

## ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ СОТРУДНИКОВ: КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ ПОДХОД

© 2013 Н.М. Кузьмина, М.В. Сказочкина\*

**Ключевые слова:** обучение и развитие сотрудников, образовательные технологии, образовательная политика организации, подход организационного научения, знающие, понимающие, думающие и обучающиеся организации, качественное обучение, организационные затраты на обучение и развитие, уровни проявления компетентности, условия эффективности организационных обучающих программ.

Управление обучением и развитием сотрудников становится все более значимой организационной проблемой. Технологии обучения всегда ориентированы на организационные цели и задачи и обусловлены объективными причинами - возникновением соответствующей потребности. Технологии развития более сложны, но требования, обеспечивающие эффективность организационных затрат на обучение и развитие сотрудников, могут быть едиными.

Основная стратегическая задача любой организации и одновременно главная проблема с учетом сложившейся ситуации на рынке труда<sup>1</sup> - формирование лояльной, высокомотивированной команды профессионалов, объединенной общими целями и корпоративной культурой.

Среди многообразия подходов к решению этой проблемы основными можно считать традиционные, соответствующие двум типам философии экономического роста и двум кадровым стратегиям - "покупка кадров" и "формирование кадров".

В первом случае организация выступает приобретателем готового специалиста с набором требуемых компетенций, привлекшего внимание работодателя. Определяя специфику экономического роста организации как серию резких перемен и взлетов, такая философия делает ставку, с одной стороны, на использование уже имеющихся знаний и умений с целью получения непосредственного результата в ближайшем будущем, а с другой стороны, допускает возможность увольнения одних и найма новых сотрудников, если компетенции сотрудников перестали отвечать целям и задачам развития. В соответствии с этим типом философии администрация не пытается изыскивать возможности, пути и методы адаптации сотрудников к новым организационным целям, а предпочитает приобретать адекватные этим целям кадры на стороне.

Во втором случае компания рассматривает себя как "инкубатор" для "выращивания" специалистов, формирования и развития их компетенций. Рассчитывая рост как постоянные прогрессивные приращения, такая философия предполагает последовательную реализацию политики повышения квалификации кадров, не просто обладающих высокой производительностью, но способных ее постоянно повышать, обучение и развитие кадров становятся основой устойчивого роста бизнеса. Эта философия акцентирует внимание и, соответственно, усилия не на получение сиюминутной отдачи от обучения персонала, а на стратегические цели и долгосрочные тенденции развития бизнеса.

Первая концепция воспринимает человеческие ресурсы как фактор затрат, напрямую связанный с процессом создания новой стоимости. Ценность человеческих ресурсов равна результатам воздействия на прибыль организации их фактического функционального поведения, интенсивности и производительности труда. Повышение квалификации или приобретение знаний для улучшения производства требуют затрат, определяющих текущие издержки. С этой точки зрения оценка эффективности обучения сводится к измерению роста производительности труда и выпуска продукции, т.е. измеряются только ближайшие экономические результаты.

\* Кузьмина Наталья Михайловна, доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой менеджмента НОУ ВПО "Международный институт рынка", г. Самара; Сказочкина Марина Владимировна, аспирант Самарского государственного экономического университета. E-mail: vestnik\_sgeu@mail.ru.

Принципиально иной характер носит вторая концепция, трактующая человеческие ресурсы как активы организации, капитализированные вложения. Сторонники данной концепции проводят параллель между стоимостью человеческих ресурсов и капитальными затратами. Ценность человеческих ресурсов может возрастать в результате обучения, приобретения дополнительного профессионального опыта или убывать. Кроме того, она, как и все долгосрочные инвестиции, обладает способностью к амортизации. Расходы на обучение в этом случае рассматриваются не как издержки, а как инвестиции, обеспечивающие будущее развитие и долговременный рост. С этих позиций увольнение работников и высокая текучесть кадров расцениваются как потери бизнеса, не успевшего использовать человеческие ресурсы и, следовательно, потерявшего вложенный в эти ресурсы капитал. Поддержание стабильного кадрового состава снижает риск долгосрочного инвестирования в обучение сотрудников.

У каждого подхода имеются определенные преимущества, но применять их следует с учетом стратегических организационных целей. Рассматривая сотрудников как корпоративный капитал, следует считать, что их обучение есть не что иное, как способ приумножения этого капитала. Программы повышения эффективности этого обучения также можно отнести к капиталу, и организациям постиндустриального общества следует подумать об обучении как об основном способе мотивации и развития работников.

Обучение работников, позволяющее увеличить производительность их труда, заключается в обеспечении организации достаточным количеством людей с навыками и способностями, необходимыми для достижения стратегических целей организации. Важным моментом интеграции интересов сотрудников организации становятся программы обучения и развития. Их глобальной целью необходимо считать компетентность всех сотрудников, их соответствие требованиям выполняемой работы или должности в настоящее время и в будущем.

Образовательные политики организаций меняются в зависимости от конкретных условий, но признанными фаворитами в настоящее время считаются “научающаяся организация” и “обучающая компания”<sup>2</sup>.

