

**Зарубежные технологии корпоративного обучения:
сущность и их значение для отечественной практики
наставнической деятельности**

**А.Р. Масалимова, к.п.н., с.н.с. лаборатории компаративных
исследований ФГНУ ИПП ПО РАО**

Аннотация: В статье рассмотрены зарубежные технологии, используемые в процессе корпоративного обучения кадров, адаптационный образовательный потенциал которых представляет ценность для осуществления эффективной наставнической деятельности на отечественных предприятиях. Проблема качественного соотношения применяемых технологий в зарубежных компаниях не может оставить равнодушными российские предприятия, так как для динамичного развития их кадров необходимо постоянное изучение и конструктивное использование зарубежного опыта для обеспечения их конкурентоспособности.

Ключевые слова: зарубежный опыт, технологии, корпоративное обучение, наставническая деятельность, молодые кадры.

**Corporate Education Abroad Technologies: Their Essence And
Importance For Native Practice Of Tutors Activity**

Annotation: Abroad technologies which are used in the process of corporative education, which educational adaptive potential is valuable for effective tutors movement's realization at native enterprises are examined in the article. The problem of technologies' qualitative proportion which are used at abroad enterprises can't leave indifferent Russian enterprises because for their staffs' dynamic development they need constant search and constructive using of abroad experience with the aim their competency's capacity to provide.

Key words: abroad experience, technologies, corporative education, tutors' activity, young staff.

Зарубежный опыт внутрифирменной подготовки и адаптации персонала используется на российских предприятиях весьма дозированно, и предпочтение отдается в основном традиционным технологиям корпоративного обучения специалистов предприятия, так как большинство предприятий и компаний остаются закрытыми для нововведений в области подготовки и повышения квалификации своих кадров. В связи с этим актуализируется проблема изучения и выявления адаптационного образовательного потенциала зарубежных технологий корпоративного обучения кадров для конструктивного его использования в отечественной практике наставнической деятельности.

Среди наиболее распространенных технологий, используемых в зарубежной практике корпоративного обучения персонала компаний, можно выделить следующие: *secondment* (стажировки, ротации), *shadowing* (наблюдение за процессом работы), *mentoring* (целенаправленная передача опыта), *supervising* (наблюдение за учебной и профессиональной деятельностью обучаемого и оценка уровня сформированности его компетенций), *buddying* (включение обучаемого в процесс деятельности другого человека), *coaching* (раскрытие потенциала личности обучаемого), *e-coaching* (коучинг онлайн), *mentoring* (описание ситуаций из прошлого опыта), *tutoring* (сопровождение процесса обучения, обсуждение опыта переноса полученных знаний в реальную практику), *business simulations* (бизнес-симуляции или имитации управления предприятием); *storytelling* (рассказывание историй) и др.

Секондмент (*secondment* – прикомандирование) представляет собой разновидность ротации, заключающейся в обмене сотрудниками. Прикомандирование сотрудника на определенное время в другую структуру для овладения необходимыми навыками, отличается от обычного перемещения кадров тем, что подобный обмен может быть не только

внутренним, когда работники переходят в другой департамент той же компании, но и внешним, при котором сотрудниками обмениваются целые организации, причем, как правило, относящиеся к разным сферам (коммерческие, государственные предприятия, небольшие локальные компании, школы, благотворительные ассоциации). Данный метод особенно импонирует компаниям с ограниченными возможностями продвижения своих сотрудников с целью развития у них дополнительных навыков. Обмен может быть как непродолжительным (около 100 часов рабочего времени), так и длительным (до года). Такая программа подходит абсолютно для всех сотрудников (менеджеров, специалистов, технического персонала и т.д.). Работодатель, то есть компания, сама оплачивает труд сотрудника, который перешел осваивать новые навыки, в другую организацию. Преимуществом внешнего обмена персоналом является то, что в процессе такого обмена выигрывают все три стороны.

