

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К ОБУЧЕНИЮ И РАЗВИТИЮ ПЕРСОНАЛА

© 2010 Н.М. Кузьмина, О.М. Назаров*

Ключевые слова: обучение, развитие, знающие, понимающие, думающие и научающиеся организации, внутренний рынок труда, взаимодействие менеджеров.

Рассматриваются специфика подходов к обучению и развитию персонала, основные направления программ развития сотрудников, взаимодействие менеджеров в процессе управления компетенцией.

Отношение организации к обучению и развитию персонала определяется избранным типом производственной философии. Первый ее тип определяет экономический рост организации как серию больших скачков, резких переменов. В области управления персоналом такая философия опирается на использование уже имеющихся знаний и умений с целью получения непосредственного результата в ближайшем будущем. Если сотрудники перестают отвечать требованиям фирмы, допускается увольнение одних и найм других работников. В соответствии с этим типом философии администрация не ищет путей приспособления состава к новым производственно-экономическим целям, а предпочитает покупать подготовленные и адекватные данным целям кадры на стороне. Второй тип философии расценивает рост как постоянные прогрессивные приращения. Будучи в основе деловой стратегии, такая философия в качестве основы определяет повышение квалификации сотрудников. Концепция постепенного роста предполагает формирование кадров, не просто обладающих высокой производительностью, но способных ее постоянно повышать. Перманентное обучение и развитие становятся основой устойчивого роста бизнеса. Эту философию можно назвать кадрово-образовательной концепцией экономического роста, она акцентирует внимание не на сиюминутной отдаче от обучения персонала, а на стратегических целях и долгосрочных тенденциях развития организации. Среди всего многообразия подходов к данной проблеме выделяются два основных, соответствующие двум вышерассмотренным типам философии экономического роста и двум кадровым стратегиям, - "покупка кадров" и "формирование кадров".

Первая концепция опирается на тезис, что человеческие ресурсы - фактор затрат, напрямую связанный с процессом производства продукта. Ценность человеческих ресурсов равна результатам влияния на производительность их фактического функционального поведения. Повышение квалификации или знаний, требуемое для улучшения деятельности, также характеризует затраты, прямо связанные с текущими издержками производства продукта или оказания услуги. С этой точки зрения оценка эффективности обучения сводится к оценке ближайших результатов.

Принципиально иной характер носит вторая концепция, трактующая человеческие ресурсы как активы организации, капитализированные вложения. Странники данной концепции проводят параллель между стоимостью человеческих ресурсов и капитальными затратами, воплощенными в строениях, оборудовании и т.д. Ценность, или полезность, сотрудников может возрасти в результате обучения и приобретения опыта или убывать со временем и обладает способностью к амортизации точно так же, как долгосрочные инвестиции. Расходы на обучение в этом случае рассматриваются не как издержки, а как инвестиции, обеспечивающие будущее развитие и долговременный рост организации. С этих позиций при увольнении работников, высокой текучести кадров налицо потери для организации, не успевшей использовать человеческие ресурсы, потерявшей вложенный в эти ресурсы капитал. С другой стороны, поддержание стабильного кадрового состава снижает риск долгосрочного инвестирования в обучение и развитие¹.

Для повышения квалификации и компетентности сотрудников, их переподготовки не-

* Кузьмина Наталья Михайловна, доктор экономических наук, профессор Самарского государственного экономического университета; Назаров Олег Михайлович, аспирант Самарского государственного экономического университета. E-mail: vestnik@sseu.ru.

обходимо планировать меры по обеспечению уровня квалификации, соответствующего личным возможностям и нуждам организации. Выбор формы обучения, повышения квалификации и переподготовки мы рекомендуем проводить с привлечением самого работника, линейного менеджера и менеджера по персоналу. Работа по организации повышения квалификации и переподготовки в каждом структурном подразделении должна включать:

- ◆ четко сформулированные принципы, формы и сроки аттестации кадров;

- ◆ мероприятия по планированию карьеры и других форм развития и реализации способностей работников;

- ◆ мероприятия по формированию кадрового резерва и мобильного персонала.