Подход организационного научения основан на признании двух видов обучения самой организации и всех ее сотрудников: первого порядка - по “одинарной петле” и второго порядка - по “двойной петле”. Различие между ними состоит в том, что обучение по “одинарной петле” - это обязательное обучение сотрудников. Оно повышает способность организации в достижении поставленных целей. Обучение по “двойной петле” - это организованный и сознательно управляемый процесс самонаучения организации, который приводит к переосмыслению и усвоению организационного опыта и научению организации и сотрудников в самом процессе.

Признаками научающейся организации являются гибкая и максимально плоская организационная структура, партисипативный и обучающий подходы при выработке организационной стратегии, мобильная и прозрачная система вознаграждения, доступность и свободный обмен информацией и опытом между всеми членами организации, освоение опыта других компаний, климат, благоприятный для развития и обучения.

Выделяют четыре типа обучающихся организаций<sup>3</sup>: “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 этого знание являются частью культурных ценностей и структуры. К сожалению, научающиеся организации в полном смысле слова пока еще встречаются в России редко.

Образование и обучение в наши дни должны быть непрерывными. Концепция непрерывного образования обучающей компании (life-long learning, или “век живи - век учись”) становится лидирующей. В настоящее время практически каждый работающий вне зависимости от качества первоначальной подготовки вынужден пополнять имеющиеся знания и навыки как самостоятельно, так и на различных курсах повышения деловой активности и квалификации. Накопление мастерства и знаний становится основным капиталом, обеспечивающим карьерный рост и про-

движение от менее к более квалифицированным видам труда.

Управление обучением и развитием подчиненных занимает все больше времени линейных менеджеров и специалистов по обучению. Линейные менеджеры располагают достоверными и детальными знаниями о меняющихся требованиях, предъявляемых к выполняемой работе, а также о навыках, требующихся каждому подчиненному, а специалисты по обучению - всей полнотой информации о современных обучающих программах, технологиях и внешних специалистах.

Методы и технология обучения весьма многочисленны, но их следует приспособлять к требованиям организации, структурного подразделения, должности и запросам индивида. Некоторые требования, обеспечивающие эффективность организационных затрат на обучение и развитие сотрудников, сводятся к следующему:

1. Наличие персональной мотивации - каждый должен понимать цели программы и ее последствия для себя лично - перспективы повышения их результативности и удовлетворения своей работой.

2. Создание организационного климата, благоприятствующего обучению, - поддержка и поощрение учащихся, их активного участия в процессе со стороны руководителей и преподавателей или бизнес-тренеров.

3. Формирование определенной среды и условий: некоторые организации предпочитают проводить обучение в специальных центрах, а не в помещениях своей организации.

4. Возможность модульного (последовательного) построения процесса обучения. В том случае, если навыки, приобретаемые посредством обучения, являются сложными, следует разбить процесс на этапы, поскольку каждый должен отработать на практике навыки, полученные на каждом этапе обучения, и только затем продвигаться далее.

5. Положительное закрепление приобретенных знаний и компетенций, обратная связь по отношению к процессу и результатам обучения, что реализуется посредством признания успехов и оценки персонального участия в решении поставленных задач.

Технологии обучения в рамках организации всегда ориентированы на организационные цели и задачи и обусловлены объектив-

ными причинами - возникновением соответствующей потребности. Важнейшая информация для определения цели - это плановые и фактические данные деятельности. Потребность в обучении проявляется тогда, когда сотрудники не справляются с текущей работой (имеющимися требованиями) или должны быть подготовлены к предстоящему изменению требований. Обучение предполагает широкое использование следующих форм: копирование, наставничество, делегирование, ротация, метод усложняющихся заданий и использование конкретных методов и инструкций.

Развитие сотрудников обусловлено, в первую очередь, их индивидуальными потребностями и целями и может быть не связано с целями и интересами организации. С экономической точки зрения принципиально важным при этом будет определение источника и величины расходов, поскольку сотрудник, обладая неким "излишком" компетенций и не имея возможности реализовать их, скорее всего, займется поиском нового места приложения профессиональных усилий. В такой ситуации организационные программы управления карьерой или ротации помогут реализовать потенциал сотрудников наилучшим, с точки зрения организации, образом. Подобные программы важны и для организации, и для сотрудника, поскольку позволяют воспринимать работу в организации как серию перемещений по различным должностям, способствующую развитию организации и личности, применяя компетенции сотрудников в полной мере и тем самым повышая их лояльность. Основным результатом программ продвижения по службе является большая преданность интересам организации, повышение мотивации, интенсивности и производительности труда, уменьшение текучести кадров и более полное использование способностей работников.

Непосредственное определение потребности в обучении и развитии осуществляется методом сопоставления необходимых и фактических данных. Для этого необходимы, с одной стороны, конкретные данные, относящиеся к актуальным требованиям рабочего места, а с другой стороны, более полная информация о будущих требованиях. Далее нужно установить имеющийся уровень ком-

петенций сотрудников и их потенциал развития. Персональные данные определяются на основе анализа документов (личного дела), оценки сотрудников, результатов собеседований, информации непосредственных руководителей.