Данный метод способствует приобретению тех навыков и знаний, которые нельзя приобрести в процессе корпоративного обучения. При реализации технологии *secondment* встречаются и некоторые сложности, заключающиеся в проблеме адаптации сотрудников в новой для него обстановке, в изменении условий при его возвращении на прежнее место работы [2]. Следует отметить, что в России этот метод используется крайне редко и его применение пока ограничивается только обсуждениями.

Баддинг (buddying - «партнерство») – это широко используемый метод корпоративного обучения персонала на западе и в Европе, заключающийся, прежде всего, в поддержке, оказании помощи, руководстве и защите одного сотрудника другим для достижения намеченных результатов и целей. Суть данной технологии заключается в адаптации начинающего специалиста через партнерство с другими сотрудниками без какой-либо иерархичности и характеризуется наличием постоянной обратной связи.

С помощью данного метода достигаются следующие цели: личностный рост сотрудников; командообразование, заключающееся в поддержке

начинания своего партнера и активном вовлечении сотрудников своего уровня; своевременная передача информации, способствующая донесению идей и начинаний до сотрудников самого разного уровня без искажений; активное внедрение изменений в компании, поддерживаемое системой buddy; адаптация сотрудников. При использовании данного метода необходимо создать обстановку доверия; понять потребности и ожидания друг друга; не навязывать своего мнения; выводить общение в интерактивный режим, задавая вопросы, а не предлагая информацию или советы; построить отношения на взаимном уважении.

Отличительной особенностью данного метода от коучинга и наставничества является оказание помощи новичку более опытными сотрудниками предприятия, в процессе которой даже самые неопытные из них чувствуют себя полноправными членами команды. Однако данный метод не используется в отечественной практике корпоративного обучения специалистов. Наставничество же и коучинг подразумевают отношения по типу «старший – младший».

Метод шэдоунг (shadowing – бытие тенью) используется не для сотрудников предприятия, а в основном для тех, кто собирается прийти в него работать, - студенты старших курсов университетов, колледжей. Этот метод обучения применяется в компаниях, взаимодействующих с вузами, реализующих программы по отбору выпускников к себе в штат или как минимум готовых брать на работу молодых людей без опыта профессиональной деятельности. Суть данного метода заключается в том, что предприятие дает возможность студенту провести один-два дня рядом с работающим специалистом или наставником, то есть побыть его «тенью». Становясь свидетелем «одного дня жизни специалиста» студент получает полное представление о выбранной им профессии, необходимых знаниях и навыках, вследствие чего его мотивация к овладению знаниями в вузе возрастает. Перед тем, как запустить программу shadowing, компании проводят ряд тренингов для тех, за кем эти «тени» будут ходить, чтобы

специалисты были максимально правдивыми, эффективными и информативными для них [1].

Выделяют несколько направлений применения данного метода [5]:

1. Предоставление возможности выпускникам вузов выбора места работы. Это временное неоплачиваемое пребывание выпускника на предприятии, в котором он наблюдает рабочую среду, использование сотрудниками компании знаний и навыков в процессе работы, приобщается к корпоративной культуре. Данный метод способствует осознанному выбору выпускником своего места работы и его мотивации.

2. Профориентация школьников, способствующая осознанному выбору будущей профессии и учебного заведения. В первом и втором случае процесс shadowing может рассматриваться как расширенное информационное интервью, в процессе которого выпускник (вчерашний школьник) получает информацию о компании, её стандартах, требованиях к сотрудникам, специфике работы и т.д.

3. Предоставление информации преподавателям учреждений высшего профессионального образования о предприятиях, их требованиях к выпускникам, стандартах, положениях, необходимых компетенциях. Таким образом, shadowing является взаимовыгодной формой сотрудничества студентов, предприятий и учебных заведений, так как он позволяет преподавателям своевременно корректировать учебные программы и отличается своей простотой, экономичностью и эффективностью.

4. Обучение сотрудников компании, предполагающее включение сотрудников всех уровней организационной иерархии предприятия. Целью метода shadowing является чёткое понимание сотрудниками философии, целей и задач компании [8].