Подход организационного научения основан на признании двух видов обучения организации: первого порядка - по "одинарной петле" и второго порядка - по "двойной петле". Различие между ними состоит в том, что обучение по "одинарной петле" - это обычное обязательное обучение сотрудников. Оно повышает способность организации достигать поставленных целей. Обучение по "двойной петле" - это организованный и сознательно управляемый процесс самообучения организации, который приводит к полному переосмыслению опыта организации и ее научению с помощью этого процесса.

Признаками самообучающейся организации являются гибкая и максимально плоская организационная структура, партисипативный и обучающий подходы при выработке организационной стратегии, гибкость системы вознаграждений, доступность и свободный обмен информацией и опытом между всеми членами организации, освоение опыта других компаний, благоприятный для развития и обучения климат.

Выделяют четыре типа обучающихся организаций: знающие, понимающие, думающие и научающиеся. "Знающие" относятся к адаптивному типу организаций и могут оставаться преуспевающими до тех пор, пока их рынок стабилен. "Понимающие" и "думающие" являются промежуточным звеном между "знающими" и "научающимися".

В научающейся организации происходящие изменения и полученное вследствие это-

го знание являются частью культурных ценностей и структуры.

Можно предложить систему непрерывного обучения и развития сотрудников, постоянной адаптации, периодического повышения квалификации и переподготовки в течение всей активной трудовой жизни как в рамках формальной, так и в рамках неформальной системы образования на основе качественной базовой начальной подготовки.

Принцип непрерывности профессионального обучения должен обеспечиваться поэтапностью и преемственностью прохождения каждым отдельных ступеней образования (от низших к высшим) на основе последовательного усвоения знаний, умений, навыков. Для этого процесс обучения целесообразно строить по восходящей спирали таким образом, чтобы каждый последующий виток являлся логическим продолжением предшествующего и представлял собой законченный цикл обучения. Это уже не обучение по "двойной петле", а последовательное спиральное восхождение к новому знанию и неосознанной компетенции.

Модель внутриорганизационных отношений, направленных на формирование устойчивого кадрового ядра посредством обеспечения постоянного развития и обучения работника внутри организации, по сути, является внутренним рынком труда². Программа развития и обучения сотрудников в этом случае увязана с философией и со стратегией активно развивающейся организации. Основными направлениями такой программы должны стать:

1. Узкоспециализированная подготовка кадров, ориентированная на краткосрочную перспективу и имеющая отношение к соответствующим рабочим местам. Это так называемое необходимое обучение и содержит оно тот минимум информации, который требуется работнику, чтобы сохранить свое конкретное рабочее место.

2. Подготовка квалифицированных сотрудников широкого профиля, ориентированная на повышение внутриорганизационной мобильности работника, степени его готовности и способности к перемене труда, освоению новых сфер и видов трудовой деятельности.

3. Подготовка квалифицированных кадров, ориентированная на личность и призван-

ная стимулировать развитие человеческих качеств и зрелости работника. В этой подготовке на первый план выдвигается цель развития таких человеческих качеств, как уверенность в себе, критическое восприятие, коммуникабельность и т.д. Это направление можно назвать личностно фокусированным обучением, оно носит стратегический характер и рассчитано лишь на определенный контингент, с творческим потенциалом которого связаны стратегия и будущее развитие.

4. "Программа дополнительного развития", по которой занимаются желающие развить свои способности, усовершенствовать мастерство. Знания и навыки, получаемые при этом не являются необходимыми для выполнения служебных обязанностей. Эти программы носят скорее резервный характер, повышая общий квалификационный и образовательный уровень и выполняют роль мотиватора, создавая условия для развития и самовыражения работников, формирования успешной карьеры.

5. Целевое краткосрочное интенсивное обучение для менеджеров среднего и высшего звеньев.

Каждый руководитель должен заботиться о повышении компетентности подчиненных. Почти любой человек обладает значительным потенциалом для личного и профессионального роста, и по мере удорожания человеческих ресурсов становится все более важным задействовать этот потенциал. Развитие и обучение сотрудников являются ключевыми элементами управленческой деятельности и компетентный руководитель постоянно обучает и развивает людей.

Все менеджеры в определенном смысле являются менеджерами по персоналу, ведь все они так или иначе вовлечены в процессы набора, интервьюирования, отбора и обучения кадров. Можно сопоставить функции линейных и кадровых менеджеров. Полномочиями линейных менеджеров (*authority line managers*) можно считать координацию и организацию работы подчиненных, выполнение основных задач компании³. Менеджеры по персоналу (*staff managers*) призваны помогать и советовать линейным менеджерам для наилучшего достижения целей⁴.

