

Яцишина М.М.

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ НА БЛАГО КОМПАНИИ

За последние десять лет многие из нас стали свидетелями тихой революции «белых воротничков». Сотрудники компаний стран СНГ, а в частности Кыргызской Республики, из «трудовых ресурсов», которые можно было считать человеко-часами, вдруг превратились в «человеческий капитал», в который нужно инвестировать и беречь его как зеницу ока. В противном случае предприятие рискует потерять эффективность и будет обречено бороться за выживание, а не за лидерство на рынках.

Именно человек стал сегодня главной ценностью – источником идей и прибыльных инноваций, ключевым фактором успеха предприятий в условиях обостряющейся конкуренции. В компаниях это уже поняли и с каждым годом в докризисный период стали тратить все большие деньги на обучение и развитие своих сотрудников. Но получали ли они ожидаемый доход от таких инвестиций? И можно ли сделать так, чтобы стоимость «человеческого капитала» не превратилась в непосильную ношу для многих предприятий, а наоборот – начала работать на них, приносить компаниям большие прибыли и помогать завоевывать новые рынки?

Сегодня задача повышения качества обучения персонала решается по-разному. Многое зависит от топ-менеджмента и руководителей HR-подразделений (отделов и служб кадров) конкретных компаний. Кто-то поощряет обучение своих сотрудников в российских и западных бизнес-школах. Кто-то выстраивает собственную систему тренингов, приглашая внешних тренеров или пользуясь услугами тренинговых компаний. Наконец, все популярнее становится создание собственных корпоративных программ обучения для сотрудников компании.

У каждого из этих путей есть свои преимущества и ограничения. Современное бизнес-образование часто критикуют за непрактичность и за то, что оно не поспевает за существующей бизнес-практикой. Мир меняется слишком быстро. В результате информация перестает быть актуальной еще до того, как студент покидает скамью MBA-программы. Поэтому считается, что лекционно-семинарская форма обучения в современных условиях оказывается малоэффективной для подготовки будущих бизнес-лидеров.

Казалось бы, проблему разрыва бизнес-теории и практики должны решать более мобильные и клиентоориентированные тренинговые компании. Однако классические тренинги в последнее время начали терять популярность. Может быть, они просто «приелись». А может

быть, причина в том, что серьезный образовательный фокус во многих тренингах сместился в сторону fun'a (шутка, забава, веселье) и развлечений, и тренинги просто обесценились как эффективный инструмент обучения персонала.

Новым этапом в борьбе за преумножение «человеческого капитала» стали корпоративные университеты, которые при правильном подходе позволяют «выращивать» будущих топ-менеджеров из молодых и перспективных сотрудников своей компании. О большом потенциале данных инициатив свидетельствуют, в частности, успехи корпоративных университетов Samsung или General Electric. Однако на создание эффективных корпоративных университетов требуется время и значительные инвестиции, которые могут себе позволить лишь крупные компании. Что же делать остальным?

При существующих у компаний временных и ресурсных ограничениях, а также в условиях кризиса традиционных форм обучения (лекций, семинаров, тренингов), что может повысить доходность инвестиций в человеческий капитал? Или, если задать, тот же вопрос по-другому, - как нужно обучать и развивать персонал, чтобы он начал работать лучше и в конечном счете «отрабатывать» вложенные в него деньги?

На наш взгляд, ответ нужно искать в сфере новых образовательных технологий, которые недавно появились в мировой образовательной практике, но уже успели доказать свою эффективность.

Сегодня самые динамичные и инновационные с точки зрения образовательных технологий программы в сфере бизнес-образования – корпоративные программы обучения (executive education – административное образование), которые предназначены для подготовки сотрудников одной компании или группы компаний.

Анализ учебных программ ведущих бизнес-школ и крупнейших образовательных корпораций мира позволил выявить шесть прогрессивных форм обучения, многие из которых уже начали проникать в образовательное пространство таких стран как Россия, Казахстан, Украина и Кыргызстан:

**1. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ МОДУЛЬ
НА БАЗЕ БИЗНЕС-СИМУЛЯТОРА
(BUSINESS SIMULATION)**

В основе образовательного процесса лежит бизнес-симулятор (имитационная игра), как правило в виде комплексной компьютерной модели, имитирующей деятельность реального

субъекта экономической деятельности (компания, банка, отрасли или всей страны). Участники в командах по 4-5 человек на время становятся у руля. Например, компании и на основе управленческих и бухгалтерских отчетов принимают стратегические решения в сфере производства, ценообразования, управления персоналом и т. д. Команды действуют на одном «рынке» и напрямую конкурируют друг с другом. Это обеспечивает необходимую мотивацию участников и добавляет драйва процессу обучения. При этом решения одной команды напрямую влияют на результаты другой, что делает процесс управления виртуальной компанией/организацией максимально приближенным к реальности. В промежутках между игровыми периодами проводится «разбор полетов» (анализ полученных результатов), ведутся тематические консультации и экспертные лекции по отдельным аспектам управления, по которым у участников возникли вопросы в ходе управления компанией. Это позволяет транслировать знания именно в тот момент, когда они необходимы и могут быть сразу же применены на практике.

