

ОПЫТ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ – В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ ПРОЦЕСС ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ

А.М. Новиков,
академик РАО

Корпоративным обучением называется профессиональное обучение, подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников предприятий и организаций без отрыва от работы¹. Отличительная особенность системы профессионального обучения работников предприятия (организации, фирмы, корпорации и т.д.) заключается в том, что она не является частью институциональной образовательной системы, а выступает в качестве одной из подсистем управления производственной деятельностью предприятия, продукцией которого являются товары, услуги или информация. Поэтому профессиональная подготовка (training-англ., formation-франц.) становится инструментом решения основных организационно-экономических проблем предприятия, как в тактическом, так и в стратегическом плане. Чтобы понять и оценить роль, возможности и тенденции развития этой подсистемы, необходимо соотнести ее миссию с определенными этапами развития социально-экономической действительности.

Исследователи отмечают, что на протяжении XX века последовательно сменялись три типа промышленных эпох:

1) эпоха массового производства, когда квалификация определялась как способность работника производить продукцию (выполнять операцию) согласно установленным нормам;

2) эпоха массового сбыта, когда квалификация характеризовалась, как способность специалиста определить свое отношение к работе, осмысливать ее, предлагать изменения или адаптироваться к ним;

3) постиндустриальная эпоха, когда понятие квалификация уступает свое место понятию *компетентность*, означающему совокупность способностей, позволяющих сознательно и наилучшим образом реализовать деятельность, воплощаемую в конечном результате, используя ключевые компетенции: способность эффективно взаимодействовать в социально разнородных группах, действовать автономно (самостоятельно разрешать нестандартные ситуации), действовать профессионально (проявляя ответственность, совершенствуя навыки и алгоритмы).

В каждой эпохе доминировала определенная идеология функционирования предприятия (фирмы, концерна или корпорации).

¹ В бывшем СССР это направление обучения называлось: «Подготовка и повышение квалификации кадров непосредственно на производстве».

Массовое производство характеризовалось научной организацией управления предприятием. Конвейер потребовал нормировать деятельность всех работающих, обеспечить синхронизацию деятельности подразделений.

В эпоху массового сбыта доминировала идеология «школы человеческих отношений». Смена идеологии была вызвана осмыслением роли неформальных коммуникаций в коллективе, которые могли значительно менять уровень производительности труда; возросшей юридической «силой» профсоюзов, защищающих права работников; необходимостью привлечения покупателей к продукции предприятия.

Начавшаяся эпоха постиндустриализма отмечена появлением идеологии предприятия как открытой, развивающейся социальной системы. Поскольку, характерное время производства товаров и услуг существенно сократилось, то жизнеспособность предприятия стала полностью зависеть от творческих решений специалистов и менеджмента. *Интеллектуальный потенциал стал основным капиталом предприятий, фирм, корпораций.*

Именно эти обстоятельства определяют соответствующие формы и ступени развития профессионального обучения персонала.

Понятие «корпоративное обучение» обобщает различные формы обучения персонала – от инструктажа до формирования философии развития корпорации.

Обучение персонала предприятий имеет характерные особенности. Взрослый работник предприятия обладает пятью отличительными качествами:

1. осознает себя самостоятельной состоявшейся личностью;
2. находится на более высокой ступени социализации, обладая большим жизненным, профессиональным и социальным опытом, который становится важным мотивом формирования все более высокой ответственности за порученную работу;
3. готовность к обучению (мотивация) определяется стремлением в процессе учебной деятельности решить свои не только профессиональные, но и социально-психологические проблемы, возникающие в процессе рабочего взаимодействия;
4. ориентирован на безотлагательную реализацию полученных знаний, умений, навыков и приобретенных способностей;
5. учебная деятельность в значительной мере обусловлена необходимостью принятия оптимальных профессиональных решений, поэтому его изначально интересуют базовые принципы выбора таких решений.

