

ПРИОРИТЕТНЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ «ОБРАЗОВАНИЕ»

РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ДРУЖБЫ НАРОДОВ

О.И. ЗЕЛЕНОВА, Н.В.СЕВАСТЬЯНОВА

**ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ
В МУЛЬТИНАЦИОНАЛЬНЫХ
ОРГАНИЗАЦИЯХ**

Учебное пособие

Москва

2008

**«Создание комплекса инновационных образовательных программ
и формирование инновационной образовательной среды, позволяющих
эффективно реализовывать государственные интересы РФ
через систему экспорта образовательных услуг»**

Экспертное заключение –

кандидат психологических наук, старший научный сотрудник кафедры
социальной психологии факультета психологии МГУ им. М.В. Ломоносова
Е.А. Аксенова

Зеленова О.И., Севастьянова Н.В.

Обучение и развитие компетенций в мультинациональных организа-
циях: Учеб. пособие. – М.: РУДН, 2008. – 205 с.: ил.

Обучение и развитие персонала – базовая HR-технология, определяющая уровень интеллектуального капитала компании с точки зрения возможностей стратегического развития. Современный подход к развитию организации через развитие ключевых и ведущих компетенций, а именно умений находить, использовать и воспроизводить необходимые организации ресурсы изменил требования к системам обучения персонала. Кадровая политика, поддерживающая самостоятельный поиск сотрудниками необходимых знаний внутри организации, включение их в профессиональные сети, создание базовых основ для поддержания корпоративной культуры самообучающейся организации являются сильным рычагом для обеспечения конкурентных преимуществ. Привлечение и удержание высокопрофессиональных специалистов возможно только при наличии развитой системы обучения персонала. Учет национальных и культурологических особенностей сотрудников являются базовыми для формирования эффективных процедур и методик развития компетенций персонала в мультинациональных компаниях. Мультинациональные компании обладают огромным потенциалом и возможностями для совершенствования, производством уникальных знаний и профессионализации своих сотрудников.

Учебное пособие выполнено в рамках инновационной образовательной программы Российского университета дружбы народов, направление «Развитие мультикультурной образовательной среды международного классического университета», и входит в состав учебно-методического комплекса, включающего описание курса, программу и электронный учебник.

ВВЕДЕНИЕ

«The more I study, the more I know.

The more I know, the more I forget.

The more I forget, the less I know.

SO, WHY STUDY?»

Надпись в университете Cambridge.

Важность обучения и развития персонала становится очевидной в свете стремительного возрастания роли нематериальных активов в создании стоимости компаний. Однако именно эта HR-технология разработана на сегодняшний день гораздо хуже других. По данным различных исследований более двух третей даже западных компаний формулирует планы по управлению персоналом без учета концепции стратегического развития организации и системы управления обучением и развитием сотрудников. Создается ситуация, в которой именно нематериальные активы (в первую очередь, человеческие ресурсы, кадровая политика, корпоративная культура) становятся сегодня ключевым фактором создания стоимости компаний, в то же время - управление данными активами менее всего скоординировано со стратегией. Службы управления персоналом ведут статистику по количеству людей, прошедших обучение, количество часов, затраченных на обучение, фиксируются данные в бюджете затрат расходов на персонал, но эти показатели невозможно сравнить ни в динамическом аспекте по отношению к самой организации, ни с точки зрения сравнения с конкурентами в аналогичных сферах бизнеса. Если эти данные «вырваны» из стратегического контекста развития компании, то практически невозможно диагностировать, адекватны ли технологии и методы управления человеческими ресурсами стратегическим планам развития компании. Основную цель управления человеческими ресурсами можно определить как повышение производительности труда посредством

создания благоприятных для деятельности сотрудников организации условий. Управление человеческими ресурсами выделилось в отдельное направление и специализацию в 40-х годах XX века. На начальных этапах развития чаще использовалось понятие управление персоналом, выделяющее психологическую составляющую процесса управления. С 70-х годов XX века более употребительно понятие управление человеческими ресурсами, что обусловлено приходом в сферу менеджмента системных представлений. УЧР связано с оптимальным использованием возможностей сотрудников и факторов производственной среды для достижения целей организации. С 90-х годов появляется понятие управления человеческим капиталом, что характеризует отношение к сотрудникам не просто как одному из важнейших ресурсов компании, а как ключевому ресурсу, определяющему капиталоемкость компаний. Интеллектуальный капитал состоит из создания, движения и запаса, полезных для организации знаний. Эти знания можно рассматривать в качестве нематериальных ресурсов, которые вместе с материальными ресурсами (финансы, имущество) составляют рыночную стоимость компании. При изменении отношения к персоналу меняется смысл кадровой политики и корпоративной культуры, которые определяют содержание технологий управления людьми. Система управления обучением и развитием становится основополагающей вне зависимости от концепций менеджмента, используемых для реализации адекватного управления. Интеллектуальный капитал состоит из создания, движения и запаса, полезных для организации знаний. Эти знания можно рассматривать в качестве нематериальных ресурсов, которые вместе с материальными ресурсами (финансы, имущество) составляют рыночную стоимость компании. «Технология» (от греческого — искусство, мастерство) - совокупность методов обработки, изготовления, изменения состояния, свойств, формы сырья, материала или полуфабриката,

осуществляемых в процессе производства продукции. Задача технологии как науки — выявление физических, химических, механических и др. закономерностей с целью определения и использования на практике наиболее эффективных и экономичных производственных процессов» (СЭС, 1981, с.1338). Внедрение эффективной, четко реализуемой технологии в производстве обеспечивает существенное повышение вероятности получения запланированного результата, выхода продукции запланированного качества. Именно с этим оттенком повышения эффективности процесса обучения, ориентированного на максимально однозначно описанный конкретный результат, термин «технология обучения» начал первоначально использоваться в зарубежной теории образования. Затем, особенно в российской педагогике, он начинает трактоваться расширительно как некоторая совокупность методов, методик, приемов, позволяющих выйти за пределы традиционных способов обучения, обеспечить достижение более обобщенных целей, таких как интеллектуальное развитие обучаемых, личностный рост и т.д. (В.М. Соколов, 2005). С точки зрения организационного обучения, термин «технология» используется с учетом понимания того, что компании динамично развиваются, меняются их цели и стратегии. Современными концепциями развития организаций являются следующие теории: развивающихся изменений (изменения в организации постоянные, у каждого работника есть равная с другими возможность влиять на развитие компании), саморазвивающихся организаций (хаотический характер чередования этапов, сильное влияние слабых воздействий, не планируемые изменения), когда основными приоритетными задачами управления персоналом ставятся задачи развития сотрудников, в том числе развития гибкости мышления, обучения общим знаниям, а также развития способности принимать самостоятельные решения (Андреева Т.Е., 2006).

ГЛАВА 1. РОЛЬ ПРОЦЕССА ОБУЧЕНИЯ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

В управлении организацией необходимо различать понятия «обучение» и «развитие» человеческих ресурсов. Задача обучения персонала - обеспечить людей знаниями и навыками, необходимыми для выполнения текущей работы и профессиональной деятельности. Развитие персонала подразумевает обучение, которое выходит за рамки нынешней работы, оно ставит более долгосрочные цели, учитывает стратегические аспекты в деятельности компании. Развитие подготавливает работников к тому, чтобы не отставать от изменений и роста организации (Р. Уэйн Монди, Роберт М. Ноу, Шейн Р. Премо Управление персоналом/ Пер.с англ. под ред. И.В. Андреевой, С.В.Кошелевой. –СПб.: Издательский Дом «Нева», 2004, с.256-264). Организации находятся в постоянном динамическом движении, основной импульс к изменениям происходит от убеждения, что организация и человеческие ресурсы могут стать более производительными и добиться большего успеха. Основная цель обучения и развития персонала – прогнозирование изменений и активное реагирование на них. Изменения – это переход из одного состояния в другое. Изменения воздействуют на: индивидов, группы, организации в целом. Наиболее значимые изменения в организациях в настоящее время происходят в следующих сферах:

1. организационная структура (слияние, поглощение, быстрый рост, сокращение, заключение договоров с внешними фирмами (аутсорсинг),
2. технологии и потребности в более квалифицированных кадрах,
3. образовательный уровень сотрудников: когда часть персонала – высококвалифицированные работники, а другим специалистам необходимо пройти переквалификацию, обучение,

4. человеческие ресурсы: создание разнообразной рабочей силы,
5. давление конкурентов, делающее необходимым применение гибких курсов, своевременное обучение и обучение именно тому, что требуется,
6. усиление акцентов на самообучающиеся организации и управление деятельностью людей (Р. Уэйн Монди, Роберт М. Ноу, Шейн Р. Премо, 2004).

Элементы развития человеческих ресурсов:

- **Научение** – «изменение поведения, происходящее относительно медленно и возникающее в результате практики или приобретения опыта» (Bass@ Vaughan,1996)
- **Образование** – развитие знаний, умения оценивать и понимания, необходимых во всех жизненных аспектах больше, чем знания и умения в конкретных областях деятельности
- **Развитие** – рост и реализация способностей потенциала личности посредством обучения и получения образования
- **Обучение** – плановое систематическое изменение поведения с помощью обучающих событий, программ, инструкций, которые дают человеку возможность достичь необходимого уровня знаний, умений, компетентностей для эффективного исполнения порученной работы (Армстронг, 2004, с.449)

Организационное обучение является сложным и непрерывным процессом, включающим в себя следующие компоненты: **знания** – что индивидуумам нужно знать для выполнения профессиональной деятельности; **умения** - что индивидуумам нужно уметь делать; **навыки** – операционализованные и доведенные до автоматизма умения; установки – какие чувства испытывают индивидуумы по отношению к своей работе.

Обучение – комплексный процесс усвоения, знаний, понятий, навыков, а также системы ценностей, которые помогают адаптироваться в той окружающей среде, в которой мы живем и работаем. Подобная адаптация обычно, но не обязательно всегда приводит к заметным переменам в нашем поведении.

Основная особенность обучения состоит в том, что знания можно приобрести. «Усвояемость» знаний зависит от трех основных факторов:

- Врожденные способности находятся вне контроля человека. Они являются частью биологического и физиологического процесса развития и созревания (быстрота прохождения слуховых, зрительных, тактильных импульсов к коре головного мозга), зависят от возраста, интеллекта, индивидуальных особенностей темперамента и характера. Эти факторы практически невозможно изменить извне.
- Навыки обучающегося. Если человек обладает необходимыми основными качествами, тогда инструктаж, практика, опыт в совокупности позволяют ему соответствовать требуемому уровню.
- Условия, в которых протекает обучение. Эффективность обучения зависит от условий, в которых оно проходит (наличие стресса, использование помощи со стороны и т.д.)

Скорость обучения может быть разной, в зависимости от эффективности профессионального обучения, опыта и природных способностей обучающегося, а также заинтересованности последнего в обучении. Кривая обучения (рис.1) – это графическое представление количества времени, которое понадобится необученному и неопытному человеку для достижения требуемого уровня показателей при выполнении определенной работы (Армстронг, 2006, стр.459). Такой уровень еще

называют нормой опытного работника (НОР). Форма кривой отражает скорость обучения.

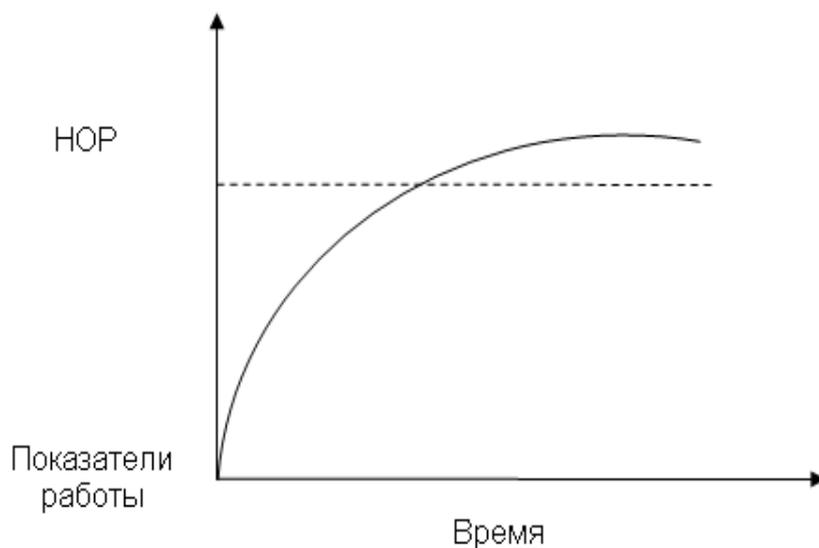


Рис. Стандартная кривая обучения

Обучение бывает ступенчатым. На ступенчатой кривой обучения имеются участки, на которых отсутствует улучшение показателей.

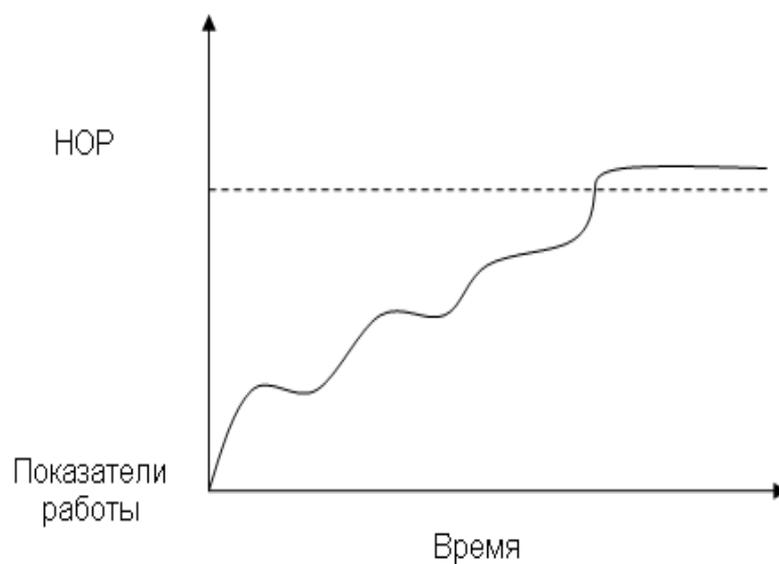


Рис. Ступенчатая кривая обучения

Это может быть вызвано тем, что обучающиеся не могут непрерывно улучшать свои навыки или повышать скорость выполнения работы и нуждаются в паузе для того, чтобы закрепить то, чему они уже научились.

На практике при подготовке модуля профессионального обучения, описывающего, чему нужно учиться и какое профессиональное обучение необходимо для достижения навыков требуемого уровня и требуемой скорости, желательно действовать последовательно, шаг за шагом, каждый раз занимаясь одной задачей или ее частью, закрепляя результат и добавляя другие части, проводя обобщение и закрепление на каждом этапе. Такой метод профессионального обучения называется методом последовательным частям.

Теории обучения формировались в различных научных школах: теории поведения (бихевиористы), гештальт-психологии, когнитивной и гуманистической психологии, различных теорий личности, теории деятельности.

Научающе - бихевиоральные теория (Б. Скиннер, И. Павлов, Е. Торндайк, Д. Брунер). Основа экспериментов – наблюдаемое поведение субъекта исследования. Не изучались процессы мышления или эмоциональные процессы, которые, конечно, подразумевались, но внешне просто описывались или предсказывались. Теории, предполагающие необходимость использования позитивного (в случае стремления ученика обучаться) или негативного (в случае неудовлетворительных итогов обучения) подкреплений (стимулов). Исследователей интересовали стимулы и ответы на эти стимулы в процессе обучения. По этическим соображениям эксперименты проводились на животных. Но возникла проблема получения обратной связи. Классические эксперименты стали частью истории теории обучения. Важность их работ:

- внесли вклад в современные обучающие практики,

- теории вызывали сильную критику в научных кругах, что способствовало интенсивному развитию и разработке когнитивных и других познавательных теорий.

Исследовали поведение, лишь описывая его, не задаваясь вопросом, как происходит процесс обучения. Этот подход не приняли другие исследователи обучения животных и человека. Они говорили, что бихейвористы не уделяли внимание таким факторам, как инсайт и воображение, и отчасти поэтому считается, что бихейвористы крайне узки в своих выводах об обучении. Важный вывод заключается в том, что понятия обучение и поведение не всегда синонимы, особенно в человеческом поведении. Обучение и поведение, без сомнения, связаны, но не значит, что это – одна и та же вещь, как провозглашают бихейвористы. Другие психологи говорят, что обучение – это не только вопрос деятельности, сколько вопрос отражения ситуации, попытка получить что-то значимое из ситуации.

И. П. Павлов разработал понятие «ориентировочного» или «исследовательского» рефлекса - реакция организма человека, вызываемая новизной раздражителя. Затем это понятие было использовано психологами для разработки понятия «ориентировочной основы деятельности».

В бихевиористской ориентации предметом изучения является выражение внешнего поведения человека. Психологические основы бихевиоризма в настоящее время являются источником разработки персонализированной системы обучения в высшей школе США (Personalized System of Instruction). В данной системе один и тот же учебный материал подается различным способом и его изучение организуется с учетом индивидуальных особенностей студентов

Когнитивное направление (школа Ж. Пиаже, идеи К. Левина, Э. Толмена, гештальтпсихологии). С этим направлением связано развитие

кибернетического направления в теории обучения, а также теории когнитивной социологии и психологии управления, например, теории социальной справедливости Г. Теджфела, показавших зависимость поведения индивида от его субъектных представлений. Представители направления рассматривают развитие индивидуальности в обучении на основе развития мышления при информационном обмене.

Гештальт – психология. **(Макс Вертхаймер)**. «Гештальт» (немец.) – «образ целого». Главный интерес в обучении отводился проблеме процесса восприятия и тому, как понимание влияет на процесс обучения. Основная проблема, которая рассматривалась в этом подходе: «как люди и животные видят свой мир». Обучение – это больше вопрос соединения мира с помощью значимых паттернов, чем просто проведение связей между разрозненными элементами. Была разработана модель «воспринимающих людей». Основной тезис заключается в том, что «целое – это больше. Чем сумма его частей». Во всех экспериментах люди говорили о формах и фигурах, или целом. Их было легче воспринимать, чем отдельные части. Было введено новое понимание особенностей психологии обучения. «Люди поведения» сменились «людьми воспринимающими».

Вертхаймер утверждал, что наш прошлый опыт также используется для построения паттернов или связей, которые мы используем для оценки сегодняшней ситуации. Эти паттерны – основа феномена внезапного озарения, который мы называем «инсайт» **(Вольфганг Коэлер)**. Инсайт был исследован в экспериментах с шимпанзе. Голодного шимпанзе сажали в клетку, рядом с которой лежала связка бананов. Они были хорошо видны, но достать их было нельзя. Внутри клетки лежала палка, она была достаточно длинной, чтобы достать еду. Сначала животное пыталось достать еду руками, делая несколько неудачных попыток. Затем внезапно хватало палку и с ее помощью доставало еду. Это не было доказательством поведения проб и ошибок, как в экспериментах Торндайка. Животное

просто брало палку и сразу же добивалось эффекта. Исследователи заявили, что это был «инсайт», который появился в результате сопоставления проблем. Более того, когда животное было помещено в схожие условия позже, оно неизменно помнило, что необходимо сделать, чтобы достать пищу. Оно было способно переносить свой предыдущий опыт.

В отличие от бихейвиористов, которые объясняют обучение как поведение, когнитивные психологи считают, что обучение – это сложный процесс, включающий поиск возможных решений, умственное исследование проблемы, интуицию, воображение, восприятие, цель. Они считают, что обучение может быть латентным, то есть скрытым до того момента, пока оно полностью сформировано.

Сравнение бихейвистов и гештальт – психологов

Бихейвиористы	Гештальт - психологи
Обучение основано на создании связей между стимулом и реакцией	Обучение - это вопрос особенностей восприятия окружающего мира
Желаемая реакция может быть усилена использованием награды, которая поощряет поведение	Внешнее поощрение менее важно, чем внутренний целостный образ
Обучение является синонимом поведения	Обучение может быть скрытым и проявлять себя как поведение
Поведение может быть измерено и предсказано	Обучение неточно и измеряемо
Доказательства обучения объективны	Доказательства обучения субъективны

«Инсайт» в обучении (**Лунцер**). Важным фактором обучения является инсайт, который очень важен для рассмотрения процесса понимания и обработки информации. Инсайт: внезапность решения, непосредственность и естественность поведения, способность

безошибочно повторять решения на последующих проявлениях исходной проблемы, способность переносить решение в схожую по структуре родственную ситуацию, но в другом контексте. Начало процесса понимания, когда человек схватывает основу проблемы, формулирует решение и переносит опыт в будущие ситуации. «Воспринимающие люди» сменились «комплексными людьми». Признавая значение инсайта, важно осознавать, что этот феномен не является уместным во всех ситуациях обучения. Его нельзя, например, применить при заучивании списков или правил. Когда мы собираем информацию или обучаемся ежедневным действиям, инсайта не требуется. Он уместен только при решении комплексных проблемных задач.

Важным наблюдением в когнитивном подходе стала способность использовать полученные знания в обработке и получении новых знаний, которая стала называться «переносом знаний». Это важный фактор в любом процессе обучения, но особенно тогда, когда происходит обучение основным навыкам и принципам. Перенос знаний может быть двух типов:

1. О позитивном переносе мы можем говорить, когда знания, полученные раньше, помогают осваивать последующую ситуацию. Например, если менеджер обучался на тренинге развития основных навыков интервьюирования, то, если его попросят провести более сложную беседу, например, с сотрудником, имеющим претензии к руководству, скорее всего предыдущий опыт поможет ему в выполнении этого задания.

2. О негативном переносе мы можем говорить, когда полученный опыт препятствует нахождению правильных решений в новой ситуации. Например, если рабочий использует механизм каким-либо определенным образом и внезапно возникнет необходимость использовать его другим образом, то скорее всего, рабочему будет очень непросто выучить новый метод, так как этому препятствует уже усвоенный опыт. Перенос знаний

бывает в следующих ситуациях: обобщение проходит через призму основных принципов, нужно обеспечивать подсказки и намеки, необходимо обеспечить возможности для практики. Безусловно, эффективность этого подхода зависит от уровня зрелости индивида, уровня его мотивации и других личностных характеристик. Тем не менее, большинство обучающихся выиграют от этого.

В гуманистической ориентации (идеи А. Комбса, А. Маслоу, Г. Олпорта, **К. Роджерса**) личность учащегося рассматривается как целостное выражение его творческой потребности в самореализации, характеризуемой свободой в самовыражении, творческой деятельности, стремления в личностном росте, т.е. как веер возможностей, самая важная из которых - становление человека, реализация его творческого потенциала. Под влиянием идей гуманистической психологии в системе образования вузов США возникли группы "открытого обучения", где студенты могут свободно определить свои научно-исследовательские интересы и в диалоге с преподавателями выражать различные точки зрения, критически анализировать научные позиции .

В разных теоретических школах и подходах были выработаны конкретные теории, позволяющие использовать определенные методы, методики и процедуры в обучении людей, в том числе в области профессионального обучения и организационного поведения.

Теория закрепления. Закрепление происходит, когда прилежные ученики успешно завершают задачу, таким способом их мотивируют продолжать обучение. Положительная обратная связь и знание результатов – это гарантия того, что обучение имеет место. Идея закрепления возникла под сильным влиянием теории **Скиннера** (1974) в области психологической обработки и социальной инженерии. Хотя ее критикуют за упрощенность и манипулятивность, она продолжает серьезно влиять на составление программ профессионального обучения.

Теория познания – теория акцентирует внимание на том, что если люди могут открывать для себя что-либо новое, они более склонны развивать при необходимости полученные знания или навыки. Теория познания является базой для совершения открытий, самоуправляемого обучения и процессов «сделай сам». Теория описывает, как люди обучаются опознавать и определять проблемы и экспериментировать, чтобы найти решение. Согласно этой теории, если люди могут открывать для себя что-либо, они склонны развивать при необходимости использовать знания или навыки. Теория познания является базой для совершения открытий, самоуправляемого обучения и процессов «сделай сам». Она предлагает логическое обоснование для семинаров, самостоятельного обучения и обучения для конкретных ситуаций, что помогает людям «воспринимать решение как собственное», как если бы они его сами выработали, а не как что-то навязанное им инструктором.

Кибернетическая и информационная теории. Теория говорит о том, что обратная связь может управлять показателями работы так же образом, каким термостат управляет системой нагрева. Обучающиеся реагируют на сигналы стимулов, и если последние установлены на основании анализа навыков, их можно использовать для составления программ профессионального обучения. Если разбить задачу на части, каждая из которых имеет собственный сигнал или стимул, обучение можно ускорить, поскольку обучающиеся могут сконцентрироваться на одном отрезке, который легко усвоить.

Побудительно – респонсивная теория (Robert Gagne, 1977). Теория связывает процесс обучения с рядом факторов:

- Побуждение – должна существовать основная потребность или побудительная причина для обучения.
- Стимул – необходимо стимулировать людей обучаться.

- Реакция – в процессе обучения людям нужно помогать развивать соответствующие реакции (например, знания, навыки, социальные установки приведут к достижению эффективных показателей работы).
- Закрепление – эти реакции нуждаются в закреплении с помощью обратной связи и опыта до тех пор, пока не будут заучены.

Обучение может быть условно разделено на восемь разных типов (от наиболее простых к сложным). (Коул, глава 20, стр. 245):

1. **Сигнальное обучение** – то есть ответ на какой-то сигнал, например, звонок в эксперименте с собаками Павлова. Это примитивная форма обучения, использующая основные эмоции и инстинкты. Выработка условного рефлекса (классическое обуславливание) основано на сигнальном обучении.

2. **Обучение «стимул-реакция»**– она включает формирование не инстинктивной реакции на стимул. Важным фактором здесь является то, что правильный ответ сопровождается наградой. Этот тип обучения используется в оперантном обуславливании.

3. **Связывание** – это тип обучения, который включает связь более и двух рефлексов, выработанных методом «стимул-реакция».

4. **Вербальная ассоциация** – похожа на связывание, но включает связь между словами. Такая форма обучения эволюционизировала по мере развития языка. В рабочих ситуациях это иногда проявляется в формах использования «мнемоник» (значков, напоминающих о каких-то действиях), которые позволяют людям вспомнить ключевые факты.

5. **Раздельное обучение** – это возможность разделять несколько разных, но родственных стимулов. Этот тип обучения особенно часто используется в развитии навыков у людей.

6. **Концептуальное обучение** относится к способности выдавать обобщенную реакцию на целый ряд событий или предметов (конкретных или абстрактных). Оно включает связывание, разделение и логические выводы. Этот тип обучения является одним из высших обучений, требующих способностей обобщать и переформулировать абстрактные понятия.

7. **Логическое обучение** подразумевает связь двух или более концептов, например: «если...,то...»

8. **Проблемное обучение** – это обучающий процесс, который вырабатывает новые правила и решения на основе прежних, этот процесс неизменно включает присутствие инсайта.

Ценность списка заключается в его детализированной спецификации сложных концепций обучения. Список помогает определить, что знания, понятия, навыки и ценности не могут быть эффективно усвоены, если мы будем использовать лишь одну из теорий обучения.

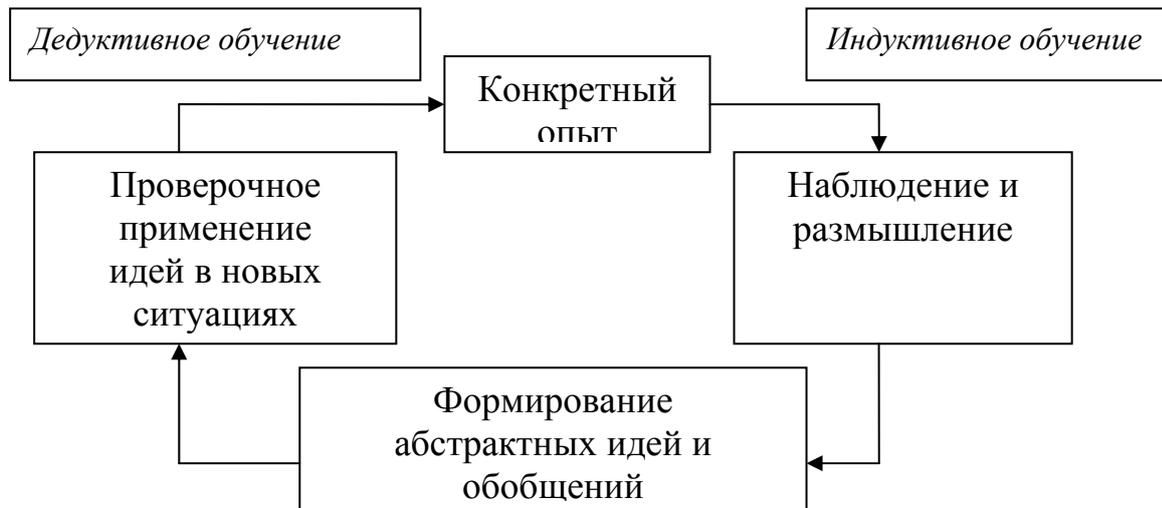
Современный подход к обучению – использование всех основные теорий обучения, чтобы создать оптимальные условия для обучения.

