# Опыт зарубежного корпоративного обучения:

В основе системы управления развитием персонала преимущества японских компаний лежит принцип "человеческого потенциала". Данный принцип предполагает выдвижение на первый план не просто декларации, а реальной возможности сотрудника проявить и развить свои способности, получая от своей работы удовлетворение, удовольствие. Кроме того, высокий уровень человеческого потенциала может значительно улучшить социальную защищенность работника, уверенность специалиста в том, что его умения, знания и навыки и опыт работы обеспечат его востребованность на рынке труда. Для более четкого восприятия и ясного понимания этого принципа его можно назвать принципом развития.

С применением в системе управления компанией принципа развития достаточно легко реализуются такие функции профессиональной подготовки и обучения персонала компании, как приведение в соответствие профессионально-квалификационного состава сотрудников с целями и задачами компании, быстрая и легкая адаптация новых сотрудников в компании, непрерывное развитие сотрудников и их должностной рост и другие. Принцип развития непременно должен включать в себя следующие компоненты: полное включение работника во все цели компании; понимание работником всех трудностей своей работы; предоставление работнику возможности уделять больше внимания самоуправлению и самоконтролю; наличие у работника всей полнотой необходимой для работы информации; приобретение работником в глазах коллектива и в своих собственных определенной значимости для компании, осознание при этом своей причастности к общему делу и меры своей ответственности.

Основной задачей японской системы профессиональной подготовки и обучения персонала является превращение "знания отдельного работника в знание всей организации". Именно поэтому иногда отмечают, что один японский труженик в два раза слабее американского, но команда из десяти японцев в два раза сильнее десяти американцев.

Хорошей иллюстрацией практического осуществления этой задачи служат широко известные во всем мире японские "кружки качества". По поводу " кружков качества" существует много мнений. Практически все оценки сводятся к тому, что подобная система очень эффективна, и ее использование имеет практическую значимость для развития и совершенствования как отдельного работника, так и организации в целом.

В "кружках качества", в первую очередь формируется многопрофильность именно оперативного персонала, непосредственно занятого в процессе производства. Основные цели создания "кружков качества" на производстве следующие: передача производственного опыта одними сотрудниками предприятия другим; развитие способностей к управлению и контролю у рабочих и мастеров путем самосовершенствования; повышение морального духа персонала компании; улучшение морально-психологического климата на рабочих местах; развитие у работников потребности в качественной работе и рационализаторстве.

Своеобразна и необычна организация повышения квалификации персонала в некоторых промышленных и торговых фирмах Японии. Например, в некоторых компаниях существует такая традиция: в первый день обучения всем учащимся на куртки прикрепляются 15-20 "лент позора" - по числу изучаемых дисциплин. После сдачи очередного экзамена снимается одна из "лент позора". Данная процедура достаточно сильно мотивирует сотрудников на достижение высоких результатов в обучении. Кроме того, ежедневно каждый учащийся пишет отчет о ходе учебы и отправляет его в свою фирму. По большому счету это необходимо в первую очередь самим учащимся. Таким образом, они систематизируют полученные знания, оценивают уровень владения приобретенными умениями и навыками, что в будущей профессиональной деятельности приведет к умелому и эффективному использованию этих знаний, умений и навыков.

Существует еще одна особенность процесса обучения персонала японских компаний: изучаются и запоминаются несколько десятков опасных для фирмы ситуаций и перечень экстренных мероприятий по выводу фирмы из кризисной ситуации. В результате обучения формируются разносторонние высококвалифицированные специалисты, способные вывести свою компанию из кризисного положения.

В японских компаниях очень широко применяется система ротации. Ротация представляет собой плавное перемещение работника на различные участки работы фирмы. Ротация для кандидата на руководящую должность обязательна и проводится около одного раза в пять лет. Среднее время пребывания сотрудника на одном посту зависит от специфики его работы. Так, сотрудники отдела планирования, в среднем, находятся в должности 5,1 лет, отдела сбыта - 4,9 лет, производственного отдела - 5,5 лет, НИОКР - 6,2 года. Ротация и продвижение работника часто происходят одновременно.