Корпоративное обучение стремительно развивается. Причем, наработанный в нем опыт зачастую может быть успешно применен, естественно, при определенной адаптации, в профессиональных образовательных учреждениях: ВУЗах, колледжах, техникумах, училищах. Рассмотрим некоторые примеры. Причем, в двух аспектах: *во-первых*, возможности применения опыта в виде форм, методов, технологий обучения

студентов. *Во-вторых*, в с точки зрения развития самих профессиональных учебных заведений.

Формы, методы, технологии учебного процесса

В корпоративном обучении широчайшее распространение получили *тренинги*.

Тренинги. Тренинг – метод обучения, направленный на развитие знаний, умений и навыков, в том числе социальных.

Тренинг может рассматриваться с точки зрения разных парадигм:

- тренинг как своеобразная форма «дрессировки», при которой при помощи положительного подкрепления формируются нужные стереотипы поведения;
- тренинг как тренировка, в результате которой происходит формирование и отработка умений и навыков;
- тренинг как форма активного обучения, целью которого является передача знаний, развитие некоторых умений и навыков;
- тренинг как метод создания условий для самораскрытия участников и самостоятельного поиска ими способов решения собственных проблем.

Единой и общепризнанной классификации тренингов не существует, деление можно проводить по различным основаниям. В частности, выделяются три основных типа тренингов по критерию направленности воздействия и изменений – *навыковый, психотерапевтический и социально-психологический тренинг*.

Навыковый тренинг направлен на формирование и выработку определенного навыка (навыков). Большинство бизнес-тренингов являются навыковыми, например, тренинг переговоров, самопрезентации, техники продаж и др.

Психотерапевтический тренинг (более корректное название – психотерапевтическая группа) направлен на изменения в сознании. Эти группы соотносятся с существующими направлениями психотерапии – психодраматические, группы телесноориентированной, танце-двигательной терапии и др.

Социально-психологический тренинг занимает промежуточное положение, он направлен на изменения и в *сознании*, и в формировании навыков. Социально-психологический тренинг зачастую направлен на смену социальных установок и развитие умений и опыта в области межличностного общения.

Бизнес-тренинги. На сегодняшний день значение тренингов, нацеленных на повышение эффективности работы компании, значительно возросло. Тренинги для руководителей и менеджеров помогают сократить финансовые и временные потери, активизировать ранее не используемые резервы и повысить общий уровень производительности.

На тренинге используются методы: игровые (деловые, ролевые игры), кейсы, групповая дискуссия, мозговой штурм, видеоанализ, модерация и др.

Другие разновидности тренинга:

Посттренинг – посттренинговое сопровождение – система работы с персоналом, направленная на поддержание позитивных тренинговых эффектов и обеспечивающая применение знаний, умений, навыков, качеств, полученных участниками на тренинге, в ходе повседневной профессиональной деятельности. Посттренинг может проводиться в формате семинара, мастерской, повторения фрагментов тренинга, коучинга и наставничества, электронной переписки с тренером, внедрением дистанционного курса. Определенной разновидностью тренингов является *коучинг*.

Коучинг – индивидуальная программа развития обучающегося, осуществляемая в рамках группового обучения, результатом освоения которой становится актуализация способности достижения намеченных целей наиболее оптимальным, коротким путем. Программа начинается с *тестирования* и оценки каждого ее участника, которую проводят профессиональные *коучи*, имеющие психологическое образование и большой опыт подобной работы. В результате создается специальная карта, в которой участник видит свой потенциал, свои сильные и слабые стороны. Коуч работает с каждым участником данной программы на протяжении всего курса профессиональной подготовки (переподготовки), помогая капитализировать сильные стороны и компенсировать слабые. Эта программа сочетается с обычными общими и групповыми тренингами. Коуч помогает понять, насколько участник успешен во взаимодействии с людьми, насколько он проявляет лидерские качества, насколько эффективно и оптимально он использует свои индивидуальные ресурсы (время, связи, деньги, квалификацию и т. д.). По области применения, различаются *карьерный коучинг, бизнес-коучинг, коучинг личной эффективности, лайф-коучинг*. Отдельно надо сказать о деятельности *коуча*. **Коуч** – индивидуальный тренер, специалист-психолог. Применяя определённые коучинговые технологии, коуч не даёт советов, а «слушает» и задает «правильные» и «сильные» вопросы, которые помогают обучающемуся задействовать все его возможности и способности, повысить ясность восприятия, выйти за рамки привычных убеждений и сдерживающих его стереотипов, т. е. в конечном итоге обучить человека технологии саморазвития. Поддержка и сопровождение обучающегося в коучинговых отношениях помогают ему учиться самостоятельно, принимать собственные решения своих проблем и задач, актуальных для его жизни, профессии, бизнеса.

