

В.Ш. КАГАНОВ, канд. экон. наук
Первый заместитель
руководителя Департамента
образования г. Москвы

Особенности деятельности вузов на рынках корпоративного обучения

В статье рассматриваются вопросы эффективного участия вузов на рынках корпоративного обучения, выявляются конкурентные преимущества вузов и характеризуются особенности и направления конкурентоспособного присутствия вузов на рынках корпоративного обучения. Для успешного функционирования на рынках корпоративного обучения вузам необходимо предпринять ряд методологических и структурно-организационных мер, вытекающих из сочетания специфики вузовской деятельности и отношений корпоративного обучения.

Ключевые слова: корпоративное обучение, рынок корпоративного обучения, образовательные организации, конкурентоспособность программ обучения, предпринимательские структуры, мультибрендинг вуза.

В настоящее время весьма распространенным является «конкурентно-маркетинговый» подход к пониманию деятельности вузов, согласно которому вузы уподобляются фирмам, конкурирующим на региональных рынках профессионального образования. Применение такого подхода способствует разнообразию инструментов стратегического управления вузом, но не раскрывает функциональную значимость вузов в общественно-региональном контексте их образовательной деятельности [1].

Рассмотрим характерные черты и ключевые направления деятельности вузов на рынках корпоративного обучения персонала. Несмотря на то, что это не совсем так, в настоящей статье конкурентоспособность вузов на рынках корпоративного обучения будет прямым образом связана с эффективностью и качеством процесса корпоративного обучения, что в конечном счете выражается в степени удовлетворения потребностей предпринимательской структуры в профессиональных компетенциях. Но прежде следует обосновать участие вузов на рынках корпоративного обучения.

Зачем вузам рынки корпоративного обучения?

Если вуз не является конкурентоспособным в сфере своей основной образова-

тельной деятельности, а его программы профессионального образования не находят спроса, ему приходится компенсировать сокращение объема оказываемых образовательных услуг применением конкурентных стратегий захвата новых рынков. Можно сказать, что сокращение спроса на услуги высшего профессионального образования «выдавливает» вуз на иные рынки образовательных услуг. С точки зрения теории стратегического менеджмента, рассматривающей свойства коммерческих организаций, такое поведение вузов реализует «стратегию диверсификации производственной деятельности».

Противники понимания образования как бизнеса считают, что деятельность вуза, мотивируемая маркетинговым подходом, имеет сомнительный потенциал эффективности. Считается, что переориентация образовательных ресурсов на исполнение корпоративных заказов краткосрочных программ обучения, может повысить затратность и снизить качество образовательных программ.

Логика отождествления вуза с фирмой является, безусловно, ограниченной, если не сказать порочной. Учредители коммерческой фирмы создают ее для получения прибыли, при этом сфера деятельности не имеет для них большого значения. Достиг-

нуж границ рентабельности в одной области, фирма без колебаний может переориентироваться на другие рынки и отрасли. Напротив, вуз – это некоммерческая организация, созданная для осуществления образовательной деятельности и не нацеленная на извлечение прибыли. Все это так, однако подобные рассуждения отнюдь не исключают возможности участия вуза в отношениях корпоративного обучения.

Чтобы исключить вышеприведенную критику диверсификационной стратегии вуза, необходима иная логика обоснования «выхода» вуза на рынок краткосрочных корпоративных программ обучения.

Прежде всего следует отметить, что на сегодняшний день существуют объективные предпосылки снижения объемов реализации услуг профессионального образования, не связанные с эффективностью образовательного процесса и качеством профессионального образования. Кризисные явления ведут к сокращению бюджетного финансирования, а также к снижению уровня и качества жизни населения и, соответственно, его платежеспособности. Продолжается отрицательное влияние демографического фактора – уменьшение количества выпускников школ.

Для того чтобы сохранить квалифицированные педагогические кадры и иные образовательные ресурсы, высвобождаемые в связи с сокращением объемов оказания услуг высшего образования, вузы должны переориентировать свои ресурсы на иные форматы программ. Конкурируя друг с другом за платежеспособный спрос на услуги профессионального образования, вузы – как центры создания, хранения и распространения фундаментального знания и профессиональных компетенций – призваны выявлять и наиболее качественно удовлетворять потребности субъектов предпринимательства в профессиональных компетенциях. Поэтому их приход на рынок корпоративного обучения представляется вполне естественным.