В западной литературе shadowing рассматривается как способ оптимизации социального капитала компании и развития лидерства, становясь не только инновационным методом обучения сотрудников, направленным на подготовку будущих руководителей, но и средством

непрерывного повышения эффективности деятельности организации в целом.

Факторами, позволяющими методу shadowing стать эффективным инструментом развития потенциала компании и ее сотрудников являются следующие:

- в качестве площадки для обучения выступает реальный рабочий процесс, в который вовлечены наставник и «тень», являющиеся членами единой команды и изучающие опыт друг друга;

- обучение происходит в процессе практики, эффективными элементами которого являются: получение реального опыта, осмысление (рефлексия) и обсуждение (обратная связь);

- обеспечение постоянной обратной связи наставника и обучающегося сотрудника;

- наблюдение обучающимся за процессом принятия управленческих решений, планирования, бюджетирования, в результате которого знания наставника становятся ему более понятными [4].

Несмотря на некоторую схожесть таких методов, как коучинг, тьюторство, менторинг и супервизорство, широко используемых в основном в зарубежной практике корпоративного обучения, следует отметить, что каждый из них весьма самостоятелен и имеет отличительные особенности.

Менторинг представляет собой обучение, заключающееся в описании более опытным ментором своих ситуаций из прошлого опыта, выбора подходов и построения логики решения бизнес-задач, то есть способов действий или кейсов для копирования обучающимся.

Коучинг в отличие от менторинга направлен на самостоятельный поиск решения проблемы обучаемым под руководством коуча по технологии GROW, заключающейся в направляющих вопросах и активизирующей поисковое мышление обучаемых.

Зарубежные исследователи отмечают, что полученная прибыль при развитии коучинговой культуры намного превышает вложенные в него

инвестиции. Исследование, проведенное International Personnel Management Association показало, что при чередовании коучинга с тренингами производительность повышается на 88%, в то время как применение только тренингов без коучинга дает прирост лишь в 22%. Страховая компания Metropolitan Life констатирует, что производительность персонала, участвовавшего в программе коучинга составила прирост в 35%. Инвестирование Компанией MetLife \$620,000 в коучинговую программу принесло доход в \$3.2 млн. [3]. Однако заметная инвестиционная привлекательность коучинга не исключает серьезных проблем при использовании этого метода на рабочем месте, иллюстрацией которых служит недостаточный уровень доверия и открытости между коучем и обучающимся.

В России коучинг достаточно известен как технология обучения на рабочем месте, и опыт руководителей разных компаний говорит о том, что внедрение его реально, более того, их менеджеры с удовольствием принимают основные идеи данного метода для использования в дальнейшей работе, связанной с наставнической деятельностью.

Одним из наиболее распространенных видов коучинга, применяемого в зарубежной практике корпоративного обучения персонала является *e-coaching* (коучинг онлайн – сетевое наставничество), осуществляемое по телефону, в режиме он-лайн. По данным исследованиям «Амплуа-Брокер», активность применения метода заключается в его дешевизне – средняя стоимость 1 часа очного коучинга в России составляет 11 098 рублей. Удобство метода заключается еще и в том, что сессии могут быть разными по длительности и проводить их можно часто в зависимости от возникающих вопросов к коучу или наставнику и требований обучаемого [7].

Среди наиболее распространенных методов, применяемых в зарубежном опыте корпоративного обучения персонала, является *тьюторство*, предполагающее обсуждение опыта использования полученных знаний на практике. Организуемые встречи заключаются в

обсуждении проблем, возникающих при переносе модели для выработки новых продуктивных способов поведения. Наряду с руководителем опытные сотрудники являются незаменимыми источниками приобретения знаний и опыта на рабочем месте. Практически все категории сотрудников могут служить аудиторией этого вида обучения: молодые, опытные и новые сотрудники (в том числе опытные), которые поступили на работу в компанию. Суть данного метода заключается во включении обучаемых в процесс решения деловых задач руководителей и предполагает контакты с другими сотрудниками.

Супервизорство – это метод обучения, предполагающий включенный анализ действий обучаемого и обеспечивающий обратную связь с опытным наставником. Если тьюторство предполагает анализ проблем, возникающих при применении готовых моделей на практике, то супервизорство заключается в наблюдении за профессиональной деятельностью сотрудника и оценке уровня сформированности его навыков и компетенций.

