**ТЕХНОЛОГИИ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ НА ОПЫТЕ КОМПАНИЙ ЮГА РОССИИ**

**КОРОБКИНА Марина Александровна**

*кандидат социологических наук, доцент кафедры управления персоналом и организационной психологии Кубанского государственного университета*

**СЕРEГИНА Татьяна Николаевна**

*кандидат психологических наук, доцент кафедры социальной психологии и социологии управления Кубанского государственного университета*

**Аннотация:** *в статье поднимаются проблемы обучения и подготовки управленческих кадров на примере проведения ряда образовательных программ в крупных компаниях Южного федерального округа. По мнению авторов, в современных условиях система профессионального образования могла бы взять на себя роль интегрирующего, связующего звена, обеспечивающего взаимодействие организаций и предприятий реального сектора экономики с системой образования.*

*Статья направлена так же на выявление специфики обучения управленческих кадров в корпоративном формате. Рассмотрены подходы к обучению управленческих кадров и формы корпоративного обучения. Подготовка и переподготовка управленцев в условиях организаций рассматривается как серьезный инструмент мотивации и удержания ключевых сотрудников и требует системного подхода и глубокого анализа, и должна быть нацелена как на конкретный результат, так и на будущее – в область стратегических перспектив. О чём и говорит опыт проведения обучающих программ в сфере развития управленческих компетенций с применением современных технологий, описанный в статье авторами.*

*В статье освещается практический опыт взаимодействия преподавателей факультета управления и психологии Кубанского государственного университета с рядом крупных и известных предприятий Южного федерального округа, который демонстрирует перспективы и возможности такого взаимного сотрудничества перед образовательными структурами и предприятиями.*

**Ключевые слова:** *технологии корпоративного обучения, управленческие кадры, корпоративное обучение, образовательные программы, подготовка и переподготовка управленцев.*

**1 ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ОБРАЗОВАНИЯ МЕНЕДЖЕРОВ В СОВРЕМЕННЫЙ ПЕРИОД**

В России развитие образования объявлено национальной проблемой, успешность решения которой во многом определяет результаты проводимых сегодня в стране реформ. За последние десятилетия образование приобрело столь широкомасштабный характер, что малейшее сомнение в его эффективности и конкурентоспособности вызывает растущее беспокойство не только специалистов, но и самых широких слоев населения. Становление и развитие различных форм и видов образования, его функциональная трансформация, усиление влияния образования на успешность карьеры людей и качество жизни в целом поставили вопросы качества образования, оценки результатов деятельности преподавателей и образовательных учреждений на принципиально иной, социально значимый уровень.

В настоящее время мы сталкиваемся с противоречием, обусловленным с одной стороны современными требованиями к системе образования, системе подготовки и развитию профессиональных кадров, когда образование рассматривается как мощная движущая сила экономического роста, как фактор национальной безопасности и благосостояния страны, благополучия и успешности каждого гражданина, с другой, нынешнего состояния образования – его содержание и структура, его материальная база, организационно-экономические и управленческие механизмы, статус педагогического работника не соответствуют современным потребностям развития страны, запросам личности, общества и государства.

В данной статье мы представим возможности и роль системы профессионального образования в повышении квалификации управленческого кадрового корпуса на примере предприятий Южного Федерального округа.

На наш взгляд, в современных условиях система профессионального образования могла бы взять на себя роль интегрирующего, связующего звена, обеспечивающего взаимодействие организаций и предприятий реального сектора экономики с системой образования, в частности:

во-первых, в решении задач определения и коррекции содержания профессиональных образовательных программ в соответствии с потребностями работодателей;

во-вторых, в сфере формирования профессиональных стандартов оказания образовательных услуг и критериев их оценки. При этом, образовательные программы будут успешны, на наш взгляд, только в том случае, если образовательное учреждение имеет высококлассных преподавателей, сочетающих высокий академический уровень с хорошим знанием практики. Поэтому критерием, на который следует опираться при оценке деятельности преподавателя должен быть уровень его профессионализма;

в-третьих, в налаживании контактов с потенциальными работодателями с целью:

выявления потребностей реального производства, а именно, потенциальных работодателей, как в части количества, так и в части содержания профессиональной подготовки квалифицированных и востребованных на рынке труда специалистов;