Теория самоэффективности (Bandura, 1977) – теория относится к умению людей осознать свои способности выстраивать поведение, способствующее эффективному обучению. При этом наиболее важным источником эффективности является прошлый опыт (личный или других людей) успеха и неудач процесса обучения. Эффективность может быть также достигнута или изменена через убеждение человека в том, что он обладает способностями, необходимыми для обучения: собственной способности обучиться чему-то и выполнить задачу. Гест (1992) отмечал, что сильное чувство самоэффективности может быть связано с улучшением показателей работы при обучении.

Теория эмпирического обучения – эмпирическим обучением занимаются люди, размышляющие над своим опытом, чтобы понять его и определить, как его можно применить. В этой связи хотелось бы упомянуть теорию эмпирического обучения К.Р. Роджерса. Согласно этой теории, эмпирическое или значимое обучение (*experiential or significant learning*) противопоставляется академическому или бесцельному обучению (*cognitive or meaningless learning*). Эмпирическое обучение, предусматривающее личную заинтересованность и инициативность обучающегося, является естественной способностью человека, залогом самосовершенствования и карьерного роста. Задача преподавателя заключается в том, чтобы помочь обучающемуся развить эту способность, выработать навыки самостоятельного обучения в той или иной области.

Экспериментальное обучения (Kolb, 1974). Автор этого подхода отмечает, что занятия в классах можно рассматривать как деятельность, оторванную от реального мира. Поэтому складывается ситуация, когда «обучение и практика не имеют ничего общего между собой». К сожалению, нельзя в учебном кабинете научиться решать практические проблемы. В недавнем прошлом существовали подходы к обучению как процессу, в котором учитель или инструктор имеет дело с практически пассивным учеником. В решении конкретных проблемных ситуаций в противоположность пассивному слушанию подразумевается взаимодействие с учеником как с активным субъектом, который сам несет ответственность за достижение своих целей, а не учитель, как это было раньше. Колб разработал модель экспериментального обучения, которое совмещает черты, как классного обучения, так и проблемного обучения.

Модель экспериментального обучения (Армстронг, глава 35, стр. 462)



- **Конкретный опыт** определенной деятельности – он может быть запланированным и случайным (точка отсчета).
- **Вдумчивое наблюдение** – заключается в активном осмыслении опыта и его значение
- **Абстрактная концептуализация** (теоретизирование) – обобщение опыта для разработки различных концепций, которые можно применить при возникновении сходных ситуаций
- **Активное экспериментирование** – проверка концепций или идей в новых ситуациях. Такая проверка дает новый конкретный опыт, и цикл начинается заново

Boydell (1976) особенно выделил тот факт, что получение опыта – это не то же самое, что обучение, опыт может быть получен и оценен перед тем, как индивид начнет свое обучение (усвоение и применение знаний и навыков).

- **Индуктивное обучение** – процесс, в котором обучающийся переживает какой-то опыт или событие и затем делает из него вывод (*например, правило или ведущий принцип.*)

- **Дедуктивное обучение** – наоборот, начинается с усвоения какого-либо правила и позже его применения.
- Значение теории Колба заключается в том, что в ней описывается, как опыт превращается в концепции, которые затем используются для выбора новых ситуаций для опыта. Для эффективного обучения индивидуумы должны быть наблюдателями, то есть участниками, переходить от непосредственного участия к более объективному аналитическому взгляду. Каждому человеку свойственен индивидуальный стиль обучения. Одной из важнейших задач обучающегося является способность подстраивать свои подходы к стилям обучения тех, кого он учит. Обучающие должны отдавать предпочтение этим стилям обучения, а не своим собственным подходам. Важны потребности и цели индивида в обучении (они влияют на процесс получения опыта, интерпретацию опыта, на проверку наших идей). Важны и природа продолжительности обучения. Автор поддерживает идею «комплексных людей». Важны ощущения (опыт), наблюдение, мышление, действие.

Стили обучения:

- **Аккомодаторы** (приспосабливающийся) учатся методом проб и ошибок, комбинируя конкретный опыт и экспериментальные этапы цикла. Используют деятельностный подход к проблеме. Любит рисковать, охотно включается в выполнение любых заданий. Этот стиль присущ тем, кто занимается продажами и маркетингом.
- **Дивергеры** предпочитают конкретные обучающие ситуации абстрактным, а размышлению – активное участие. Такие

индивидуумы обладают большими возможностями воображения, они могут рассматривают всю ситуацию с разных точек зрения. Любит общаться с людьми, имеет широкую область интересов. Подобный стиль присущ менеджерам по персоналу.

- **Конвергеры** предпочитают экспериментировать с идеями, рассматривая их с точки зрения практической пользы. Их, главным образом, заботит, работает ли теория на практике: они комбинируют абстрактные и экспериментальные аспекты. Предпочитают работать с вещами, а не людьми. Стиль характерен для людей с техническим складом ума (инженеры).
- **Ассимиляторы** предпочитают создавать свои собственные теоретические модели и создавать общее объяснение на основе наблюдений над различными фактами. Они склонны к размышлению и абстракции. Проявляет интерес к идеям самим по себе. Таким стилем обладают исследователи.

Стили обучения также были разработаны в концепции обучения британских психологов Питера **Хани** и Алана **Мамфорда**. Они разработали тест, который широко применяется в различного рода организациях. Тест главным образом сосредоточивается на третьем из элементов, составляющих индивидуальный стиль обучения, то есть на том, как обрабатывается поступающая информация. Различают четыре вида стиля обучения: деятель, наблюдатель, прагматик и теоретик. Определения Хани и Мамфорда часто являются удобным инструментом для выяснения способа, которым люди предпочитают преобразовывать полученную информацию в действия. Они не описывают все элементы стиля обучения, но позволяют получить реалистичную и наглядную картину ваших индивидуальных склонностей.

- **Активисты** полностью включаются без всякого предубеждения в приобретение нового опыта и наслаждаются новыми ситуациями. Все время чем-то заняты. Легко принимают вызов, но от монотонной работы быстро устают.
- **Мыслители** (умеющие рефлексировать) стоят в стороне и наблюдают за процессом приобретения опыта с разных точек зрения. Они собирают информацию, обдумывают ее и затем делают выводы. Думающие осторожные люди, занимающие, как правило, невысокое положение в организации.
- **Теоретики** адаптируют и применяют свои наблюдения в виде логических теорий. Они стремятся достичь совершенства. Все раскладывают по полочкам, анализируют и подходят ко всему рационально.
- **Прагматики (практики)** стремятся испытывать новые идеи, подходы и концепции, чтобы проверить их работоспособность. Ориентированы на действие.

Кроме зарубежных теорий обучения необходимо рассмотреть и подходы, разработанные в отечественной науке. Основные подходы базируются на принципах теории культурно-исторического развития **Л.С. Выготского** и теории деятельности **А.Н.Леонтьева**.

Теория **поэтапного формирования умственных действий П.Я.Гальперина** представляет собой детально разработанную систему положений о механизмах и условиях сложных многоплановых изменений, связанных с образованием у человека новых образов, действий и понятий. Теоретически теория поэтапного формирования умственных действий представляет собой наиболее обобщенное и развернутое описание психологических закономерностей интериоризации. Операционально (так сказать, технологически) представлен конкретный инструмент. Речь идет о

полной системе психологических условий, обеспечивающих приобретение становящимся действием намеченных, общественно ценных свойств. В качестве последних П.Я. Гальперин выделяет пять первичных параметров действия (полнота свойств звеньев, мера дифференцировки существенных отношений от несущественных, уровень осуществления, временные и силовые характеристики) и четыре вторичных (разумность, осознанность, мера освоения и критичность). Подобная система включает в себя четыре подсистемы: 1) формирование мотивационной основы действия, т. е. адекватной мотивации освоения действия и его осуществления; 2) обеспечение полноценной ориентировки и правильного выполнения осваиваемого действия; 3) воспитание желаемых свойств действия; 4) перенос действия в идеальный (умственный) план.

Теория «опережающего обучения» Л.В. Занкова изначально была создана для обучения школьников, но некоторые ее положения могут быть полезны и при обучении взрослых. Согласно принципа «опережающего обучения», вся эффективная организация обучения направлена на активизацию, развитие мыслительной деятельности обучаемого, формирование способности самостоятельно добывать знания в сотрудничестве с другими обучаемыми, т. е. саморазвиваться. Как подчеркивает сам Л.В. Занков: "неправомерное облегчение учебного материала, неоправданно медленный темп его изучения, многократные однообразные повторения, по-видимому, не могут способствовать интенсивному развитию". Это противоречит модным – как правило, идущим с Запада – утверждениям, что учить нужно только тому, чему хочет сам обучаемый, и так, как он этого хочет.

В основу педагогической системы Л.В. Занкова, заложены следующие принципы:

- **принцип обучения на высоком уровне трудности.** Реализация этого принципа предполагает соблюдение меры трудности,

преодоление препятствий, осмысление взаимосвязи и систематизацию изучаемых явлений;

- **принцип ведущей роли теоретических знаний**, согласно которому отработка понятий, отношений, связей внутри учебного предмета и между предметами не менее важна, чем отработка навыков;
- **принцип осознания обучаемыми собственного учения**. Этот принцип обучения направлен на развитие **рефлексии**, на осознание самого себя как субъекта учения. Содержание этого принципа может быть соотнесено с развитием личностной рефлексии, саморегуляции;
- **принцип работы над развитием всех учащихся**. Согласно этому принципу, должны быть учтены индивидуальные особенности, но обучение должно развивать всех. Отличительными чертами системы Л.В. Занкова являются: направленность на высокое общее развитие обучаемого (это стержневая характеристика системы); высокий уровень трудности, на котором ведется обучение; быстрый темп прохождения учебного материала, резкое повышение удельного веса теоретических знаний.

В.В. Давыдов формулирует основные положения, характеризующие не только содержание учебных предметов, но и те умения, которые должны быть сформированы у учащихся при усвоении этих предметов в учебной деятельности:

- «Усвоение знаний, носящих общий и абстрактный характер, предшествует знакомству учащихся с более частными и конкретными знаниями; последние выводятся учащимися из общего и абстрактного как из своей единой основы.

- Знания, конституирующие данный учебный предмет или его основные разделы, учащиеся усваивают, анализируя условия их происхождения, благодаря которым они становятся необходимыми.
- При выявлении предметных источников тех или иных знаний учащиеся должны уметь прежде всего обнаруживать в учебном материале генетически исходное, существенное, всеобщее отношение, определяющее содержание и структуру объекта данных знаний.
- Это отношение учащиеся воспроизводят в особых предметных, графических или буквенных моделях, позволяющих изучать его свойства в чистом виде.
- Учащиеся должны уметь конкретизировать генетически исходное, всеобщее отношение изучаемого объекта в системе частных знаний о нем в таком единстве, которое обеспечивает мышление перехода от общего к частному и обратно.
- Учащиеся должны уметь переходить от выполнения действий в умственном плане к выполнению их во внешнем плане и обратно». (Столяренко Л.Д., Педагогическая психология для студентов вузов, Ростов-на-Дону, «Феникс», 2004 г., с. 144-145.

Необходимо также упомянуть термин «интеллектуальной инициативы», введенный **Д.Б. Богоявленской**. Термин понимается как продолжение мыслительной деятельности человека за пределами заданной ему и решённой им задачи, причем это продолжение не обусловлено ни практическими нуждами человека, ни внешней оценкой работы. Данный признак может использоваться как критерий оценки творческого потенциала личности.

Д.Б. Богоявленская выделяет три качественных уровня интеллектуальной инициативы.

Первый уровень – **стимульно–продуктивный**, когда человек достигает решения при самом добросовестном использовании найденного способа или решения.

Второй уровень – **эвристический**. На этом уровне человек проявляет в той или иной степени интеллектуальную инициативность, не стимулированную ни внешними факторами, ни субъективной оценкой неудовлетворительности результатов деятельности. Имея достаточно надежный способ решения, человек продолжает анализировать состав и структуру своей деятельности, сопоставляет между собой отдельные задачи. Что приводит его к открытию новых, оригинальных, внешне более остроумных способов решения.

Третий, высший уровень интеллектуальной инициативности – креативный, в котором обнаруженная субъектом эмпирическая закономерность становится для него не **эвристикой**, не просто приемом решения, а самостоятельной проблемой, ради изучения которой он готов прекратить предложенную извне деятельность, начав другую, мотивированную уже изнутри, сам, без внешней стимуляции, ищет наиболее совершенные, более высокого уровня обобщенности способы их решения. (Богоявленская Д.Б., Интеллектуальная активность как проблема творчества, Ростов-на-Дону, 1993 г.)

Каждая из перечисленных теорий внесла вклад в формирование представлений о том, как оптимально формировать подходы к системе обучения в профессиональной деятельности. Даже отдельные факты и результаты отдельных исследований сегодня включаются в различные программы обучения для разных категорий персонала. Например, Д.Кун отмечает, что «каждому из нас приходилось в то или иное время заучивать знания путем механического запоминания (повторения и откладывания в

памяти). Хотя механическое запоминание действительно, многие психологи считают, что научение является более прочным и гибким, когда люди сами открывают факты и принципы. При научении открытием навыки приобретаются посредством инсайта и понимания, а не с помощью механического запоминания. Раз научение произошло, какая разница в том, каким оно было? Две группы студентов были обучены высчитывать площадь параллелограмма. Некоторых подвели к пониманию того, что «часть» параллелограмма может быть «перемещена» и получится прямоугольник. Позже они лучше справлялись с необычными задачами. Студенты, которые просто заучили правило, приходили в замешательство, сталкиваясь с теми же задачами (**Wertheimer**, 1959). Получается, что открытие ведет к лучшему пониманию новых и нетипичных задач. Всякий раз, когда есть возможность, люди должны пробовать новые стратегии и открывать новые решения во время научения». (Д. Кун, Основы психологии: все тайны поведения человека, СПб, «Прайм-Еврознак», 2005 г., с. 311-312).

Отдельные концепции, теории и подходы помогают организациям создавать не просто отдельные программы обучения, но выработать и применять принципы, необходимые для совокупной системы обучения персонала в организации, которая тесно связана с другими HR-технологиями: планированием персонала, системой подбора и отбора, оценки и оплаты труда, вознаграждений. В настоящее время под технологией обучения понимают всю совокупность проблем, связанных с целями, содержанием, организацией и проведением учебного процесса (**Айнштейн В.Г.**, 1996), принципы и приемы его оптимизации и управляемости, повышения эффективности (**М.В.Кларин**, 1994), систему методических, дидактических, психологических и педагогических процедур, осуществляющих требуемые изменения в деятельности обучаемых (**О.П.Околелов**, 1994); особые комбинации методов и приемов

обучения, гарантирующих достижение планируемых результатов (Абдуллина О. 1996); системный метод создания, применения и определения всего процесса преподавания и усвоения знаний с учетом технических и человеческих ресурсов и их взаимодействия. Особенно это важным становится в ситуации, когда ощущается нехватка профессионалов в разных сферах деятельности. Отсутствие или недостаток квалифицированных рабочих, мастеров, специалистов в области менеджмента, маркетинга, управления персоналом и т.п. может оказаться губительным для организации в современных условиях. Таким образом, особое значение имеет способность организации привлекать или же выращивать, обучать и удерживать высококвалифицированных специалистов. Все эти обстоятельства приводят к тому, что задача поддержания и повышения компетентности персонала становится первой заботой самой организации.

Успешные организации обязательно связывают стратегию собственного развития с корпоративной культурой, кадровой политикой и всеми базовыми HR-технологиями, в том числе и с системой обучения и развития человеческих ресурсов. Стратегия развития человеческих ресурсов направлена на получение образования, обучение, тренинги и тем самым на повышение индивидуальных, командных и организационных показателей работы. Главной задачей стратегии компании в области развития персонала является создание условий, при которых реализуется скрытый потенциал сотрудников. При этом скрытый потенциал – это не просто способность сотрудников приобретать и использовать новые навыки и знания, а и множество идей, которые до сих пор не были обнаружены и которые позволят компании стать эффективной. Стратегия развития человеческих ресурсов предлагает широкий и перспективный взгляд на то, как политика и практика в области развития сотрудников могут содействовать в реализации стратегий бизнеса. Она следует за

бизнесом, так как стратегия системы обучения и развития персонала вытекает из стратегий бизнеса, и ее роль позитивна, поскольку она содействует достижению целей бизнеса. Основным убеждением, на котором основывается стратегия развития и обучения является то, что человеческие ресурсы компании являются главным источником конкурентоспособности. Стратегическими целями развития человеческих ресурсов является разработка последовательной и всесторонней структуры развития персонала, в том числе и создание такой среды в организации, где всячески поощряется стремление сотрудников к развитию. Стратегия также включает в себя планирование и реализацию саморазвития сотрудников.

Л.Н. Цой выделяет следующие основные подходы к обучению персонала.

Проблемно-ситуационный - когда вопрос о повышении квалификации возникает в связи с возникновением серьёзных затруднений в деятельности организации, связанные с низкой квалификацией персонала. Недостаток квалификации может возникать как в связи с какими-либо внешними обстоятельствами, например, возрастанием требовательности клиентов или появление новых конкурентов, так и внутренними, такими как, к примеру, модернизация и связанное с этим изменение требований к исполнителям, обусловленное необходимостью осваивать новое оборудование. Также высокая текучесть кадров может потребовать обучающих мероприятий, обеспечивающих новым сотрудникам более быстрое включение в работу, повышающих мотивацию к результативному труду, снижающих падение эффективности работы из-за частой смены персонала.

Отличительной чертой такого подхода является то, что об обучении людей вопрос становится только после того, как недостаток квалификации выявился непосредственно в деятельности, так сказать

постфактум. Этот подход характерен в организациях, которые не заботятся специально и постоянно о подготовке персонала к выполнению своих обязанностей, а по ситуации вынужденно реагируют, когда недостатки в работе становятся явно заметными. Ещё многие российские организации придерживаются именно этого подхода, не придавая большого значения регулярной работе по повышению квалификации персонала, считая это слишком затратным и эфемерным. Единственное, пожалуй, достоинство такого подхода в том, что обычно явно очевидно, каких знаний и навыков не хватает для успешной работы и позволяет достаточно точно, если ещё не поздно, выработать меры. Правда часто и в этом случае, когда ситуация вынуждает, спешка может приводить к ситуационному выбору тренеров или консультантов, по принципу кто доступнее или кто меньше просит денег за проведение необходимых тренингов.

При подобном подходе акцент тренингов чаще всего стоит на освоении исполнителями конкретных навыков и определённых действий, требуемых для успешного исполнения ими своих обязанностей. В таких организациях может проводиться набор сотрудников без опыта при обязательном прохождении исходного тренинга, вводящего человека в круг исполняемых обязанностей. Как правило, подготовка кадров в этом случае достаточно быстрая и относительно дешёвая.

Тактический подход - придерживающиеся данного подхода организации уже больше внимания уделяют повышению квалификации персонала, но, как правило, акцентируются на актуальных потребностях бизнеса. В этом случае любые изменения ситуации сразу же сопровождаются мероприятиями по переквалификации сотрудников, что позволяет меньше терять прибыли в связи с недостаточным профессионализмом сотрудников на первом этапе изменений. Но и в этом случае остаётся элемент ситуативности, поскольку чему и как учить предопределяется внешними обстоятельствами, складывающимися на

рынке. В таких организациях уже может быть специальный отдел, занимающийся подготовкой персонала и регулярно организующий необходимые мероприятия.

В таком отделе могут быть как собственные тренеры, так и приглашаться специалисты, работающие в специальных тренинговых центрах. Такой подход позволяет достаточно стабильно держаться в бизнес-потоке, но не позволяет добиваться существенных бизнес-преимуществ, обусловленных более высококласной подготовкой сотрудников. Наряду с тренингами выработки новых конкретных навыков здесь уже осознаётся потребность в формировании и развитии у работников общих способностей, позволяющих им успешно перестраиваться и адаптироваться к новым требованиям. В таких организациях, как правило, большое значение уделяется внутреннему климату, образованию команды, общению сотрудников, разрешению конфликтных ситуаций. И соответственно проводятся тренинги, помогающие созданию внутренней благоприятной ситуации, становлению коллектива. В целом этот подход характеризует ориентация на создание условий для успешного решения текущих задач в краткосрочной и среднесрочной перспективе, обеспечивая успешное функционирование деятельности.

Стратегический подход - организации, придерживающиеся такого подхода, большое значение придают потенциалу и способностям сотрудников как важному фактору, позволяющему достигать бизнес - успеха. Такая организация активно выстраивает своё будущее в соответствии со стратегическим видением своих перспектив. Она не только следует тенденциям рынка, но и активно на них влияет. Этот подход позволяет предугадывать и проектировать будущую деятельность, следовательно, появляется возможность заранее подготавливать специалистов, потребность в которых возникнет через некоторое время.

Такой подход позволяет встречать изменения во всеоружии, теряя минимум времени на адаптацию и переквалификацию персонала. Как правило, такие организации хорошо понимают, что люди составляют основу организации, её основную ценность и источник благополучия. Поэтому много внимания уделяется личностному росту сотрудников, поощряется креативность, инициативность и т.п. Большое значение придаётся формированию и поддержанию общей организационной и корпоративной культуры.

Акцент в политике повышения квалификации персонала ставится на разработке комплексных долгосрочных программ индивидуального профессионального и личностного развития сотрудников. Видя перспективы, люди с удовольствием осваивают новые навыки и знания, достигают высоких результатов, становятся профессионалами в своём деле. Кроме этого, в таких организациях много внимания наряду с обучением непосредственных исполнителей уделяется постоянному совершенствованию менеджмента, особенно высшего и среднего звена. Здесь как нигде осознают, насколько успех деятельности организации предопределяется качеством принимаемых управленческих решений, согласованностью всех звеньев организационной структуры. Для таких компаний свойственно создавать собственные отделы обучения и развития, самим формировать необходимые программы тренинга, поскольку рынок ещё может не успеть среагировать на появляющиеся потребности, в связи с чем может просто не оказаться соответствующих тренеров во внешних обучающих центрах. Кроме того, особенно для крупных и средних организаций, актуальной становится задача внедрения успешных находок одного из звеньев в работу всей организации. Такие организации становятся пионерами рынка, задают тон и достигают несомненных конкурентных преимуществ. Более того, отдел развития персонала в таких организациях всё чаще трансформируется в корпоративный университет, решающий

более широкий круг задач, чем подготовка отдельных исполнителей.
(http://www.odn.ru/odn/dec02/cher_02.html)

Ключевыми факторами успеха в обучении (Relay,1994) являются:

- Мотивация или ощущение цели – люди лучше обучаются, когда видят полезный конечный продукт этого процесса.

- Уместность с точки зрения личного интереса и выбора – обучение будет лучше мотивировано, если обучающийся считает его уместным.

- Обучение практикой – люди лучше обучаются, когда делают то, чему обучаются. «Я слышу и я забываю, я вижу и я запоминаю. Я делаю и я запоминаю». Понимание существенно для эффективного выполнения работы, и добиться реального понимания можно, только делая что-то.

- Возможность делать ошибки – обучение практикой означает, что люди подвергаются риску не удачи и такая возможность должна им быть предоставлена. Обучение практикой означает, что люди подвергаются риску неудачи. Поэтому практика и методы обучения должны гарантировать людям возможность ошибаться, они должны знать, что это им не повредит, но инструменты должны помогать извлекать из своих ошибок уроки. «Попытка. Неудача. Снова попытка. Снова неудача. Но более хорошая неудача»(Samuel Beckett).

- Обратная связь – это наилучший способ для обучающихся узнать, что и как они делают и оценить это. это наилучший способ для обучающихся узнать, что они делают и увидеть собственный прогресс.

- Предоставление возможности учащимся обучаться в удобное для них время и в удобном для них темпе - обучение будет эффективнее, если обучающиеся будут сами управлять им в соответствии с собственными предпочтениями.

Эффективность бизнес - технологии обучения и развития персонала можно определит следующей формулой (Одегов Ю.Г., 2002):

Эффективность = функция (достигнутых результатов и затраченных на это ресурсов)

Эффективность включает следующие показатели.

1. экономические (позволяет оценить воздействие мероприятий на конечные финансовые и экономические результаты деятельности)
2. функциональные (связаны с ростом функционирования системы управления человеческих ресурсов)
3. социальные (рост уровня удовлетворенности персонала различными аспектами трудовой деятельности, улучшения климата в коллективе, изменение ценностной структуры).

Экономическая эффективность в области развития человеческих ресурсов означает достижение целей организации (например, производство товаров) путем использования сотрудников по принципу экономного расходования ограниченных средств. Этот принцип реализуется при наиболее благоприятном отношении результата использования (продуктивность труда) и соответственно при наиболее благоприятном соотношении результатов труда персонала и затрат на персонал (экономичность труда). Социальная эффективность реализуется в виде исполнения ожиданий потребностей и интересов сотрудников. Эти потребности очень многообразны. Сюда относятся, например, хорошая оплата труда, приятные условия работы и возможности развития личности.

«По информации Американского сообщества тренинга и развития (ASTD, American Society for Training and Development), организации во всем мире инвестируют в обучение сотрудников от 2 до 5% фонда оплаты труда. В среднем получается 24-96 часов на одного работника в год. Очень близкие соотношения встречаются и в России, хотя качественной статистики еще нет.

По данным того же исследования, по различным категориям персонала затраты на обучение торгово-производственных компаний составляют (в % от бюджета на обучение):

- первые лица и топ- менеджеры - 12%,
- средний менеджмент - 22%,
- сотрудники, занятые в производстве - 18%,
- административный и вспомогательный персонал - 8%,
- сотрудники, занятые в продажах и обслуживании клиентов - 25%,
- другие категории персонала - 15%»¹.

¹ Источник: Лунев Д. Система корпоративного обучения. Шаг первый. «Рекрутмент и консалтинг. Навигатор», приложение к газете «Элитный персонал», М., 2005 г., с. 108

ГЛАВА 2. УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ

Управление знаниями (knowledge management) – система накопления опыта, понимания процессов, методик и операций организации, обмена опытом и знаниями (Армстронг, 2004), которое внедряется в современных корпорациях, и рассматривается как ключевой ресурс развития. Системы управления знаниями строятся на базе данных и информационных технологиях, действующих в компании, доступ к которым имеют только работающие сотрудники. Основной принцип – каждый работник обязан делиться приобретенными знаниями и опытом, имеющим отношение к должностным обязанностям. Информация стекается от сотрудников корпорации в базу, превращаясь в коллективный опыт, складывается в единую систему знаний. Каждый сотрудник компании имеет доступ к определенным участкам коллективного знания и может использовать хранящуюся там информацию. В 90-годы на Западе произошло смещение в понимании, что такое знание, значимость это ресурса для компании, дисциплина по управлению знаниями получила бурное развитие. Это стало очередным ответом на постоянно существующую в мире бизнеса потребность в создании все новых рычагов, обеспечивающих конкурентное преимущество. Многие современные компании (**ИКЕА, Oracle, BCG** и т.д.) имеют специальные подразделения или структуры, отвечающие за эту важнейшую функцию управления компанией. Если компания достаточно крупная, то ее потери от неэффективного использования корпоративных знаний могут исчисляться очень значимыми суммами. Чем больше компания, чем больше у нее филиалов в разных странах, тем больше у нее шансов победить мелких (национальных) конкурентов с помощью такого «коллективного интеллекта».

