семинар- практикум	Управление региональным развитием филиальной сети	16 часов (2 дня)
	Тренинг	Эффективная работа на выставке	8-16 часов (1-2 дня)
	Тренинг	Слагаемые успешного обслуживания	8-16 часов (1-2 дня)
	Семинар- тренинг	Конфликтные ситуации в сфере обслуживания: профилактика и управление	8 часов (1 день)
Корпоративные финансы	Семинар- практикум	Система сбалансированных показателей на основе концепции Balanced Scorecard	8-16 часов (1-2 дня)
Менеджмент производственных процессов	Семинар- практикум	Оптимизация бизнес- процессов. Регламентация деятельности компании	16-24 часа (2-3 дня)
	Семинар- практикум	Менеджмент для линейных менеджеров	16 часов (1 день)
Организация труда и тайм-менеджмент	Тренинг	Управление временным ресурсом в рамках сплочения команды	8-10 часов
	Тренинг	Тайм-менеджмент: наука как успевать (программа для управленцев, в подчинении которых не менее 5 сотрудников)	8 часов (1 день)
Кадровая политика корпорации	Семинар/ тренинг	Отбор персонала: техника организации, методы, интервью	8 часов (1 день)
	Семинар/ тренинг	Организация системы мотивации	8 часов (1 день)
	Семинар/ тренинг	Аттестация и оценка деятельности персонала	8 часов (1 день)
	Тренинг	Формирование корпоративной культуры	8-16 часов (1-2 дня)
Командообразование и принципы совместной работы	Тренинг	Формирование команды	8-16 часов (1-2 дня)
	Тренинг	Сплочение команды	8-10 часов

Модули программы	Форма	Ключевые вопросы	Длительность
Корпоративная культура и этика бизнес-отношений	Тренинг	Бизнес-этикет: Игра по правилам	16 часов (2 дня)
	Тренинг	Деловой имидж	8 часов (1 день)
Социальная политика корпорации и корпоративна социальная ответственность	Тренинг	Формула успешного руководителя	16 часов

Таблица 2

Внешние профессиональные дополнительные образовательные программы, предлагаемые к использованию в корпоративном обучении молодых специалистов ОАО «НК «ЛУКОЙЛ»

Наименование программы	Категория персонала	Продолжительность
Программы повышения квалификации	Руководители, специалисты	6 мес.
Программы профессиональной переподготовки	Руководители, специалисты	3,6,9 мес.
Программы MBA (Master of Business Administration) - Мастер делового администрирования	Руководители	24 мес.
Программы DBA (Doctor of Business Administration)	Руководители	24 мес.
Программы развития научной компетентности	Руководители, специалисты	3,6,9 мес.
Программы стажировки	Руководители, специалисты	12 мес.
Индивидуальные программы обучения и подготовки	Руководители, специалисты	6 мес.
Техническое обучение руководителей	Руководители	3 мес.

Обучение на рабочем месте является одним из основных механизмов развития профессиональных компетенций в процессе производственной деятельности. Актуальны, в связи с этим, следующие формы работы с молодым персоналом: наставничество; стажировки; ротация («горизонтальное» перемещение); резерв («вертикальное» перемещение); дистанционные формы обмена опытом, используемые молодыми специалистами; Совет молодых специалистов (СМС) как платформа для профессионального роста в процессе производственной деятельности. Следует особо выделить опыт наставничества в корпорации «РЖД», где среди соответствующих экспертов компании выделяется группа так называемых ключевых специалистов, т.е. сотрудников, обладающих фундаментальными для компании знаниями. Высокий статус этой группы позволяет ее членам давать рекомендации и обучать молодых сотрудников методам выполнения работ, выступать экспертами в рабочих группах, сотрудничать с кадровыми службами при формировании требований к новым работникам в своих функциональных областях. В свете опыта ведущих корпораций представляется целесообразным инициировать программы наставничества по истечению первых трех месяцев работы молодых специалистов (т.е. после завершения стартовой корпоративной образовательной программы) и продолжать ее в течение 6-12 месяцев.

Что касается работы по формированию кадрового резерва, то соответствующие программы в ведущих компаниях имеют многоуровневый характер и охватывают около двух

сотен ключевых должностей. Очень интересной в практическом плане представляется методика оценки уровня защищенности (т.е.достаточности) резерва в ОАО «Газпром», алгоритм которой таков: каждый резервист «оперативного» уровня (т.е.прошедший необходимую программу подготовки) приносит в индекс 30%, каждый «перспективный» (т.е.находящийся в процессе развития профессиональных компетенций) соискатель оценивается в 15%, внешние кандидаты - в 5%. Суммирование показателей по каждой должности дает искомый индекс, причем его значения в интервале от 0 до 30% свидетельствуют о недостаточном кадровом обеспечении соответствующей должности (т.е.повышенном кадровом риске), в промежутке от 31 до 60% — о в целом нормальной кадровой ситуации, от 61% и выше – о позитивной работе с кандидатами на выдвижение. Обобщенные результаты опыта работы корпораций по организации стажировок для молодых специалистов (в т.ч. будущих) отражены в Таблице 3 [3].