удержания квалифицированных преподавателей в системе образования путем их привлечения к оказанию образовательных и консалтинговых услуг на предприятиях и в учреждениях как государственного, так и частного сектора. А также привлечению ведущих специалистов-практиков (представителей работодателей) с целью обмена опытом и повышения качества оказываемых услуг, их практической ориентированностью. При реализации образовательных программ в вузе, либо другом образовательном учреждении, важно соблюсти баланс между преподавателями-учеными («теоретиками»), и работниками реальных бизнес-структур («практиками»). Потому что, с одной стороны, любое образование невозможно без серьезной теоретико-методологической подготовки. Такую подготовку могут дать только специалисты науки и образования. Но с другой стороны, также очевидно, что у нас в стране достаточно быстро меняющийся бизнес в условиях динамично развивающейся экономики, и очень важно рассматривать какие-то конкретные задачи, конкретные примеры из реальной жизни и практики функционирования современных организаций;

в-четвертых, в формировании благоприятного имиджа системы образования на рынке услуг. Организация обучения персонала компании является сегодня одной из центральных тем развития человеческих ресурсов, поэтому чтобы сохранить роль персонала как конкурентного преимущества на рынке, организациям уже недостаточно просто отправлять сотрудников на обучение в первую более или менее подходящую фирму или приглашать стороннего специалиста «из неизвестности». Требования современной реальности таковы, что работодателю, чтобы избежать бессмысленных трат и сохранить свое благосостояние, а в дальнейшем и увеличить его, необходимо четко представлять цели, способы и предварительные результаты обучения и доверять образовательному учреждению, представляющему искомые услуги. Тем более, если мы говорим не об обучении 2-3 сотрудников, а об организации и проведении корпоративного обучения в компаниях. И в этом случае квалифицированные преподаватели высшей школы, использующие научно-обоснованные методики и имеющие опыт подготовки и проведения обучающих программ в разных организациях могут вступать в серьезную конкуренцию с преподавателями столь широко распространенных сегодня консалтинговых и аудиторских фирм [1].

**2 СПЕЦИФИКА ОБУЧЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОРПУСА В КОРПОРАТИВНОМ ФОРМАТЕ**

Анализу практического опыта и перспективам обучения управленческого персонала в корпоративном формате на примере предприятий Южного Федерального округа и посвящена данная статья.

Важно понять специфику обучения управленцев в корпоративном формате. Проблема корпоративного обучения связана с признанием ценности образования, которое проходит через всю профессиональную деятельность сотрудника, обеспечивая ему возможность карьерного роста и личностного развития. В научном плане корпоративное обучение затрагивает интересы как зарубежных, так и отечественных исследователей (Л. Джуэлл, Н. Стимсон, С. Стаут, М.В. Кларин, А.П. Панфилова, Е.В. Сидоренко, В.П. Пугачев, Ж.В. Завьялова).

По утверждению М.В. Кларина, понятие «корпоративное обучение», синонимичное термину «внутри-фирменное обучение», образовано практикой работы корпорации [3]. Его значение можно охарактеризовать как подготовку к эффективной работе в данной организации. Знания и умения, приобретаемые в процессе корпоративного обучения, носят специальный профессиональный характер, они непосредственно направлены на повышение эффективности производственной деятельности. Корпоративное обучение максимально конкретно. Его направленность функциональна: главной задачей, по словам М.В. Кларина, является поддержать и повысить результативность организации [4].

Условия обучения в рамках организации, как правило, строго определены временными, пространственными, бытовыми, профессиональными и социальными факторами, которые в большинстве случаев существенно усложняют учебную деятельность: обучение происходит в сжатые временные периоды и имеет интенсивный характер.

Для того чтобы учебные мероприятия проходили более успешно, важно достаточно точно представлять:

 1. Цели и тип программы обучения;

2. Отличительные параметры самой аудитории;

3. Особенности коммуникативного взаимодействия слушателей и преподавателей;

4. Специфику деятельности преподавателя, работающего со взрослой аудиторией.

Обычно корпоративные программы обучения персонала имеют практический характер и построены на изучении текущих проблем данного производства, подразделения, фирмы. На основании полученного материала проводятся дискуссии, которые дают возможность определить, как работники ориентируются в сложных ситуациях.

Мотивацией к корпоративному обучению в условиях организации, как показывает опыт зарубежных и отечественных компаний, является связь между результатами производственной деятельности конкретного работника и предоставлением ему возможности для обучения: ценность сотрудника фирмы определяет количество средств, выделяемых для повышения его квалификации [6].

Планирование программ подготовки – это составная часть общего планирования трудовых ресурсов наряду с расчетом потребности в персонале, составлением планов его набора, планированием карьеры.