Разнообразные тренинги, в том числе коучинги, постепенно получают распространение в институтах и на факультетах повышения квалификации учителей, преподавателей и других работников народного образования.

Имитационное обучение. Эту дидактическую систему обучения чаще всего называют *«активными методами обучения»*. Но это название не отражает ее специфики, так как одно из требований к любому методу – требование активности. Специфика же имитационной системы состоит в *моделировании в образовательном процессе различного рода отношений и условий реальной жизни.*

Организация в процессе обучения деятельности обучающихся, адекватной реальной общественной жизни, превращает школу из школы учебы, оторванной от реальности, в школу «жизни», школу деятельности, которая обеспечивает обучающимся естественную социализацию, делает их субъектами своей деятельности и всей своей жизни. Ориентация обучающихся в процессе такого «жизненного» обучения в реалиях общественной, научной, культурной, других областей позволяет им видеть перспективы своего жизненного пути и, соответственно, планировать и осознанно осуществлять развитие своих способностей.

Строго говоря, методов в имитационной системе два:

– *Анализ конкретной ситуации.* Задается реальная ситуация, которая имела те или иные последствия (положительные или отрицательные). Обучающиеся должны вычленить проблему, сформулировать ее, определить, каковы были условия, какие выбирались средства решения проблемы, были ли они адекватны и почему и т. д. В данном случае анализируется уже совершившееся действие;

– *Решение ситуаций.* Моделируется нерешенная ситуация. Обучающиеся должны не только сформулировать проблему, но, разделившись на группы, разобрать варианты ее решения. Затем организуется «защита» решений, коллективное обсуждение.

Часто к «активным» методам относят игры: организационно-деятельностные, деловые и т. д. Но учебные игры – это формы организации учебного процесса (игровое обучение). И эти игры (организационно-деятельностные, деловые) проводятся указанными выше методами: анализом конкретных ситуаций и решения ситуаций.

Преимуществами имитационной (моделирующей) системы обучения являются:

– деятельностный характер обучения (вместо вербального), организация коллективной учебной деятельности. В такой деятельности формируются общение, мышление, рефлексия;

– использование группы (коллектива) как средства развития индивидуальности на основе оперативной самооценки, самоконтроля каждого обучающегося, так как коллективная деятельность представляет возможность каждому участвовать в обсуждениях в той мере, в какой каждому человеку позволяет его развитие: это может быть позиция лидера, «генератора идей», оппонента, слушателя и т. д.

Рассмотрим две, пожалуй, наиболее распространенных модификации имитационного обучения: *деловые игры* и *кейс-стади*.

Деловая игра – имитационное моделирование реальной ситуации, в процессе которого участники игры ведут себя так, будто они в реальности выполняют порученную им роль. Причем, сама реальность заменяется некоторой моделью. Примерами являются штабные игры и маневры военных, работа на тренажерах различных операторов технических систем (летчиков, диспетчеров электростанций и т. д.), административные игры и т. п. Деловые игры чаще всего используются для обучения. Важную роль в деловых играх кроме участников играют контрольно-арбитражные группы, управляющие созданием моделей, регистрирующие ход игры и обобщающие ее результаты.