Таблица 3

Условия и практика прохождения стажировок студентами-старшекурсниками и молодыми специалистами в различных корпорациях

Наименование	Целевые группы стажеров	Длительность	Характерные черты стажировки
«L'Oreal»	Студенты 4-х и 5-х курсов вузов	6 месяцев	Возможность трудиться полный рабочий день. Акцент на знание английского или французского языка.
«ЛАНИТ»	Студенты последних курсов — 4-го, 5-го или 6-го.	От 3 до 6 месяцев в зависимости от специализации	Анализ резюме практикантов, по итогам которого отбирается около 40 претендентов. Проведение конкурса с использованием тестовых заданий и бизнес-игр. Отбор 8–10 кандидатов для назначения на вакантное место.
«KPMG»	Студенты старших курсов и выпускники вузов, обучающиеся по экономическим, техническим и математическим специальностям	От 3 до 6 месяцев	Создание условий для проверки на практике знаний иностранного языка (главным образом, английского).
«Intel»	Студенты и аспиранты очной формы обучения	Длительные сроки стажировки, в т.ч. увязанные со временем окончания учебы	Активное взаимодействие с профильными вузами, чередование производственных и вузовских модулей.
«Procter & Gamble»	Студенты последних и предпоследних курсов вуза	2–4 месяца	Постоянное использование методов тестирования и собеседования.

Практика показывает, что важным инструментом повышения эффективности стажировок молодых специалистов являются деловые игры. Они позволяют имитировать управленческие ситуации, требующие от молодых специалистов знаний и навыков технического, экономического, правового, социального и иного профиля. В качестве позитивного примера можно привести оценочную деловую игру «Лидер роста» в формате «круглого стола», проводимую ежеквартально в корпорации «ЛАНИТ» с участием руководителей предприятий и подразделений, а также специалистов различного уровня. Эксперты отмечают, что деловые игры позволяют с высокой точностью оценить: общий уровень профессиональных компетенций молодых специалистов; их навыки профессиональной деятельности в условиях жесткой конкуренции; умение работать в команде.

Ротация как эффективная форма развития профессиональных компетенций молодых специалистов активно используется ведущими корпорациями. Так, в «KPMG» кадровой политикой компании предусмотрено, что около трети персонала ежегодно подлежит горизонтальной ротации, в том числе и зарубежной. В частности, сотрудники российских подразделений «KPMG» по прошествии 3–5 лет направляются в международные проекты, и наоборот.

Актуальными являются также дистанционные формы обмена опытом, используемые молодыми специалистами. В этих целях рекомендовано задействовать разделы на внутрикорпоративных порталах, электронные ресурсы документального обеспечения их деятельности, возможность получения он-лайн консультаций наставников. Например, в рамках корпорации «Иркутскэнерго» сотрудники компании имеют возможность пройти обучение в открытой корпоративной системе дистанционного обучения (СДО) «Прометей». Доступ к ней имеет каждый сотрудник компании со своего рабочего компьютера или из специально оборудованного класса. В ОАО «ФСК ЕЭС» корпоративный центр разрабатывает механизм интеграции бизнес-процессов управления персоналом через внедрение и развитие информационной системы Webtutor и дает руководителям инструмент, позволяющий более эффективно управлять работой своих подчиненных.

Важным институтом развития профессиональных компетенций молодых специалистов в корпорации призван стать Совет молодых специалистов (СМС). Предлагаемые направления деятельности и функции Советов молодых специалистов отражены на рис.4.