Управление знаниями – это стратегия, которая трансформирует все виды интеллектуальных активов в более высокую производительность и эффективность, в новую стоимость и повышенную конкурентоспособность. Управление знаниями – это комбинация отдельных аспектов управления персоналом, инновационного и коммуникационного менеджмента, а также использования новых информационных технологий в управлении организациями. Управление знаниями – сплав различных дисциплин, разнообразных подходов и концепций. Оно применялось и прежде, но не называлось таким образом.

Основными компонентами менеджмента знаний являются: стимулирование прироста знаний, поиск и отбор внешних знаний, сохранение, классификация, трансформация и обеспечение доступности знаний, обмен знаниями, использование знаний, воплощение знаний в товарах и услугах, измерение и оценка знаний, защита знаний.

К процессу "управления знаниями" имеют отношение такие популярные концепции современного менеджмента, как

- ✓ человеческий капитал;
- ✓ интеллектуальный капитал;
- ✓ самообучающаяся организации;
- ✓ применение информационных технологий;
- ✓ бенчмаркинг, использование передового опыта;
- ✓ формирование команд и групповая работа;
- ✓ реинжиниринг.

Интеллектуальный капитал (intellectual capital) включает в себя все, что знает организация: это могут быть идеи, различные знания, инновации, а главное - это те знания, которые организация может превратить в прибыль. Нематериальные активы (intangibal asserts) имеют определенную стоимость для компании, хотя и имеют иную форму

представления по сравнению с физическими предметами. Некоторые из нематериальных активов были признаны много лет назад - это патенты, авторские права, торговые марки. Однако лишь немногие компании пытались дать денежную оценку нематериальным активам.

Корпоративные знания

При самом общем рассмотрении корпоративные знания можно ориентировочно разделить на несколько категорий:

Знание бизнес-процессов компании. В эту категорию можно отнести не только производственно-технологическую информацию, но и соответствующую сопроводительную справочную, финансовую, юридическую документацию, навыки и опыт персонала.

Знание корпоративной культуры. В первую очередь надо акцентировать внимание на корпоративных стандартах взаимодействия персонала с клиентами компании в различных ситуациях (правила, процедуры), а также на принципах межличностных коммуникаций между сотрудниками. Кроме того, всегда существуют неписанные правила, незнание которых может сильно мешать успешному старту новичков компании.

Знания о внешней среде компании. В эту категорию можно включить состояние дел в различных сегментах рынка, на которых присутствует компания в данный момент, а также ситуацию в перспективных рыночных нишах, которые могут быть освоены в перспективе, а также в сегментах рынка, которые могут косвенно повлиять на бизнес компании. Важно своевременно получать достоверную информацию о конкурентах и их действиях. Лучшее знание особенностей клиентов позволяет выработать более эффективные пути взаимовыгодного сотрудничества.

Навыки применения информационных технологий (ИТ). Уже стало насущной необходимостью применение информационных технологий для автоматизации деятельности компании. В большинстве случаев ИТ уже неотделимы от различных бизнес-процессов. Новые сотрудники, пришедшие в компанию, должны как можно быстрее освоить новые для него информационные технологии. Сотрудники, работающие в компании, тоже должны постоянно учиться, так как постоянная модернизация средств коммуникации и обработки информации стала неотъемлемой реальностью бизнеса.

Личные знания сотрудников. Такие знания содержат не только ряд компетенций, на основании которых сотрудник занимает соответствующую должность и использует непосредственно в своей работе. У него также есть информация, которую он не обязан применять лично, но которая может прямо или косвенно помочь коллегам в выполнении их непосредственных задач. Например, знание малоизвестных источников ценной информации, выводы о возможности оптимизации некоторых бизнес-процессов, которые даже не касаются данного сотрудника лично. Кроме того, по мере эволюции рыночной среды может выясниться, что ранее невостребованные знания персонала, вдруг начали становиться актуальными для бизнеса компании.

Корпоративные знания – это большой и сложный комплекс информации, факторов его проявления существует немало, и они тесно переплетаются между собой. В менеджменте различаются несколько подходов (Армстронг, 2004) к проблеме управления знаниями: стратегии систематизации и персонализации; теория создания организационного знания; подход с позиции ресурсов.

Следует различать следующие понятия:

- **«данные** состоят из основных фактов – кирпичиков, из которых строится информация и знания,

- **информация** – это данные, которые обработаны с точки зрения значимости для работников, она находится в распоряжении каждого, кто имеет право доступа к ней. По определению **П. Друкера** «информация – это данные, наделенные значением и целью»,
- **знания** – это информация, которая плодотворно используется, они представляют собой личный опыт, зачастую не имеют вещественного отражения и могут быть неуловимы, их сложно сохранять, кодировать, распространять» (Армстронг, 2004, с.281).

Типы знаний, имеющихся в организации можно рассматривать как **явные** - определенные, либо невыраженными словами – неписанными (И.Нонака, Х.Такеучи, 1991). Явные знания (explicit knowledge) – охватывают все те знания, о которых мы знаем, что мы можем записать, сообщить другим или ввести в базу данных. Явные знания поддаются классификации - доступны, хранятся в базе данных, корпоративной интрасети, портфеле интеллектуальной собственности. **Неявные** знания (tacit knowledge) – это то, что мы не знаем, что мы это знаем. В это состав входят различные ноу-хау, секреты мастерства, опыт, озарение, интуиция.

Невыраженные (их можно назвать «латентными знаниями») существуют у отдельных людей, они приобретаются на личном эмпирическом опыте. Основная проблема управления знаниями, каким образом латентные знания преобразовать в знания явные, корпоративные, а также как их передать тем, кто в них нуждается для реализации своей профессиональной деятельности, так как в современном обществе доминирующими конкурентными преимуществами являются не материальные и финансовые ресурсы, а интеллектуальные активы. История этого вопроса имеет свою хронологию, которая отражает изменение представлений о значимости такого подхода в системе

управления организацией. Наиболее известными концепциями в области управления знаниями являются следующие подходы.

Стратегии систематизации и персонализации (М. Хансен, 1999).

В теории выделяются два подхода к управлению знаниями.

1. стратегия систематизации – знания тщательно систематизируются и хранятся в базах данных, куда имеет доступ каждый сотрудник. Знания являются явными и систематизированы при помощи подхода «человек-документ». Поэтому эта стратегия ориентирована на документы. Знания получают от человека, который их разработал, делают независимыми от него и повторно используют в различных целях. Хранят в электронных базах, которыми сотрудник могут воспользоваться. Это позволяет многим людям находить знания, не обращаясь к другому человеку, который изначально их разрабатывал. Эта стратегия в значительной мере опирается на информационные технологии в управлении базами данных, а также на использовании интрасети компаний;

2. стратегия персонализации – знания тесно привязаны к человеку, который их разработал, и распространяются, главным образом, при непосредственном общении между людьми, это подход «человек-человек», и он подразумевает распространение неписанных знаний. Обмен знаниями происходит благодаря сети социальных взаимоотношений и поощрению личного общения между работниками и группами. При этом используются неформальные консультации, наставничество семинары, мозговой штурм и индивидуальные занятия, **КОУЧИНГ**.

Выбор той или иной стратегии определяется циклом и этапом развития, на которой находится компания, а также доминирующей корпоративной культуре. В исследовании, проведенном М. Хансеном и др. было установлено, что компании, которые эффективно используют знания,

постоянно придерживаются одной из стратегий и используют вторую для поддержания первой (Армстронг,2004).

Японскими исследователями менеджмента знаний **И. Нонака** и **Х. Такеучи** была предложена теория создания организационного знания (концепция компании, создающей знание), предусматривающая использование в равной мере явного и неявного знания в процессе постоянного наращивания интеллектуального капитала компании.

По мнению авторов, основной конкурентоспособной деятельностью организации является создание знаний – динамический, управляемый и организованный процесс, в котором различные знания объединяются для создания новых запланированных и спонтанных результатов. Основным в создании знаний является переход двух типов знаний (неписанных и зафиксированных) друг в друга посредством нескольких процессов.



Рис. Создание организационного знания

Социализация

- процесс распространения знания и создание тем самым знания неформализованного, например, распространяемых интеллектуальных моделей и технических навыков;

- отдельно взятый человек способен воспринять неформализованное знание непосредственно от других людей без использования слов

Подмастерья, работая с мастерами, обучаются ремеслу, не слушая, а наблюдая. По тому же принципу построено обучение без отрыва от работы или в «процессе работы».

Экстернализация

Процесс оформления неформализованного знания в формализованные концепции. Это квинтэссенция процесса создания знания, в результате которого неформализованное знание становится формализованным в виде метафор, аналогий, концепций, гипотез моделей. Процесс письма - это акт преобразования неформализованного знания в знание, которое может быть выражено словами. Но при выражении мыслей их смысл часто передается недостаточно адекватно, он искажается или частично не доносится до читателя.

Комбинация

Процесс включения концепций в систему знаний. Этот способ трансформации знания подразумевает сочетание различных положений формализованного знания.

- Индивидуумы обмениваются знаниями и комбинируют его при переписке, встречах, телефонных переговорах, общении в компьютерных сетях.
- Изменение конфигурации существующей информации посредством сортировки, добавления, комбинации и классификации формализованного знания (как это происходит, например, в компьютерной базе данных) может порождать новое знание.

Интернализация

Процесс воплощения формализованного знания в неформализованное. Оно тесно связано с методикой «обучения на практике». Когда опыт посредством социализации, экстернализации и комбинации интернализуется в неформализованное знание индивидуума в форме общей интеллектуальной модели или технологического ноу-хау, и приобретает ценность.

Подход с позиции ресурсов ([Х. Скарбороу](#) и [К. Картер](#), 2000) рассматривает управление знаниями как активные мероприятия руководства по созданию, передаче и использованию знания в качестве ресурса организации. Они считают, что эти действия имеют следующие компоненты: технические, социальные, экономические. В техническом отношении, управление знаниями подразумевает централизацию знаний, которые свободно распространяются в организации, систематизацию неписанных знаний. В социальном отношении управление знаниями подразумевает коллективизацию знаний для того, чтобы отменить исключительное право собственности отдельных работников или групп сотрудников на свои знания. В экономическом отношении управление знаниями отвечает потребностям организации в том, чтобы повысить интенсивность создания и использования знаний.

Стратегии эффективного формирования и использования знаний в организациях ([Гапоненко А.Л.](#), 2001). Нематериальные активы современных компаний, как уже отмечалось, составляют основную часть их совокупных активов, поэтому управление именно этими активами становится ведущим фактором развития. Рассмотрим некоторые стратегии управления знаниями, которые позволяют сформировать интеллектуальный капитал и использовать его в целях повышения эффективности и конкурентоспособности организации.

Стратегии управления знаниями направлены на то, чтобы создать новую стоимость, реализованную в продуктах, людях и процессах с помощью рационального формирования и использования знаний в организациях. Основная цель этих стратегий – повышение эффективности использования всех имеющихся ресурсов организации, получение лучших и более быстрых инноваций, улучшение обслуживания клиентов, снижение потерь от неиспользуемых интеллектуальных активов.

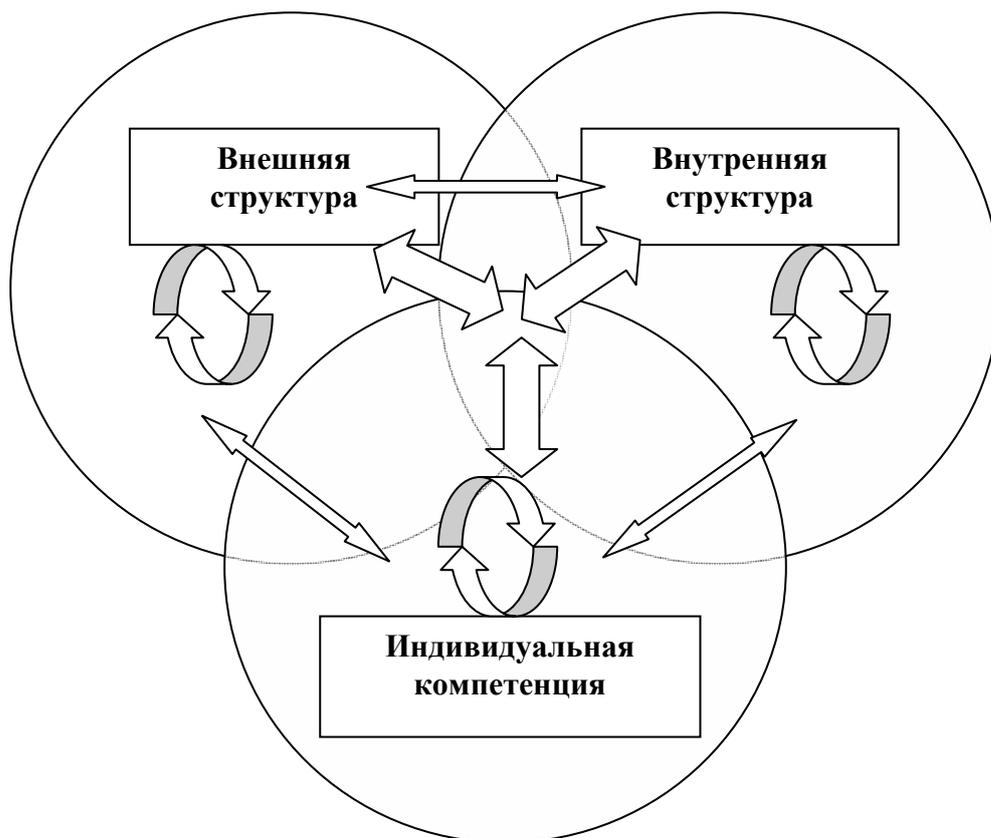


Рис. Базовые стратегии управления знаниями в организациях

Все возможные стратегии формирования и использования знаний в организациях могут быть представлены в виде семи комбинаций из базовых стратегий. Три из них заключаются в том, чтобы эффективно формировать и использовать знания в рамках одного из видов интеллектуального капитала (индивидуальная компетенция, внутренняя структура и внешняя структура). Еще три стратегии предполагают

достижение позитивного эффекта от взаимодействия между двумя различными видами интеллектуального капитала (индивидуальной компетенции и внутренней структуры, индивидуальной компетенции и внешней структуры, внутренней и внешней структуры). Наконец, последняя, седьмая стратегия строится с учетом одновременного взаимодействия всех трех элементов интеллектуального капитала (эти стратегии условно изображены на рис. __ в виде стрелок разной формы). Таким образом, базовые стратегии направлены либо на обмен знаниями в рамках одного вида интеллектуального капитала с целью его увеличения, либо на эффективный перенос знаний из одного вида интеллектуального капитала в другой.

Упомянутые базовые стратегии в своей основе имеют движение знаний:

1. между отдельными работниками (в рамках индивидуальной компетенции);
2. между отдельными элементами внутренней структуры;
3. между отдельными элементами внешней структуры;
4. между элементами внешней структуры и работниками организации;
5. между элементами внутренней структуры и работниками организации;
6. между элементами внутренней и внешней структуры;
7. одновременно между всеми видами интеллектуального капитала.

Рассмотрим указанные базовые стратегии более подробно.

Первая стратегия, основанная на формировании и использовании знаний в рамках индивидуальной компетенции, отвечает на вопросы: "Каким образом происходит обмен знаниями между работниками организации, как повышается их компетенция и как она используется в целях повышения конкурентоспособности организации?"

Данная стратегия направлена на развитие индивидуальной компетенции работников путем их обучения, проведения тренингов, формирования соответствующей корпоративной культуры. Эта стратегия подробно исследована в работах, посвященных человеческому капиталу, мотивационным системам, обучению в организациях. Не останавливаясь на таких традиционных аспектах формирования человеческого капитала, как кадровый менеджмент, мотивация, и пр., рассмотрим более подробно лишь два аспекта этой стратегии, а именно обучение персонала и формирование организационной культуры, нацеленной на обмен знаниями между сотрудниками. Обучение сотрудников в современных условиях становится важнейшей функцией менеджмента в целом и менеджмента знаний в частности. Практически все ведущие компании мира создают у себя целостную систему развития персонала, его обучения и повышения квалификации. Забота об обучении, непрерывном повышении квалификации каждого – неременный атрибут любой успешно действующей компании. Обучение персонала становится относительно самостоятельным фактором формирования инновационного климата на фирме, создает предпосылки для постоянной адаптации к постоянно меняющимся условиям, повышает ее конкурентоспособность.

Обучаемая организация способна совершенствовать умения и навыки на индивидуальном и коллективном уровне (думать вместе и продуктивно взаимодействовать). Одновременно такая организация совершенствует специфические способности к обучению, включающие способности работников понимать взаимозависимость явлений в мире и развивать системное мышление. В рамках такой организации обучение происходит не только в традиционных формах семинаров, тренингов, но и в процессе регулярной деятельности, когда люди делятся своими знаниями, помогают друг другу для улучшения своего взаимодействия. Затраты на обучение персонала в ведущих компаниях составляют сегодня

весьма значительную сумму. В ряде компаний применяется внутренний норматив: доля затрат на обучение в фонде заработной платы. Для разных категорий работников используются также и временные нормативы. Организационная культура, нацеленной на обмен знаниями между сотрудниками, важнейший компонент этой стратегии.

Формирование организационной культуры, нацеленной на обмен знаниями между сотрудниками, – еще одна важная составляющая первой стратегии. Компании, использующие такую стратегию, широко известны своей культурой сотрудничества, обмена знаниями, поощрения риска и самостоятельных решений на всех уровнях управления. Для обеспечения интенсивного обмена знаниями в фирме особым образом строится рабочее пространство офисных помещений. Они имеют лишь небольшие перегородки, которые выделяют индивидуальное рабочее место в рамках большого единого пространства, что способствует более интенсивному общению сотрудников и, в конечном счете, более интенсивному и результативному обмену знаниями.

Существенным фактором формирования соответствующей организационной культуры становится мотивация свободного обмена знаниями между сотрудниками. В ряде организаций система стимулов направлена на перенос знаний внутри этих организаций. В связи с этим важный элемент управления знаниями – это доверие между сотрудниками. Диалог в режиме доверия более ценен, чем в рамках его отсутствия. Инвестирование в увеличение доверия в современных организациях имеет подчас большее значение, чем инвестиции в оборудование.

Вторая стратегия, основанная на формировании и использовании знаний в рамках внутренней структуры, отвечает на вопрос: "Каким образом используется обмен знаниями между отдельными элементами внутренней структуры организации с целью повышения ее конкурентоспособности?"

К элементам внутренней структуры относятся информационные системы, базы данных, организационной структуры, авторские права, патенты, ноу-хау, лицензии и пр.

Информационные системы и базы данных заняли значительное место в современных организациях благодаря беспрецедентно быстрому и успешному развитию компьютеров и программного обеспечения. Новые технические средства придают новый импульс росту значимости знаний и интеллектуального капитала. Программное обеспечение стало ключевым элементом инновационного процесса и относительно самостоятельным фактором экономического развития. Развитые страны тратят значительные средства на информационные технологии, в том числе на программное обеспечение. Информационные технологии сокращают время инновационного процесса, они становятся своеобразным соединяющим звеном между источниками и потребителями знаний. Современное программное обеспечение порождает новую парадигму инновационного процесса в виде самообучающейся системы. Таким образом, в рамках второй стратегии можно формировать и развивать внутрикорпоративные информационные системы, осуществлять их наполнение данными о технологических и маркетинговых возможностях, а также о передовом опыте осуществления тех или иных функций.

Формирование прогрессивной организационной структуры, ориентированной на интенсивный обмен знаниями внутри организации – одно из направлений реализации второй стратегии. В качестве примера можно привести формирование сетевых организаций, которые часто приобретают черты “оболочечных корпораций”. В этих организациях производство как таковое отсутствует; оно передается другим организациям на условиях субподряда, а внутри корпорации остаются необходимые для любого бизнеса функции: стратегическое планирование, управление финансовыми потоками, маркетинг и частично НИОКР.

Основными функциями этих организаций становится НИОКР, системная интеграция, логистика, маркетинг, сбыт и обслуживание. Сетевые организации отказываются от иерархической структуры, в них преобладает проектный принцип построения собственных подразделений. Это скорее интеллектуальный холдинг, занятый не столько непосредственным производством, сколько осуществлением центральных бизнес-процессов и обслуживанием.

Сетевые организации ориентированы на инновации, на риск, на постоянную собственную трансформацию. Они широко используют **контрактизацию** – передачу вспомогательных функций сторонним организациям. Наличие субконтракторов обеспечивает необходимую гибкость, повышает эффективность за счет узкой специализации и профессионализма. Целью контрактизации является повышение собственного инновационного потенциала. Способность сформировать *сеть отношений* с внешними контрагентами и бизнес-партнерами – это ключевой фактор успеха многих видов бизнеса. Сегодня взаимоотношения между клиентом и поставщиком строятся преимущественно как двусторонние отношения. Завтра обычным станет *сетевое взаимодействие* множества поставщиков и множества клиентов.

На предприятиях, организованных по сетевому принципу, действуют новые факторы успеха, иногда столь не похожие на традиционные. Для новых предприятий важно не столько владеть традиционными ресурсами, сколько иметь свободный и эффективный доступ к новым ресурсам – идеям и информации. Для них важны, прежде всего, участие персонала в выработке решений и гибкий контроль. Существенным становится не концентрация и централизация непосредственно производства, а организация эффективного сетевого взаимодействия между всеми участниками производственного процесса.

Еще одна форма реализации второй стратегии заключается в действиях, направленных на увеличение отдачи от имеющихся нематериальных активов. Например, система офисного управления может быть продана другим фирмам. Могут быть проданы также патенты и лицензии. В случае если количество патентов, которыми владеет организация, значительно, весьма полезным становится специальная система управления процессом их продуктивного использования. Во многих организациях вводятся системы управления патентными портфелями.

Третья стратегия, основанная на формировании и использовании знаний в рамках внешней структуры, отвечает на вопрос: "Каким образом используется обмен знаниями между элементами внешней структуры организации?". К элементам внешней структуры, как известно, относятся связи с клиентами, поставщиками, конкурентами, местным сообществом, а также торговые марки и имидж организации. Она направлена на построение эффективных внешних связей организации, которые увеличивают конкурентоспособность, способствуют эффективному использованию ее преимуществ. Данная стратегия опирается на маркетинговые технологии, которые направлены на развитие отношений с поставщиками, работниками, акционерами, местными сообществами и пр.

Исследованию конкретных приемов и управленческих технологий формирования, конструктивных и эффективных связей организации с внешними контрагентами посвящены многочисленные и в ряде случаев весьма объемные исследования по теории и практике маркетинга. Центральным моментом этих исследований являются методы и подходы, позволяющие глубже понимать потребности клиента, определять его скрытые потребности, искать нереализованные возможности в обслуживании и на этой основе развивать отношения с клиентами. Можно выделить три аспекта третьей стратегии – формирование имиджа,

управление торговой маркой, а также управление взаимодействием отдельных элементов внешней среды организации.

Весьма существенным элементом третьей стратегии являются действия, направленные на развитие положительного имиджа организации. В целях формирования такого позитивного имиджа используются разнообразные специальные PR-акции, а также особым образом координируется вся деятельность, связанная с внешними контактами.

Самостоятельным и важным элементом третьей стратегии является совершенствование торговой марки. В ряде случаев торговая марка составляет значительную долю интеллектуального капитала фирмы. В ряде случаев третья стратегия связана с организацией взаимодействия между отдельными элементами внешней структуры. Отдельные составляющие интеллектуального капитала не аддитивны, т.е. в процессе взаимодействия разных составляющих можно получить положительный эффект, непропорциональный приложенным усилиям. Поэтому один из секретов управления знаниями кроется в эффективном взаимодействии разных видов интеллектуального капитала. Рассмотрим стратегии, основанные на этом взаимодействии.

Четвертая стратегия, основанная на обмене знаниями между индивидуальной компетенцией сотрудников и внешней структурой организации, отвечает на вопрос: "Как сотрудники повышают компетенцию потребителей, поставщиков и прочих контрагентов, а так же, как потребители, поставщики и акционеры, в свою очередь, повышают компетенцию персонала?"

Данная стратегия включает в себе приемы и методы взаимодействия с потребителями, которые повышают индивидуальную компетенцию сотрудников организации. Это может происходить разными путями, прежде всего, путем прямого контакта с потребителями. Именно

поэтому во многих компаниях встает вопрос о повышении доли сотрудников, напрямую контактирующих с клиентами. Любые формы обратной связи, полученные с помощью социологических исследований или путем установления непосредственных контактов, можно использовать с целью повышения квалификации сотрудников и увеличения их готовности ответить на новые запросы потребителей. Иногда в качестве четвертой стратегии можно выделить действия, направленные на передачу индивидуальной компетенции от сотрудников компании во внешние структуры

Одной из популярных технологий управления знаниями, получившей в последнее время широкое распространение в мировой практике, стал **бенчмаркинг**. Бенчмаркинг – особая управленческая процедура, которая состоит в том, что в практику работы организации внедряются технологии, стандарты и методы работы лучших организаций–аналогов. В процессе бенчмаркинга осуществляется поиск организаций (предприятий), которые показывают наивысшую эффективность, обучение их методам работы и реализация передовых методов в собственных условиях. В процессе бенчмаркинга анализируется практика лучших организаций, ищется ответ на вопрос, что, как и почему делают лидеры в процессе удовлетворения потребностей потребителей и клиентов. Бенчмаркинг есть систематический процесс выявления лучших организаций, оценки их продукции и методов производства с целью использования передового опыта этих организаций.

В основе бенчмаркинга лежит концепция непрерывного совершенствования деятельности, которая предусматривает цикл планирования, координации, мотивации и оценки действий с целью устойчивого улучшения работы организации. Можно выделить конкурентный и функциональный бенчмаркинг. Конкурентный бенчмаркинг рассматривает изделия, услуги и процессы работы прямых

конкурентов организации. Функциональный бенчмаркинг рассматривает изделия, услуги, и процессы работы организаций, не являющихся прямыми конкурентами данной компании.

В отечественной практике прошлых лет бенчмаркинг более известен как использование передового опыта лучших предприятий в рамках социалистического соревнования. Однако имеются важные отличия бенчмаркинга, используемого в рыночных условиях, от внедрения передового опыта в рамках соцсоревнования при централизованной экономике. Отличия этих подходов заключаются в следующем:

1) при соцсоревновании чаще всего навязывались лучшие образцы сверху, а бенчмаркинг проводится на инициативной основе;

2) бенчмаркинг использует передовой опыт не только аналогичных предприятий, но и предприятий из других отраслей и сфер;

3) бенчмаркинг не ищет самых лучших образцов для подражания, ему достаточно использовать опыт деятельности, который по тем или иным параметрам оказался лучше и на этой основе проводить совершенствование собственной деятельности;

4) бенчмаркинг осуществляется, как правило, непрерывно. Каждый раз после внедрения тех или иных новшеств проводится новый поиск лучших образцов для их использования в данной организации.

Бенчмаркинг нашел свое применение не только в коммерческих предприятиях, но и в государственном управлении. Национальные и местные правительства многих стран мира ищут способы уменьшить свои расходы, увеличить эффективность управления, усилить отдачу потраченных бюджетных средств, повысить качество услуг, предоставляемых гражданам. Однако, чтобы это сделать, необходимо кропотливо и внимательно изучать имеющийся опыт и перенимать приемы и методы управления успешно действующих организаций как общественного, так и частного секторов. Бенчмаркинг является той

управленческой технологией, которая позволяет формализовать передачу и адаптацию передового управленческого опыта.

Бенчмаркинг – управленческая технология, близко примыкающая к технологиям обучения персонала. В ряде случаев обучение персонала использует возможности внешней структуры организации. В последние годы стало возможным осуществлять дистанционное обучение сотрудников компании, которое организуется профессиональным производителем и поставщиком образовательных услуг. Широко распространяется дистанционное обучение с применением средств передачи данных через Интернет. Многие крупные корпорации становятся потребителями новых услуг в области обучения, предлагаемых крупными производителями такого рода услуг.