Кейс-стади – метод, технология обучения. Суть его в следующем. Обучающемуся (обучающимся) дается комплект документации (кейс – «корзина» – англ.), подчас противоречивой. Например, это может быть материал о деятельности какой-либо фирмы, или ряд конкретных исторических документов-первоисточников и т. п. Необходимо разобраться в материалах и сформировать свою позицию, оценку, дать свое экспертное заключение.

Обучение действием (action learning) – технология обучения персонала предприятий (организаций). Каждый участник программы обучения действием работает над собственным проектом, планируя необходимые действия и осуществляя их. Планирование шагов по решению стоящей перед участником задачи, а также анализ и осмысление того, что и как сделано, осуществляется на заседаниях рабочей группы. Группа, как правило, состоит из 5–6 работников организации и консультанта. Встречи проходят один раз в 2 недели или один раз в месяц. Цель каждой из встреч группы – изучить собственный опыт решения реальной задачи (проекта) и опыт коллег через задавание вопросов, помогающих каждому участнику рабочей группы прояснить для себя, что он должен делать и как. Результаты всей работы обсуждаются на итоговой конференции. Конференция проходит с участием всех работников организации, представителей клиентов и других связанных групп, и цель ее состоит в том, чтобы обсудить все те изменения, которые произошли в организации за период работы по этапу программы обучения действием.

Данная технология может применяться и в школах, колледжах, ВУЗах.

О программах «обучения действием» мы еще поговорим ниже в несколько ином аспекте.

Управление временем («тайм-менеджмент») – программа развития самодисциплины обучающихся в отношении использования ресурса времени. Это система упражнений, позволяющая методично провести «работу над собой» для формирования привычки упорядочивать предстоящие дела – устанавливать приоритеты, выделять важные, срочные, менее срочные и второстепенные задачи. Исходя из этого списка, планировать последовательность их выполнения. Ценность ее освоения становится особенно заметной в условиях дефицита времени для решения

нескольких разноплановых задач. «Управление временем» широко используется в корпоративном обучении работающего персонала. Но может, очевидно, применяться и во всех других видах образования. В том числе, возможно, начиная с детского сада.

Развитие профессиональных учебных заведений

Рассмотрим теперь возможности использования опыта корпоративного обучения для устойчивого развития образовательных учреждений в целом.

Обучающаяся организация – часто используется синоним – *самообучающаяся организация* (англ. learning organization) – течение в организационном поведении, начиная с 1990-х гг., основанное на признании ценности знаний для роста конкурентных преимуществ. Организационные знания содержатся в продуктах человеческой деятельности (базах данных, оформлении), в организационных структурах (ролях, системах поощрения, процедурах) и людях (умениях, ценностях, верованиях, практиках). Для специалистов разной направленности характерны разные способы освоения окружающего мира. Соответственно, процедуры обучения должны учитывать эти базовые различия в способах освоения опыта. Обучаемость касается многих свойств организации (предприятия) как структурных, так и функциональных, и выходит далеко за рамки планирования и реализации внутриорганизационного обучения работников.

Уровень развития Обучающейся организации может быть проанализирован в соответствии с параметрами оценки: наличие мероприятий, поощряющих обучение; делегирование полномочий подчиненным; развитие внутреннего пиара; активный обмен информацией с внешней средой; развитие на опыте других компаний (технология *бенчмаркинга*); развитие системы появления и внедрения новшеств; использование группового обсуждения проблем и поиска решений на всех уровнях организации.

Данные подходы, очевидно, могут быть успешно перенесены на образовательные учреждения с целью их инновационного развития.

Как стать самообучающейся организацией? Существуют как минимум три важнейших условия, успешное выполнение которых способствует становлению обучающейся организации в лучшем понимании этого слова.