Линейный менеджер в управлении персоналом выполняет следующие функции:

1) размещает необходимых людей на соответствующих рабочих местах;

2) привлекает в организацию новых сотрудников;

3) обучает работников новым трудовым функциям (операциям);

4) улучшает качество работы каждого;

5) создает обстановку творческого сотрудничества и развивает добрые взаимоотношения между работниками;

6) интерпретирует политику и последовательность действий компании;

7) развивает способности каждого;

8) создает и поддерживает моральный климат коллектива;

9) заботится о здоровье и физическом состоянии работников.

Взгляды менеджеров на развитие и обучение окружающих могут существенно различаться⁵. Упрощенно можно выделить несколько моделей поведения:

◆ наказывающий - придирается к ошибкам, допущенным в процессе обучения;

◆ формалист - делает упор на процедурных вопросах;

◆ с индивидуальным подходом - помогает каждому учиться на собственном опыте;

◆ отгородившийся - избегает вникать в личные дела сотрудников;

◆ поддерживающий - поощряет изучение и экспериментирование;

◆ директивный - дает детальные инструкции;

◆ беспечный - не обращает внимания на развитие других.

По данным анонимного социологического опроса сотрудников различных организаций Самарской области (ПО "АвтоВАЗ", ОАО "Юго-Запад транснефтепродукт", ОАО Волго-Камский банк, Поволжский банк СБ РФ) выявились менеджеры формалисты, беспечные и отгородившиеся, таким образом, менеджеры или не заинтересованы в развитии и обучении подчиненных, или считают это их личным делом, или слишком загружены текущей работой.

Эффективные менеджеры глубоко воздействуют на высвобождение и направление потенциальных возможностей и энергии каждого подчиненного. В их обязанности входит выяснение способностей каждого и поиск подходящих средств их раскрытия. К со-