Такая форма обучения позволяет: значительно повысить эффективность учебного процесса и заинтересованность участников. Явное преимущество подобных методов – возможность опробовать управленческие решения и оценить последствия без рисков, связанных с их применением в реальности. Образовательный результат – освоение практических навыков, профессиональных и личных компетенций.

2. ОБУЧЕНИЕ ЗА СЧЕТ УЧАСТИЯ В РЕАЛЬНОМ КОНСАЛТИНГОВОМ ПРОЕКТЕ

Компания-заказчик формулирует заказ на разработку и реализацию реального проекта под свои потребности и задачи. Для работы над проектом формируются проектные команды, состоящие из обучаемых сотрудников компаний и их опытных коллег. Курирует проект представитель от компании и представитель эксперт-профессионал.

В ходе реализации проекта студенты встречаются с руководством компании, посещают ее офисы и представительства, проводят «полевые исследования». После завершения проекта, который длится от нескольких недель до нескольких месяцев, проводится презентация результатов перед заказчиком (как правило, топ-менеджментом компании). Студенты, лучше других проявившие себя в ходе проекта, включаются в группу реализации разработанного проекта (часто на новое поле переводятся готовые проектные команды в полном составе).

Такая форма обучения позволяет: отработать навыки работы в реальном проекте в различных

отраслях бизнеса, навыки стратегирования и планирования, навыки коммуникации и командной работы, техники презентации.

3. УЧАСТИЕ В ДЛЯЩЕМСЯ РЕАЛЬНОМ БИЗНЕС-ПРОЕКТЕ

Группа студентов под руководством преподавателя/консультанта работает над реальным проектом, длительность которого превышает срок их обучения. Такая форма, в частности, практикуется в Chicago Graduate School of Business. Проект передается от одной группы студентов к другой (следующего года обучения), пока не будет выполнен до конца. Таким образом, студенты включаются в проект на разных стадиях и передают его на разных этапах готовности.

Такая форма обучения позволяет: отработать навыки разработки и реализации проекта, опыт командной работы, умение быстро включаться в проект на разных его стадиях, понимать суть проблемы, презентовать свои результаты и передавать дела другой группы, сохраняя преемственность деятельности и «поколений».

4. УПРАВЛЕНИЕ РЕАЛЬНЫМ КАПИТАЛОМ

В некоторых бизнес-школах пошли еще дальше. Так, в University of Wisconsin после первого года обучения лучшие студенты в области финансового менеджмента получают в управление реальные денежные средства. Их задача – добиться наивысшей доходности, инвестируя капитал в различные активы на фондовом рынке. Студенты имеют возможность в «боевых условиях» применять навыки финансового управления и тестировать концепции/стратегии, полученные в ходе обучения. Управление капиталом курируется представителями профессорско-преподавательского состава школы.

Данная форма обучения позволяет: получить опыт принятия решений в рыночных условиях с необходимостью принимать на себя реальную ответственность и риск, с которыми имеют дело управляющие инвестиционными фондами и акциями.

5. ПРОГРАММЫ ADVANCED MANAGEMENT LEARNING

Модульные программы для топ-менеджеров, уже имеющих опыт прохождения программ MBA/EMBA. Программы «продвинутой» управленческой подготовки соответствуют концепции непрерывного обучения. Например, в Chicago GSB в рамках такой программы студенты участвуют в шести образовательных модулях (три основных и три на выбор по 2-3 дня каждый). Модули могут проходить в разных точках мира (в т. ч. на базе принимающих компаний), а также на кампусах GSB в США и других странах. Особенностью AML-программ является то, что «на выбор» студенты могут взять только курсы из

каталога программ открытого набора, предоставляемых школой. С логистической точки зрения, это позволяет бизнес-школам повысить «загрузку» открытых программ и увеличить их рентабельность, а с другой стороны – предоставить студентам хорошие возможности для выбора тематики модулей, соответствующих их профессиональным или личным предпочтениям.

Данная форма обучения позволяет: обогатить профессиональную деятельность топ-менеджеров современными концепциями и знаниями, расширить профессиональный кругозор и сеть бизнес-контактов.