1. Заинтересованность руководства организации в успехе работы. Обучающаяся организация начинается с первого руководителя организации, а вернее, с осознания первым руководителем необходимости коренных изменений в ее деятельности. Это непростое и очень существенное условие успеха, поскольку проект такой сложности и длительности будет сопровождаться периодами эйфории от успехов и разочарований от несовпадения ожиданий и результатов на текущий момент. Единственный способ справиться с этим – вера и твердая решимость руководства

реализовать задуманное вместе с гибкостью в решении возникающих затруднений.

2. Использование специальных методов, технологий. Любая организация в той или иной мере использует известные или не очень известные технологии совершенствования существующей практики. Среди известных технологий – управление проектами (project management) и все возможные разновидности такого подхода. Среди малоизвестных – «обучение действием» (action learning – см. выше). Управление проектом – это целенаправленное управление изменением. Принято считать, что управление проектами успешно тогда, когда по завершении проекта его цель оказывается достигнутой. Причем, чаще всего, цели проектов устанавливаются в технических или профессиональных сферах, но не в сфере самообучения. Конечно же, важно достичь поставленную цель, но гораздо важнее извлечь опыт из процесса достижения цели, который можно будет применить в других проектах. То есть, превращая каждый проект в «обучающийся», можно заложить основы создания обучающейся организации.

«Обучение действием» – это технология создания культуры обучающейся организации. Используя эту технологию, организация учится преодолевать разрыв между теорией предполагаемых действий (знаниями) и практикой (деятельностью). Основное отличие обучения действием от управления проектами состоит в том, что каждый участник программы обучения действием работает над собственным проектом, планируя необходимые действия и осуществляя их. В то же время индивидуальное выполнение проектов не означает полностью индивидуальной работы каждого участника. Поскольку планирование шагов по решению стоящей перед участником задачи, а также анализ и осмысление того, что и как сделано, осуществляется на заседаниях рабочей группы. Группа, как правило, состоит из 5–6 работников организации и консультанта. Встречи проходят один раз в 2 недели или один раз в месяц. Цель каждой из встреч группы – изучить собственный опыт решения реальной задачи (проекта) и опыт коллег через задавание вопросов, помогающих каждому участнику рабочей группы прояснить для себя, что он должен делать и как. Каждый участник группы также знает, что после того, как он предпримет очередной шаг, этот шаг будет скрупулезно проанализирован группой с его участием, для того чтобы поучиться на этом и помочь спланировать следующий конкретный шаг. Таким образом, участие группы минимизирует вероятность серьезной ошибки в работе каждого участника. Кроме того, с самого начала работы по программе обучения действием участники знают о том, что результат их работы будет обсуждаться на итоговой конференции. Конференция проходит с участием всех работников организации, представителей клиентов и других связанных групп, и цель ее состоит в том, чтобы обсудить все те изменения, которые произошли в организации за период работы по этапу программы обучения действием. Таким образом, успех каждого проекта оценивается не

руководством участников, а всеми работниками организации. Это, с одной стороны, предопределяет практическую направленность работы каждого участника программы и его высокую мотивацию, и, с другой стороны, позволяет вовлечь в процесс совершенствования организации всех ее работников.

Обучение действием является одним из самых эффективных способов формирования культуры обучающейся организации через развитие ее работников. При этом непередаваемым «ноу-хау» организации становятся не конкретные работники с их опытом и знаниями, а сама культура организационного обучения и развития.

3. Привлечение процессных консультантов по управлению и организационному развитию. Важность выполнения данного условия обусловлена несколькими факторами. Во-первых, работа с консультантом по проекту формирования обучающейся организации значительно ускоряет и облегчает этот процесс. Поскольку консультант по управлению и организационному развитию – это не только эксперт по осуществлению изменений в организации, но и, самое главное, носитель и пример обучающегося подхода к работе. Тем более если речь идет о глубоком переосмыслении и изменении подхода организации к собственному развитию. Во-вторых, консультант располагает специфическими методами, в том числе методами формирования обучающейся организации. В-третьих, для того чтобы увидеть ограничения, препятствующие развитию способности организации к обучению, требуется взгляд «со стороны». Собственно, на первом этапе работы с организацией задача консультанта состоит в том, чтобы помочь руководству организации осмыслить целостную картину того, как работает организация, каковы шансы и возможности организации и что препятствует ее более эффективному развитию. Именно верное определение приоритетных сфер, требующих изменения во многом, определяет успех и сроки всего проекта.