Для эффективного (конкурентоспособного) функционирования на рынках корпоративного обучения вузам необходимо предпринять ряд методологических и структурно-организационных мер, вытекающих из сочетания специфики вузовской деятельности и отношений корпоративного обучения [2].

Рынки корпоративного обучения

Важно понимать, что обобщенное понятие «рынок корпоративного обучения» в действительности используется для обозначения совокупности рынков невзаимозаменяемых и неоднородных услуг обучения. Рынок корпоративного обучения агрегирует рынки услуг по реализации программ дополнительного профессионального образования (повышения квалификации и переподготовки), рынки бизнес-образования, тренингов, практико-ориентированных семинаров, услуг по проведению деловых игр, групповых сессий и смежные рынки стратегического консалтинга. При этом важно учитывать, что ряд программ корпоративного обучения реализуется внутри границ предпринимательской структуры (внутрифирменными подразделениями). Поэтому за контракты предпринимательских структур на рынках корпоративного обучения вуз конкурирует не только с другими вузами, но и с тренинговыми центрами, бизнес-школами, психологическими клубами, а также с корпоративными университетами и иными внутрифирменными подразделениями корпоративного обучения. Состав конкурирующих субъектов на рынках корпоративного обучения очень широк.

У вуза есть, как минимум, *два конкурентных преимущества* перед остальными организациями корпоративного обучения (не учитывая внутрифирменные подразделения заказчиков).

1. Вуз может начать конкурировать на *каждом из рынков корпоративного обучения*, предлагая соответствующие услуги:

проведение деловых игр и стратегических сессий, тренингов, обучение по краткосрочным и долгосрочным программам дополнительного образования. Вуз может легко выйти на любой рынок корпоративного обучения и смежные с ним рынки.

2. Между предпринимательскими структурами и вузами уже на рынках высшего профессионального образования может возникнуть *интеграционное и кооперативное взаимодействие*: распределенные кафедры, производственная или проектная практика. Так предпринимательские структуры на завершающей стадии обучения в вузе по программам высшего профессионального образования могут реализовывать программу первичного корпоративного обучения и профессиональной адаптации будущих сотрудников.

Репутация, позиционирование и мультибрендинг вуза

Качество корпоративного обучения вуза (и, как результат, его конкурентоспособность) зависит от того, насколько он интегрирован в инфраструктуру хозяйственной деятельности региональных предпринимательских организаций и является ее активным элементом. Однако полная интеграция в такую инфраструктуру чревата изменением социально-культурной идентичности учебного заведения. Может произойти «захват» провайдером обучения, проявляющийся в переориентации всех образовательных ресурсов вуза на нужды бизнеса (или органов власти), и в итоге превращение вуза в корпоративный (ведомственный) университет.

Для того чтобы избежать сущностной и функциональной трансформации, вуз должен прибегать к дифференциации: вычленивать подразделения, которые наделяются особой миссией и фокусируются на региональных рынках корпоративного обучения. Так, при вузе (с разной степенью интеграции) могут быть созданы: школа бизнеса, образовательный центр, структу-

ра HR-консалтинга, рекрутинг- и ассесмент-центр и т.д. Каждая такая структура функционирует на отдельном рынке услуг, соперничая за заказы корпоративных клиентов в отдельных конкурентных средах.

При этом важно учитывать следующее. Основной нематериальный актив вуза, обеспечивающий не только его успехи на рынках, но и общественное признание, представляет *репутация вуза*. Конкурируя на рынке высшего профессионального образования в контексте реализации маркетинговой стратегии, вузы укрепляют свою репутацию центра создания, хранения и распространения фундаментальных научно-теоретических и практических знаний. При этом в процессе конкурентного позиционирования они обычно акцентируют внимание потребителей на таких качествах и свойствах образовательного процесса, которые не являются показательными для заказчиков программ корпоративного обучения и предметных профессиональных компетенций. И действительно, заказчики краткосрочных практико-ориентированных семинаров, стратегических и проектных сессий, деловых игр, мотивационных тренингов чаще обращаются за такими услугами в специализированные центры и организации, нежели непосредственно в высшие учебные заведения.