Пятая стратегия, основанная на обмене знаниями между индивидуальной компетенцией и внутренней структурой, отвечает на вопрос: "Как индивидуальная компетенция сотрудников содействует построению элементов внутренней структуры организации и, соответственно, как можно повысить индивидуальную компетенцию с помощью элементов внутренней структуры?" Данная стратегия имеет дело в основном с переносом индивидуального знания во внутрикорпоративные системы и закреплением его там с целью широкого использования другими сотрудниками

В рамках организации неявное знание преобразуется в явное, т. е. в форму документов, закрепленных процедур и т. п. Таким образом, происходит своеобразная «конвертация» человеческого капитала в структурный. От индивидуальной компетенции к внутренней структуре идет поток знаний, который затем закрепляется в информационных системах. В то же время не все организации и не всегда заинтересованы в направлении потока знаний именно в данном направлении. Дело в том, что конкурентоспособность любой организации определяется, в том числе и

тем, насколько уникальны те ресурсы, которыми она обладает. Чем более уникален ресурс, тем в большей мере у организации остаются возможности сохранять свою конкурентоспособность и монопольное положение на рынке. Если речь идет о таком ресурсе, как знания, которые существуют в виде неявных знаний конкретных сотрудников, то не всегда организация будет заинтересована в том, чтобы перевести эти знания в явную форму, которая поддается тиражированию и свободному переносу. В этом случае фирма может потерять свой уникальный ресурс. Поэтому некоторые фирмы часто заинтересованы оставлять знание в неявной форме, когда его труднее передать.

Шестая стратегия, основанная на обмене знаниями между элементами внешней и внутренней структуры, отвечает на вопрос: "Как осуществляется поток знаний из внешних во внутренние структуры и, наоборот, из внутренних во внешние структуры организации?" Данная стратегия имеет дело в основном с переносом знаний из сферы взаимодействия с внешними контрагентами организации во внутрикорпоративные системы и закреплением их там с целью широкого использования сотрудниками.

В рамках этой стратегии осуществляются систематические опросы потребителей, формируются базы данных о потребителях и их предпочтениях. Шестая стратегия используется в целях повышения качества обслуживания потребителей. База данных о клиентах – это существенный элемент внутренней структуры, один из важнейших ресурсов компании.

Для обеспечения конкурентоспособности некоторые фирмы в процессе обслуживания клиентов передают им дополнительные конкретные сведения, которые служат фактором эффективного использования проданного товара.

Внешняя структура – это не только клиенты, но и конкуренты, поэтому в рамках шестой стратегии встречаются действия, направленные на перенос знаний от конкурентов во все внутренние структуры организации. В частности, в последнее время многие крупные корпорации стали прибегать к такому приему, как создание альянсов с конкурентами для совместного проведения НИОКР. Дело в том, что конкурентные преимущества часто кроются в знаниях, полученных не столько в процессе НИОКР, сколько в информации более тонкого свойства: о конкуренте, о способах организации его бизнеса, о неявных знаниях персонала и пр.

В рамках шестой стратегии осуществляется также сбор данных о продажах с целью рационализации производственного процесса, снижения потерь и оптимизации запасов. Иногда поток знаний от потребителей направляется прямо в одно из подразделений фирмы. В ряде случаев в рамках шестой стратегии осуществляется сбор маркетинговой информации для ее дальнейшего использования в деятельности одной или нескольких фирм.

Седьмая стратегия – это стратегия, опирающаяся на движение знаний одновременно между всеми видами интеллектуального капитала, включающий регулярный мониторинг.

В ряде случаев организации, имеющие опыт управления знаниями в течение нескольких лет, внедряют у себя интегрированные стратегии, которые имеют дело со всеми элементами интеллектуального капитала одновременно: установление миссии, формирование видения, определение стратегии. (<http://www.koism.rags.ru/publ/indiv/07.php>)

Влияние деятельности HR-менеджеров на систему управления знаниями в организации является очень существенным, так как управление человеческими ресурсами и происходит не только на уровне формальной организации, но также на уровне неформальной и внеформальной структуры (Пригожин, 2006). Методы и процедуры всех HR-технологии,

действующие в компании, должны способствовать оптимизации управления знаниями. Майкл Армстронг (2004, с.286) выделяет десять способов, которыми службы управления персоналом могут содействовать этому процессу:

1. «способствовать развитию открытой культуры, в которых распространение знаний относится к числу ценностей и норм,

2. поддерживать атмосферу приверженности и доверия,

3. проводить консультации по построению и развитию организаций, способствующих распространению знаний через сети социальных взаимоотношений, сообщества практиков (группы работников с общими интересами по работе) и работу в группах.

4. проводить консультации по стратегиям, связанными с ресурсами, и обеспечивать их на практике, гарантировать, что ценные работники, которые могут вносить вклад в создание и распространение знаний, будут привлечены и удержаны.

5. проводить консультации, посвященные тому, как мотивировать работников делиться знаниями и вознаграждать тех, кто это делает.

6. способствовать развитию процессов управления показателям труда, в центре внимания которых находится развитие и распространение знаний.

7. развивать процессы организационного и индивидуального обучения, которые будут создавать знания, и способствовать их распространению.

8. вводить и организовывать рабочие группы, совещания, семинары и симпозиумы, которые предоставляют возможность распространения знаний на основе подхода «человек-человек».

9. применение информационных технологий, разрабатывать системы овладения и, насколько возможно, систематизации зафиксированных и неписанных знаний.

10. популяризовать идеи управления знаниями среди высшего руководства, побуждать его руководить и поддерживать инициативы по управлению знаниями».

В мультинациональных компаниях, в которых работают представители разных национальностей, возникают специфические особенности в управлении знаниями, которые необходимо учитывать при построении системы управления обучением и развитием персонала. Эти особенности связаны с вопросами отношения к традициям и инновациям, влиянию и отторжению культурных и религиозных влияний, различиями в восприятии ценностей, в том числе познания, обучения, а также принятия динамических изменений, происходящих в компаниях, особенностях адаптации к новым нормам корпоративной культуры и кадровой политики организации.

ГЛАВА 3. КОМПЕТЕНЦИИ: ОПИСАНИЕ И ОЦЕНКА

Любой современный менеджер по персоналу (HR-директор, руководитель отдела кадров, специалист по работе с персоналом) встречался в жизни с нерусским по звучанию и неясным по содержанию словом «компетенция». Кто-то успел прочесть переводные издания, описывающие это понятие и рассказывающие о принципах использования компетенций в сфере управления человеческими ресурсами организации. Кто-то уже попробовал внедрить западный подход в российскую практику и имеет опыт, которым готов поделиться на страницах российских изданий. Есть ли этому термину отечественный эквивалент. Последний вопрос заслуживает особого внимания.

То, что в России называется компетенциями, чем только не является на самом деле. Одной из весьма навязчивых идей наших соотечественников является замена понятия «компетенция» аналогичным российским термином. Вариантов существует несколько, и все они возвращают нас из области практики в научную сферу.

Чем ЗУН не компетенции?

Нередко приходится слышать рассуждения о том, что компетенции – те же знания, умения, навыки (ЗУН). По сути, данное предположение недалеко от истины, но все же не точно. Обратимся к истокам. Ричард Бояцис, один из основателей концепции компетенций, писал в своей книге, что компетенция – «основная характеристика личности, которая лежит в основе эффективного или превосходного выполнения работы» (**Boyatzis Richard E. (1982), The competent manager: a model for effective performance, John Wiley & Sons**). Это может быть мотив, черта, навык, аспект представления человека о самом себе или своей социальной роли, а также знания, которыми он пользуется. Далее, относя все эти понятия к области

компетенций, Бояцис утверждает, что они образуют своего рода иерархию в структуре личности, и каждая компетенция может существовать на различных уровнях: мотивы и черты – на бессознательном, образ «Я» и социальная роль – на сознательном, а навыки – на поведенческом уровне.

Обратим внимание на то, что содержание понятия компетенций все же шире, чем ЗУН, и только лишь ими не исчерпывается. Для более четкого разделения этих понятий целесообразно обратиться к педагогике. Примечательно, что в настоящее время в отечественной педагогике формируется новая концепция образования - competence-based education. Ее цель - преодоление разрыва между результатами обучения и современными требованиями практики. В педагогике под «компетенцией» понимаются общая способность и готовность личности к деятельности, основанные на знаниях и опыте, которые приобретены благодаря обучению, ориентированные на самостоятельное участие личности в учебно-познавательном процессе, а также направленные на ее успешное включение в трудовую деятельность (С.Е.Шишов, И.Г.Агапов. Компетентностный подход к образованию: прихоть или необходимость?). За рубежом такой подход к образовательному процессу давно уже стал нормой, пример тому - National Vocational Qualifications (NVQs) в Великобритании. Итак, компетенции имеют отношение к способности человека эффективно реализовать на практике усвоенные за период обучения и профессионального становления знания, умения и т.п.

Альтернативной трактовкой понятия компетенций является попытка свести их к ПВК – профессионально важным качествам.

Чем ПВК не компетенции?

В отечественной психологии, действительно, уже есть похожий термин – ПВК. Под профессионально важными качествами понимаются индивидуальные качества субъекта деятельности, влияющие на эффективность деятельности и успешность ее освоения (Шадриков В.Д.

Деятельность и способности. - М., 1994). Определение, безусловно, напоминает характеристику, которую некогда дал компетенциям Р.Бояцис. Тем не менее, ПВК - сугубо психологическое понятие, и работы в области изучения ПВК направлены на анализ качеств личности и личности в профессиональной деятельности вообще. Так, по словам В.Д. Шадрикова, по мере профессионализации успешность деятельности все в большей мере начинает определяться всей структурой ПВК, а не отдельными качествами. Таким образом, речь идет о профессиональном развитии субъекта в определенной области деятельности.

Обратимся к понятию компетенций. **Стив Уиддет** и **Сара Холлифорд**, давая определение компетенций, характеризуют их в терминах проявляемого поведения: «Компетенции – это поведенческие модели, которые демонстрируют люди, эффективно выполняя рабочие задачи в организационном контексте» (Whiddett, Steve and Hollyforde, Sarah (2003), A practical guide to competencies: how to enhance individual and organisational performance, Chartered Institute of Personnel and Development, second edition). Речь идет о характеристиках, определяющих эффективность деятельности в конкретной организации, на конкретном уровне. Компетенции имеют определенную структуру: название, определение, набор поведенческих индикаторов. К слову сказать, совершенно не важно, как называется компетенция – вся суть характеризуемого ею поведения содержится в описании. Соответственно, за одним и тем же названием в разных компаниях могут скрываться совсем разные компетенции.

Почему не ограничиться понятием «компетентность»?

Немало дискуссий вызывает вопрос о соотношении понятий «компетенция» и «компетентность». Понятие «компетентность» отражает конечный результат, свидетельствующий об эффективности работы сотрудника, о его способности достигать цели в своей работе. Оценка

компетентности сотрудника основана на профессиональных стандартах, на его способности справляться с должностными обязанностями. Для того чтобы продемонстрировать компетентность, люди должны проявить свои компетенции – модели поведения, позволяющие им быть компетентными. Таким образом, компетентность обычно характеризуют, как способность решать рабочие задачи, а компетенции – как стандарты поведения, обеспечивающие эту способность.

От теории – к практике

Практических приложений компетенций множество. Компетенции способствуют формированию корпоративной культуры компании и достижению общего видения миссии и целей организации. Они дают ясное представление о стандартах успешного выполнения деятельности; позволяют повысить эффективность обучения и развития сотрудников, ориентируя все обучающие мероприятия на достижение корпоративных стандартов, отраженных в компетенциях. При отборе персонала компетенции определяют структуру сбора поведенческой информации о кандидатах – в частности, позволяют сформулировать критерии отбора в терминах поведения. При оценке эффективности работы (заменившей во многих организациях традиционную аттестацию) компетенции задают структуру для сбора информации о выполнении работы сотрудником и оценки исполнительского поведения. Кроме того, они структурируют саму процедуру оценочного интервью и обсуждение примеров поведения сотрудника. Компетенции же лежат в основе метода ассесмент-центра, призванного на основе использования имитационных упражнений дать представление о поведении кандидата в рабочих ситуациях.

Компетенции – это инструмент менеджмента, ориентированный на практическую деятельность в организации. Одной из причин их популярности является именно адаптированность компетенций к повседневной работе: они описывают реальное, наблюдаемое поведение

людей на работе простым и доступным языком. Нет нужды изобретать велосипед; концепция уже есть, она проверена временем и эффективно работает во множестве организаций по всему миру.

*Стив Уиддет, Сара Холлифорд «Руководство по компетенциям»,
Лайн М.Спенсер и Сайн М.Спенсер «Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы», <http://www.4delo.ru/inform/articles/341119.html>*



Компетентность

Компетенции



Чтобы быть успешным в работе, человек должен обладать и компетенциями, и компетентностью

Prepared by Penny Lane Consulting on the basis of SHL training course

Все методы оценки «человеческого капитала» вырастают из единой потребности в измерении и контроле. Сложность создания таких методов заключается, конечно, в сложности объекта измерения. Действительно, в чем, собственно, измеряется человек? Как определить, на сколько делений шкалы он подходит к той или иной позиции, чтобы при оценке менеджера консультанты и сами работодатели руководствовались не только кривыми

фильтрами субъективности, но пытались выработать единую систему измерений.

Чтобы измерение стало возможным, человека придется описать в виде набора объективных количественных параметров, которые, казалось бы, годятся только для вещей. При доведении «объективации» до предела есть риск совсем потерять из виду те человеческие качества, которые, собственно, и должны быть измерены. В то же время чрезмерно субъективный метод оценки может лишить ее доказательной силы и достоверности.

Именно эти две крайности представлены двумя традиционными способами оценки кандидатов среди специалистов по поиску и подбору персонала. Первый из них, метод неструктурированного интервью (наиболее часто применяемый для оценки управленцев), не предполагает далеко идущей стандартизации и рационализации, и оставляет много места для интуиции. Второй, метод психологических тестов (по расхожему мнению, более подходящий для линейного персонала), напротив, предельно формален и стандартизован. Появившийся не так давно метод СВА (Competency based assessment - оценка, основанная на учете компетенций) позволяет сохранить положительные стороны интервью, и в то же время добиться строгости и стандартизации, которая раньше была достоянием только психологических тестов. Этим методом пользуются ведущие executive search компании мира («Spencer Stuart Executive Search Consultants» и др.). Основное понятие этого метода – компетенция.

Компетенция – это комбинация навыков, знаний и способностей, которая была проявлена кандидатом, и которая ведет к достижению уникальных стандартов клиента. Пример компетенции, который дают западные руководства по СВА – «способность создавать и поддерживать позитивные отношения с людьми и организациями, убеждать других в своей точке зрения».

Существует несколько способов определения компетенций. Согласно одной точке зрения, компетенции должны быть заранее определены (predefined). Это значит, что во всех случаях используется один и тот же набор (например, используются 28 ключевых компетенций). При этом все компетенции имеют фиксированное, раз и навсегда данное определение. Этот метод использует, в частности, компания SHL (Saville@Holdsworth Laboratory). Сторонники другой точки зрения полагают, что этот метод недостаточно лабильный, и что список компетенций должен корректироваться в каждом конкретном случае. Преимущество первого подхода – в большей универсальности, второго – в большей гибкости. В целом же, СВА выгодно отличается от других методов оценки по нескольким параметрам. Прежде всего, рассмотрим предсказательную эффективность СВА.

Сравнительная эффективность СВА

Сравнительная достоверность разных методов оценки может быть представлена в виде следующей таблицы.

Метод оценки	Достоверность предсказания, в процентах вероятности
Неструктурированное интервью	15-38%
Психологическое тестирование и IQ тесты	23-58%
Оценка, проведенная в специальных оценивающих центрах	36-41%
Структурированное, основанное на компетенциях интервью и рекомендации (СВА)	40-60%

Эта таблица приведена на основе исследований удачности сотен проектов.

Как видно из таблицы, даже начинающий специалист, проводящий оценку по методу СВА, добьется большей достоверности (минимальный показатель – 40%), чем самый опытный рекрутер, работающий методом неструктурированного интервью (38%). Оценка, проведенная в оценивающих центрах, также находится примерно на уровне минимальной достоверности для СВА (36-41% и 40%). Оценка при помощи психологического и IQ тестирования дает максимальную достоверность, близкую к максимальной достоверности СВА (58% и 60% соответственно). Однако этот метод имеет гораздо больший разброс по достоверности. Его минимальная достоверность составляет всего 23% (для СВА – 40). Таким образом, по надежности и достоверности СВА явно превосходит другие методы.

Другие преимущества СВА

Кроме того, для специалиста по подбору персонала методика СВА может представлять интерес из-за своей высокой степени формализованности и объективности. Все выводы и оценки, сделанные рекрутером в соответствии с этой методикой, могут быть достаточно легко обоснованы перед клиентом. Перевод анализа на язык объективных и измеряемых параметров позволяет избежать многих двусмысленностей, и делает весь процесс оценки гораздо более последовательным и логичным. При этом учитываются не столько внешние и формальные характеристики кандидата (такие, как опыт работы, образование и т.д.), сколько ключевые для данной позиции знания и навыки (компетенции). Таким образом, competency based assessment – это методика, сочетающая в себе высокую степень формализации с возможностью делать реальные предсказания относительно будущего поведения кандидата на рабочем месте.

Не менее важно и другое. СВА может стать для рекрутинга своего рода универсальным языком. При помощи этого языка разные команды рекрутеров, занимающиеся поиском кандидатов на сходные позиции,

смогут обмениваться информацией и использовать результаты работы друг друга. СВА дает возможность создать типовую схему, которой, при необходимости, смогут пользоваться все подразделения рекрутинговой компании. В целом, более эффективная система коммуникации – это одно из основных преимуществ СВА.

Основные принципы СВА

Оценка, основанная на компетенциях (Competency Based Assessment, СВА) – это способ организации рекрутинговой деятельности на основе хорошо исследованных, рациональных принципов, который позволяет максимизировать точность предсказания успешности того или иного кандидата на данную руководящую позицию. Можно назвать три основных принципа СВА:

- Ожидаемая эффективность работы кандидата должна быть определена через измеряемые и наблюдаемые структуры поведения, которые оказывают существенное влияние на успех в работе.
- Необходимо установить тесную связь между вопросами, задаваемыми кандидату, и тем, как определяется успех.
- Поскольку поведение в прошлом является лучшим индикатором для поведения в будущем, вопросы, задаваемые кандидату в процессе интервью, должны быть сфокусированы на том, как кандидат вел себя в ситуациях, сходных с теми, которые будут определять его успех в новой позиции (метод критических ситуаций).

Методические принципы СВА будут эффективны только тогда, когда они применяются на всех этапах подбора кандидатов (собеседование с клиентом, сбор рекомендаций третьей стороны, интервью с кандидатами).

Структура метода

Применение основных принципов СВА позволяет разбить весь процесс подбора кандидатов на несколько логических блоков:

1. Идентификация критических ситуаций, с которыми кандидату придется иметь дело на рабочем месте. В зависимости от того, как менеджер ведет себя в критических ситуациях, определяется степень его эффективности.

2. Анализ того, как люди, считающиеся в компании эффективными менеджерами, ведут себя в таких ситуациях.

3. Нахождение кандидатов, которые сталкивались с такими же ситуациями, и вели себя сходным образом в прошлом.

Чтобы правильно идентифицировать критические ситуации, рекрутер должен понять задачи, которые будут стоять перед новым менеджером. Например, от менеджера требуется увеличить в несколько раз оборот компании. Предположим, что это может быть сделано двумя способами: или лучшей сегментацией и анализом рынка, или более эффективной организацией процесса продаж. В том и в другом случае критические ситуации будут разными. В первом случае, это может быть грамотное исследование рынка (нужны аналитические навыки), во втором – оптимизация работы какого-то отдела компании (потребуются организаторские способности). Для работы по методу критических ситуаций нужно не только знать задачи, которые придется решать новому менеджеру (что должно быть сделано), но и возможные способы решения (как это может быть сделано).

На основе критических ситуаций, определяются необходимые компетенции. Правильно определенная компетенция должна быть продемонстрирована какими-то предыдущими действиями («поведением») кандидата. При этом компетенцию необходимо отличать от опыта (работы, образования). Опыт кандидата служит ответом на вопрос, что кандидат

делал или изучал. Компетенция же отвечает на вопрос, как что-то было сделано, или как те или иные знания были применены.

После идентификации компетенций создается спецификация позиции и ключевые критерии отбора. В рамках методологии СВА спецификация должна состоять из трех частей:

- Идеальный опыт работы.
- Ключевые компетенции для успеха.
- Другие необходимые личные характеристики.

Возможные трудности при использовании СВА

Недостатком СВА может считаться большее количество бюрократической работы, во всяком случае, на начальном этапе. Но при правильном и длительном использовании этой методики результатом должна стать экономия времени. Кроме того, трудности при использовании СВА могут возникнуть, если клиент сам не до конца определился со своими требованиями, или если он не желает активно участвовать в процессе отбора. Это довольно существенная трудность, поскольку СВА вообще предъявляет очень высокие требования к работе с клиентом. Ниже сформулировано несколько рекомендаций для работы с клиентом и кандидатом.

СВА при работе с клиентом

Прежде всего, рекомендуется объяснить клиенту смысл используемого метода. Необходимо изучить стандарты эффективности, принятые в данной компании (performance standards), и показать клиенту, как можно сформулировать ключевые компетенции на основе стандартов эффективности. Можно обсудить с клиентом стратегии для определения целей и задач нового менеджера. Наконец, важно изучить культуру данной компании и сформулировать, что потребуется от кандидата для успешной интеграции.

СВА при работе с кандидатом

Интервью с кандидатом должно быть построено на все тех же, «поведенческих» принципах. Перед интервью необходимо уточнить, на основе оценок третьей стороны, обладает ли кандидат необходимыми компетенциями. В процессе интервью важно выяснить не формальные характеристики кандидата (где он работал, что делал), а реальные особенности его поведения (СВА вообще определяется как «поведенческий» подход к процессу отбора). Вопросы к кандидату должны быть ориентированы не на его мнения о своем поведении, а на его реальные действия в прошлом. Можно, например, спросить кандидата: «Нравится ли Вам работать в команде?». Затем уточнить вопрос: «Приведите пример Вашей работы в команде. Какова была Ваша роль и влияние?». Затем можно сформулировать вопрос еще более конкретно: «Каковы Ваши действия, если члены команды, в которой Вы работаете, больше озабочены сохранением status quo, чем внесением необходимых изменений? Приведите пример». Методика СВА рекомендует находить реальные примеры в прошлом и не позволять кандидату ограничиваться теоретическими или гипотетическими суждениями, ориентированными на будущее («Я бы сделал...», «Я сделаю»). Интервью с кандидатом по методике СВА осуществляется методом поведенческих проб (behavioral probing). Этот метод предполагает:

- варьирование стиля вопросов для лучшего раскрытия компетенций кандидата;
- использование уточняющих вопросов при многозначных ответах;
- вопросы должны быть ориентированы на конкретные примеры, особенно если интервьюер не знает, что сказать.

Применение метода учета компетенций не исчерпывается сферой рекрутмента вообще или executive search, в частности, и вообще сферой кадрового консультирования. В последние годы именно ориентация на

компетенции (а не на знания) становится стандартом в сфере образования многих стран (например, Великобритании). Перемены затрагивают не только какую-то одну узкую сферу. Меняется само отношение к «человеческому капиталу». Люди в рамках нового подхода рассматриваются как гибкий, взаимозаменяемый и поддающийся количественному анализу материал, рассчитанный на непосредственную утилизацию на рынке труда. Уже сейчас работодатели, специалисты в области образования, государственные чиновники формулируют свои требования к персоналу на языке компетенций. Появление СВА в executive search является, в значительной степени, ответом на эту тенденцию. СВА становится для рекрутинговых компаний не только средством повышения своей эффективности, но и элементарной предпосылкой для нахождения общего языка с клиентом. Естественно, что это обстоятельство делает освоение метода СВА совершенно необходимым для любой желающей преуспеть на рынке рекрутинговой компании.

Приложение 1. Определения компетенций

Стрессоустойчивость. Демонстрирует стабильность, работая в условиях недостатка времени и/или сопротивления. Контролирует свое поведение в стрессовых ситуациях.

Гибкость. Корректирует свое поведение при необходимости или изменяет свой стиль/подход к решению проблемы для достижения поставленной цели.

Настойчивость. Упорно добивается решения вопроса или проблемы до тех пор, пока задача не решена или не возникли непреодолимые препятствия.

Внимание к деталям. Учитывает все аспекты проблемы, включая самые незначительные, чтобы полностью и качественно выполнить работу.

Планирование и организация. Устанавливает для себя и других направление и порядок действий, необходимые для достижения цели.

Управленческий контроль. Обеспечивает поддержание контроля над процессами, людьми и задачами.

Делегирование. Эффективно распределяет ответственность за принятие решений и соответствующие обязанности подходящим для этого подчинённым или коллегам.

Лидерство. Использует соответствующие межличностные стили и методы при управлении группами или отдельными людьми (подчиненными, равными по положению, вышестоящими) для достижения намеченных целей.

Развитие подчиненных. Развивает у подчинённых навыки и компетенции, связанные с текущей и будущей работой, используя возможности тренингов и других мероприятий по развитию.

Понимание организации. Осознает значение принимаемых в организации решений и осуществляемых действий и их влияние на другие части организации. Эффективно использует эти знания в своей работе.

Анализ проблем. Эффективно распознает проблемы, ищет нужные данные, вычленяет значимую информацию и определяет возможные причины проблем.

Решительность. С готовностью принимает решения, высказывает свое мнение, осуществляет действия и берет на себя обязательства.

Анализ числовой информации. Эффективно анализирует, организует и представляет числовую информацию, например, финансовые отчеты или статистические данные.

Сбор информации. Эффективно собирает важную информацию в устном общении. Задает вопросы, направленные на сбор информации, проявляет "активное" слушание.

Убедительность в общении. Излагает мысли и факты ясным и доходчивым способом. Убеждает других в правильности своей точки зрения.

Письменная коммуникация. Ясно выражает свои мысли в письменной форме, используя грамматические конструкции, таким образом, чтобы быть правильно понятым.

Межличностное понимание. Стремится к пониманию других людей, сопутствующих обстоятельств и своего влияния на них. Демонстрирует внимательное отношение к чувствам и потребностям других людей.

Работа в команде. Стремится быть полноправным членом команды. Вносит ощутимый вклад в работу команды, даже если не учтены его личные интересы.

Стандарты работы. Устанавливает высокие цели и стандарты для себя, других и организации. Проявляет неудовлетворенность средним уровнем выполнения работы.

Приверженность компании. Демонстрирует уверенность в необходимости своей работы или должности, в ее ценности для организации. Прилагает дополнительные усилия для блага компании, что не всегда может совпадать с собственными интересами.

Нацеленность на достижения/результат (результат проекта, профессиональный, карьерный рост). Выделяет важность работы для достижения личного удовлетворения. Демонстрирует высокую потребность в достижении успеха, совершенствовании собственных профессиональных навыков. Продвигает проект до его завершения, достигая целей проекта.

Ориентация на клиента. Превосходит ожидания клиентов, демонстрируя высокую обязательность в поиске и осуществлении решений

проблем в соответствии с высочайшими стандартами, ориентированными на удовлетворение потребностей клиента.

<http://old.e-executive.ru/files/img2/add3.html>

Оценка и развитие базовых компетенций сотрудников

Определяя миссию своей компании, стратегию развития, основные цели и задачи, руководство неизбежно встает перед определением стержневой (ключевой, основной) компетенции организации, которая отражает ресурсы и возможности бизнеса, обеспечивающие его конкурентоспособность. Стержневая компетенция организации определяет требования к профессиональным навыкам и социальным характеристикам сотрудников, призванных реализовать основную компетенцию компании для выполнения миссии организации.

Для успешной работы необходимо создать модель компетенций, основная идея которой заключается в ясном представлении о состоянии и развитии качеств и поведенческих характеристик сотрудников, необходимых для эффективной реализации стратегии компании. Стандартизированный набор компетенций, в сущности, представляет собой набор из точных и четких профилей идеальных сотрудников и, соответственно, коллектива. Точно определяя поведенческий портрет сотрудника (профиль успеха, отображающий необходимые качества, характеристики и степень выраженности каждой из характеристик), организация системно подходит к управлению мотивацией, повышению уровня управленческой культуры и эффективности отдачи персонала.