При этом распространены два подхода к обучению управленческого персонала: модульный и циклический.Суть первого подхода заключается в том, что вся программа корпоративного обучения делится на ряд фрагментов (модулей), комбинируемых в разной последовательности в зависимости от целей обучения. Второй подход предполагает выделение в процессе обучения законченных стадий. На каждой из них обучающийся руководитель приобретает навыки, необходимые для работы по конкретной специальности на соответствующем уровне квалификации, причем последующие стадии добавляют к имеющимся новые знания и навыки, что повышает квалификацию руководителя.

Также можно выделить три основные формы корпоративных образовательных программ:

1. Корпоративные учебные центры, 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; допподготовки работников, в т.ч. «доучивания»; мониторинга эффективности обучения, осуществлении постоянного контроля за его качеством [7] .

2. Корпоративный университет, оптимизация эффективности обучения, а также повышение его ориентации на реализацию стратегических целей организации и учет внутренних факторов и условий ее деятельности. Корпоративный университет – это непрерывно функционирующая система, объединенная единой концепцией и методологией, разработанная для сотрудников различных уровней и подразделений в рамках идеологии и стратегии развития компании, 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 организации и учет внутренних факторов и условий ее деятельности [9].

3. Обучение на рабочем месте, является одним из основных механизмов развития профессиональных компетенций в процессе производственной деятельности [8].

Сегодня обучение управленческих кадров в том или ином виде практикуют многие компании. Подготовка и переподготовка управленцев в условиях организаций превратилась в серьезный инструмент мотивации и удержания, который нельзя недооценивать и, как любая системная работа, требует много времени и средств. Она может быть нацелена как на конкретный результат, так и на будущее – в область стратегических перспектив.

Опыт наиболее успешных отечественных и зарубежных компаний показывает, что инвестиции в персонал, создание условий для профессионального роста работников и повышения их готовности решать возникающие проблемы дают пусть не всегда быструю, но высокую отдачу на вложенные средства. Однако на практике мы очень часто сталкиваемся с тем, что многие организации не занимаются обучением своего персонала, так как не рассматривают эту статью расходов как необходимую трату финансовых средств, считая, что в современных условиях это далеко не приоритетная задача. Нам бы хотелось поделиться благоприятным опытом, в котором отразить действительно прогрессивный подход к управлению, реализуемый на рассматриваемых нами предприятиях, который основывается на необходимости максимального раскрытия потенциала людей, работающих в организации, и готовностью руководства компании инвестировать средства в развитие своих сотрудников с целью повышения ценности человеческого капитала организации в целом.

**3 АНАЛИЗ РЕАЛИЗАЦИИ ОБУЧАЮЩИХ ПРОГРАММ ДЛЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА КОМПАНИЙ ЮГА РОССИИ: ОПЫТ И НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ**

Практический опыт взаимодействия преподавательского состава кафедры управления персоналом и организационной психологии Кубанского государственного университета с рядом крупных и известных предприятий Южного федерального округа, описанный в статье, демонстрирует перспективы и возможности, которое это взаимодействие открывает перед образовательными структурами и предприятиями.

Командой преподавателей Кубанского государственного университета (г. Краснодар) были проведены серия обучающих программ для директорского корпуса нескольких крупных предприятий на территории юга России, кратко охарактеризуем их.

Первая компания – одна из основателей российского сотового ритейла. Для управленческих кадров одного из филиалов данной компании нами была разработана и проведена двухдневная (16 часов) обучающая программа на тему: «Развитие навыков управленческой компетентности». Целевой аудиторией выступили региональные директора отделов розничных продаж предприятия в количестве 40 человек. Целями программы было обозначено развитие следующих управленческих компетенций региональных директоров: эмоциональная устойчивость, коммуникативные навыки, ориентация на результат, аналитичность мышления, организаторские умения, планирование, управление людьми, лидерство, принятие решений.

Для достижения данной цели нами была разработана и проведена учебная программа, основными задачами которой выступили:

1) повышение профессиональной компетенции руководителей в области управления (освоение техник целеполагания, планирования оперативной деятельности сотрудников, организации их деятельности и контроля);

2) освоение современных кадровых технологий (овладение навыками мотивации и оценки деятельности сотрудников, делегирования полномочий);

3) формирование навыков управления коммуникациями в компании.

Вторая компания – национальная телекоммуникационная компания и крупнейший оператор связи России. В одном из филиалов данной компании нами была реализована программа обучения и развития управленческого персонала. Целевой аудиторией выступили управленцы среднего звена в количестве 43 человека. Целями программы выступили:

во-первых, на основе модели компетенций существующей в компании определить управленческий потенциал руководителей, выявить лидеров, определить успешные области и узкие места (ограничения) в выполнении профессиональной управленческой деятельности и командном взаимодействии;

во-вторых, сформировать резерв перспективных руководителей, сформулировать рекомендации по обучению и развитию управленческих кадров компании.

