**Хачатрян Кристине, КЭО 2 курс магистратура.**

**Задание 1.2. ИСР Наименование частей работы**

1.2. Изучите опыт корпоративного обучения (корпоративного электронного обучения) за рубежом и предложите варианты его использования для решения образовательных задач в рамках магистерской диссертации.

**Форма отчетности**

Конспект (опубликовать в электронном портфолио, ссылка в отчете)

# **Анализ зарубежного и российского опыта обучения и развития персонала**

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 постоянному обучению на рабочем месте и вне его и высокую профессиональную мобильность.

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.

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 евроамериканской 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.

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

- использованием большой номенклатуры краткосрочных учебных курсов ограниченного, но завершенного 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. 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. 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, 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, приспосабливает 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 само организованность, 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 мотель организации внутрифирменного обучения, в западных странах же их используют в 71 % крупных и средних компаний.

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.