Обучающаяся организация – это не новая модель построения и развития предприятия, а скорее комбинация передовых управленческих инструментов, сведенных воедино.

Управление знаниями – логически последовательный подход к определению всего пакета теоретических и эмпирических знаний (и информации), необходимых организации, предприятию, учреждению для достижения выявленных целей. А также с их распространением и применением персоналом.

Опыт, полученный в результате реализации того или иного проекта и формализованный в виде содержания компьютерной базы соответствующих *знаний организации*, может быть использован в дальнейшем при реализации новых проектов. Проблемами обобщения опыта, обработки, хранения и использования знаний о содержании, формах и методах организационного управления (в том числе – управления проектами) занимается такой раздел современной теории управления, как *управление знаниями*.

В настоящее время все более актуальным для эффективного функционирования организаций и/или реализации проектов становится управление знаниями. Действительно, в динамично изменяющихся внешних условиях, характерных для проектного типа управления, существенными становятся знания и опыт, накопленный сотрудниками организации. Одной из основ систематизации опыта является выделение типовых ситуаций и управленческих решений, оптимальных (или рациональных) в этих ситуациях. Так как число возможных ситуаций огромно, то «запоминание» всех ситуаций невозможно, да и нецелесообразно – следует выделять множества «похожих» ситуаций и использовать одинаковые решения для ситуаций из одного и того же множества. В теории управления такой подход получил название «*унифицированного управления*», а соответствующие управленческие решения – «*типовых решений*».

В проектах, в силу их специфики (каждый проект уникален) проблема унификации управления обретает еще большую значимость. Понятно, что априорное ограничение класса возможных управлений, с одной стороны снижает эффективность управления, а с другой стороны – позволяет уменьшить информационную нагрузку на руководителя проекта и дать ему возможность максимально использовать в новой ситуации, как свой собственный опыт, так и опыт реализации проектов, накопленный другими руководителями проектов.

В общем случае управление знаниями определяется как процесс систематического и целенаправленного создания, распространения и применения знаний (информации), имеющих критическое значение для стратегии и целей организации. Управление знаниями подразумевает две составляющие: организационную и технологическую. Организационная часть – это политика компании в отношении управления знаниями, то есть разнообразные управленческие процедуры, которые позволяют компании сохранять, структурировать, анализировать информацию для того, чтобы эффективно ее использовать в настоящем и будущем. Технологии (в основном – информационные) помогают осуществить эти управленческие процедуры, но не могут их заменить.

Под *базой знаний* в управлении проектами понимают формализованную и специальным образом организованную в информационной системе управления проектами информацию по типовым фрагментам календарно-сетевых графиков проектов, механизмам управления проектами и т.д. Содержимое базы знаний оформляется, связывается между собой и представляется таким образом, чтобы с помощью специальных программных средств его можно было использовать для генерации новых знаний и решений для управления конкретным проектом.

Помимо графиков проведения работ, объектами типизации в управлении проектами выступают: процедуры принятия решений, роли участников проектов, структуры проектов, этапы жизненного цикла

проектов, процессы взаимодействия и результаты деятельности исполнителей.

Типовые роли участников проектов – выделенные образы типовых элементов организационной системы (например, руководитель проекта, исполнитель и т.д.), имеющие свою стратегию и выполняющие определенные действия в рамках реализации проекта.

График реализации работ каждого проекта по-своему уникален, но может состоять во многом из уже отработанных фрагментов, сохраненных в базе знаний по управлению проектами.