Для достижения данной цели нами была реализована в компании технология развивающего ассессмент-центра [2], которая позволила нам добиться поставленных целей и решить следующие задачи:

1) оценить уровень развития таких управленческих и корпоративных компетенций руководителей как: клиенториентированность, лояльность к компании, управление эффективностью, сотрудничество, инновативность, эффективное мышление, принятие решений, управление людьми, управление задачами;

2) разработать рекомендации по обучению и развитию управленцев, и сформировать планы развития на каждого руководителя.

Также следует подчеркнуть, что несмотря на оценочный характер мероприятия в рамках которого мы оценили сильные стороны управленцев, максимально развитые компетенции и ограничения, нам удалось оказать позитивный эффект на психологический климат и взаимопонимание в команде управленцев филиала в целом.

Третья компания – одна из крупнейших в России специализированных бухгалтерских организаций. В одном из филиалов данной компании нами была проведена программа мероприятий, направленная на оценку, обучение и развитие управленческого резерва в количестве 29 человек. Целями программы выступили – развитие корпоративных и управленческих компетенций управленцев высшего и среднего звена компании, таких как: командная работа, эффективная коммуникация, ответственность за результат, системное мышление, открытость новому, управленческая самостоятельность, управление исполнением, командное лидерство.

Особая ценность проекта состояла в том, что предварительно для управленцев мы провели ассессмент-центр, и уже по результатам оценки уровня развития управленческих и корпоративных компетенций руководителей компании нами была реализована учебная программа. В рамках реализации оценочных процедур мы решали задачи, позволяющие:

1) выявить управленческий потенциал участников, оценить сформированность управленческих компетенций (управленческая самостоятельность, управление исполнением, системное мышление, открытость новому);

2) выявить коммуникативные особенности участников в групповом взаимодействии и в рамках самопрезентации;

3) оценить способность приходить к согласованному решению в командной работе на общий результат;

4) выявить типичное поведение руководителей в групповой дискуссии, во время обсуждения проблем, выявить лидеров в группе;

5) определить способность организовать групповую работу в стандартных и не стандартных ситуациях, в малых группах и в команде целиком.

В результате было выявлено, что выше среднего у управленцев компании развита компетенция – ответственность за результат. А к компетенциям, требующим развития, были отнесены: управление исполнением, управленческая самостоятельность, командное лидерство и эффективная коммуникация. Также был выявлен перечень организационных и управленческих проблем, которые волнуют руководителей в первую очередь и оценена деятельность команды управленцев в целом, через определение сильных сторон и основных ограничений в деятельности команды.

Полученные результаты, позволили нам разработать для руководителей компании рекомендации по развитию и провести модульную программу обучения для управленческого персонала, которая включала в себя два модуля: «Управление исполнением и управленческая самостоятельность»; «Командное лидерство и эффективная коммуникация».

Проведение данного комплекса мероприятий позволило системно подойти к обучению и развитию управленческого персонала в рассматриваемой компании и «точечно» выявлять и решать проблемные зоны.

Подводя итоги, мы можем отметить, что проведение обучающих мероприятий в рассматриваемых нами компаниях ЮФО позволило нам увидеть, что на современном рынке существуют предприятия (и это не миф), действительно ориентированные на развитие человеческого капитала своих компаний с прогрессивно мыслящими руководителями, уверенными и позиционирующими в сознании своего персонала то, что:

во-первых, обучение и развитие сотрудников влияют на экономический рост предприятия. И данное влияние состоит в том, что сотрудники, обладающие необходимым объемом знаний, умений и навыков, обеспечивают более высокую производительность и качество труда при рациональном использовании материальных ресурсов;

во-вторых, предприятие рассматривает расходы, связанные с обучением персонала как инвестиции в человеческий капитал, понимая, что именно высококвалифицированный персонал и будет решающим фактором в выживании и развитии предприятия;

в-третьих, в современных условиях развития экономики все больше возрастает значение человеческого фактора, интеллектуальной деятельности и творческого потенциала каждого работника, роста его производственной и общей культуры. Поэтому системный подход к обучению и развитию персонала сегодня - залог процветания и конкурентоспособности компании завтра.