Внедрение модели компетенций — это запуск механизма преобразования "неэффективных" сотрудников в "эффективных".

Одним из важнейших элементов модели компетенций являются базовые компетенции. Это понятие часто объединяется как синоним с "ключевыми квалификациями", а также Soft Skills — "мягкими навыками". Они могут быть восприняты как набор умений и навыков, квалификаций,

запаса знаний и поведенческих характеристик, необходимых для успешного взаимодействия в современном деловом мире.

Существуют профессиональные компетенции, а также компетенции, владение которыми необходимо каждому работающему человеку, живущему в стремительно развивающемся информационном обществе.

Примерами тому являются:

- управленческие компетенции;
- организационные навыки;
- коммуникативные навыки;
- умение проводить презентацию;
- умения, необходимые для управления проектами;
- умение работать в команде;
- надежность;
- ответственность;
- умение продвигать дело и влиять на людей;
- интернациональность.

Чем меньше у работника необходимых для работодателя базовых компетенций, тем сложнее компании соответствовать изменяющимся требованиям современного профессионального мира.

Часто все же остается неясным, какие именно компетенции для данной позиции необходимы. В этом иногда может помочь описание должностных обязанностей — правда, только в том случае, если оно выполнено достаточно подробно. Обычно группа консультантов вместе с руководителем определяет компетенции для руководителя и для его сотрудников, определяет зоны ближайшего развития, опираясь на имеющиеся сильные стороны. Затем составляется план (Assessment-развитие) с определением степени развития каждой из компетенций и выбирается инструментарий. Умение работать в команде проявляется при

применении таких методов отбора, как ассесмент-центр, когда соискателям вместе приходится решать общую задачу в динамичном режиме, проявляя умение взаимодействовать в команде.

Методика внедрения модели базовых компетенций включает:

- определение и конкретизация стандартов поведения;
- оценка рабочего места (профиля позиции);
- донесение компетенций до всех сотрудников организации;
- обсуждение в группах, согласование;
- аттестация, оценка персонала.

Инструментарий оценки и развития базовых компетенций:

- Assessment Centre
- план assessment-развития
- тренинг для менеджеров
- сессии, семинары, конференции
- аттестации персонала
- обобщение, создание программы индивидуальных и корпоративных компетенций для менеджеров компании.

За последние годы значение базовых компетенций значительно возросло. Сегодня социальная компетентность является одной из составляющих общей квалификации специалиста. Профессиональные знания устаревают с поразительной быстротой и становятся неактуальными, поэтому могут быть только одним из двух столпов квалификации. Другой "гибкий" навык -готовность к "пожизненному" обучению — поддерживает профессиональные знания в актуальном состоянии.

Опыт работы и анализ эффективности проведенных программ обучения позволяет утверждать, что применение обучающих программ как инструментов развития персонала эффективно только при системном

подходе к обучению (например, при создании корпоративной модели компетенций, внедрении системы управления реализацией стратегии или управления по целям). Практика эпизодического, бессистемного обучения, не связанного с решением конкретных стратегических задач, приводит к обоюдному разочарованию результатом как заказчика, так и исполнителя услуг.

<http://www.consult.ru/themes/default/publication.asp?folder=1924&publicationid=602>

Как определить критерии эффективности исполнения

Для разработки собственной модели компетенций необходимо провести исследование компетенций. Классические исследования компетенций состоят из шести этапов: определение критериев эффективности; определение критериальной выборки; сбор данных; анализ данных и разработка модели компетенций; валидизация модели компетенций; подготовка приложений модели компетенций.

Первый и самый важный этап исследования компетенций – определение критериев или системы измерения, которая бы отличала наилучшее, или эффективное, исполнение исследуемой работы. Идеальные критерии – «твердые» результаты, такие как данные о продажах или прибыли для бизнес-менеджеров, патенты и публикации для научных сотрудников.

Иногда важно разработать критерий для работы. Например, чтобы определить эффективных докторов, можно разработать единицу измерения тщательности диагноза и лечения. Группа высококвалифицированных терапевтов оценит симптомы группы пациентов и сформулирует диагноз и план лечения. Затем выборочно докторов попросят осмотреть тех же пациентов. Критерий лучшего доктора - насколько близко его диагноз и лечение этой группы пациентов совпадает с таковыми врачей-экспертов.

Имитационные кейсы на конкуренцию также могут использоваться в качестве критерия работы. Пример – военные подразделения, участвующие в очень реалистичных военных учениях. Лидеры подразделений, которые регулярно выигрывают учебные бои, считаются лучшими офицерами.

Если точный критерий получить не получается, можно пользоваться выдвижением или рейтингами со стороны начальников, равных по положению, подчиненных и\или покупателей и клиентов. Исследование показывает, что рейтинги коллег обладают высокой обоснованностью критериев, то есть они прогнозируют точный результат работы. Исследования регулярно показывают, что подчиненные лучших руководителей имеют более высокий настрой на основе замеров климата компании в целом, или исследований удовлетворенности от работы.

Очень важно определить критерии эффективности – и *правильные* критерии эффективности – работы. Модель компетенции, основанная на лучших исполнителях, не может быть лучше критериев, по которым были отобраны эти люди. Если используются неверные критерии (к примеру, личная популярность вместо исполнения), то модель определит неверные компетенции.

Лайла М. Спенсера и Сайна М. Спенсера *Компетенции at work*.

<http://www.hr-zone.net/index.php?mod=articles&go=print&id=860>

ГЛАВА 4. СИСТЕМА ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Практическое занятие. Разработка системы обучения персонала в группе компаний «Кондитер и Ко». Работа с кейсом в малых группах. Групповые презентации и обсуждение результатов.

Оценка эффективности бизнес – технологии развития и обучения человеческих ресурсов. **Эффективность** = функция (**достигнутых результатов и затраченных на это ресурсов**). Критерии эффективности могут быть:

1. экономические (позволяет оценить воздействие мероприятий на конечные финансовые и экономические результаты деятельности);
2. функциональные (связаны с ростом функционирования системы управления человеческими ресурсами);
3. социальные (рост уровня удовлетворенности персонала различными аспектами трудовой деятельности, улучшения климата в коллективе, изменение ценностной структуры).

Экономическая эффективность в области развития персонала означает достижение целей организации (например, производство товаров) путем использования сотрудников по принципу экономического расходования ограниченных средств. Этот принцип реализуется при наиболее благоприятном отношении результата использования (продуктивность труда) и соответственно при наиболее благоприятном соотношении результатов труда персонала и затрат на персонал (экономичность труда).

Социальная эффективность реализуется в виде исполнения ожиданий потребностей и интересов сотрудников. Эти потребности очень многообразны. Сюда относятся, например, хорошая оплата труда, приятные условия работы и возможности развития личности.

Категории эффективности		
Экономическая	Социальная	Общественная
Примеры рассчитываемых показателей эффективности		
Инвестиции Затраты на персонал Материальные затраты Оборот	Степень свободы в действиях и контактах Нагрузка/занятость Абсентизм Текучесть Удовлетворенность работой	Образовательный и квалификационный уровни Уровень удовлетворения потребностей Производственные заболевания Ранняя инвалидность

Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. Управление персоналом. Оценка эффективности. Учебное пособие для вузов.- М.: Издательство «Экзамен», 2002, с. 182.

ФАКТОРЫ, влияющие на эффективность обучения



Рис. Основные убеждения, ценности и исходные посылки организационной культуры по Шайну (с. 130)

- То, на что руководители обращают внимание, что они измеряют и контролируют
- То, как руководители реагируют на критические, несущие эмоциональный заряд события и организационные кризисы
- Сознательное моделирование ролей и обучение их выполнению
- Критерии, применяемые при представлении вознаграждений и статуса
- Критерии, в соответствии с которыми осуществляются прием людей на работу, их отбор, продвижение по службе и отстранение от выполнения обязанностей
- Исходный проект и структура организации
- Действующие в организации системы и процедуры

- Архитектурный замысел физического пространства, фасадов и зданий
- Истории, легенды, мифы и символы
- Формальное изложение философии, основных принципов и уставных норм организации.

Культуры, способствующие и препятствующие обучению (с. 131-132)

Культуры, способствующие обучению	Культуры, препятствующие обучению
<p>Устанавливают баланс интересов всех сторон.</p> <p>Руководители находят баланс интересов потребителей, наемных работников, поставщиков, местных организаций и акционеров. «Ни одна группа не доминирует в мышлении менеджеров, потому что они понимают: любая из этих групп может замедлить развитие организации и уничтожить ее.</p>	<p>Проводят различие между «жесткими» и «мягкими» проблемами.</p> <p>Проблемы, сопряженные с выполнением заданий, имеют приоритет над проблемами отношений между людьми, управляющие сортируют проблемы на мягкие и жесткие, причем жесткие считаются более важными. Руководители уделяют внимание жестким вопросам – сбору информации, финансам, обязательным показателям, вознаграждениям, производству, конкуренции, структуре и т.д.</p> <p>Все на словах признают важность мягких, гуманитарных вопросов и отношений, но реальную работу менеджеров оценивают в количественных показателях.</p> <p>Руководители рассматривают людей как еще один ресурс, которым можно пользоваться и манипулировать так же, как они используют сырье.</p>
<p>Сосредоточена на людях, а не на системах.</p> <p>Руководители и управляющие считают, что их подчиненные могут и будут учиться, ценят обучение и изменения. Шайн отмечает, что «для создания культуры обучения требуется известная доля идеализма в отношении человеческой природы». Такой идеализм существует в полной мере.</p>	<p>Сосредоточена не на людях, а на системах.</p> <p>Руководители и управляющие – инженеры и технократы, занимающиеся прежде всего созданием и поддержанием систем, которые будут свободны от человеческих недостатков и ошибок. Ключевая тема культуры – сознательное, осуществляемое на уровне замысла и проектирования исключение людей из системы, а не включение их в системы.</p>

<p>Создание у людей уверенности в том, что они могут изменить свою среду.</p> <p>У людей есть общие убеждения, что они способны изменить свою среду и в конечном счете являются хозяевами собственной судьбы. «Если мы считаем, что окружающий нас мир нельзя изменить, то какой смысл учиться обучению? Расслабьтесь и насладитесь тем, что уготовано судьбой».</p>	<p>Позволяет людям изменяться только тогда, когда это необходимо.</p> <p>Люди в организациях скорее реактивны, нежели инициативны. Они изменяются только в ответ на воздействие внешних сил, рассматриваемых как угрозы. Люди сосредотачивают внимание и силы на решение проблем, а не на создание чего-то нового</p>
<p>Представляет время для учебы.</p> <p>Руководители допускают, чтобы у работников было какое-то время, с тем, чтобы его можно было использовать для обучения. «Стремление держать работников «в черном теле», «тонкими и звонкими» - это дурное предписание для организационного обучения».</p>	<p>Держит сотрудников в «черном теле».</p> <p>Организация озабочена прежде всего краткосрочным преодолением проблем и адаптацией. Стремление держать работников в «черном теле» господствует в умах руководителей и управляющих. Мысль и расслабление сама по себе не допустима.</p>
<p>Предписывает целостный подход к проблемам.</p> <p>Работающие в организации разделяют убеждения в том, что экономические, политические и социокультурные события взаимосвязаны и что это условие действует как внутри организации, так и вне нее. Характерна общая приверженность обучению, системному мышлению, знанию того, как обстоят дела в организации, и в особенности пониманию отдаленных по времени последствий каких-либо шагов. Культура такой организации предписывает целостный подход к проблемам.</p>	<p>Расчленяет решение проблем.</p> <p>Рабочие роли и задачи расчленяют и отделяют от развития семей и индивидуального развития. Работа и домашний очаг считаются разными, не смешиваемыми вещами. Люди уверены, что наилучший подход к решению проблем – расчленение их на составляющие, изучение и решение каждой составляющей по отдельности, а затем синтезирование их в целое.</p>
<p>Поощряет открытые коммуникации.</p> <p>Управляющие и рядовые работники одинаково привержены открытому и обширному общению организация потратила какое-то время на то, чтобы разработать общую лексику, дающую сотрудникам возможность общаться друг с другом. У людей есть общее обязательство говорить правду.</p>	<p>Ограничивает поток информации.</p> <p>Существует презумпция «божественного права» управляющих на информацию и прерогативы. Финансовую и иную информацию скрывают от всех, кому нет необходимости знать ее. Служебное положение и доступ к информации дают статус и власть. Люди хранят в тайне информацию, имеющую отношение к их деятельности, скрывают ее, чтобы защитить свои властные позиции, и иногда даже лгут для того, чтобы предстать в более выгодном свете.</p>

<p>Основана на вере в групповую работу.</p> <p>Люди убеждены в том, что доверие, групповая работа, координация и сотрудничество критически важны для успеха. Конкуренцию между индивидуумами <i>не</i> рассматривают как решение всех проблем.</p>	<p>Основана на вере в индивидуальную конкуренцию.</p> <p>Конкуренцию между людьми воспринимают как естественное состояние и надлежащий путь к власти и статусу. У этой культуры есть пристрастие к суровому индивидуальному. Человека, в одиночку решающего проблемы, считают героем. Групповую работу рассматривают как практическую необходимость, но не как нечто желательное само по себе.</p>
<p>Требует доступных для общения лидеров.</p> <p>Руководители признают свою уязвимость и неуверенность. Лидер действует скорее как учитель и распорядитель изменений, а не харизматический вождь.</p>	<p>Требует властных, контролирующих действие других, руководителей.</p> <p>Лидеры и их последователи исходят из того, что первые должны контролировать вторых, быть решительными, уверенными и доминировать. Лидерам недопустимо признавать свою уязвимость.</p>

Бойетт Джозеф Г., Бойетт Джимми Т. Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления/ пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2001.

Процесс обучения

Три области обучения:

- Знания – что индивидуумам нужно знать (познавательное обучение)
- Навыки – что индивидуумам нужно уметь делать
- Установки – какие чувства люди испытывают по отношению к своей работе (Армстронг, глава 35, с.459)

Корпоративный тренинг – инструмент развития менеджмента
(Кларин М.В.)

Где искать резервы повышения производительности труда? Отмечая недостаточный уровень производительности даже на лучших

предприятиях страны, специалисты по управлению — аналитики и практики — выделяют два типа причин, влияющих на это: 1) неразвитость рыночной инфраструктуры и 2) недостаток управленческой культуры, навыков организации труда, отсутствие опыта коммерческой деятельности в условиях рыночной конкуренции, низкая квалификация менеджеров [2]. Если первый тип причин связан с макроэкономическими условиями, то с причинами второго типа нужно работать в масштабах самого предприятия. Итак, необходимо развитие менеджмента и развитие менеджеров.

Развитие менеджеров: помочь понять, в чем они некомпетентны

Директор крупной компьютерной фирмы говорит: *«Все наши менеджеры – выпускники престижных вузов — МГУ, МФТИ, МАИ, МВТУ и т.д. Они — высококлассные технические специалисты с замечательным интеллектом, прекрасно информированы, много читают. Но это не значит, что они готовы к ролевой позиции менеджера. Есть разрыв между их знаниями и реальной позицией. Роли менеджера многие из них попросту еще не готовы».*

На первый взгляд, задача развития менеджеров ясна: повышать культуру и навыки управления. Однако не все так просто. Вот как формулирует запрос к обучению менеджеров этой же фирмы директор по персоналу: *«Наших менеджеров с самого начала тренинга нужно проблематизировать — добиться, чтобы они поняли, чего они не понимают. Ведь их основная проблема в том, что они не понимают, не видят своей собственной проблемы. Они — классные специалисты, и мышление у них чисто техническое. Они видят техническую задачу и бросаются ее решать. Им легче сделать самим, чем организовать других людей. То есть, они не понимают, что они в позиции организатора работы. С самого начала тренинга нужно что-то, что помогло бы им понять, что у них есть проблема».*

Обычно менеджеры с заметной напряженностью относятся к тому, что:

- они чего-то не знают или не умеют;
- кто-то чему-то их научит;
- в первом им придется признаваться, а во втором участвовать на глазах у своих коллег-членов группы.

Как готовить компетентного руководителя?

Пример: «Дилемма руководителя или как повышать квалификацию?» В ходе курса по руководству проектами менеджер проекта, в недавнем прошлом компьютерный специалист, говорит: *«Я с большим трудом успеваю следить за последними изменениями, отстаю от тех, кем руковожу. Мои сотрудники так быстро продвигаются... Мне хочется не потерять квалификацию, но заниматься приходится совсем другими вопросами...»*

В приведенном примере ключевое слово — квалификация. О какой квалификации идет речь? В чем состоит рост квалификации руководителя?

Пример: Кто будет руководителем?

Рассмотрим типичную ситуацию: в компании начинается новый проект. Если это разработка нового компьютерного продукта, то кого назначат руководителем? Ответ ясен: компьютерного специалиста, понимающего суть дела, характер разработки. Если это компания, производящая электротехническое оборудование, ответ также ясен: руководить проектом будет компетентный специалист-инженер.

Итак, в приведенных (и в большинстве других аналогичных) случаях руководить будет технический специалист. Однако принятие решений, общение с носителями разнонаправленных интересов — все эти задачи так далеки от тех, которые он привык решать, и именно здесь происходят самые серьезные сбои.

Залог успешной работы в современной организации, в том числе успешного восхождения по корпоративным ступеням, — совокупность качеств, которая в последние годы обозначается как «эмоциональный интеллект». Умение общаться, говорить с людьми, понимать настроение и интересы присутствующих, мотивировать — все эти качества обладают обманчивой, кажущейся простотой и вместе с тем они не столь очевидны, как конкретные и четко очерченные технические знания и навыки.

В последние годы проводились исследования, посвященные сравнению работы успешных и неуспешных руководителей организаций. По данным исследований, проведенных компанией Хагберг консалтинг Групп, успешные руководители по сравнению с неуспешными тратят меньше времени на контроль исполнения (25% против 53%), больше занимаются развитием команды и согласованностью работы (34% против 18%) и максимум усилий сосредотачивают на формировании стратегии (41% против 29%) [3].

Эти данные перекликаются с результатами других опросов. В 1998 г. высшими руководителями 150 организаций США были названы области умений, которые они считают необходимым развивать в первую очередь у высшего руководящего состава своих организаций [4]. Результаты этого опроса представлены на Рис. 1.

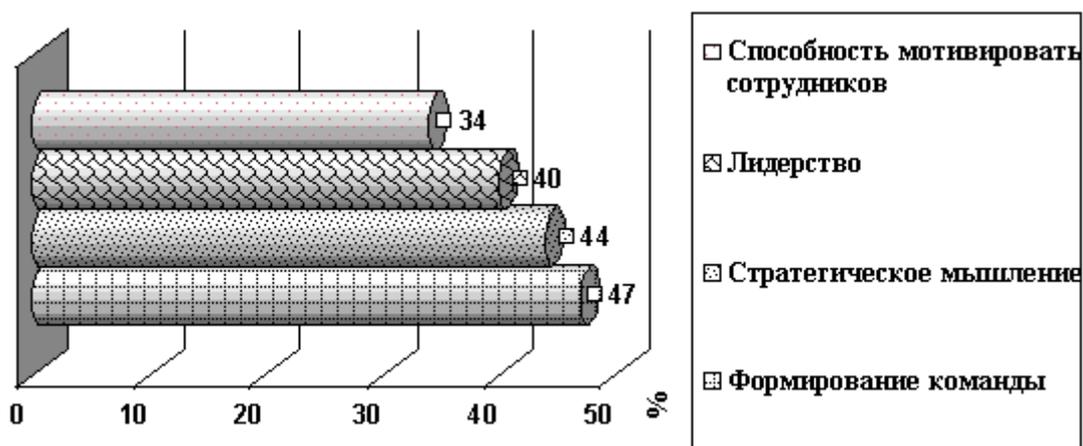


Рис. 1. Области ключевых умений высшего руководства

Кроме того, ситуация ответственного выбора сама по себе является стрессовой, несет в себе значительные психофизические нагрузки. Требуются дополнительные качества и умения для преодоления стресса: без них происходит «выгорание» менеджера.

Вверх по лестнице, ведущей... вверх!

Представим себе профессионала, который начинал как технический специалист и постепенно продвигался по ступеням менеджерской лестницы. По мере перехода от роли технического специалиста к роли менеджера значение технических навыков снижается. Для успешной работы менеджера наиболее важными становятся выработка и принятие решений, планирование, организация работы, мотивирование сотрудников, контроль за ходом выполнения работ, руководство как отдельными сотрудниками, так и работой команды, навыки общения. Для руководителей высшего звена успех все в большей степени зависит от интуиции, гибкости, оперативности, разносторонности, цельности и других личностных качеств, которые проявляются в реализации и развитии корпоративной политики.

Навыки лидерства и менеджмента различаются условно. Э. Деминг говорил: «Мы управляем процессами и системами, руководим — людьми». Лидерство и управление/контроль и стоящие за ними области умений и навыков представим на следующем.

Развитие менеджмента: программы корпоративного тренинга

Корпоративный тренинг, также как и его распространенные синонимы: бизнес-тренинг, внутрифирменное обучение — понятия, образованные практикой работы организаций, крупных фирм и компаний. Их основное значение можно кратко охарактеризовать так: подготовка и развитие навыков персонала для эффективной работы в данной организации.

В условиях бизнеса конечная задача корпоративного тренинга — вклад в рост прибыли компании, в условиях государственной или некоммерческой организации — повышение эффективности ее работы. Корпоративный тренинг принципиально отличается от обучения в рамках бизнес-образования, которое направлено на то, чтобы заложить общие представления об основных областях и способах ведения бизнеса. В повседневной практике компаний нет необходимости (и тем более времени!) знакомить сотрудников с основами, историей, обзорами развития различных подходов, моделей и методов работы. Обычно организация может позволить себе оторвать от работы и направить на обучение своих сотрудников (особенно менеджеров) лишь на короткое время. Отсюда типичная продолжительность тренинга, как правило, от одного до пяти дней.

Распространенность тренингов в организациях России пока еще не описана достоверными статистическими данными. Мировой опыт показывает тенденцию устойчивого роста числа сотрудников, прошедших тренинги в организациях всех типов (см., например, данные по США на *рис. 2*).

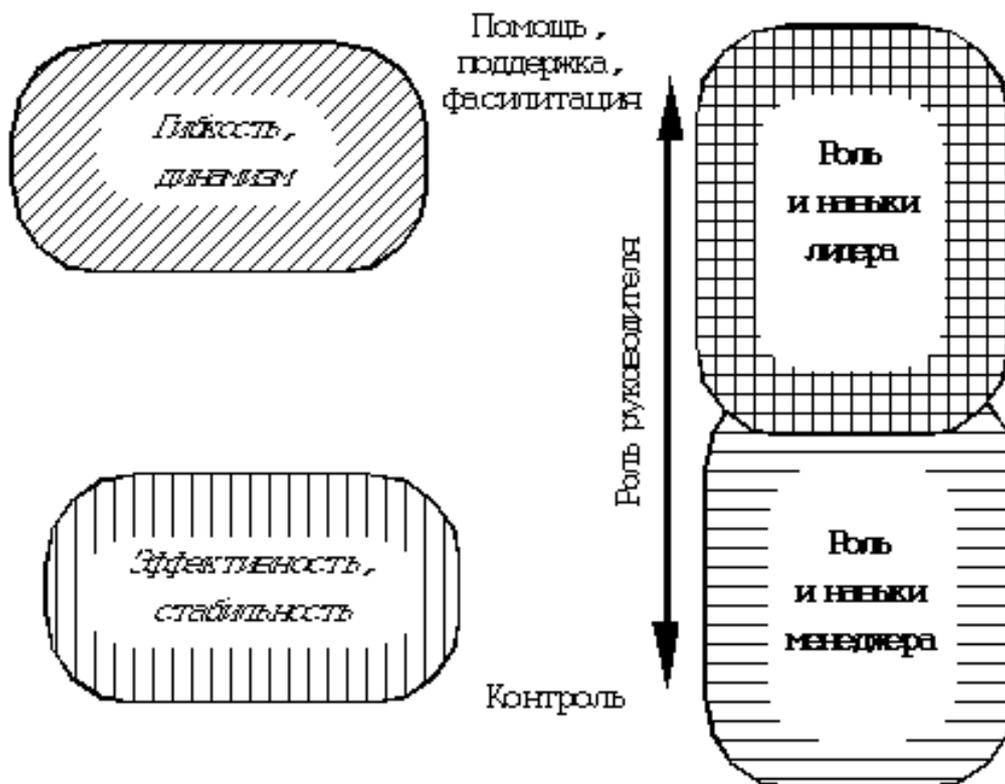


Рис. 2. Число сотрудников, прошедших тренинги в организациях США (в %) [6]

Корпоративные учебные центры

Внутренние учебные центры имеются лишь в наиболее крупных фирмах, таких, как, например, Центробанк, Сбербанк, компании Rank Херох, Ericsson, Coca-Cola и др. Обучение в них ориентировано на сотрудников организации или ее партнеров, например, дилеров или клиентов. Лишь в редких случаях туда на условиях «открытого набора» попадают люди со стороны. (Так, осенью 1997 г. в учебном центре компании Rank Херох «открытым» был только 10-дневный курс «Техника продаж» начального уровня.) Задача корпоративного учебного центра — целенаправленное обучение сотрудников, «подстройка» их квалификации под требования организации. В некоторых случаях учебные центры дают возможность пройти развернутую подготовку.

Пример: Учебный центр — корпоративный институт

Учебный центр компании Ericsson проводит обучение по схеме «техник — системный инженер — эксперт». Курс обучения длится 25-35 дней. Первые две недели посвящены теории, последующие три — освоению оборудования. После окончания первого цикла обучения сотрудник работает в компании как техник. Через год он может пройти следующий цикл и перейти в категорию системных инженеров. Еще год работы в компании, — и следующий цикл обучения помогает сотруднику стать квалифицированным специалистом-экспертом. Учебный центр предлагает на выбор подготовку по специальностям: эксперт по сетям общего пользования, мобильной телефонной связи, офисным АТС.

До августовского кризиса 1998 г. Корпоративный институт банка МЕНАТЕП обучал слушателей по специальностям: финансы и кредит, банковское дело, финансовый менеджмент. Занятия проводились на протяжении года трижды в неделю по 4 часа после рабочего дня и полный день в субботу. Стоимость обучения составляла около 2000 долларов за год, но для сотрудников банка, а также холдинга «Роспром» и компании ЮКОС обучение было бесплатным [7].

В практике ведущих международных компаний получили распространение центры подготовки менеджеров, работающие как своего рода бизнес-школы, получившие название корпоративных колледжей, институтов или университетов. Например, Disney University, Federal Express Leadership Institute, учебный центр Crotonville в компании General Electric, школа бизнеса компании AT&T, университет Motorola и др. Их основная задача — укрепить и развить конкурентоспособность своих компаний [8].

Корпоративные учебные центры нередко сосредотачивают свою деятельность на технической подготовке, обучении первичным навыкам работы с клиентами. Некоторые центры проводят вводный курс для новых

сотрудников, который помогает человеку включиться в организацию, узнать ее историю, корпоративную культуру, особенности применяемой терминологии, характеристики оборудования и т.д. Внутренние тренинговые центры ориентированы на наиболее типичные, повторяющиеся учебные курсы, такие как навыки работы с клиентами, техника продаж, базовые навыки менеджера. Программы развития менеджмента, особенно для менеджеров среднего и высшего звена, обычно выходят за рамки внутренних центров.

Виды и уровень тренингов

Чтобы спланировать обучение в компании, заказать проведение курса, составить перечень тренингов, нужно иметь набор видов тренинга, их классификацию. Руководство компаний и менеджеры по персоналу обычно делят тренинги так, как удобнее для работы, и не соблюдают строгой классификации. Назовем некоторые варианты того, как выделяют виды тренингов в организациях.

