



КАК НАЛАДИТЬ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ВУЗОВСКОГО И КОРПОРАТИВНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Что можно сказать о корпоративном обучении и классическом высшем образовании? Эти два разных полюса, вузы и бизнес, взаимозависимы, но не умеют сотрудничать. Надежда Рыбкина, генеральный директор издательства «Юрайт», рассуждает о возможностях и решениях проблем современного рынка труда.

Вряд ли сегодня найдётся хоть одна отрасль экономики, где ни ощущалась бы острая нехватка квалифицированных кадров. Соискателей на вакансии много, а хороших специалистов найти крайне трудно. Поиск людей становится постоянной головной болью и для HR-подразделений, и для менеджмента компаний, на это тратятся значительные средства. Дефицит квалифицированных кадров сдерживает рост и географическое расширение успешных организаций, создание новых направлений, внедрение новых управленческих технологий, повышение клиентоориентированности, создание или модернизация производственной базы, управление каче-

ством товаров и услуг. Словом, страдают практически любые бизнес-проекты, а сама проблема поднимается на уровень отраслей и экономики в целом.

Эта проблема распадается на несколько составляющих. С одной стороны, выпускники даже лучших вузов, имеющие прекрасные оценки по всем предметам, обычно не готовы к тому, чтобы сразу включиться в производственную деятельность коммерческих организаций. Компаниям приходится доучивать и переучивать их, что растягивается на месяцы, а в некоторых отраслях (например, в IT) — на годы. С другой стороны, возникающие в организации новые бизнес-задачи требуют



быстрого освоения сотрудниками новых знаний и навыков. В обоих случаях организации приходят к необходимости создания системы корпоративного обучения.

Естественно, масштабы и характер передаваемых сотрудникам знаний приводят к разным вариантам организации обучения. Чтобы научить решению каких-либо частных задач (например, ведению переговоров, тайм-менеджменту) или применению каких-либо новых инструментов (например, тому или иному виду маркетингового анализа), вполне достаточно малых форм корпоративного обучения (тренинги, вебинары, тестирование, видеоинструкции) на базе как HR-службы и собственного образовательного центра компании, так и внешних провайдеров профессиональных образовательных услуг для бизнеса. Тренинговые компании вполне справляются с задачами обучения лидерству, тайм-менеджменту, командообразованию, с краткосрочными программами обучения в тренинговом формате. Однако это не закрывает все потребности предприятий в обучении.

Всё чаще на первый план выходят более масштабные задачи:

- *обучение сотрудника под длительный профессиональный рост (МВА, получение второго и третьего высшего образования);*
- *переквалификация сотрудников под новые направления при закрытии старых;*

- *повышение квалификации в связи с существенным изменением продуктов, процессов и стратегии компании.*

В подобных случаях речь зачастую идёт о приобретении сотрудниками новых специальностей, то есть именно о полноценном системном образовании. И здесь не обойтись без вузов, даже если обучение проходит на базе корпоративного университета. Однако в этой точке возникает целый комплекс проблем, не дающий этой связке принести реальный результат. В чём причина этих проблем? И как их решить? Об этом мы и поговорим в этой статье.

Почему ответы полезно знать практически любой организации? Дело в том, что крупные формы корпоративного образования — это не только надёжный способ получения большого числа специалистов нужной квалификации к моменту, когда они будут нужны в реальных проектах. Это ещё и фундамент решения многих задач, формирующих и поддерживающих **мотивацию и лояльность персонала** (например, управление карьерой) и привлекающих в компанию сильных перспективных сотрудников. Уже сегодня крупные корпорации разрабатывают системы мотивации для непрерывного обучения своих сотрудников.

Важность образования как инструмента воздействия на персонал будет только расти. Достаточно вспомнить о демографической яме, в которую всту-



пает российский рынок, а также о резком снижении эффективности управленческих инструментов по отношению к представителям поколения Y. А ведь они уже составляют от 30 до 50% персонала современных организаций! В то же время, известно, что это поколение любит и умеет учиться, для него это и мотиватор, и фактор лояльности!

Проблема взаимодействия вузов и предприятий

Как бы ни проходило корпоративное обучение (через свой образовательный центр или во внешних учебных заведениях), его конечная цель всегда одна — повышение эффективности бизнеса, процессов в быстро меняющейся экономике. Одинаков и запрос предприятия к внешнему и внутреннему образовательному центру — дать оперативное, ориентированное на практику обучение под вполне конкретную задачу. Казалось бы, можно обратиться в ближайший вуз или ссуз (среднее специальное учебное заведение) и эту задачу решить. Но на практике это не совсем так. Наши государственные учебные заведения не всегда могут оперативно и качественно отреагировать на такие запросы. Почему?