Для того чтобы не причинить ущерб репутации вуза на рынке высшего профессионального образования, каждое подразделение корпоративного обучения должно выступать под отдельным брендом (*мультибрендовость*). Он должен ассоциироваться в сознании потребителей с качествами и свойствами, востребованными на соответствующих рынках услуг корпоративного обучения. Другими словами, каждая структура должна иметь собственную маркетинговую стратегию и систему коммуникаций с потенциальными потребителями услуг. При этом структурная и функциональная раздельность элементов университетского корпуса не должна препятство-

вать синергичному использованию образовательных ресурсов (человеческих, материальных, финансовых, учебно-методологических, предпринимательских и др.).

Таким образом, важным показателем конкурентоспособности вуза на рынках корпоративного обучения выступает его структурно-функциональная сложность и множественность брендов.

Компетентностный подход

Итак, вузы осуществляют поиск новых, нереализованных образовательных потребностей. Но такие образовательные потребности не формулируются со стороны потребителя в терминах лицензионных показателей, квалификационных требований и компетентностных моделей. Выявить новую образовательную потребность – значит не просто найти неудовлетворенный платежеспособный спрос, но и сформулировать его в терминах, соответствующих образовательной методологии (в частности, в терминах компетентностного подхода). Этот подход в дальнейшем послужит связующим методологическим «мостиком» между требованиями заказчиков услуг (должностными инструкциями и квалификационными характеристиками должностей от работодателей) и содержанием программ корпоративного обучения. Поэтому в целях обеспечения эффективности корпоративного обучения требуется предварительная работа по определению необходимых заказчику профессиональных компетенций.

Отсюда следует ключевое условие обеспечения вузами качества корпоративного обучения: глубокое методологическое освоение и реализация компетентностного подхода при выявлении требований заказчика, планировании и осуществлении процесса корпоративного обучения, а также при оценке его результатов.

Известно, что компетентностный подход в настоящее время применяется при разработке государственных образователь-

ных стандартов высшего и среднего профессионального образования. Но реализация компетентностного подхода в рамках систем ВПО и СПО принципиально отличается от самостоятельной разработки вузом профессиональных компетенций для заказчика.

В настоящее время представители топ-менеджмента предпринимательских структур осознали необходимость внедрения компетентностного подхода как достаточно эффективного способа стандартизации профессиональной деятельности персонала. Такая работа входит в функции отдела кадров (отдела управления человеческими ресурсами) предпринимательской организации. Однако формальное внедрение компетентностных моделей в систему управления человеческими ресурсами предпринимательской структуры при высокой затратности само по себе не повышает эффективность деятельности персонала. Поэтому в настоящее время организации, реализующие программы корпоративного обучения, диверсифицируют свою деятельность, предлагая бизнесу услуги оценки персонала (ассессмента), консалтинг по корпоративному обучению и проектированию системы управления человеческими ресурсами. Вузы могут и должны при этом позиционировать себя как экспертные центры управления человеческими ресурсами.

Использование Интернет-технологий

Корпоративное обучение сотрудника, как правило, происходит в рабочее (оплачиваемое работодателем) время, когда он не исполняет своих непосредственных должностных обязанностей. Таким образом, помимо прямых затрат на обучение, предпринимательские структуры несут издержки недополученных выгод, связанных с отвлечением сотрудника от работы (альтернативные издержки, которые рассчитываются как произведение количества часов

обучения одного сотрудника на долю прибыли предприятия от часа работы одного сотрудника).

Раньше внутрифирменные корпоративные тренинги осуществлялись по модели «корпоративного университета», перенятой от традиционных программ профессионального образования. Эта модель предполагала очное посещение занятий, физическое присутствие в месте проведения тренинга, прослушивание лекционных материалов, участие в групповом обсуждении рассматриваемых вопросов. Предусматривалось использование презентаций Power Point, учебных пособий и раздаточного материала.

С развитием Интернет-технологий и расширением сферы их применения в целях обучения традиционная модель внутрифирменного корпоративного обучения постепенно сменялась моделью «тренингового сервиса» – организацией обучения сотрудников в режиме онлайн в любое удобное для них время. В развитых западных странах корпоративные отделы обучения персонала постепенно превратились в центры, предоставляющие по запросу линейных менеджеров синхронные и асинхронные обучающие модули. E-learning открыл дорогу новым технологиям смешанного обучения: mobile learning, training 2.0, электронные порталы по обмену знаниями, интерактивные web-конференции (вебинары), карманные компьютеры, MP3-подкасты и др.