Также в результате проведенных проектов мы выявили, что внедрение компетентностного подхода в систему обучения руководителей позволит в перспективе решать целый ряд вопросов на качественно более высоком уровне. В первую очередь, это разработка модели компетенций управленца, которая позволяет более эффективно формировать и развивать компетенции, необходимые в профессиональной деятельности в процессе обучения и самообучения руководителя, и также более эффективную оценку управленческого персонала, которая может быть осуществлена по модели компетенций, положенной в основу обучения. Компетентностный подход является тем необходимым «завершающим» звеном в обучении и развитии руководителей, который гармонизирует и дополняет полученные знания, умения и навыки и интегрирует их в целостные компетенции.

Та работа, которую ведут рассматриваемые нами организации для повышения своей конкурентоспособности, невозможна без внедрения современных эффективных технологий, приемов работы, методов руководства и управления людьми. И как мы смогли наблюдать в ходе проведения оценочных процедур, тренингов и семинаров, эта работа уже находит свои позитивные отголоски. Которые выражаются в первую очередь том, что, на предприятиях формируются сильные и конкурентоспособные управленческие команды, способные добиваться поставленных целей и в недалекой перспективе привести свои компании к более высоким результатам, к успешному и эффективному функционированию на рынке.

Также, на наш взгляд, приведенная нами практика будет способствовать решению учреждениями системы профессионального образования следующих важных задач. С одной стороны осознанию и формированию запросов реальных производителей к содержанию и уровню подготовки кадров по основным образовательным программам; определению текущего и прогнозируемого спроса на квалифицированных кадров (управленцев, специалистов) в разрезе направлений подготовки и специальностей с учетом состояния и тенденций развития современного рынка труда. С другой стороны, осознанию уровня необходимой квалификации и компетентности при выборе преподавателей для оказания услуг на современном образовательном пространстве.

Решение поставленных задач, на наш взгляд, позволит выйти системе профессионального образования на новый уровень развития, будет способствовать открытию новых возможностей и перспектив, повышению роли профессионального образования как сектора системы образования в целом.

**ЛИТЕРАТУРА:**

1. Бондарь Т.В., Серегина Т.Н. Практический опыт взаимодействия системы образования с предприятиями реального сектора экономики в контексте обучения и развития персонала. Актуальные проблемы управления персоналом и организационной психологии: матер. II Всерос. науч.-практ. конф. Краснодар, КубГУ, 2010.

2. Базаров Т.Ю. Технология центров оценки персонала: процессы и результаты: практическое пособие. М.: КНОРУС, 2011.

3. Кларин М.В. Корпоративный тренинг – инструмент развития управления в организациях // Magister. 2010. № 1. С. 78–89.

4. Кларин М.В. Обучение в контексте организационных изменений // Педагогика. 2009. № 2. С. 39–42.

5. Коробкина М.А. Корпоративное обучение персонала. Учебно-методическое пособие. Краснодар, КубГУ, 2013.

6. Коробкина М.А. Управление корпоративными знаниями в контексте организационного обучения. Материалы международной научно-практической конференции «Актуальные направления научных исследований 21 века: теория и практика». 2013. № 3. С. 124-129.

7. Львович И.Я., Пейганович Ю.А. Рациональный выбор программы подготовки по направлениям системы повышения квалификации персонала // Высокие технологии в технике, медицине, образовании и экономике: Межвуз. сб. науч. тр. Ч. 1. Воронеж: Изд-во ВГТУ, 2011.

8. Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии. М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2012.

9. Минзов А.С., Черемисина Е.Н. Корпоративные университеты: проблемы создания и тенденции развития // Вестник Российской академии естественных наук. 2008. Т. 8. № 1. С. 63-70.

10. Пушкарев Н.Ф. Кадровый менеджмент: зарубежный и отечественный опыт: Учеб. пособие / Рос. эконом. акад. им. Г.В. Плеханова. М., 2006.

11. Wright P., McMahon G., McWilliams A. Human resources and sustained competitive advantages: a resource-based perspective // International Journal of HRM, 1994, Vol.5 № 2.

12. Stewart K.A., Baskerville R., Storey V.C., Senn Ja.A., Confronting the assumptions underlying the management of knowledge: an agenda for understanding and investigating knowledge management//[Database for Advances in Information Systems](http://elibrary.ru/contents.asp?issueid=234157). 2000. Т. 31. [№ 4](http://elibrary.ru/contents.asp?issueid=234157&selid=6352739). С. 41.

13.Thomas J.C., Kellogg W.A., Erickson T., The knowledge management puzzle: human and social factors in knowledge management//[IBM Systems Journal](http://elibrary.ru/contents.asp?issueid=215842). 2001. Т. 40. [№ 4](http://elibrary.ru/contents.asp?issueid=215842&selid=6040078). С. 863.