Причин несколько, их можно разбить на группы. Первая связана с тем, что вузы заточены на программы длительной фундаментальной подготовки, выращивание будущего специалиста. Чтобы начать готовить специалистов,

вуз должен разработать программы, нормативные документы, встроить их в расписание всего учебного процесса, набрать или подготовить преподавателей. При этом вузы должны соблюдать регламенты и нормативные ограничения, вводимые Министерством образования и науки.

Вторая группа — это кадровые проблемы самих вузов, вытекающие из специфики аудитории. Технологии обучения уже работающих и имеющих опыт корпоративных взаимодействий учащихся существенно отличаются от обучения вчерашних школьников, здесь нужны преподаватели определённого склада, хорошо владеющие не только своей предметной областью, но и текущим уровнем развития и спецификой отрасли, из которой пришли ученики. Поиск таких преподавателей под новую специализацию затруднителен для вуза, поскольку здесь нет готовых специалистов со знанием новых отраслей, имеющих готовую программу обучения, а также опыт практической реализации как программ, так и этих знаний. На практике у большинства вузовских преподавателей нет педагогического опыта передачи знаний, актуальных для обучения работающих сотрудников предприятий, если не найдётся специалист, владеющий темой и практикой.

К сожалению, это не всё. На самом фундаментальном уровне присутствует ещё ряд важных моментов, которым обычно почему-то не уделяют достаточ-



ного внимания. С одной стороны, сегодняшний тупик взаимодействия бизнеса и высшего образования связан с тем, что новые бизнес-задачи встают быстрее, чем может отреагировать система образования, новой российской экономике не так много лет, чтобы все проблемы взаимодействия можно было выявить и решить за этот срок. Была плановая экономика с распределением студентов после окончания вузов на предприятия, но в свободной рыночной экономике действуют совершенно иные законы взаимодействия её субъектов.

С другой стороны, имеет место крайне низкая социальная активность в том, что касается требований к качественному образованию. Пока это область государственного регулирования, а граждане (по опыту прошлого) считают, что вуз сам должен как-то узнать и понять, чему и как учить. И всё это сделать бесплатно, вот в чём проблема! Удивительнее всего то, что примерно так смотрят на высшее образование не только вчерашние школьники и их родители, но и многие представители бизнеса. Хотя последние прекрасно знают, как быстро развиваются их отрасли, как трудно угнаться за потоком новых технологий, бизнес-моделей, изменениями рынка. Но по отношению к высшему образованию, как правило, остаются критически настроенными потребителями, но не партнёрами!

Несомненно, сегодня все эти (и некоторые другие) преграды сильно затрудняют обучение в корпоративном сег-

менте. Ситуация может показаться безнадёжной, но это совсем не так. Более того, она уже меняется, причём в этом участвуют сразу все заинтересованные стороны: государство, вузы и бизнес.

Пути преодоления проблемы

Несомненно, вузы могут эффективно выполнять запросы индустрии. Например, более-менее успешно наладилось взаимодействие по программам MBA. Что же можно сделать и что уже делается сегодня для преодоления препятствий по всему спектру современных задач?

В первую очередь, необходимо плотное участие корпоративных университетов в составлении учебных программ в вузах. Если этого нет, происходят настоящие курьёзы. Мне известен случай, когда сотрудников РЖД послали учиться с целью повышения квалификации. Но программа не только ничего им не дала, но даже некорректно рассказывала им об их работе! Разумеется, ценность такого обучения отрицательная. Вывод: программы обучения для опытных специалистов должны быть составлены на основе новейших разработок, свежих открытий, анализа актуального опыта передовых в отрасли специалистов, учёных, практиков. Бизнес-сообщество и вузы это уже осознали, и появились конкретные проекты такого рода.

В процессе обучения сотрудников предприятий должны обязательно участвовать не только профессиональные вузовские преподаватели, но и сильные



специалисты из самой корпорации-заказчика, а также из предприятий, специализирующихся на применяемых в отрасли передовых технологиях и решениях. Однако необходимо учесть два момента. Преподаватели из организации-заказчика должны освоить хотя бы азы преподавательского ремесла, без этого эффективность передачи знаний будет нулевой. А преподавателей из компаний-поставщиков надо жёстко контролировать, чтобы обучение не свелось к голому маркетингу.