Тематика. Распространен способ разделения тренингов по темам: вводный (ориентационный) тренинг, техника продаж, ведение переговоров, навыки презентации, работа с клиентами, принятие управленческих решений и т.д. Разделяя тренинги по темам, можно четко определить предметную область работы. Однако для организации и проведения эффективного тренинга выбрать тему недостаточно. Нужно точно знать, для кого проводится обучение.

Участники. Типичное разделение участников — по их положению в организации: *рядовые сотрудники, линейные менеджеры (супервайзеры), менеджеры среднего звена, высшее руководство.* Соответственно разделяются и тренинги. Это деление дополняет тематическое. В результате получаем такое описание тренинга: курс техники продаж для торговых представителей или тренинг по ведению переговоров менеджеров.

Уровни целей тренинга. Следующий подход к делению тренингов встречается гораздо реже двух предыдущих. Он состоит в том, чтобы выделить уровень проблем, потребностей организации, откликом на которые выступает данный тренинг:

- **Ситуативный (индивидуальный) уровень** относится к тем потребностям, которые связаны с навыками конкретных сотрудников или менеджеров организации. Для решения проблем этого уровня достаточно обучить конкретных людей, развить их навыки. Например: *навыки работы секретаря, навыки презентации, основы личной эффективности.*
- **Системный уровень** относится к тем потребностям, которые не ограничиваются обученностью отдельных сотрудников и связаны со взаимодействием внутри компании. Например: *управление конфликтами, решение проблем.*
- **Стратегический уровень** относится к тем потребностям, которые не ограничиваются ни обученностью отдельных сотрудников, ни взаимодействием в компании, но относятся к стратегии развития организации, ее положению в социально-экономической среде. Например: *развитие корпоративной культуры, стратегическое планирование.*

Тематика тренингов, уровень сотрудников, для которых они предназначены, и уровень потребностей организации связаны между собой, хотя не всегда эта связь однозначна. Отправной момент — потребности организации. Если их не учитывать, происходят типичные ошибки.

Пример. Тема подходящая, тренинг неэффективный

Руководство компании приняло решение провести тренинг по маркетингу для совета директоров. Программа включала инструменты анализа рынка, основы составления маркетингового плана. После проведения тренинга оказалось, что маркетинговая функция в компании не изменилась. Руководство было разочаровано тренингом. Генеральный директор поставил вопрос о привлечении дорогостоящих консультантов. Проблема была в том, чтобы развить потенциал сотрудников и менеджеров самой компании.

Анализируя причины неудачи, руководство пришло к следующему выводу: тренинг должен был носить стратегический характер, в то время как предложенная программа была ситуативной, оснащала участников индивидуальными навыками, не работала на стратегическое решение задач всей организации. Неудачи можно было бы избежать, если с самого начала четко задать тип тренинга, выстроить его направленность.

Связь тематики тренингов и уровня проблем в организации представлена в *табл. 1*.

Таблица 1. Характеристика связи тематики тренингов и уровня проблем в организации

Тематика тренинга	Уровень проблем		
	Индивидуальный	Системный	Стратегический
Вводный (ориентационный) тренинг	X		
Техника продаж	X		
Управление временем	X		
Управление ресурсами	X		
Управление проектами	X	X	
Навыки работы секретаря	X		
Развитие критического мышления	X		

Телефонное поведение	X		
Проведение презентаций	X		
Проведение рабочих совещаний	X	X	
Работа с клиентами	X	X	
Принятие управленческих решений	X	X	
Решение проблем	X	X	
Проведение переговоров	X		
Наставничество	X	X	X
Развитие команды в организации		X	X
Развитие корпоративной культуры		X	X
Управление переменами		X	X
Управление конфликтами	X	X	
Навыки лидерства	X	X	
Маркетинг	X	X	X
Управление результативностью работы		X	X

При одной и той же тематике тренинга его уровень может быть разным в зависимости от особенностей организации. Для некоторых компаний тренинг по работе с клиентами может быть подчинен задаче выстраивания общих стратегических ориентиров, перехода от ориентации на продукт к ориентации на клиента и обслуживание. Соответственно, уровень тренинга выйдет далеко за рамки ситуативного (индивидуального).

Вид тренинга подбирается исходя из следующих параметров:

- участники;
- тематика;
- уровень проблем в организации.

Точный выбор вида и уровня тренинга — залог его успеха.

При всей широте диапазона внутренних тренинговых курсов в него обычно не попадает обучение в области стратегического планирования, руководства проектами, управления организационными изменениями и другие области управления высшего уровня. Соответствующие тренинговые потребности компаний обслуживаются внешними тренинговыми организациями.

Тренинги по развитию менеджмента и лидерства

Приведем примеры распространенных тренинговых курсов в области развития менеджмента и лидерства. Условно сгруппируем их по двум областям:

Развитие менеджмента	Основы лидерства
Навыки менеджмента	Мотивация сотрудников
Управление временем	Стили руководства. Основы делегирования
Стратегическое планирование	Руководство малыми группами
Принятие управленческих решений	Управление конфликтами
Управление результативностью	Ведение переговоров
Управление проектами	Управление изменениями

Опыт показывает, что наибольший эффект приносят не отдельные тренинговые курсы, а программы развития менеджмента, адаптированные к потребностям конкретной организации.

Обучение не «по-школьному»: роль и место корпоративного тренинга

Внутрифирменное обучение заметно отличается по направленности от школьного или вузовского. Знания и умения носят не общий (общеобразовательный или профессионально-образовательный) характер; они непосредственно направлены на повышение эффективности производственной деятельности. Корпоративный тренинг максимально конкретен, и если это не так, то это либо не тренинг, либо плохой тренинг.

Направленность корпоративного обучения функциональна: его задача — поддержать и повысить результативность организации.

Недавние исследования, проведенные в 3200 американских компаниях, показали, что 10%-ное увеличение расходов на тренинг персонала дают прирост производительности труда в 8,5%, в то время как такое же увеличение капиталовложений дает прирост производительности только в 3,8% [9].

Место тренинга в работе организации схематически представлено на *рис. 3* [10].

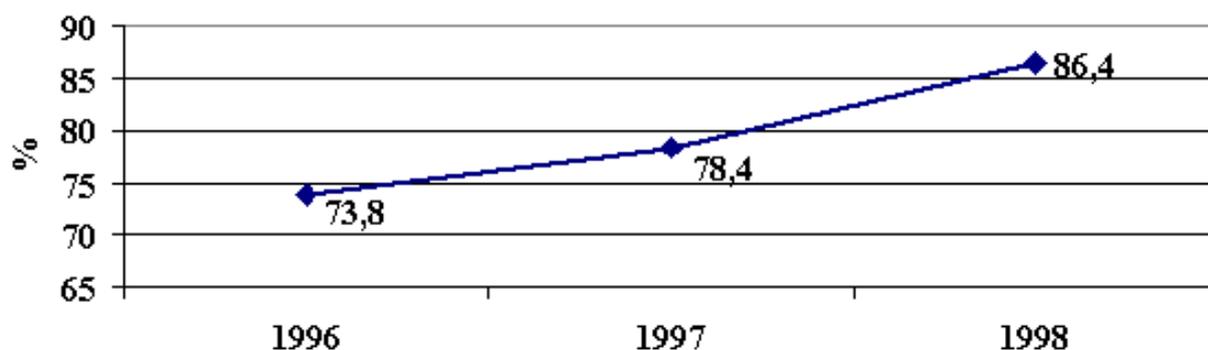


Рис.3. Место корпоративного тренинга в работе организации

Практическая направленность. Особенности корпоративного тренинга определяются его прикладной направленностью. Менеджеры по персоналу говорят: «Тренинги нам нужны для «натаскивания» и руководителей, и специалистов» [11]. По какой бы теме не велось обучение, от тренинг-менеджеров обычно можно услышать: «Как можно меньше теории!..» Это не значит, что теория, знания участникам не нужны. (Хорошо известно: нет ничего практичнее хорошей теории.) Менеджеров беспокоит другое: им и их подопечным нужны не столько общие сведения, сколько практические результаты. Как сказал директор по персоналу

крупного компьютерного холдинга, «нам нужно не только слово «интересно», но и слово «полезно»...»

Виды тренинговых курсов. Вводный тренинг для новых сотрудников. Это обучение основам производственной деятельности. В крупных компаниях его называют «курсом молодого бойца». Он дает краткое знакомство с историей организации, ее текущим состоянием, маркетинговой политикой, производственной деятельностью, организационной структурой и работой основных отделов.

Технический тренинг. При наборе нового персонала или при необходимости повысить квалификацию сотрудников организации их направляют на тренинги по продукту или производственным процессам.

Пример: Курсы технических навыков

Ряд тренинговых компаний предлагает курсы для секретарей, персонала, занимающегося обслуживанием посетителей. Таковы, например, курсы по деловой переписке, на которых даются основы техники оформления документов по западным и российским стандартам. Тренинги для секретарей охватывают ряд навыков, необходимых для успешной работы в качестве помощника, секретаря-ассистента, таких как ведение телефонных разговоров, работа с автоответчиком, общение с посетителями и др.

Если сотрудники компании уже обладают необходимой квалификацией, тренинги проводятся при освоении новых видов продукта или производственных процессов. В фармацевтических компаниях это знакомство с новыми препаратами. В компьютерных фирмах — знакомство с новым программным обеспечением или аппаратной частью. Такой тренинг аналогичен хорошо известному повышению квалификации. В торговых представительствах — информирование дистрибьютеров, дилеров, агентов по продажам о новых товарах, сервисных условиях и

возможностях и т.д. В последнем случае к собственно техническому тренингу добавляется тренинг общего плана — по продажам, общению с клиентами.

Какие базовые навыки являются «самыми базовыми»?

Ответ на этот вопрос зависит от конкретной организации, особенностей ее персонала. Зависит он и от бизнес-культуры, культурной среды в целом. Например, по данным опросов, проведенных Американским обществом подготовки и повышения квалификации(2), наиболее значимыми областями базовых навыков являются (в порядке убывания):

- навыки слушания и речевого общения;
- решение проблем;
- работа в команде;
- чтение (на уровне предпоследнего, 11-го класса средней школы);
- межличностное взаимодействие.

Данные, взятые из чужой культурной и корпоративной среды, могут послужить нам скорее для сравнения, чем для прямого использования. Для реальной работы в организации лучше провести свой собственный опрос среди представителей высшего руководства, менеджеров среднего звена, рядовых сотрудников. В этом случае необходимо проделать следующие шаги:

- Составить опросник, который начинается с вопросов об основных, наиболее значимых проблемных областях работы.
- Поместить перечень основных областей навыков. В конце обязательно оставить строки для свободного ответа.
- Для каждой из областей оставить несколько строчек, чтобы опрашиваемые могли записать в них примеры конкретных навыков из данной области.

- Включить вопросы о пожеланиях относительно способов организации и графика проведения обучения.
- Полученные в результате опроса данные после обработки и обобщения нужно обсудить с руководством организации, сделать выводы для разработки учебной программы и учебных материалов.

Ориентированный на базовые навыки технический тренинг конкретен, специфичен, узко направлен. И все же, в какой степени узконаправленным должен быть курс базовых навыков?

Пример: «Специализированно или обобщенно»?

Компания «Артур Андерсен» предлагает трехуровневый курс по практике западного бухгалтерского учета для бухгалтеров совместных или западных фирм с ограниченным или начальным опытом работы в системе западного бухучета.

Семинары направлены на выработку практического понимания основ западного бухгалтерского учета, включают такие вопросы как оценка стоимости активов, работа некорпоративных предприятий, аренда, учет капиталовложений, движение денежных средств и т.д. Курс управленческого учета охватывает планирование бюджета, анализ колебаний затрат, методы ценообразования.

Для иностранных сотрудников проводится курс по основам бухгалтерского учета и налогообложения в России, в котором особое внимание уделяется изменениям российского законодательства, аналогиям и различиям практики западного и российского бухучета.

В отличие от компаний, которые ведут детально проработанный специализированный тренинг, **Центр развития деловых навыков** разработал обобщенный курс «Финансы для нефинансистов», который

дает общий обзор перечисленных выше вопросов. В ходе интенсивных занятий участники не только прослушивают информацию. Они увлеченно участвуют в упражнениях, моделирующих стратегическое планирование, выработку финансовой стратегии, играют роль детективов-следователей, по неполным данным восстанавливающих картину финансовой деятельности фирмы.

Компьютерная имитационная игра позволяет провести моделирование финансовой деятельности организации. В результате курса участники получают целостную обзорную картину финансовых основ управленческой стратегии компании и могут при желании выбрать области для дальнейшего углубленного изучения.

Как видно из примера, способы введения даже начальных, базовых представлений могут быть различны. Узкая направленность хороша и уместна там, где задачи специализированы или там, где поле производственных действий остается неизменным. Если же сотрудники выполняют более широкий диапазон задач, тренинг должен помочь им расширить профессиональный горизонт.

Корпоративный тренинг как инструмент преобразований

В зарубежной деловой культуре существует традиция регулярного корпоративного тренинга. В российских условиях обращение к «учебному режиму» нередко происходит в экстренных, напряженных обстоятельствах, в обстановке организационных изменений.

Пример: «Обучение как поддержка изменений»

Тренинговый курс «Финансовые основы деятельности компании: стратегическое планирование» [13]. Тренеры-консультанты ввели представление о стержневой цели компании.

На основе адаптированной к условиям российского бизнеса модели М. Портера они представили участникам, совету директоров

компьютерной компании, картину смены бизнес-ориентиров: от выживания к максимизации объемов продаж и, далее, к максимизации прибыли; продемонстрировали различия в работе компаний в зависимости от выбора стратегических ориентиров. Участники самостоятельно провели разработку бизнес-стратегии для своей компании, которую сопровождали и поддерживали ведущие.

При традиционном подходе (заметим, — хорошем традиционном) за изложением модели следовало бы ее применение к конкретному материалу — условной или реальной фирме (анализ конкретного примера). В данном случае тренеры избрали другой путь — работу с ориентирами самой компании.

Полученные результаты (маркетинговые планы) стали впоследствии материалом обсуждения в компании, были использованы при выработке управленческих решений.

Перед нами особая разновидность тренинга, в котором обучение сочетается с анализом проблем компании, направлено на их постановку и разработку, причем не в качестве иллюстрации или примера, как в традиционном обучении, а непосредственно, как это бывает при решении управленческой задачи.

Такой тренинг отличается от традиционного, функционально-поведенческого, направленного на воспроизводство уже известного, заведомо очерченного профессионального опыта (знаний, навыков, отношений); он стимулирует изменения в деятельности компании, носит инновационный характер.

Управление переменами — содержание корпоративного тренинга

После долгой подготовительной работы по перестройке крупного холдинга руководство приняло решение провести тренинг, посвященный управлению переменами для менеджеров среднего звена и ряда «вторых

лиц» компании. Тренинг должен был стать подготовкой к предстоящему разрастанию организации, перестройке ее маркетинговой стратегии.

Участники применили модель управления организационными изменениями к анализу конкретного случая, составили перечень необходимых действий по сопровождению и поддержке изменений. Особый интерес вызвал раздел о типах реакции на перемены, сопротивлении в процессе перемен.

Курс сопровождался изучением корпоративной культуры, результаты этого курса не только сообщались участникам, но впоследствии «возвращались» высшему руководству для выработки управленческих решений. В тренинг были включены и более «навыковые» темы, такие как принятие стратегических решений, работа в командах, основы лидерства и др., которые были направлены на поддержку лидерской позиции руководителей в ходе перемен.

В конце обучения менеджеры отметили, насколько полезным для них оказался тренинговый курс. Месяц спустя холдинг заметно вырос. Несмотря на то, что размер и темпы перемен в компании превзошли планы руководства, менеджеры достойно справились с ситуацией. Немалую роль в этом сыграла подготовка, полученная в тренинговом курсе.

В приведенном примере тренинговый курс носил заметно выраженный стимулирующий, инновационный характер: ведущие включали в материал обучения реальность самой компании, менеджеры намечали реальные действия в условиях текущих и предстоящих изменений. Задачи обучения выходили за рамки передачи знаний и развития навыков для воспроизводства регулярной деятельности.

Инновационный характер тренинга позволил использовать его как поддержку изменений в организации при переходе на новый уровень развития.

Тренинг инновационной направленности

Корпоративный тренинг может выступать как инструмент организационных изменений (рис. 4). Обучение выполняет инновационную, преобразующую роль в деятельности организации. Руководство принимает решение о проведении тренинга, исходя из потребностей в управлении изменениями.

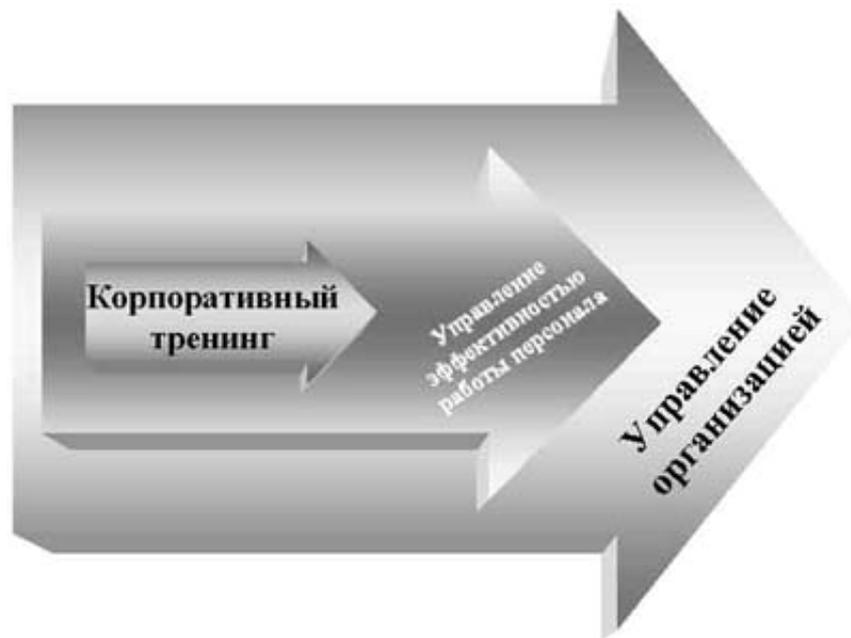


Рис. 4. Место корпоративного тренинга в управлении изменениями

Полный цикл корпоративного тренинга

Чтобы достичь результатов для организации, корпоративный тренинг не ограничивается собственно обучением. Это комплексная работа, которая включает:

- анализ потребностей организации в тренинге;
- разработку тренингового предложения;
- создание (дизайн) программы обучения и подготовку учебных материалов;
- проведение обучения;

- оценку и возможное последующее сопровождение результатов тренинга.

Из всего вышеизложенного можно сделать следующие **основные выводы:**

- **Приоритеты корпоративного тренинга**, его направленность и содержание зависят от состояния организации, ее стабильности или нестабильности, ее текущих и перспективных задач.
- **Роль и место корпоративного тренинга**, его подготовка и проведение отражают общий подход к задачам обучения в организации: поддерживающую или инновационную направленность обучения.
- **В организациях, функционирующих и развивающихся** в относительно стабильном состоянии, корпоративный тренинг носит поддерживающий характер, направлен на поддержание и повышение эффективности работы персонала, обслуживает потребности руководства организации в управлении результативностью.
- **В условиях организационных изменений** корпоративный тренинг выступает как инструмент преобразований, направлен на поддержку развития организации, обслуживает потребности руководства организации в управлении изменениями.
- **Корпоративный тренинг**, стимулирующий и поддерживающий организационные изменения, имеет инновационный характер.
- **Инновационное обучение** в масштабах организации можно и нужно использовать как средство управляемого преобразования имеющегося опыта, как сотрудников, так и организации в целом.

<http://www.cfin.ru/press/management/2000-3/07.shtml>

ГЛАВА 5. ПОСТРОЕНИЕ ОБУЧАЮЩЕЙСЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Практическое занятие. Анализ проблем построения обучающихся организаций и методов их решения на примере кейсов компаний «General Electric», «Shell Oil Company», «DuPont», «Harley-Davidson». Оценка применимости данных подходов в российской практике. Групповая дискуссия.

1) Что такое обучающаяся организация?

Идея самообучающейся организации опирается на представление об организации как живой, сложно устроенной системе, в которой все взаимосвязано. Поэтому любое принятое в системе тактическое решение (будь то внедрение новой технологии или прием на работу нового сотрудника) так или иначе влияет на общее поведение и успех организации в будущем, то есть вызывает системные изменения. Чтобы управлять такими изменениями и строить стратегию, необходима постоянная обратная связь – нужно постоянно отслеживать влияние различных факторов на системную динамику и проектировать благоприятные воздействия на систему.

Часто такое влияние оказывается скрытым. В самообучающихся организациях обращают внимание на то, чтобы эти невидимые связи и влияния стали видимыми. Поэтому главными для самообучающихся организаций являются следующие принципы.

Наглядность. Взаимосвязь между обучением и стратегией развития организации должна быть очевидна и понятна всем. Для этого нужно:

- представлять в наглядной форме сложность организации человеческих систем;

- использовать разум и интуицию, чтобы понять, как неясные мотивы (на уровне ощущений) влияют на общую стратегию.

Привычность. Обучение должно стать постоянным и привычным делом. Для этого необходимо:

- организовать работу так, чтобы она была в радость;
- анализировать прошлый опыт и свои привычки (привычные способы действия);
- научиться извлекать опыт из ошибок;
- развивать искусство обучения действием.

Любая организация состоит из людей, которые привносят в нее свои интеллектуальные взгляды, мировоззрение, опыт. Именно отношения и взгляды людей делают организацию живой. Если организация находится в плену неизменных интеллектуальных моделей, то она не развивается, поскольку в ней не появляются новые взгляды на сложившуюся ситуацию. Поэтому в самообучающейся организации необходимо постоянное **личностное развитие** – совершенствование на основе обратной связи с окружающим миром и коллегами.

Для того чтобы развиваться, необходимо уметь преодолевать негативные явления:

- устаревшие взгляды на жизнь, стереотипы в интерпретации ситуаций;
- закрытость сотрудников для информации;
- однозначность, линейность, механистичность мышления.

В книге «Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации» авторы отмечают, что организация является самообучающейся, если в ней присутствуют следующие элементы:

- системное мышление;
- групповое обучение;

- личное совершенствование;
- учет менталитета сотрудников – коллективного и индивидуального;
- общее видение перспектив организации сотрудниками и командой менеджеров.

В самообучающейся организации создается особая культура обучения, заключающаяся в признании ценности постоянного непрерывного обучения. Она передается новым членам организации через распространение наглядных форм моделирования стратегии компании и культивирования привычки учиться.

2) Методы обучения в самообучающейся организации

Все они направлены на развитие обратных связей – углубление понимания как между людьми в организации, так и понимания происходящих системных изменений внутри организации и в окружающей среде.

В последние десять лет наиболее распространенным методом представления системной динамики являются различного рода симуляции. Симуляции бывают разными и варьируют от наглядных моделей, тренажеров-симуляторов, деловых игр, привязанных к конкретному опыту организации, до тренингов, которые развивают у слушателей интуицию предчувствия изменений.

Системное мышление и наглядные модели системной динамики

Системная динамика — это наука, изучающая способы описания (изображения) сложных систем в доступной и наглядной форме. Впервые эта дисциплина стала известна в деловом мире из работ Питера Сенге. Системные динамики создают специальные модели, на примере которых показывают, как работает та или иная система. «Играя» с такими

моделями, можно понять, как отдельные дискретные действия влияют на систему в целом, а значит, и на стратегию, и миссию организации.

Например, в компании «Форд» уже больше десяти лет используются такого рода симуляции при анализе повреждений различных моделей автомобилей в ходе дорожно-транспортных происшествий. Сейчас специалисты компании «Форд» внедряют метод симуляции в систему принятия управленческих решений. В частности, в ходе обучения руководителей предприятия консультанты задают такие вопросы: «Что случится, если крайний срок разработки новой модели автомобиля сократится на шесть недель?» или «Как отразится на проекте тот факт, что нам не удастся привлечь нужного эксперта?». Боб Матулка, директор управления разработками новых продуктов в компании «Форд», считает, что симуляции особенно полезны при подготовке новых специалистов, управляющих проектами компании: «Едва ли NASA посадит в «Шатл» пилота, которому предстоит выводить его на орбиту, но который ни разу не делал этого на симуляторе. Однако многие компании почему-то решаются ставить во главе проектов людей, которые не имеют никакого опыта управления проектами. Мы считаем, что симуляции помогут таким ребятам сделать рывок в своем обучении».

Групповая деятельность и тренинги на приобретение опыта

Другая группа симуляций ориентирована на развитие интуитивного понимания стратегии и переживание нового опыта. Примеров тренингов такого рода много, начиная от тренингов на выживание в дикой природе и заканчивая настольными играми-симуляторами, выпускаемыми известной в этой области компанией *Celemi*. Общий принцип построения таких симуляций – вырвать людей из привычного жизненного контекста и погрузить их в специально конструируемую реальность, чтобы люди могли получить опыт пребывания в новых ситуациях, установления коммуникаций с группой и т.д. Когда сотрудники проходят такого рода

обучение, они становятся максимально восприимчивыми к новой информации. Такие тренинги – ценный источник вдохновения и энтузиазма.

Например, американская компания «Leading Concepts», основанная в 1998 году двумя отставными десантниками армии США, организуют тренинги, симулирующие реальный бой с противником. В течение недели каждый участник группы играет роль командира, а остальные выполняют его «боевые» задания. Такие тренинги дают неоценимый опыт командных действий в крайне сложных стрессовых ситуациях.

В России сегодня также много тренингов, связанных с выживанием группы в экстремальных для человека условиях существования, помогающих ощутить на собственном опыте, что значит «локоть товарища».

Личное совершенствование и развитие творческого воображения

Еще одним примером использования симулятивных игр для развития творческого воображения персонала может служить тренинг, проводимый в подразделении компании Xerox — Xerox Business Services (XBS). В этом подразделении работает 15 тысяч человек, объем капитализации составляет 1 млрд. долларов США. Тренинг, проводимый для сотрудников этого подразделения, создан по подобию детского летнего лагеря, в котором основное внимание уделяется различным творческим играм. В ходе работы этого лагеря организуется несколько групп, которые получают какое-либо творческое задание. Например, найти подходы к тому или иному клиенту XBS. Группам представляется полная свобода в поиске информации и составления плана действий, а вечером группы собираются и делятся своими планами. Главное в тренинге – создать условия для получения сотрудниками удовольствия от выполняемых заданий и выхода их творческой энергии. Подобный тренинг помогает участникам раскрепостить сознание, а также понять, как повседневные

действия и решения могут приводить к достижению стратегических целей организации.

Методы симуляции и учет менталитета сотрудников

Люди могут почувствовать себя сопричастными делам компании только в том случае, если они имеют возможность самостоятельно планировать свою работу и нести за нее ответственность. Поэтому тренинги в самообучающейся организации строят так, чтобы соответствовать естественным внутренним пожеланиям людей, которые увлечены поиском новых знаний.

В компании Selemі, например, при организации обучения учитываются следующие пожелания сотрудников:

- Пробудите мою любознательность! Я хочу понимать, почему мне это интересно.
- Мне нужен определенный объем информации – не больше и не меньше.
- Я хочу сам поразмыслить над этими данными и составить собственное представление о проблеме.
- Мне нужно полное представление о предмете, поскольку я не могу рассматривать его в отрыве от контекстов.
- Помогите мне найти применение моим знаниям, иначе я их забуду.

Понимание стратегии компании и симулятивные тренинги

Чтобы более глубоко понимать стратегию компании, необходимо представлять, как компания действует на рынке. Для этого используются игровые тренинги, симулирующие корпоративные действия во внешней рыночной среде. Одна из игр, разработанная в компании Selemі, называемая Tango, получила широкое распространение в консультативной практике. В этой игре несколько команд из четырех человек в течение двух дней участвуют в симуляции управления компаниями, владеющими

определенными материальными и нематериальными активами. В ходе тренинга эти команды выстраивают стратегию поведения своей компании на рынке, вступают в конкурентные отношения и т.д. Используя игровую доску, наборы карточек и фигур, каждая команда управляет своей компанией в течение нескольких игровых лет. В ходе игры одни компании сливаются, другие терпят банкротство, третьи заключают стратегические альянсы. Время от времени с командами проводится обсуждение наиболее острых вопросов, стоящих перед организацией в реальной жизни.