Одним из традиционных методов, используемых как в отечественной, так и зарубежной практике корпоративного обучения персонала, является *инструктаж*, представляющий собой разъяснение и демонстрацию приемов работы непосредственно на рабочем месте и проводимый как сотрудником, давно выполняющим данные функции, так и специально подготовленным инструктором. Инструктаж является, как правило, непродолжительным, ориентированным на освоение конкретных операций или процедур, входящих в круг профессиональных обязанностей обучающегося. Инструктаж на рабочем месте является недорогим и эффективным средством развития простых технических навыков, поэтому широко используется на всех уровнях современных организаций.

Наряду с вышеперечисленными методами корпоративного обучения в зарубежной практике коучинговой (наставнической) деятельности выделяют такой неформальный метод как *корпоративные истории (storytelling)*, суть которого заключается в рассказывании историй из прошлого

профессионального опыта. Иногда байка или анекдот, рассказанный с намёком наставниками во время обеденного перерыва, могут помочь новому сотруднику в разрешении текущей проблемы больше, чем двухчасовое чтение свода корпоративных правил или инструктажа. Данный метод обычно интегрирован в какую-либо программу (тренинг, электронный курс, коучинг, блог и т.д.), однако иногда эффект от него бывает больше, чем от целого семинара. За рубежом созданы сообщества корпоративных сторителлеров, которые объединяют не только активно практикующих его бизнес-тренеров, но и мотивационных спикеров, своей личной историей зажигающих людей на достижение выдающихся результатов.

Сторителлинг был изобретён и успешно опробован на личном опыте Дэвидом Армстронгом – главой международной компании Armstrong International. Разрабатывая свой метод, исследователь учел известный психологический фактор: истории более выразительны, увлекательны, интересны и легче ассоциируются с личным опытом, чем правила или директивы, так как они лучше запоминаются, им придают больше значения и их влияние на поведение людей сильнее. Корпоративные истории предполагают как описание лучших, так и неудачных примеров работы сотрудников компании [6]. Разумеется, критические навыки, включая глубокое знание предметной области, передать с помощью данного метода довольно трудно. Для усвоения таких конкретных форм знания сотрудники компании полагаются на формальное образование, наставничество, программы самообучения. Но неявные знания, которые сопровождают любой вид профессиональной деятельности и не фиксируются ни в одном мануале или информационной базе компании, лучше всего передаются неформальным путём.

Выбор данных форм и методов корпоративного обучения персонала предприятий обусловлен тем обстоятельством, что они востребованы и прижились в условиях российской промышленности в силу специфичности

её производственных факторов и эффективны именно в предложенном контексте на данном этапе её развития.

Рассмотрение зарубежных технологий корпоративного обучения персонала компаний, позволяет сделать вывод о том, что не их количественное соотношение, а именно гармоничный и целостный спектр применяемых технологий в отечественной практике наставнической деятельности играет ключевую роль при передаче накопленного опыта профессиональной деятельности молодому поколению, призванному обеспечивать конкурентные позиции современного производства.

Литература

1. Внешнее обучение как раздел кадрового консалтинга [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.e-college.ru/xbooks/xbook145/book/part-010/page.htm 07.05.2012.
2. Закомурная Е. «Тени» и «Друзья»: методы обучения персонала, которых у нас пока нет [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.amt-training.ru/articles/index.php.
3. Марковская И., Пискунова О. Обучение на рабочем месте [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.trainings.ru.
4. Новые возможности Job Shadowing [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.trainings.ru; www.stopkadr.info/library/adapt4.shtml.
5. Сторителлинг эффективный метод неформального обучения // Ампула-Брокер [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.trainings.ru/library/articles.
6. Ужакина З. Ю. Бытие тенью [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.trainings.ru.
7. Ужакина Ю. Как оптимизировать корпоративное обучение // Справочник по управлению персоналом», № 2 (февраль), 2009.