В некоторых вузах пошли ещё дальше, создав совместные кафедры с крупными корпоративными заказчиками. Такие проекты успешно развиваются, например, в Финансовом университете при Правительстве РФ (ФинУн), в МИФИ. В последнее время наметился ещё один тренд — региональные федеральные университеты (например, Южный федеральный университет) используют дорогостоящее современное оборудование под совместные с региональным бизнесом программы обучения.

Особо отмечу: отечественным вузам крайне важно научиться быстро привозить зарубежных преподавателей и практиков. Это ускоряет запуск учебных программ и позволяет осовременить учебный процесс. Эту практику уже внедрили в РАНХиГС, где совместно с корпорациями систематически приглашают «звёзд» из-за границы.

Ещё одно исключительно важное направление — внедрение и отработка

технологии онлайн-образования. Оно исключительно перспективно в подготовке дорогостоящих специалистов, поскольку сокращает их затраты времени и устраняет расходы на доставку сотрудников по месту нахождения вуза. Многие российские вузы (например, Томский политехнический университет) экспериментируют с этой технологией, внедряют технологические платформы онлайн-обучения, вводят и активно развивают дистанционное, смешанное, онлайн-обучение.

Сейчас о дистанционном образовании много говорят, но слишком часто технологическая сторона дела полностью заслоняет принципиальный вопрос о контенте учебных курсов. Каким он должен быть, как его создать? Об этом мы немного поговорим ниже. Здесь же отмечу, что эта тема смыкается ещё с одной серьёзной проблемой — необходимостью учебной литературы, отвечающей уровню обучения профессионалов. Одними ссылками на интернет-ресурсы и монографиями здесь не обойтись. Если поток учащихся по той или иной учебной программе достаточно велик, нужно создавать учебник. Хороший учебник упрощает передачу знаний, позволяет внедрять практикоориентированное обучение и контролировать приобретаемые навыки. Более того, совместное использование учебника и дистанционного обучения очень помогает учащимся. Естественно, учебники для корпоративных студентов, как



и программы обучения, имеют выраженную специфику. Она выражается, например, в большей модульности и повышенной частоте обновления материала.

Конкретные шаги

Рассмотрев основные направления снятия проблем и налаживания взаимодействия корпоративного образования с вузами, кратко остановимся на первоочередных практических задачах. На мой взгляд, их сегодня шесть:

1. Долгосрочные вузовские программы разбить на модули. Это необходимо, чтобы, комбинируя модули, быстро составлять различные практико-ориентированные образовательные траектории. Последние должны строиться под задачи корпоративного обучения. С обязательным участием представителей заказчика.
2. Создавать и использовать модульные учебники.
3. Развивать новые подходы в области дистанционного образования (электронные курсы, онлайн-курсы, вебинары с лучшими отечественными и зарубежными лидерами этой области знания).
4. Уделить первостепенное внимание контенту электронных и онлайн-курсов, закладывая в него инструменты, улучшающие контакт преподавателя с учащимися в электронной образовательной среде, а также способствующие превращению группы учащихся в сообщество (комьюнити), где работают и традиционные вертикальные связи учащегося с преподавателем, и горизонтальные связи с другими учащимися.
5. Переобучить преподавателей под этот вид обучения, напоминающий тренинги (не полностью лекционный и замкнутый на теорию, а ориентированный на практику, на передачу только необходимых и достаточных знаний, без «воды»). Расширить компетенции преподавателей по педагогическим подходам (тьюторство, наставничество, организация горизонтального обучения, когда сами студенты оценивают коллег).
6. Вводить мониторинг качества обучения от заказчика (а не от Рособнадзора).

Как мы видели выше, большая часть этих задач уже перешла в плоскость практической реализации. Это очень позитивно. Но пока это первые ласточки, начало пути. А надо двинуться по нему быстро и системно, понимая, что на долгую раскочку времени нет. Ведь от качества нового корпоративного образования зависит конкурентоспособность наших предприятий и перспективы страны в мире.

Завершая статью, хочу обратить особое внимание на принципиальный момент. Надо понять и принять главное — мы уже вступили в такое время, когда однажды полученного образования до пенсии не хватит. И так теперь будет всегда. Темп научно-технического



прогресса так высок, а задачи, стоящие перед экономикой России, столь масштабны, что активным участникам экономического процесса придётся учиться кусочно-непрерывно, находя баланс между работой и обучением, между теорией и практикой, между классическим академическим образованием и его

новыми формами. Перед ними масса возможностей — от получения второго и третьего высшего образования до корпоративного обучения и ознакомления с новыми для себя областями знаний с помощью открытых онлайн-курсов (МООС). И это волнительно, интересно и инновационно!