Подобный игровой метод позволяет сотрудникам более глубоко проникнуть в процессы стратегического управления компанией.

3) Опыт построения самообучающейся организации в школе менеджеров «Арсенал»

Три года назад консалтинговая компания «Школа менеджеров «Арсенал» оказалась в ситуации кризиса. Наряду с явными достижениями – оригинальными разработками тренинговых программ (например, «Технология успеха»), лидерством в ассортименте предлагаемых на рынке консалтинговых услуг, появились и тенденции, замедляющие развитие компании. Прослеживалось отсутствие слаженности в работе, волонтаризм, недисциплинированность сотрудников, нечеткость в распределении обязанностей, неструктурированность отношений; усталость как рядовых работников, так и руководителей, излишняя эмоциональность, не позволяющая работать и обсуждать дела конструктивно.

Особенно значимыми признаками ухудшения ситуации стали:

- замедлившийся темп развития компании;
- отсутствие у коллектива видения будущего компании;
- низкая прибыльность организации;
- отсутствие новых продуктов.

Практика обращения к внешней консалтинговой компании не дала положительных результатов, процесс консалтинга был приостановлен. Необходимость изменений в компании назрела, и при обсуждении перспектив развития компании были поставлены задачи для дальнейшей работы:

1. Создание четкого мотивирующего видения организации.
2. Создание новой надежной, сплоченной команды сотрудников и менеджеров.
3. Развитие компетентности сотрудников и организации в целом: нужно было понять, что сейчас ограничивает ее рост и развитие, найти системное решение проблем.
4. Создание условий для появления новых продуктов, т.е. стимулирование более активного творческого отношения сотрудников к своей работе.
5. Повышение профессионального уровня всей организации.
6. Улучшение экономических результатов деятельности компании.

Руководство компанией приняло решение осуществлять эти задачи, используя модель самообучающейся организации. При этом шаги по развитию должны были быть постепенными, понятными для сотрудников и поддерживаться ими. Руководство надеялось, что модель самообучающейся организации поможет персоналу стать активным участником изменений; для этой цели выбрали движение от простого к сложному – от создания инициативной группы до изменения корпоративной культуры.

4) Первый шаг – начало изменений – первое собрание коллектива «Арсенала»

На собрании прошла презентация книги «Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации». В ходе презентации

были изложены основные идеи книги, а также рекомендовано ее прочитать. В процессе общего обсуждения были даны пояснения к основным понятиям самообучающейся организации: групповое обучение, интеллектуальные модели, видение стратегии компании и др. В результате встречи коллектив «Арсенала» разделился на две группы: конструктивно настроенные сотрудники, которые проявили интерес к книге, и остальные, воспринявшие информацию пассивно.

5) Второй шаг – общее видение проблем – организация сессии стратегического планирования

Через две недели была проведена групповая выездная сессия, на которой все сотрудники компании были разбиты на группы. Каждой группе дано задание представить:

- идеи по расширенной миссии компании;
- анализ имеющихся в организации интеллектуальных моделей;
- ресурсы организации, которые можно использовать для изменений.

На втором этапе после групповой работы была организована дискуссия и обмен материалами, подготовленными группами. В ходе общей дискуссии работа каждой группы рассматривалась с трех позиций: «критика», «реалиста» и «мечтателя» (методика, применяемая в известной корпорации Уолта Диснея).

Итог работы выездной сессии – осознание сотрудниками ситуации стагнации, торможения и необходимости новых шагов в сторону развития компании. На сессии было положено начало создания общего видения будущего компании, приобретен опыт коллективной работы, ведения диалога, а не деструктивного спора. Сотрудники самостоятельно смогли определить негативные моменты, мешающие развитию организации.

Таким образом, постановка проблемы стала не диагнозом консультанта и не видением генерального директора, а совместным решением всех сотрудников организации. Менеджеры «Арсенала» сделали первый шаг в направлении развития команды.

6) Третий шаг – подготовка плана изменений – работа группы менеджеров по стратегическому планированию развития организации на год

Перед менеджерами компании были поставлены следующие задачи:

- 1) Разработать проект стратегического плана развития организации;
- 2) Освоить модель стратегического планирования (используемую Институтом тренинга, Санкт-Петербург);
- 3) Стать сплоченной командой;
- 4) Укрепить навыки диалога в команде;
- 5) Развить творческую активность в команде руководителей.

Работа проходила в режиме еженедельных встреч. На первой встрече команде менеджеров представили модель стратегического планирования развития организации, разработанную питерским Институтом тренинга. Далее каждый руководитель, в соответствии с моделью, представил план развития своего направления деятельности. Следующие встречи были посвящены обратной связи – обсуждению совместных идей и согласованию планов.

В результате был разработан проект стратегического плана на год, отношения в команде менеджеров стали позитивнее. Появился большой интерес к работе, доверие к внутренним консультантам, уверенность в достижимости результатов при совместной работе.

7) Четвертый шаг – вовлечение сотрудников в реализацию стратегического плана – организация праздничной сессии

После создания стратегического плана развития организации на год была проведена специальная сессия, направленная на вовлечение всех сотрудников в реализацию этого плана. Пользуясь приближающимся юбилеем (девять лет создания «Арсенала»), была организована праздничная сессия. Перед организаторами мероприятия были поставлены следующие задачи:

- вовлечение всех сотрудников в работу по развитию организации;
- развитие у менеджеров навыка конструктивного диалога внутри своего коллектива;
- развитие сплоченности коллектива в целом.

Руководители каждого направления представили всем сотрудникам проект стратегии развития своих направлений на год. Совместно с сотрудниками проводилась доработка стратегических планов менеджеров. Работа велась по методу мозгового штурма, а также по методике, использованной на первой сессии. В совместной работе всего коллектива определилась окончательная стратегия каждого отдела компании.

Результаты работы:

1) При подготовке и проведении сессии получена обратная связь от всех сотрудников, выступавших в ролях «критика», «реалиста», «мечтателя»;

2) Сотрудники каждого отдела приобрели определенное видение будущего, согласованное с планами всей организации;

3) Высказано много новых идей, проектных предложений, что свидетельствовало о закреплении навыка совместного творчества и конструктивного диалога;

4) Команда менеджеров получила опыт успешной реализации проекта.

8) Пятый шаг – закрепление достижений – создание «группы прорыва»

Проведенные мероприятия повысили стремление коллектива к саморазвитию, компания становилась все более живой. Об этом свидетельствовал и тот факт, что команда менеджеров без всяких предложений со стороны руководства решила продолжить активную совместную работу по изменению корпоративной культуры компании.

На одном из собраний, проведенных менеджерами, было принято решение о создании «группы прорыва». В эту группу вошли не только менеджеры, но и активные сотрудники организации. В течение пяти месяцев «группа прорыва» собиралась не менее одного раза в неделю в нерабочее время. Основной целью ее работы были дальнейшие действия по корректировке и укреплению новой корпоративной культуры. Группа проводила анализ текущих событий в компании, тенденций в окружающей среде, размышляла о том, какие действия в связи с этим необходимо предпринять.

«Группа прорыва» поставила перед собой следующие задачи:

1. Формирование ресурса для создания видения организации на 2 года и 5 лет вперед.

2. Создание сплоченной группы менеджеров, готовых брать на себя ответственность и разделять ее с генеральным директором.

3. Дальнейшее развитие способности анализировать отношения внутри организации, умения самостоятельно ставить вопросы и искать решения для исправления ситуации внутри компании.

4. Создание дисциплинированной организации: введение и выработка новых правил взаимодействия, сотрудничества.

Группа точно определила как позитивные, так и негативные тенденции в компании. Был создан долгосрочный план работы, реализация которого постоянно контролировалась.

9) Итоги работы «группы прорыва»

1. Определены правила, по которым работает группа, они же стали правилами работы команды менеджеров. Четко обозначено разделение ответственности.

2. Организована коллективная поездка сотрудников «Арсенала» в Париж во время новогодних каникул. «Группа прорыва» разделилась на две команды («парижскую» и «московскую»). Каждая команда работала с сотрудниками компании над видением будущего организации на 2–5 лет. Разработки двух команд после поездки были совмещены и скорректированы. Проведена презентация итогов работы команд для всех сотрудников школы менеджеров «Арсенал».

3. Организован тренинг «Технология успеха» для всех менеджеров, которые выступали в роли добровольных помощников тренера. После этого члены команды менеджеров начали более четко понимать ценности ключевого продукта «Арсенала».

4. Сформулированы регламент и правила работы с персоналом, которые были зафиксированы в документе «Критерии стратегичности персонала», где определены необходимые качества сотрудников для реализации задуманного плана.

5. Продумана процедура аттестации персонала, создана система адаптации новых сотрудников к новой корпоративной культуре «Арсенала». В результате повысилась степень ответственности сотрудников и руководителей за развитие компании. В компании повысилась приверженность общей стратегии, ее понимание, что вызвало увеличение энтузиазма в коллективе: стали развиваться новые продукты, сотрудничество с новыми партнерами.

6. Организована первая внутренняя конференция, посвященная книге «Рубежи менеджмента» Розабет Кантер. Сотрудники компании решили, что им не хватает активных собственных форм обучения, поэтому было

предложено совместно проводить обзор новых достижений в области обучения и тренинговой культуры, размышлять о том, как можно их использовать в практике «Арсенала».

7. Создан внутренний корпоративный сайт с целью расширения доступа каждого сотрудника «Арсенала» к корпоративной информации. На сайте размещены основные цели организации на год, миссия организации, интересные статьи, новости.

8. Введена традиция проведения тематических «утренников» (20-минутных сообщений сотрудников «Арсенала» на актуальные темы), проводящихся до начала рабочего дня.

10) Дальнейшее развитие и сегодняшнее состояние компании

Главной задачей последующего периода развития компании стала поддержка изменений в корпоративной культуре «Арсенала», реализация которых привела к очевидным позитивным результатам.

Были осуществлены следующие действия:

- изменен состав команды руководителей и форм ее работы;
- организована систематическая работа по поиску сотрудников, удовлетворяющих критериям новой корпоративной культуры;
- составлены личные планы развития для каждого сотрудника;
- введено правило прохождения тренинга «Технология успеха» для всех сотрудников компании.

Сегодняшние итоги развития:

1. Штат компании увеличился на 43%. В основном это творческие и дисциплинированные сотрудники, умеющие работать в команде.

2. Достигнута финансовая стабильность.

3. Появились новые партнеры, расширился ассортимент программ, внедрен новый учебный продукт – бизнес-курс «Практический маркетинг».

4. Возникли новые направления в обучении – бенчмаркинг. В общем смысле «benchmark» – это «мера», эталон, образец; бенчмаркинг – систематический поиск лучших образцов деятельности, их анализ и совершенствование собственной деятельности (обучение) на их примере. Наиболее распространенное определение бенчмаркинга: «Бенчмаркинг – это процесс систематического и непрерывного измерения, оценки процессов предприятия и их сравнения с процессами предприятий – мировых лидеров – с целью получения информации, полезной для усовершенствования собственных характеристик».

5. Сотрудники «Арсенала» организовали встречу с профессором Кьеллом Нордстремом, сотрудником Института международного бизнеса при Стокгольмской школе экономики, автором книги «Бизнес в стиле фанк» (издание Стокгольмской школы экономики в Санкт-Петербурге, 2002 год). Идеи этой книги легли в основу новых разработок, которые сегодня ведутся в «Арсенале».

6. Разработан новый продукт, не имеющий пока аналогов в нашей стране – организация театрализованных представлений для компаний-клиентов. Это работа на стыке консалтинга и тренинга, с одной стороны, и театра – с другой. Она успешно развивает персонал компании, содействует развитию бизнеса.

7. Десятилетие компании отмечено настоящим спектаклем в жанре performance, в котором играли сотрудники и выпускники школы менеджеров.

8. Создан внешний сайт «Арсенала». На его страницах представлена информация, связывающая «Арсенал» не только с миром менеджмента, но и музыки, литературы, архитектуры, кинематографа. Идея бенчмаркинга получила свое максимальное развитие.

9. В Музее архитектуры создан музей «Арсенала».

10. В компании процветает спортивный дух, который важен в любом бизнесе. Недавно коллектив совершил пробег-эстафету от старого офиса у метро «Молодежная» до нового – у метро «Семеновская».

У компании есть еще нерешенные вопросы, но удалось добиться главного – преодолеть кризис и сформировать творческий коллектив, стремящийся к развитию, нацеленный на будущее. Это привлекает и квалифицированных сотрудников, и партнеров, и перспективных клиентов.

ГЛАВА 6. ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Практическое занятие. Разработка слушателями индивидуального плана личного развития на основе заданных параметров. Презентация и групповое обсуждение результатов.

Анализ мирового развития концепций управления персоналом показывает, что на смену еще не успевшему внедриться в российский менеджмент принципу признания человека важнейшим и невозобновляемым ресурсом организации (human resource management) медленно, но неуклонно приходит понимание человека как основного субъекта организации и особого объекта управления (human being management) (Л.И.Евченко,1996). Важнейшей функцией управления становится обеспечение профессионально-личностной самореализации сотрудников - главного условия стабильности деятельности, высокой производственной мотивации и конструктивной творческой активности.

Сотрудники компаний - высшие руководители и менеджеры всех уровней, специалисты и работники вспомогательного состава - включены в единую и сложную систему организационных и межличностных взаимоотношений. Персонал представляет собой живой организм, находящийся в непрерывном изменении. Этот организм, с одной стороны, влияет на все стороны жизни компании, с другой стороны, подвергается воздействиям этой жизни. Развитие и функционирование персонала подчинено специфическим закономерностям, многие из которых, например, стремление людей к самореализации, очень трудно согласуются с требованиями бизнеса.

Управление человеческими ресурсами, если понимать этот термин как родовое понятие по отношению к управлению персоналом, является

важнейшей профессиональной обязанностью всех менеджеров компании и представляет собой особую - пограничную - сферу менеджмента, которая решает следующие глобальные задачи:

- включает в действие и связывает воедино все бизнес-процессы компании;
- содействует развитию компании посредством обеспечения успешности и устойчивости организационных изменений;
- гармонизирует взаимодействие основных подсистем организации: технологической, формальной, внеформальной и неформальной (терминология Р. Дабина).

Современный руководитель вынужден регулировать сложные проблемы взаимоотношений работодателя и наемного работника, руководителей и подчиненных, которые сталкиваются в следующих узловых пунктах

- трудовая отдача (требования к результатам труда - объему, качеству, срокам исполнения);
- условия труда (организация рабочего места, условия контракта, распорядок деятельности);
- вознаграждение за труд (гарантированный минимум, основная зарплата, дополнительные выплаты, социальные гарантии);
- роль и статус в организации и в межличностных отношениях;
- развитие профессионального и личностного потенциала.

Особенности этических установок руководителей и подчиненных с помощью специально разработанного опросника. Опросник построен по принципу семантического дифференциала и предполагает шкалированный выбор полярных поведенческих норм (например, "Полностью исключить опоздания" и "Опоздания по уважительной причине не порицаются").

Анализ результатов опроса менеджеров пяти коммерческих компаний показал, что профили этических установок руководителей и

подчиненных в различных компаниях соотносятся неравнозначно. У руководителей выражено смещение в сторону ужесточения требований, однако, встречаются и ситуации, когда подчиненные предъявляют более жесткие требования к организации деятельности. Главное, что выявление установок персонала стало для многих руководителей неожиданной и важной информацией, которая заставила задуматься об изменении управленческого взаимодействия. Но только немногие из них знали - как и что менять в этом взаимодействии.

Современная ситуация в российском бизнесе предъявляет жесткие требования к профессиональной компетентности всех руководителей компании в вопросах работы с людьми и требует создания новых подходов к подготовке руководителей.

Вопрос заключается в том, какие именно знания и умения должны быть переданы в процессе обучения.

Основным условием эффективного менеджмента становится способность менеджеров к целостному видению процесса управления человеческими ресурсами, соединяющего в себе стандартизированные организационные технологии и тонкие "человеческие" настройки, закономерности сознания и поведения отдельного человека и группы, а также интеллект, волю, чувства группы как совокупности индивидуальностей.

Компетенции компании

Компетенция – набор взаимосвязанных навыков, способностей и технологий организации, обеспечивающий эффективное решение определенного класса задач (типов ситуаций).

Стандартная компетенция – такой набор способностей, которые позволяют решать обычные для данного рынка задачи. Так как

стандартными компетенциями должны обладать все участники рынка, ее отсутствие к очень быстрому уходу компании с рынка.

Ключевая компетенция – такой набор способностей, которые позволяют решать особые задачи, нетипичные для большинства участников рынка. Наличие ключевой компетенции выводит компанию в лидеры рынка и делает очень устойчивой при ожесточении конкуренции.

Критерии ключевой компетенции:

- Значимость для потребителей (потребители готовы за нее платить, она создает большую часть воспринимаемой потребителем ценности)
- Уникальность (трудность в достижении другими компаниями)
- Возможность совершенствования (при появлении новых требований рынка компетенция может быть использована после определенного видоизменения)
- Сотрудничество (компетенция может явиться результатом уникального взаимодействия ряда партнеров, организации и потребителей...)
- Компетенция базируется на знаниях (а не является следствием уникального стечения обстоятельств)

Ведущие компетенции – это преимущества в решении тех задач (ситуаций), которые станут зоной конкуренции в будущем при обострении конкуренции.

Ведущая компетенция обеспечивает лидерство компании в будущем, это наличие тех предпосылок, которые, при соответствующей работе, могут привести к созданию уникального торгового предложения и обеспечить компании первенство, выход в новый сегмент:

Примеры компетенций

- Наличие широкой сети распространения товара
- Привлечение квалифицированного персонала

- Наличие эффективной информационной системы
- Закрепление изобретений и рационализаторских предложений в форме патентов
- Высокая степень использования мощностей
- Улучшение качества продукции (снижение затрат на брак)
- Создание эффективной и приближенной к потребителю системы технической поддержки и сервиса
- Способность создавать эффективную рекламу
- Умение эффективно удерживать потребителя
- Способность быстро переводить товары из идеи в промышленное производство
- Способность быстро реагировать на изменение рыночной ситуации (Е.А.Аксенова, 2008)

Мы считаем, что профессиональная подготовка менеджеров должна иметь двухкомпонентную структуру:

1. Предметное обучение, направленное на развитие производственного потенциала руководителей,
2. Социальное обучение, направленное на личностное развитие руководителей (см. рис. 1).

Многие руководители российских компаний, как среднего, так и высшего звена имеют поверхностные и зачастую искаженные представления об управлении человеческими ресурсами. В лучшем случае эта сфера менеджмента осознается ими как функциональная зона менеджеров по персоналу. Руководители слабо представляют, какое место в их личной профессиональной компетентности занимает работа с людьми, как разграничиваются функции высших, линейных и кадровых менеджеров. Еще более плачевно обстоит дело с профессиональными умениями в этой области. Техника личной работы руководителя

базируется, в основном, на кустарных приемах. Наиболее продвинутые руководители используют современные методы управления людьми, но не осознают закономерностей и логики влияния, и поэтому не могут прогнозировать и, тем более, повышать успешность своих действий.

Базовые компоненты подготовки менеджеров



Рис. 1. Базовые компоненты подготовки менеджеров

Мы предлагаем обучать менеджеров интегрированным технологиям управления человеческими ресурсами. Интеграцию управленческих воздействий, в нашем понимании этого термина, необходимо осуществлять одновременно в двух направлениях: во-первых, действия менеджеров всех уровней должны соединяться в корпоративную систему целенаправленных и согласованных организационных технологий управления человеком в компании; во-вторых, освоение технологий необходимо сочетать с формированием личных умений руководителей создавать продуктивные отношения с людьми, эффективно общаться, повышать свою стрессоустойчивость и работоспособность.

В мировом менеджменте хорошо известно, что интенсивная профессиональная подготовка персонала позволяет компании успешно выживать в условиях постоянных изменений внешней и внутренней среды бизнеса. Трудности российского бизнеса во многом определяются недостаточной подготовленностью руководящего состава компаний к решению усложняющихся задач. Если же создать в компании "критическую массу" высокопрофессиональных менеджеров, то команда будет работать в режиме самоуправляемой системы и прогрессивные изменения станут необратимыми и постоянными. Открытые и корпоративные постановочные семинары-практикумы за счет краткосрочности, четкой практической ориентированности и хорошей методической поддержки как нельзя лучше решают эту задачу.

Семинар-практикум отличается от традиционных бизнес-тренингов тем, что он основан на инжиниринговых технологиях, включает в себя алгоритмизацию техник личной работы и их привязку к организационным алгоритмам. В ходе обучения участники самостоятельно вырабатывают индивидуальную тактику действий в соответствии со спецификой своей компании.

Главным итогом обучения, как показывает наш опыт проведения подобных семинаров в более чем 40 российских компаниях, будет понимание менеджерами "технологической карты" работы с людьми в компании и освоение в первом приближении базовых алгоритмов управления персоналом. Не менее важными эффектами являются повышение статуса службы управления персоналом, а также налаживание эффективного взаимодействия высших, линейных руководителей с кадровыми менеджерами, понимание роли кадровиков как внутренних консультантов. (<http://www.betec.ru/indexprint.php?id=6&sid=07>)

Оценка деятельности топ-менеджеров по компетенциям

Какой может быть модель компетенций руководителя?

Можно ли объективно оценить деятельность топ-менеджера компании?

Уровни развития компетенций руководителей высшего звена

Известно, что достижения руководства компании оцениваются в первую очередь финансовыми показателями. Автор статьи уверена, что это, безусловно, самый важный фактор, однако не единственный, поскольку финансовые показатели не всегда полностью отражают реальные достижения компании, ее развитие и перспективы на будущее.

В компании "Яузские ворота" дается оценка менеджеров по компетенциям и оценка выполнения ими бизнес-плана за год, который утверждается на совете директоров компании. А руководители высшего звена оцениваются по таким критериям, как: деловые качества, особенности стиля управления, сложность и ответственность выполняемых управленческих задач, уровень профессиональной подготовки, авторитет в коллективе, результат работы руководимого ими подразделения.

В публикации дана модель компетенций руководителя высшего звена и подробно анализируется пять уровней развития компетенций.

Чтобы объективно оценить деятельность топ-менеджеров, в компании решаются следующие задачи: утверждается план работы топ-менеджера на год, описываются оцениваемые компетенции, проводится оценка топ-менеджеров, то есть определяется, какими компетенциями и на каком уровне они ими обладают, разрабатываются рекомендации по оптимизации системы управления на основании оценки топ-менеджеров. Все эти задачи подробно рассматриваются в публикации.

Говорится также о том, как выбрать способ сбора информации о поведении топ-менеджера при исполнении им рабочих функций. Например, многие компании используют рейтинги исполнения или такой способ оценки, как проведение ассессмент-центра. Использование этого метода оправданно в случае, когда планируется горизонтальная ротация топ-менеджеров.

Помимо традиционных методов, для сбора информации предлагается использовать и задания - рабочие проекты или задачи. Исполняя их, сотрудник демонстрирует уровень своих компетенций в конкретных обстоятельствах.

Оценку топ-менеджерам необходимо давать, используя множество параметров их деятельности. Оценка, которая основывается на ограниченной информации, не дает достоверного представления о качестве исполнения руководителем своих обязанностей.

При этом, подчеркивает автор статьи, важно знать, какие цели преследует руководство компании, давая оценку своим менеджерам. Результатом этих процедур может стать, например, создание на предприятии новой структуры, ротация высшего менеджмента, утверждение долгосрочного плана обучения топ-менеджеров.

Необходимость оценки и обучения топ-менеджеров возникает в основном на этапе стабильного роста и развития организации. Как правило, достижения руководства компании оцениваются финансовыми

показателями. Это, безусловно, самый важный фактор, однако не единственный: финансовые показатели не всегда отражают реальные достижения компании, ее развитие и перспективы на будущее. При подсчете могут не учитываться: износ оборудования, замена которого требует больших финансовых вложений; требования рынка по оказанию новых услуг клиентам, что также дорого обходится компании.

Модель компетенций руководителя высшего звена. Уровни развития компетенций

В холдинговой компании "Яузские ворота" руководящий состав оценивается комплексно по двум направлениям:

- дается оценка по компетенциям;
- оценивается выполнение бизнес-плана за год (в начале финансового года руководители блоков составляют бизнес-планы своих подразделений и утверждают их на совете директоров компании).

А руководители высшего звена оцениваются по таким критериям, как:

- деловые качества, особенности стиля управления;
- сложность и ответственность выполняемых управленческих задач;
- уровень профессиональной подготовки;
- авторитет в коллективе;
- результат работы руководимого ими подразделения.

Модель компетенций дает возможность создать набор критериев, который непосредственно связывает широкий спектр конкретных видов деятельности с управлением персоналом. Каждая компетенция - это набор родственных поведенческих индикаторов, которые объединяются в один или несколько блоков, в зависимости от смыслового объема компетенции.

Различают пять уровней развития компетенций:

Е - компетенция не развита (неудовлетворительный уровень, развитие обязательно, но затруднено). Работник не владеет необходимыми

навыками и не старается их применять. Уровень Е является неудовлетворительным, поскольку сотрудник не только не проявляет навыки, но и не понимает их важность и не пытается их развивать.

D - компетенция недостаточно развита (нормальный уровень, требуется и возможно развитие). Работник частично проявляет навыки, входящие в состав компетенции. Пытается, стремится проявлять нужные навыки, понимает их необходимость, но у него это не всегда получается. Если специалист соответствует уровню D - это нормально, предполагается, что он должен развиваться.

C - базовый уровень, необходимый и достаточный для специалиста. Он дает представление о том, какое именно поведение и какие именно способности предполагаются данной компетенцией. Базовый уровень является оптимальным для эффективной работы менеджера среднего звена.

B - сильный уровень развития компетенции (требуется только для руководящего звена). Предполагается особо высокий уровень развития навыков. Сотрудник владеет сложными навыками, способен активно влиять на происходящее, проявлять соответствующие навыки в ситуациях повышенной сложности. Этот уровень предусматривает способность человека заранее предвидеть и предотвращать негативные события.

A - лидерский уровень развития компетенции (требуется для высшего менеджмента). Данный уровень развития компетенций необходим только для руководителей, которые по своим должностным обязанностям могут принимать стратегические решения. Достижение руководителем лидерского уровня развития компетенции означает, что он не только сам проявляет необходимые навыки, но и создает возможности для других сотрудников развивать данную компетенцию. Руководитель, обладающий уровнем развития компетенций А, организует специальные

мероприятия, задает нормы, правила, процедуры, которые способствуют проявлению данных компетенций.

При оценке топ-менеджеров компании необходимо решить следующие задачи:

утвердить план работы топ-менеджера на год (в компании эту функцию осуществляет совет директоров);

описать оцениваемые компетенции (для решения этой задачи целесообразно воспользоваться услугами консалтинговой компании);

провести оценку топ-менеджеров, то есть определить, какими компетенциями фактически обладает оцениваемый топ-менеджер и насколько он соответствует занимаемой должности (эти функции осуществляют менеджер по персоналу совместно со сторонним консультантом, а также совет директоров компании совместно с директором по персоналу);

разработать рекомендации по оптимизации системы управления на основании оценки топ-менеджеров.

Утверждение плана работы на год

Оценка топ-менеджеров - это часть развернутого и многогранного процесса, он начинается с постановки целей и составления плана действий или плана работы на год, который готовит сам руководитель. План утверждается на совете директоров компании.

В нем руководитель:

представляет структуру своего подразделения в будущем году;

прописывает цели и задачи на год;

указывает мероприятия, которые планирует провести, и сроки их выполнения;

составляет кадровый план (фиксирует возможные кадровые перемещения);

представляет план подбора персонала;

- разрабатывает систему мотивации сотрудников подразделения;
- предлагает вариант бюджета на будущий год.

Затем делаются промежуточные обзоры исполнения плана, по материалам которых уточняется характер дальнейших действий. Может быть предусмотрено изменение целей, разработана программа обучения и развития сотрудников и т. п. Этот процесс обычно заканчивается отчетом и оценкой соответствия достигнутых показателей целям и задачам компании.