Под типовыми структурами проектов понимаются базовые структуры: структура декомпозиции работ, организационная структура, структура ресурсов, а также множественные вспомогательные структуры, например, структура статей затрат проекта, структуры кодирования. Типизация структур проекта – важнейший элемент организации управления проектами в любой современной организации, позволяющий сокращать затраты на планирование и контроль проектов, сравнивать разнородные проекты между собой, готовить необходимые аналитические отчеты по ходу выполнения проектов и т.д.

Выделение стандартных этапов жизненного цикла проектов и условий переходов между ними позволяют принимать обоснованные управленческие решения на всех этапах жизненного цикла проектов, оптимизируя ресурсы, сохраняя накопленный опыт. Наличие типовых процессов позволяет организовывать взаимодействие множества участников проектов, устанавливая необходимую последовательность их действий и результатов, стандартные входящие и исходящие документы и т.д.

Важный шаг на пути использования типовых решений в управлении проектами – единая *терминология*, позволяющая всем сотрудникам одинаково трактовать термины и определения управления проектами.

Обучение – один из способов внедрения типовых решений. Обучение на примере типового решения пройдет быстрее, и участник проекта будет готов применять полученные навыки на практике для всех подобных проектов. Содержательно, задача выбора типовых ситуаций заключается в следующем: требуется обучить менеджера принимать решения в таких ситуациях, которые являются «типичными» для множества возможных ситуаций в смысле критерия минимальности потерь эффективности при использовании наиболее «близкого» типового решения.

Современные *информационные системы* управления проектами также являются способом внедрения типовых решений. Настроив информационную систему соответствующим образом, прописав в ней процедуры, внося типовые структуры проектов, разработав специализированные аналитические отчеты, сужают круг допустимых решений для участников, побуждая их использовать готовые типовые решения.

Технологии управления знаниями, очевидно, будут наиболее перспективными для крупных и очень крупных профессиональных учебных

заведений. Например, для федеральных университетов, образовательных комплексов и т.д.

Бенчмаркинг (англ. benchmarking – эталонное тестирование) – метод, технология обучения. Этот термин следует понимать как проведение сопоставительной оценки наличной ситуации, например, деятельности организации (предприятия, учреждения), коллектива на основе определенных показателей. Это может быть и производительность, и качество продукции, и удовлетворенность потребителей и различных категорий персонала работой организации, деятельностью коллектива, его руководства и др. Сравнение проводится с успешно функционирующей структурой, причем ее отраслевая принадлежность может не совпадать с моделью сравнения. Цель *бенчмаркинга* – поиск возможностей для совершенствования и выявление путей дальнейшего развития организации, коллектива.

Образовательный аутсорсинг - привлечение стороннего учебного заведения, консалтинговой компании, учебного центра с целью подготовки, повышения квалификации и переподготовки персонала. Причины, по которым предприятия, организации прибегают к образовательному аутсорсингу: возрастающее усложнение бизнес-процессов; стремление получить максимальное качество выполнения, но при этом сократить собственные издержки; возможность высвободить ресурсы и сосредоточиться на основных видах деятельности; острая потребность в новых профессиональных знаниях.

Для отечественных профессиональных учебных заведений классическим примером аутсорсинга является организация производственной практики учащихся и студентов на предприятиях (хотя это никогда не называлось таким «страшным» термином). Другие примеры аутсорсинга – когда часть обучения студентов проводится в ресурсных центрах и т.п. А в перспективе – развитие научно-образовательных комплексов, виртуальных университетов и т.д.

Краудсорсинг (от англ. crowdsourcing, crowd – «толпа» и sourcing – «использование ресурсов») – передача определённых функций неопределённому кругу лиц на основании публичной оферты (предложения), не подразумевающей заключение трудового договора. В то время как в аутсорсинге (см. выше) работа отсылается за пределы компетенции организации профессиональным исполнителям за определенные деньги, в краудсорсинге вообще платить ни за что не нужно или платить минимум. Вся необходимую работу делают неоплачиваемые или малооплачиваемые работники, добровольцы, волонтеры, которые и будут тратить своё свободное время на создание контента, решение проблем или даже на проведение исследований и разработку.