Требование освоения дистанционных образовательных технологий не является «данью моде», фактором предпочтений заказчиков, это уже инструмент входа и присутствия вуза на рынках корпоративного обучения и важный ресурс обеспечения эффективности процесса обучения. О необходимости сочетания разнообразных дистанционных образовательных технологий, выражающихся в частой смене форм подачи материала обучения и форм взаи-

модействия с учащимися, свидетельствует многолетний успешный опыт практики реализации программ корпоративного обучения.

Заключение

Итак, вузы имеют несколько конкурентных преимуществ перед остальными провайдерами корпоративного обучения, но обязаны осуществить ряд структурно-организационных и методологических мер, характеризующих их конкурентоспособность и обеспечивающих качество услуг. К перечисленным выше обязательным факторам можно добавить особую профессиональную компетенцию конкурентного анализа, которую вуз также должен освоить и уметь реализовать для себя и предпринимательской структуры – заказчика.

Вступление России в ВТО ставит перед национальной экономикой новые вызовы, связанные с проверкой международной конкурентоспособности малого и среднего бизнеса в России. Предпринимательским структурам необходимы новые компетенции по реализации возможности выхода на мировые рынки. Качество и конкурентоспособность корпоративного обучения будет оказывать существенное влияние на стратегическое развитие страны в ближайшие годы. Системная реализация программ корпоративного обучения в вузе поможет сформировать компетенции, необходимые российскому бизнесу для присутствия на мировых рынках.

Литература

1. Рубин Ю.Б. Рынок образовательных услуг: от качества к конкурентоспособным бизнес-моделям (часть 1) // Высшее образование в России. 2011. № 3. С. 23–39.
2. Каганов В.Ш. Корпоративное обучение как фактор обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур // Современная конкуренция. 2011. № 6.

KAGANOV B. ON THE COMPETITIVENESS OF EDUCATIONAL ORGANIZATIONS ON THE MARKETS OF CORPORATE TRAINING

This paper is an attempt to apply a competitive approach to the sphere of corporate training relations. The author explores the ability of analyzing and evaluating the competitiveness of educational organizations on the markets of corporate training programs. The author considers some aspects of the theory of competitiveness applied to the corporate training at universities and other educational organizations.

Key words: corporate training, markets of corporate training, educational organizations, competitiveness of training programs, business structures, university multi-branding strategy.

О.В. НАЗАРОВА, доцент
Академия маркетинга и социально-информационных технологий
г. Краснодар

Мотивационная сфера преподавателя вуза с позиции менеджмента организаций

Анализируются подходы к развитию мотивации преподавателей и студентов вузов в процессе их совместной деятельности. В статье проанализированы принципы разработки когерентных и эффективных систем вознаграждения сотрудников образовательных организаций.

Ключевые слова: мотивация, относительные цели, эффективность систем вознаграждения.

В большинстве педагогических исследований рассматриваются вопросы мотивации студентов к учебной деятельности. Безусловно, эта проблема актуальна для современных вузов независимо от их формы собственности. Однако насколько сам преподаватель мотивирован к профессиональной деятельности? И может ли преподаватель с низкой мотивацией обучить, воспитать студента с необходимым уровнем заинтересованности в результатах обучения? Если студентов следует мотивировать к тому, как эффективно учиться, то преподаватель должен быть мотивирован к тому, чтобы качественно обучить (научить) студента. Как хорошие семена дают хорошие всходы, так и мотивированный преподаватель открывает перед студентом возможности для положительного и эффективного восприятия преподаваемого материала. Как же мотивировать преподавателя?

Поиск ответа привел к необходимости провести социально-психологическое ис-

следование. Преподавателям было предложено ответить на вопросы анкеты (табл. 1).

Анализ результатов анкетирования позволяет заключить следующее: более половины преподавателей вузов испытывают затруднения и дискомфорт в процессе проведения занятий. Как правило, объяснения этому они находят в низкой мотивации студентов к учебной деятельности, при этом не склонны брать на себя ответственность за развитие мотивационной сферы студентов. Преподаватели в основном считают, что это проблема самих студентов, хотя в процессе собеседования в итоге соглашались с необходимостью собственного участия в усилении мотивационного компонента образовательного процесса. Однако на вопрос о том, какими методиками развития мотивации студентов владеют преподаватели, мы в большинстве случаев получали невразумительный ответ. Только небольшой процент анкетированных указывали на корреляцию эффективности организации