Таким образом, на практике обучение требуется в трех основных случаях. Во-первых, при трудоустройстве. Во-вторых, при назначении на новую должность или поручении новой работы. В-третьих, при отсутствии требуемых навыков для эффективного выполнения должностных обязанностей.

На основе установленной потребности в дальнейшем образовании вырабатывается концепция, содержащая биографии сотрудников всех вовлеченных групп. Определяются временные и организационные общие условия, и проводится планирование расходов.

Основой системы обучения и развития в обучающей компании является непрерывное обучение (life-long learning), которое проводится в соответствии с концепцией развития и обучения сотрудников компании и утвержденным планом обучения.

На практике непрерывное обучение наиболее широко используется для подготовки руководителей к продвижению по службе. Качественная подготовка руководящих кадров нуждается в тщательном анализе, отборе кандидатов и планировании.

Обучение руководителей проходит в соответствии с концепцией внутрикорпоративного обучения. Подготовка руководящих кадров в основном ведется для того, чтобы руководящие работники овладели умениями и навыками, требующимися для реализации целей организации. Другим соображением, неотделимым от предыдущего, является необходимость удовлетворения потребностей более высокого уровня: профессионального роста, успеха, испытания своих сил.

При реализации учебных программ различаются: собственно производственное обучение (training) и совершенствование - развитие рабочей силы (development). Работники приобретают знания и навыки, необходимые для лучшего выполнения своих производственных функций и конкретных трудовых операций. Все большее значение придается разработке комплексных и широкомаштабных программ подготовки и повышения

квалификации сотрудников внутри организации. При этом целесообразно опираться на классификатор, предложенный НСПК и характеризующий пять уровней проявления компетентности в решении ряда любых задач.

Уровень 1: способность решать различные рабочие задачи, по большей части стандартные и предсказуемые.

Уровень 2: способность решать широкий круг различных задач в различном контексте. Некоторые из этих задач являются сложными и нестандартными, требующими некоторой личной ответственности или автономии индивида. Зачастую требуется умение сотрудничать с другими членами рабочей группы.

Уровень 3: способность решать широкий круг различных задач в очень широком контексте. Большинство этих задач являются сложными и нестандартными, требующими значительной ответственности или автономии индивида. Зачастую необходимо умение осуществлять контроль или руководить другими лицами.

Уровень 4: способность решать ряд сложных технических или профессиональных задач в самом широком контексте. Предполагаются автономия и значительная ответственность, в том числе индивида за работу других лиц и распределение ресурсов.

Уровень 5: способность к применению набора фундаментальных принципов и комплексных методик в широком и часто непредсказуемом контексте. Отличительными признаками выступают значительная автономия индивида и серьезная ответственность за работу других (а также за распределение значительного объема ресурсов). Зачастую предполагается личная ответственность за проведение анализа и выявление причин положения, разработку, планирование, исполнение и оценку.

Идея заключается в том, чтобы "предоставить последовательную классификацию уровней компетентности и помочь в продвижении и переходе как в рамках одного уровня, так и между разными уровнями".

Качественное обучение требует индивидуального подхода к каждому. "Подлинно "оптимальная" теория и методика обучения должна была бы по меньшей мере учесть все и всяческие данные биологического (психологическо-

го, физиологического) исследования отдельных актов восприятия и их рядов, составляющих в совокупности процесс обучения”<sup>4</sup>.

Выбор метода обучения должен зависеть не только от потребностей корпорации, но и от личностных особенностей обучаемого. Желательно учесть абсолютно все: характер и темперамент, имеющееся образование и навыки трудовой деятельности, карьерные устремления, лояльность и многое другое. Только в этом случае можно будет выстроить кадровую вертикаль для каждого сотрудника, отражающую специфику процесса формирования компетенций с двух сторон: в виде совокупности потенциальных возможностей, появившихся в результате накопления деловых, личностных и социальных компетенций, и в виде выбора единственно возможного варианта развития в рамках организации, т.е. карьерного продвижения.

---

<sup>1</sup> См.: *Кузьмина Н.М.* Актуальные проблемы формирования совокупного кадрового потенциала региона // *Нормирование и оплата труда в промышленности.* 2013. № 7; *Симонова М.В.* Молодые специалисты на рынке труда: конкурентные преимущества, адаптация, требования работодателей // *Вестник Самарского государственного экономического университета.* 2012. № 2 (88). 2012. С. 108-112; *Симонова М.В.* Взаимодействие профессионального сообщества и образовательной системы на примере строительного комплекса // *Вестник Самарского государственного экономического университета.* 2012. № 11 (97). 2012. С. 96-100.

<sup>2</sup> *Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами / пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина: учебник. СПб., 2009.

<sup>3</sup> *Армстронг М.* Стратегическое управление человеческими ресурсами. М., 2007.

<sup>4</sup> *Гастев А.К.* Трудовые установки. М., 1973.

*Поступила в редакцию 05.11.2013 г.*