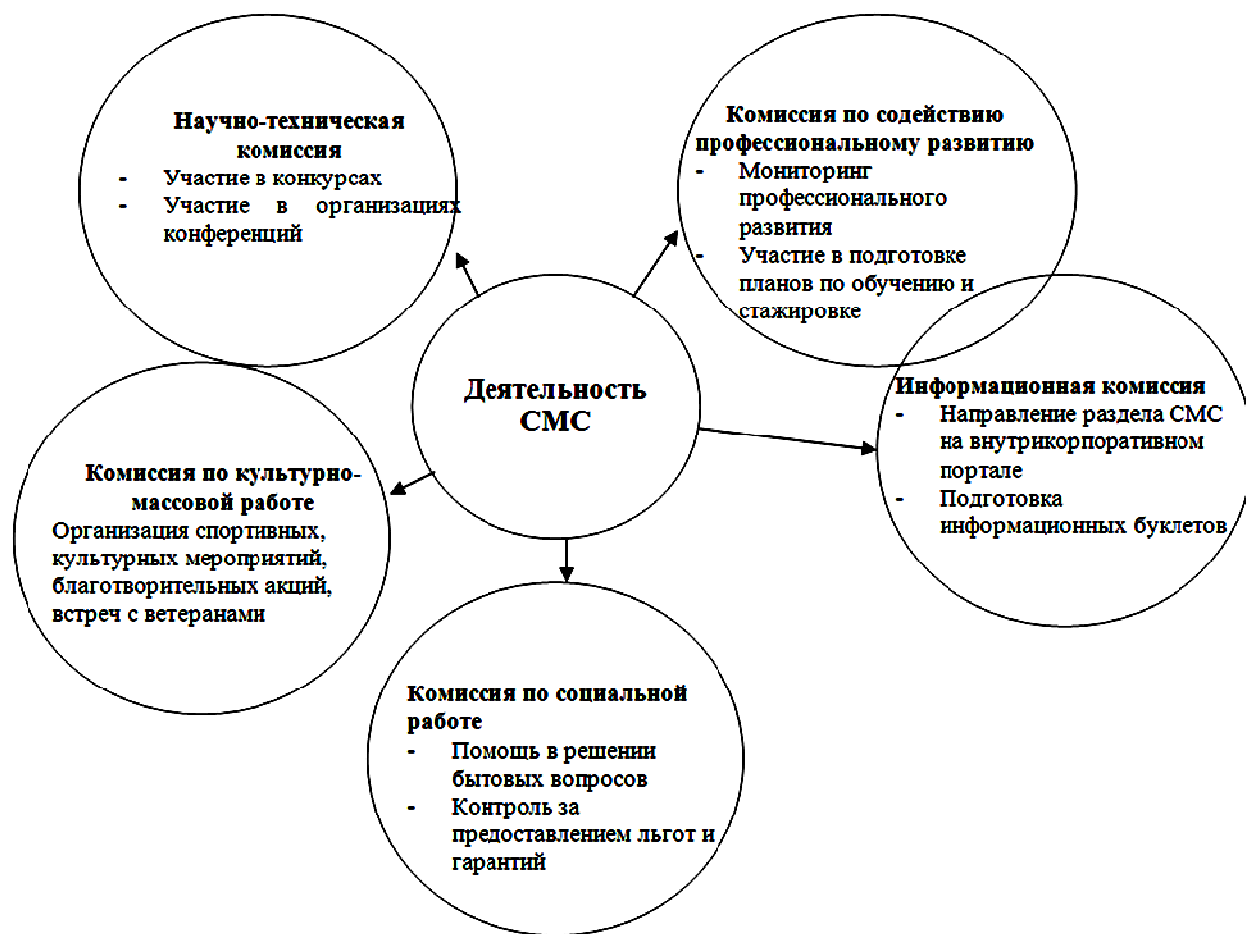


Рис. 4. Направления деятельности и функции Советов молодых специалистов корпорации

В целях дальнейшей интеграции деятельности СМС различных уровней рекомендуется активнее использовать корпоративные порталы как информационную площадку для обмена опытом производственной деятельности молодых сотрудников. Кроме того, здесь должны широко освещаться соответствующие корпоративные образовательные программы, выезды, семинары, тренинги.

Рассмотренные в статье методы повышения профессиональных компетенций молодых специалистов, осуществляемые в комплексе, будут обеспечивать должное качество образования, сделают систему корпоративного обучения более открытой, динамичной, проектно-ориентированной (реагирующей на изменения среды и запросы потребителя образовательных услуг), восприимчивой к инновациям, управляемой и экономически целесообразной.

ЛИТЕРАТУРА

1. Безлепкина Е. Современные методы обучения персонала// <http://www.agentschool.ru/about/pages56>
2. Болонский процесс: Бергенский этап / Под науч. ред. д-ра пед. наук, профессора В.И. Байденко. – М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, Российский новый университет, 2005. –с.30.
3. Для чего нужны стажировки? // [www.career.ru /article/10177](http://www.career.ru/article/10177)
4. Методические рекомендации по организации работы с молодыми специалистами /сост.: Е.Н.Завало, 2011.
5. Минзов А.С. Корпоративные университеты: проблемы создания и тенденции развития [Текст] / А.С.Минзов, Е.Н. Черемисина // Вестник Российской академии естественных наук. - 2008. - Т. 8. - № 1. - С. 63-70
6. Михайлова Л.Л. Место компетентного подхода в образовании, его инновационность и традиции // Психология в экономике и управлении. – 2010. – №1.
7. Нефтяные ведомости. – 2012. – 03. - 07. - № 12 (237)