Франчайзинг – предоставление зарубежному провайдеру/образовательному учреждению, юридическому лицу исключительных прав на осуществление собственной образовательной программы за рубежом. Так например, в рамках франчайзинга Российская

международная академия туризма ведет обучение студентов, в том числе, по программам итальянских и французских туристских образовательных учреждений. А Международный институт менеджмента ЛИНК осуществляет обучение по программам Английского Открытого университета. Примеры, когда где-то за рубежом кто-то вел бы обучение по программам российских учебных заведений автору данной статьи пока неизвестны.

Отдельным направлением в профессиональном образовании взрослых является **Бизнес-образование** - сравнительно новое для нашей образовательной системы понятие, всецело связанное со становлением рыночной экономики. В самом общем виде Бизнес-образование представляет профессиональное образование и обучение людей, участвующих в выполнении функции управления на предприятиях и в хозяйственных организациях, которые действуют в условиях рынка и ставят своей главной целью получение прибыли.

Формулируются следующие **принципы учебной и организационной деятельности отечественных бизнес-школ**:

- Ø прагматизм как ориентация на развитие предпринимательства и бизнеса, практическая конкретность и индивидуальная значимость программного материала;

- Ø междисциплинарный характер обучения, предусматривающий освоение экономико-управленческих и правовых дисциплин, тематических спецкурсов;

- Ø теоретическое и эмпирическое осмысление экономической системы, ситуационный подход, моделирование реальных процессов;

- Ø диалогичность при взаимодействии учебных центров с социальной практикой, окружающей средой;

- Ø гибкость программ, блочно-модульная организация дополнительного профессионального образования;

- Ø диверсификация обучения, обусловленная разнообразием и дифференцированностью целей учебных программ;

- Ø многообразие уровней, форм и методов обучения, включая подготовку преподавателей и консультантов для бизнес-школ и учебно-деловых центров.

Реализация компетентностного подхода в бизнес-образовании предусматривает широкое использование в учебном процессе интерактивных форм проведения занятий (семинаров в диалоговом режиме, дискуссий, компьютерных симуляций, деловых и ролевых игр, разбор конкретных ситуаций из реальной практики (кейс-методика), технологии обучения действием, выполнения прикладных проектов (в том числе, по материалам своего предприятия), психологические и иные тренинги и т.д.) в сочетании с внеаудиторной работой. В рамках учебных курсов предусмотрены встречи с представителями российских и зарубежных компаний, государственных и общественных организаций, мастер-классы экспертов и специалистов.

В некоторых бизнес-школах практикуются походы в реальные компании, когда занятия выносятся из аудиторий на стороннюю территорию: к примеру, в те фирмы, откуда приходят сами слушатели. Известен опыт, где слушатели даже открывают учебный бизнес для отработки изученных технологий. По окончании учебы этот бизнес передают "по наследству" следующим студентам, которые продолжают его использовать в качестве подопытного материала.

Еще одним из важнейших направлений деятельности и развития бизнес-школ является работа клуба, или сети выпускников (network), которые зачастую перерастают в Global Communities – виртуальные сообщества выпускников. Такие сообщества приносят огромную пользу как слушателям и абитуриентам бизнес-школ, так и самим школам. Помимо хорошей рекламы, клубы выпускников часто обеспечивают школе материальную и общественную поддержку, предоставляют вакансии будущим выпускникам, а некоторые даже принимают непосредственное участие в процессе обучения. В дистанционную программу некоторых бизнес-школ входят консультации и общение с наставниками и консультантами из Global Community.

Клубы выпускников могут быть полезными структурами для развития многих отечественных профессиональных образовательных учреждений. В качестве примера можно привести деятельность клуба выпускников МФТИ – знаменитого Московского физико-технического института.

Итак, мы рассмотрели некоторые возможности использования опыта корпоративного обучения в профессиональных учебных заведениях: как для совершенствования учебного процесса, так и для организационного развития самих образовательных учреждений.