**Опыт управления профессиональной квалификацией персонала американских фирм.**

На профессиональную подготовку, обучение и переобучение своих сотрудников, американские фирмы тратят немалые финансовые, материальные, временные, человеческие ресурсы. Это обусловлено тем, что необходимая квалификация работников непосредственно сказывается на прибыли. Залог успеха деятельности всей фирмы во многом определяется ростом уровня знаний, индивидуального и группового интеллектуального потенциала. Именно поэтому американские фирмы выделяют большие средства на профессиональную подготовку и обучение своих сотрудников. Так, например, IBM потратила на обучение персонала в 2009 г. один миллиард долларов, а Ford - 500 млн. долл. Наблюдается тенденция устойчивого роста инвестиций в человека, что свидетельствует о понимании и принятии человека и его профессиональной деятельности в компании как одного из основных определяющих компонентов в достижении успешности деятельности компании, ключевых факторов повышения ее конкурентоспособности.

Именно поэтому многие крупные американские компании организовывают свои корпоративные университеты для проведения профессиональной подготовки и организации непрерывного обучения сотрудников. Так, например, крупнейший корпоративный университет Global Learning создан в компании IBM. Он насчитывает 3 400 преподавателей из 55 стран мира, которые проводят около 10 000 специализированных курсов. И уже более 126 000 сотрудников компании прошли профессиональную подготовку, переподготовку и обучение в этом университете. А что касается Учебного центра корпорации "Дженерал Электрик", то 30-40 тыс. человеко-дней в год отводится на учебные курсы для профессиональной подготовки и обучения сотрудников. Очень важно отметить, что речь идет лишь о внутренних курсах, не считая различных внешних обучающих мероприятий (семинаров, конференций).

В основе организации профессиональной подготовки и обучения многих американских компаний лежат три главных принципа:

* непрерывность профессиональной подготовки и обучения персонала, обусловленная ускоряющимися темпами развития, модернизации техники и технологии;
* практическая направленность профессиональной подготовки и обучения персонала;
* использование преимущественно активных методов обучения персонала.

Так, например, менеджеры компании "Хьюлетт - Паккард" всегда старались соблюдать одно из важнейших требований - "назначать на каждый пост наиболее способных сотрудников". В компании постоянно обновляется программа профессиональной подготовки и обучения персонала. Это весьма необходимо и эффективно, так как в сфере технического проектирования и производства, в которой работает компания, моральное устаревание продукции очень быстротечно.

Американские фирмы изучили и стали широко применять положительный опыт японских компаний в организации и использовании кружков качества. Образовательные программы занимают около 30-40% времени работы кружков. Техника, технология, экономика и организация производства, принципы и методы контроля качества, принципы и практика группового поиска решения возникающих проблем считаются главными направлениями обучения персонала в "американских" кружках качества.

В США профессиональной подготовке и обучению персонала уделяется большое внимание, как правило, в крупных компаниях, в то время, как в Европе преимущественно малые компании чаще всего и интенсивнее обучают своих сотрудников.

Управление профессиональной компетентностью персонала компании Европы.

Что касается европейских компаний, то, как правило, крупные корпорации создают свои учебные центры, институты и университеты, где обучается их персонал. Так, например, концерн Envia М (Германия), компания "Люфтганза" (Германия) имеют целый ряд учебных центров. В них наряду с профессиональной подготовкой осуществляется дальнейшее сопровождение процессов развития персонала компании. Преимущественно, это осуществляется через курсы повышения квалификации, консультации для руководителей и специалистов, разного рода тренинги. Необходимо отметить, что профессиональная подготовка и обучение персонала осуществляется в рамках дуальной системы, которая предполагает гармоничное сочетание циклов теоретического и практического обучения. Теоретическую программу учащиеся осваивают в стенах учебных центров, а практическую - непосредственно на предприятии.

Профессиональная подготовка и обучение персонала в европейских компаниях носит преимущественно системный, непрерывный характер. Это подтверждается тем, что в компании постоянно происходит мониторинг потребностей в профессиональной подготовке и планирование дальнейшего использования обученного персонала.

# Варианты использования опыта корпоративного обучения за рубежом для решения образовательных задач в рамках магистерской диссертации:

* превращение “знания одного работника в знание всей корпорации”;
* составление обучающимися отчётов в процессе обучения;
* обучение в рамках дуальной системы, которая предполагает гармоничное сочетание циклов теоретического и практического обучения.