6. EXPERIENTIAL LEARNING (ДОСЛОВНО «ОБУЧЕНИЕ НА СОБСТВЕННОМ ОПЫТЕ»)

Форма обучения, направленная на получение обучаемым реального практического опыта. В рамках подобных образовательных модулей участники получают возможность получить разносторонний опыт, посмотрев на свою привычную деятельность с другой стороны. Широко распространены образовательные поездки и экскурсии в другие страны с целью изучить аналогичный опыт или ознакомиться с другой культурой управления. Часто программы Experiential Learning продолжаются около недели и имеют познавательную ценность: необычный опыт, знакомство с деятельностью на уровне метафоры, имеющей отношение к профессиональной деятельности обучаемых (командообразование на необитаемом острове, наблюдение за работой официантов в какой-нибудь азиатской стране и т. д.).

Основными операторами подобных программ являются тренинговые компании и образовательные корпорации.

Данная форма обучения позволяет: расширить кругозор и профессиональный опыт обучаемых, по-новому взглянуть на привычные вещи и найти новые возможности для собственной деятельности на основе изучения опыта других культур.

Все представленные формы обучения появились относительно недавно и могут рассматриваться как прорывы в вопросах повышения качества бизнес-образования и повышения отдачи от инвестиций в обучение и развитие персонала. Они призваны ликвидировать множественные разрывы в существующем бизнес-образовании и позволяют:

- не только передавать знания, но и *формировать ключевые компетенции*, способствовать обогащению профессионального опыта и давать энергию для дальнейшего развития и роста;
- готовить не отдельных профессионалов, а выращивать *готовые проектные команды*

- делать процесс обучения более *гибким* (за счет модульности и обучения на рабочем месте), *интенсивным* (уменьшение необходимого времени на обучение без потери качества) и часто более *дешевым* (за счет создания многопользовательской образовательной инфраструктуры и технологизации процесса обучения).

Инновационные образовательные технологии, примеры которых представлены в этой статье, все чаще проникают в международную образовательную практику. Бизнес-симуляторы и проектные работы сегодня можно встретить не только в программах Executive Education (аналог более распространенной в Кыргызстане программы дополнительного профессионального образования), но и в учебных планах традиционно консервативных бизнес-школ из ведущей двадцатки. Западные компании уже успели оценить все преимущества и возможности новых форм обучения, и используют их для повышения рентабельности инвестиций в человеческий капитал, без которого в современных условиях не выживет ни одна компания.

В Кыргызской республике процесс интеграции новых методов и форм обучения в учебные процессы бизнес-школ и предприятий идет с небольшим запозданием и в основном «точечно», но первый успешный опыт реализации подобных образовательных проектов уже имеет место в России.

В частности, ярким примером является образовательный проект Global Management Challenge (www.globabnanager.ru) – соревнование по управлению компанией для действующих менеджеров, в основе которого находится комплексный бизнес-симулятор, имитирующий деятельность компании в условиях международной конкуренции. Команды действующих менеджеров из российских компаний и бизнес-школ получают в управление виртуальные компании и напрямую конкурируют друг с другом за лидерство на рынке. Они еженедельно принимают решения по ключевым аспектам управления компанией и что самое важное – видят результаты своих решений. Победитель определяется по цене акций компании на фондовом рынке.

Участвуя в GMC-Russia менеджеры обучаются в условиях, близких к боевым – получают общее видение устройства компании, навыки анализа ситуации и принятия решений, разработки и реализации стратегии компании в условиях неопределенности и нехватки времени. Одновременно оттачиваются навыки командной работы, лидерства и межличностной коммуникации.

Проект Global Management Challenge реализуется в России с 2007 года Центром инновационных образовательных технологий Академии народного хозяйства при Правительстве РФ, а участие в нем приняли более 100 компаний и свыше 30 российских бизнес-школ и вузов.

Важность подобных образовательных инициатив заключается в том, что проекты, подобные Global Management Challenge становятся для России примерами образовательного хайтека, позволяющего сделать бизнес-обучение более гибким (без «отрыва от производства»), дешевым (в среднем \$350 на человека вместо \$1500 в классических тренингах) и продуктивным – всего за несколько месяцев участники получают

опыт управления компанией, равный нескольким годам работы на глобальном рынке.

Очевидно, что со временем новые образовательные технологии будут проникать в образовательную практику Кыргызской республики, тем более такие ведущие образовательные учреждения [Академия управления при Президенте КР](#), American University Central Asia, Кыргызско-Российский славянский университет и многие другие внесут свой вклад в преумножение человеческого капитала и развитие кадрового потенциала республики. Дело за новыми образцами успешного опыта реализации проектов в сфере образования, которых, не смотря на мировой финансовый кризис, с каждым годом становится все больше.