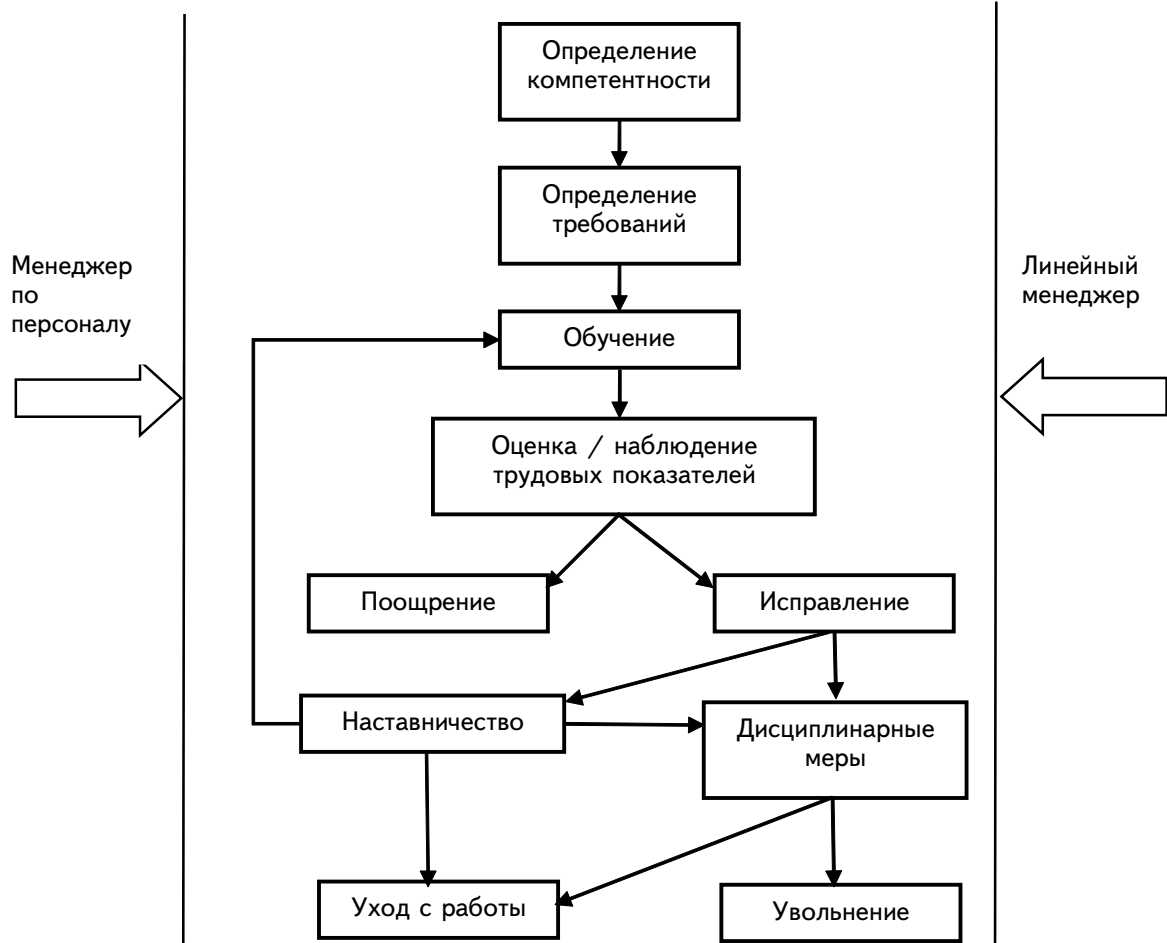


Рис. Модель взаимодействия менеджеров

жалению, не все менеджеры знают, как создать стимулирующую среду, поэтому нужны многих сотрудников в личном развитии остаются неизвестными и неудовлетворенными. Эффективный менеджер помогает каждому подчиненному уяснить разрыв между его нынешними показателями и совершенством, и существенно повысить результаты производственной деятельности. В ходе этого процесса руководитель помогает каждому учиться путем анализа показателей, советов, обратной связи и использования возможностей работы для повышения компетентности.

Если микроклимат в коллективе способствует подлинному интересу к обучению, то многие проблемы, связанные с устареванием знаний, теряют остроту. Концепция устаревания взята из области техники, но она применима и по отношению к людям. Человека можно охарактеризовать как морально устаревшего, если его кругозор, адаптивность и применимость ограничены настолько, что он не в состоянии справиться с ситуациями и

решениями, которых требует от него процесс работы. Как правило, морально устаревший человек старше средних лет, хотя причины этого скрыты в предшествующем периоде. Легко заметить, что некоторые люди сумели избежать потери энергии и адаптивности, которые обычно ассоциируются с периодом зрелости.

Характерной чертой современного менеджмента является признание возрастающей роли человеческого фактора в системе производства и развития новых форм и методов управления персоналом. В целом тенденции совершенствования управления человеческими ресурсами имеют глобальный характер⁶. Наиболее успешные организации, безотносительно к отраслевой и национальной принадлежности, имеют сходные кадровые политики, стараются обеспечить гарантированную занятость, внутриорганизационное развитие и ротацию кадров взамен внешнего найма. Только благодаря высококвалифицированным и мобильным сотрудникам можно

развиваться и получать прибыль. На сегодняшний день основными факторами конкурентоспособности стали обеспеченность компетентными сотрудниками, степень их мотивации, организационные структуры и формы работы, определяющие эффективность использования кадрового потенциала корпорации⁷. Успехи ведущих западных фирм в обеспечении высокого качества продукции, ее быстрого обновления, снижении издержек производства связаны в первую очередь (как было показано на примере американских и западноевропейских фирм) с высокоэффективными системами руководства работниками. Главным ресурсом конкуренции стали люди.

¹ См.: *Гольдштейн Г.Я.* Глобальный стратегический инновационный менеджмент : раб. материалы. Таганрог, 2001; *Грачев М.В.* Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации. М., 1993; *Десслер Г.* Управление персоналом : пер с англ. М., 1997.

² *Джинджолия А., Михнева С.* К вопросу о содержании и природе внутреннего рынка труда // *Человек и труд.* 2002. № 9. С. 42.

³ См.: *Гольдштейн Г.Я.* Указ. соч.; *Грачев М.В.* Указ. соч.; *Десслер Г.* Указ. соч.

⁴ *Десслер Г.* Указ. соч.

⁵ Там же.

⁶ *Друкер П.* Задачи менеджмента в XXI веке. М., 2002.

⁷ *Друкер П.* Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения. М., 1998.

Поступила в редакцию 21.12.2009 г.