Как правило, на совете директоров делается соответствующий доклад и обсуждаются результаты работы. Форма оценки исполнения, зависящая от заранее назначенных целей, перспективных стандартов корпоративного поведения и планов деятельности персонала и компании в целом, должна включать в себя и обратную связь, что стимулирует и поддерживает в топ-менеджере стремление к высоким стандартам исполнения. Топ-менеджер может получить обратную связь от совета директоров, команды, коллег, подчиненных и клиентов.

Описание оцениваемых компетенций

Компетенции, по которым будет оцениваться топ-менеджер, можно подготовить самим или воспользоваться уже описанными в литературе. В настоящее время на российском рынке появилось достаточно изданий, где описана технология оценки персонала по компетенциям.

В холдинговой компании "Яузские ворота" для оценки топ-менеджеров применяются следующие компетенции:

- планирование;
- анализ;
- использование информации;
- работа в команде;
- руководство отношениями;
- ориентация на достижение результата;

- управление конфликтами и др.

Если вы хотите конструировать собственные модели компетенций, то их следует строить строго в соответствии с разработанной структурой, на основе совершенной методики и под руководством специалистов, обладающих необходимыми навыками. Существует три основных принципа, обеспечивающих высокое качество модели, описанных Стивом Уиддетом и Сарой Холлифорд:

- включение в работу людей, деятельность и поведение которых будет сравниваться с моделью (в случае оценки топ-менеджеров необходимо привлечь к разработке компетенций руководителей компании);

- информирование участников о том, что происходит;

- стандарты поведения, описанные в компетенциях, должны быть актуальными для всех, к кому они относятся, а также учитывать интересы организации и условия их применения на практике.

Оценка соответствия занимаемой должности

Когда компетенции определены, необходимо выбрать способ сбора информации о поведении топ-менеджера при исполнении им рабочих функций. В зависимости от уже имеющейся информации и от цели оценки исполнения, в некоторых организациях собираются комментарии только в случаях, когда цель оценки исполнения - улучшение понимания топ-менеджером того, как он воспринимается другими работниками.

Если же руководитель высшего звена выполняет новую роль, компания вправе требовать, чтобы он выполнил соответствующие его должности задания и предоставил результат исполнения этих заданий.

Еще одним из способов оценки исполнения на основе компетенций, широко используемым многими организациями, является проведение ассессмент-центра. Этот метод оправдан при оценке исполнения по

компетенциям в случае, когда планируется горизонтальная ротация топ-менеджеров.

В таблице перечислены различные типы информации и методы сбора того, что может быть использовано для оценки деятельности.

Поскольку опросники предназначены для сбора информации об исполнении топ-менеджерами реальной работы, то идеальными будут формы, разработанные на основе компетенций, необходимых для эффективного исполнения этой работы.

Помимо традиционных методов, для сбора информации можно использовать и задания. Задание - это рабочий проект или задача, предназначенная для демонстрации компетенции сотрудника в конкретных обстоятельствах.

По каждому опроснику, основанному на индикаторах поведения, высчитывается общий балл по каждой из компетенций, прежде чем рейтинги из всех опросников объединяются и используются как информация для обратной связи. Ответы "не могу сказать" не включаются в общую оценку компетенций, а помещаются отдельно в личный файл топ-менеджера. Эти данные могут быть использованы в дальнейшем.

Затем эта информация оформляется в виде графика, по которому легко провести сравнение баллов.

Для ведущих должностей в холдинговой компании "Яузские ворота" разработаны шкалы с уровнями компетенций, т. е. топ-менеджер должен обладать рядом компетенций на самом высоком уровне, например, планированием, анализом и др. Пример модели компетенций топ-менеджера приведен в Приложении.

Разработка рекомендаций по оптимизации системы управления

На этом этапе необходимо определить, что следует предпринять для того, чтобы повысить уровень развития руководителя высшего звена и, как следствие, - компании в целом.

Оценку топ-менеджерам необходимо давать, используя множество параметров их деятельности: итоги работы (в финансовом отношении), нацеленность на результат, достигнутые стандарты поведения, влияющие на разные аспекты деятельности, личные и организационные обстоятельства, складывающиеся в процессе исполнения топ-менеджером своих обязанностей.

Цель анализа	Форма информации	Метод сбора
Установить уровень исполнения (текущая работа)	Поведение при исполнении Результат исполнения Задача исполнения	Опросники, регистрация достижений, наблюдения
Установить необходимость улучшения качества исполнения	Поведение при исполнении Результат исполнения Задача исполнения Личные обстоятельства Организационные проблемы	Опросники, регистрация достижений, наблюдения, обсуждения
Определить потенциал развития для будущей ротации	Поведение при исполнении Результат исполнения Задача исполнения	Ассессмент-центр, задания
Обсудить интересы карьеры	Профессиональная биография Профиль компетенций Стремления Интересы, знания и способности Возможности	Ассессмент-центр, Центр развития, обсуждения

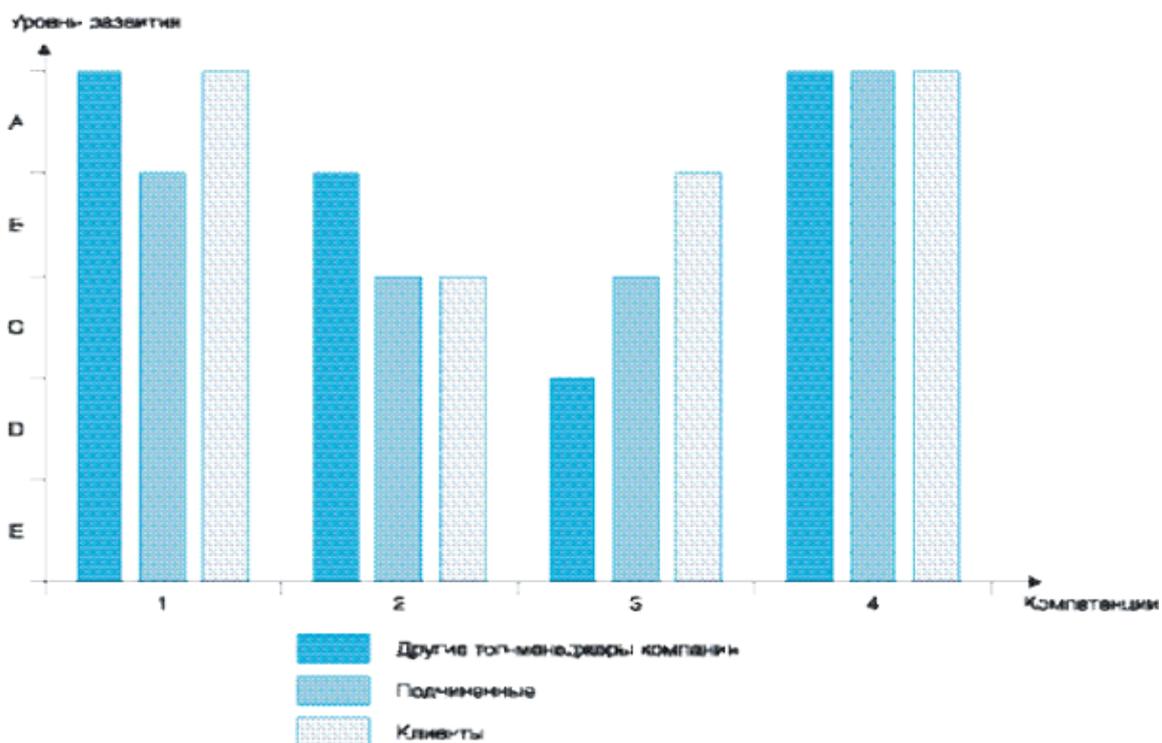
Оценка, которая основывается на ограниченной информации, не дает достоверного представления об общем качестве планирования и исполнения. Там, где оценка исполнения проводится для определения размеров вознаграждения, сужение сведений, на которых она основывается, может спровоцировать топ-менеджера на упрощенное отношение к важным моментам своей работы.

Объединение методов оценки бизнес-плана руководителя и компетенций, которыми он обладает, дает менеджеру по персоналу возможность собрать полную информацию о поведении топ-менеджера при исполнении работы и о ее результатах.

Применение данного метода в российских условиях требует специальной подготовки менеджеров по персоналу, знания моделей и

уровней компетенций, а также основ бизнес-планирования. Достоверная оценка требует наличия или привлечения хорошего специалиста, например представителя консалтинговой компании, способного грамотно подготовить к обсуждению необходимую информацию, умеющего оценивать разнообразные сведения (по эталонам, компетенциям и измеримым целям), рейтинги исполнения.

Отметим, что при этом важна заинтересованность самого руководства компании в проведении и получении результатов оценки: обычно она делается с учетом определенных целей компании (учредителя). Ее результатом могут стать создание на предприятии новой структуры, ротация высшего менеджмента, создание долгосрочного плана обучения топ-менеджеров и многое другое.



Приложение Модель компетенций топ-менеджера (<http://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=000433>)

ГЛАВА 7. ПЛАНИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ КАРЬЕРЫ ПЕРСОНАЛА

Практическое занятие. Анализ программы обучения и развития компетенций персонала в ООО «Касгазпром» (предприятие РАО «Газпром») и разработка рекомендаций по ее оптимизации (усовершенствованию). Работа с кейсом в малых группах. Групповые презентации и обсуждение результатов.

Компании, которые хотят не только выживать в условиях все возрастающей конкуренции, но и быть устойчивыми и развивающимися, постоянно обращаются к анализу ключевых факторов успеха бизнеса. Ключевые факторы успеха характеризуются изменчивостью. Они могут быть разными в различных отраслях, на разных территориях и в разное время. В то же время есть факторы, которые на определенном временном отрезке имеют первостепенное значение. Сейчас теоретики и практики в области стратегического менеджмента чаще всего называют такие факторы: ориентация на потребителя, диверсификация, продукт отличного качества, созидательная философия, великолепно отлаженные процессы, постоянное совершенствование организационных структур, использование новейших технологий и другие. Примечательно то, что во всех предлагаемых перечнях ключевых факторов есть пункты, относящиеся к персоналу: творческие и инициативные сотрудники, постоянное совершенствование навыков, компетентность и приверженность персонала и т.п. В настоящее время есть все основания полагать, что основную конкуренцию организации ведут на рынке труда, проигрыш на этом рынке лишает компанию будущего. Привлечение в компанию наиболее профессиональных и зрелых в личностном отношении сотрудников делает

ее несокрушимой во времени. Есть два основных способа формирования эффективной команды сотрудников:

Первый — найм «готовых» профессионалов. Сложность этого пути заключается в том, что на данном этапе развития российской экономики на открытом рынке практически отсутствует предложение со стороны профессиональных перспективных менеджеров. Наиболее дельные находят себя и стабильно работают в выбранных ими компаниях, тем более что самых результативных в организациях стабилизируют и удерживают их всеми разрешенными способами (кто же отпустит «курицу, несущую золотые яйца»). Поэтому менеджер (особенно высшего звена), который сейчас ходит по рынку труда и ищет работу, скорее всего (понятно, что есть исключения), не будет находкой для вашего бизнеса. Конечно, можно рассчитывать на ситуации, подобные августу 1998-го, но они нерегулярны, и к тому же успешные компании (а успешными их делает эффективная управленческая команда) не теряют эффективный персонал и в кризисные периоды.

Второй способ — «выращивание» персонала. Компании систематически развивают и обучают наиболее перспективных из работающих сотрудников, а также ищут перспективную молодежь и последовательно развивают ее в профессиональном и личностном отношении. Активность российских и транснациональных компаний в этом направлении ощутимо возросла. Компании инвестируют существенные финансовые и временные ресурсы в поиск талантливой молодежи, стремясь найти будущих сотрудников еще на уровне 1 — 2-х курсов высших учебных заведений. При этом ряд компаний ведет поиск в национальном и даже международном масштабе, привлекая молодежь из Новосибирска, Екатеринбурга, Тюмени, Иркутска, Великого Новгорода, Киева. Эти компании сделали очень своевременный стратегический выбор. Возможно, активность этих компаний уже поставила вас в тяжелую

ситуацию. Для усиления конкурентоспособности фирмы необходимо использовать оба способа, однако для большинства категорий сотрудников, учитывая актуальную ситуацию на рынке труда, наибольшая нагрузка сейчас ложится на второй вариант. Ушло в прошлое то время, когда у менеджеров было представление: будут плохо работать сотрудники — уволю, других найму. Конкуренция на рынке труда растет очень быстро. Существенное влияние на положение на рынке труда оказывает демографическая ситуация. В соответствии с демографическими прогнозами в ближайшее время работоспособное население России будет составлять 30%. Постоянно снижается удельный вес молодежи в структуре населения страны. В 2000 году 32% населения было моложе 15 лет, а в 2005 году – 23%. Кроме того, второй вариант — развитие собственного персонала — имеет следующие преимущества:

1. повышение приверженности и лояльности сотрудников;
2. формирование более эффективных в долгосрочном аспекте механизмов управления персоналом, таких как:
 - внутренняя мотивация,
 - развитие сотрудничества и поддержки в команде,
 - более гибкое реагирование на внешние изменения. Удастся ли вам привлечь и удержать лучших людей?

Такой вопрос должны задавать себе время от времени руководители организации. Это позволит в первом приближении узнать, насколько ваша организация конкурентоспособна на рынке труда. Ответив на него, можно принять решения, направленные на то, чтобы у сотрудников компании, а также претендентов на работу было много внятных ответов на вопрос, почему стоит работать именно в этой компании. Управление — это опережающие действия. Если часто возникают ситуации, когда надо решать возникшую проблему, это свидетельствует о неэффективности управления. Можно, обнаружив возникшую проблему, выявить

ее причину. Например, выяснив, что клиенты недовольны уровнем обслуживания, можно подготовить и реализовать программу повышения качества обслуживания. В то же время целесообразнее предвидеть возрастание требований потребителя к уровню обслуживания и заранее осуществить такую программу, не дожидаясь роста числа жалоб или потери клиентов. По нашему опыту в настоящее время в большинстве случаев в компаниях идут по первому пути, т.е. реагируют на возникшие проблемы. В организации часто возникают ситуации, когда найти нового сотрудника надо было «вчера». А идея провести обучение возникает или потому, что «так делает конкурент», или потому, что обнаружены явные просчеты в работе сотрудников. В Петербурге владелец сети предприятий обслуживания зашел в одно из них. Работающие там в этот день сотрудники не знали его в лицо. После этого владелец, он же директор этой организации, поручил менеджеру по персоналу разработать программу обучения сотрудников. Для того чтобы идти по более эффективному пути, т.е. развивать персонал с прицелом на будущее, необходимо располагать обоснованной стратегией, основанием для построения которой является постоянный мониторинг внешней и внутренней среды организации. Видение бизнеса в отдаленной перспективе, а также долгосрочные и среднесрочные цели в области стратегии продукта и его продвижения служат основой для планирования работы в области развития персонала. Таким образом, директор по персоналу должен быть среди тех топ-менеджеров организации, которые причастны к разработке организационной стратегии. Позиция директора по персоналу относится к числу наиболее сложных среди должностей высших управленцев. По сути, он отвечает за результаты конкуренции на рынке труда, что предполагает соответствующие полномочия и ресурсы. Здесь могут быть значительные резервы в усилении рыночной позиции компании. Если директор по персоналу не

имеет ясных полномочий и не может распоряжаться ресурсами, то у него не может быть ответственности за результат — стабилизированный, лучший в отрасли, мотивированный, постоянно развивающийся персонал.

Важным фактором в решении задачи постоянного совершенствования сотрудников является взаимодействие службы персонала и линейных руководителей. При этом, чем масштабнее организация (особенно в случае ее территориальной разобщенности), тем больше функций в области управления людьми ложится на непосредственных руководителей. Действительно, никто не может научить и создать мотивацию для сотрудника лучше, чем непосредственный руководитель. На наш взгляд, перспективным подходом для решения задачи развития персонала силами менеджеров является коучинг (обучение на рабочем месте). Ориентир — внутренними ресурсами компания должна обеспечить обучение и развитие исполнителей и в большинстве случаев руководителей среднего звена. Обучение и развитие персонала направлено на развитие компетенций, т.е. таких характеристик работника, которые позволяют ему эффективно выполнять работу. Компетенции делятся на личные и профессиональные. При создании системы обучения и развития персонала следует исходить из следующих принципов:

1. Системность.
2. Последовательность.
3. Практичность (полезность).
4. Параллельное развитие личностной и профессиональной компетентности.

Один из наиболее широко используемых сегодня методов обучения и развития персонала — тренинг. Термин training имеет ряд значений: воспитание, обучение, подготовка, тренировка. Есть различные определения тренинга.

1. Тренинг — способ перепрограммирования имеющейся у человека модели управления своим поведением и деятельностью (Cenin, 1990).

2. Тренинг — часть планируемой активности организации, направленной на увеличение профессиональных знаний и умений либо на модификацию аттитюдов и социального поведения персонала способами, сочетающимися с целями организации и требованиями деятельности (Landy, 1985).

В Институте тренинга в настоящее время принято следующее определение:

3. Тренинг — многофункциональный метод преднамеренных изменений психологических феноменов человека и группы с целью гармонизации профессионального и личностного бытия человека (Макшанов, 1998).

По мнению Р. Бакли и Д. Кейпла (2002), тренинг может быть реактивным и проактивным. Реактивный тренинг инициируется в ответ на актуальную, насущную проблему в сфере производства и производительности труда, поведенческая причина которой установлена и отделена от других возможных причин. Проактивный тренинг, как правило, осуществляется в рамках корпоративной стратегии и в тесной связи с планами организации в области трудовых ресурсов. Такой тренинг в значительной степени ориентирован на будущее и может быть вызван рядом причин, таких как грядущие технические разработки, совершенствование управления, внедрение новых бизнес-процессов, выход на новые рынки и т.п. В нашем опыте компании, практикующие проактивный подход в применении тренинга, преследуют три группы целей:

1. Принесение большей пользы потребителю (**тренинг продаж** в различных модификациях, тренинг навыков обслуживания потребителя, тренинг **ведения деловых переговоров**).

2. Оптимизация взаимодействия сотрудников (тренинг формирования команды, управление временем, психологический тренинг).

3. Профессиональный и личностный рост сотрудников (тренинг креативности, тренинг личностного влияния, тренинг лидерских навыков, тренинг принятия решений).

Первая группа целей дает наиболее быструю отдачу. По результатам проведения тренинга продаж зафиксировано, что наблюдается рост объемов продаж после проведения тренинга — от 15 до 25%, затем происходит плавное снижение и стабилизация на уровне 5 — 10%, превышающем объем продаж до тренинга. Вторая и третья целевые группы создают условия для будущей прибыли компании. Таким образом, создавая условия для будущего бизнеса, руководители могут сделать выбор и принять решения, учитывающие упомянутые идеи:

1. основную конкуренцию компании ведут на рынке труда;
2. стратегия персонала согласована с рыночной стратегией компании;
3. руководитель службы персонала имеет ясные полномочия и ресурсы;
4. использование «веера» методов стабилизации наиболее результативных сотрудников;
5. стратегический способ создания конкурентоспособного персонала — найм и «выращивание» в компании перспективной молодежи;
6. исполнителей, специалистов и менеджеров среднего звена компания обучает и развивает преимущественно своими ресурсами; руководители сами обучают и мотивируют сотрудников. Внешний ресурс привлекается для высших руководителей;
7. компания инвестирует в персонал, проводя проактивные программы **тренинга** и **семинаров** (www.arsenal-hr.ru).

ГЛАВА 8. СПЕЦИФИКА ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В МУЛЬТИНАЦИОНАЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Практическое занятие. Разработка рекомендаций по усовершенствованию программы обучения молодых специалистов (Trainee program) для российского отделения компании «REHAU». Работа с кейсом в малых группах. Групповые презентации и обсуждение результатов.

Психокультурные факторы принятия или отторжения инокультурных влияний. Взаимодействие и взаимопроникновение традиции и инновации

Как бы своеобразны и неповторимы ни были бы культуры, не было культур настолько замкнутых, чтобы они развивались сами по себе. Даже островное положение Японии не явилось преградой для проникновения в нее китайских, индийских, корейских, а в нашем веке – европейских и американских веяний. А русская культура подвергалась и византийским, и болгарским, и польским, и белорусским – в лице Симеона Полоцкого, сербским и др. воздействиям. В 18 веке русская светская культура во многом развивалась под влиянием французской, в 19 в. – английской (в этом смысле трудно переоценить значение “байронизма” и его влияние на творчество Пушкина и поэтов пушкинского круга, а также на творчество Лермонтова) и немецкой (русская философская мысль). В свою очередь, русская культура 19-20 вв. оказала огромное воздействие на мировую.

Другим примером может служить история армянского театра с конца 19 в. – это история бесконечных постановок Шекспира: ведь его творчество как нельзя лучше соответствует менталитету, трагическому духу армянского народа (это проявляется и в быту: если на родине

Шекспира детей не называют именами шекспировских героев, то в Армении по сей день живут Гамлеты, Отелло, Ромео и Джульетты).

Вывод ясен: *инокультурные воздействия приживаются в культуре только в том случае, если соответствуют ментальности и “картине мира” народа.* Н.Я. Данилевский уподобляет это влиянию почвенного удобрения на растение. “Под такими условиями, – пишет он, – народы иного культурного типа могут и должны знакомиться с результатами чужого опыта, принимая и прикладывая к себе из него то, что, так сказать, стоит вне сферы народности...” [28, 293].

Эти влияния никогда не остаются “чистыми”, они постоянно “подстраиваются” к духу народа и перерабатываются на свой лад. Так, на русский живописный авангард начала века (А. Лентулова, Н. Гончарову, М. Ларионова, В. Кандинского, К. Малевича и др.) воздействовали и французский постимпрессионизм, и немецкий экспрессионизм, но, в свою очередь, его творчество, став известным в Европе, повлияло на всю европейскую живопись прошлого столетия.

Если же точек соприкосновения с “душой народа” и с его культурой нет, то вступает в силу не процесс творческой переработки иновлияния, а процесс его отторжения. Примером может послужить хотя бы общеизвестный факт неприятия Шекспира во Франции в 18 в. Французы во все времена стремились к ясности и утонченной простоте (не случайно же классицизм родился именно в этой стране), поэтому шекспировские страсти оказались для них неприемлемыми, тем более, в период революций, когда основной драматургической темой была борьба чувств и общественного долга (П. Корнель, Ж. Расин).

Особенно наглядно восприятие инновации в соответствии с менталитетом народа и ее дальнейшее приспособление к нему видно в явлениях традиционно-бытовой культуры, и наиболее явственно оно проступает во взаимодействии древних, традиционных культур Востока с

современной урбанистической западной цивилизацией. Так, предметы материальной культуры восточных стран не могут не изменяться в силу общемирового процесса модернизации. Сама же модернизация в традиционных культурах может идти в двух направлениях: по пути выработки новых, отвечающих современным запросам форм и по пути заимствования определенных форм и средств из арсенала общемировой культуры. Так, примером модернизации первого типа является изготовление традиционных для восточных народов предметов утвари из пластмассы, а национальной одежды — из синтетических тканей. Пример модернизации второго типа — заимствование модели современного европейского многоквартирного здания, разделенного на квартиры, с отоплением, водопроводом, канализацией и т.д. Казалось бы, во втором случае, национальное полностью поглощено общемировым. Но такой вывод поспешен. Так, грузинские архитекторы используют традиции народного зодчества в строительстве современных домов — сквозное проветривание квартир, заглубление секций, затеняющие квартиру глубокие лоджии и сплошные балконы. А при строительстве узбекских домов сооружают традиционный двухрядный каркас, а со стороны двора пристраивают традиционные *айваны*, где летом отдыхают и занимаются домашними делами. Казахи и киргизы до сих пор покрывают орнаментом нижнюю половину стен. Таким образом, новое оседлое жилище украшается привычным для глаза, некогда опоясывавшим юрту орнаментальным фризом и т.д.

Взаимодействие в культуре народа старого и нового, своего и заимствованного осуществляется несколькими путями: простым проникновением элементов одной культуры в другую, синтезом и использованием заимствований в соответствии с традиционными нормами и обычаями.

- При *простом проникновении элементов одной культуры в другую* исконные черты предмета или явления сохраняются в неприкосновенности, а заимствованные служат дополнением к ним. Так, в современном узбекском костюме сочетаются традиционно-узбекские (халат, пояс-платок, тюбетейка) и европейские элементы (покрой костюма, сорочка, галстук). В Японии — меблированные по-европейски комнаты украшаются национальными свитками с традиционной живописью или каллиграфией.

- При *синтезе* традиционные и заимствованные черты в предмете или явлении трудно даже различить, настолько тесно они переплелись. В русском доме нередок обед, состоящий из украинского борща и узбекского плова с грузинской приправой. С другой стороны, русские блюда, хлебный квас, засол огурцов и др. прижились у самых разных народов бывшего СССР.

3. Нередким является и *использование заимствования в соответствии с традиционными нормами и обычаями*. Наиболее яркий пример связан с традиционной японской привычкой переобувания и разувания при входе в жилое помещение. Но в 20 в. жилым помещением (пусть временным) становится не только дом, но и вагон поезда, салон самолета. В связи с этим в Японии в железнодорожных вагонах и самолетах устанавливают специальные приспособления, которые в одном положении служат для опоры обутых ног, а в другом — для разутых.

Помимо причин ментального свойства, а также чисто утилитарных оснований вхождения или отторжения инокультурной инновации в жизнь этноса, существенную роль в этом процессе играют соображения моды и престижа. Так, с падением “железного занавеса” в русский язык проникли “американизмы”, многие из которых имеют в точности те же значения, что и издавна в нем существующие: презентация (представление), дистрибьютор (распространитель), менеджер (управляющий) и т.д. Иногда

такие нововведения лаконично “означивают” какую-нибудь уже наличествующую в языке, но более громоздкую конструкцию: так, традиционное выражение “встреча в верхах” по этому принципу было заменено словом “саммит”. Но значительная часть подобных слов и выражений дублируют практически идентичные смыслы, уже давно прижившиеся в языке. Когда в 18 в. русская лексика переняла из немецкого слово “контора”, оно было необходимым, ибо означало новое явление в жизни России и аналогов в языке не имело. Но когда в конце 20 в. на смену слову “контора” приходит абсолютно идентичное по смыслу слово “офис”, то объяснить это можно лишь соображениями моды.

“Престижность подобных заимствований состоит в том, что одеваться и питаться по-новому или употреблять в речи заимствованные слова считается признаком высокой культуры, высокого общественного положения, а продолжать употреблять предметы и слова своей культуры выглядит признаком “простонародья”, “деревенщины” [6, 187]. Часто сама эта престижность заключается в новизне и экзотичности заимствованного. Достаточно вспомнить километровые очереди за первыми в России гамбургерами. Теперь гамбургер и прочие “бургеры” уже не считаются престижными, т.к. в утратили элемент новизны.

Механизм взаимодействия инновации и традиции с престижно-знаковой точки зрения выглядит примерно так: некая культура заимствует у другой, считающейся или являющейся более развитой, некий высокопрестижный элемент и начинает его усвоение. Этот элемент усваивается при помощи так называемых “новаторов”. Пока он является привилегией элиты, то пользуется высокой знаковой оценкой. По мере того, как этот элемент распространяется на все слои этноса, он становится все более привычным, т.е., постепенно входит в традицию данного этноса. Вытесненный же элемент постепенно становится редким и в силу его нераспространенности зачастую обретает престижность.

Выразительным примером такого механизма смены приоритетов в бытовой культуре является западная мода на синтетику, в начале 60-х достигшая СССР. Наличие синтетики в гардеробе было тогда показателем достаточно высокого уровня вкуса, заработка и возможности “достать” дорогую импортную вещь. А уже через десять лет нейлоновые вещи были “подвергнуты остракизму” как жаркие, вредные и немодные. Люди вернулись к натуральным тканям, которые труднее стирать и дольше сушить, но полезней и приятней носить.

О таких явлениях в применении к искусству интересно пишет Г. Гачев: “В жизни и искусстве всегда есть архаисты и новаторы. И, слава Богу, что есть, так как и те, и другие делают необходимое дело. Новатор стремится быть непохожим. На кого? На других, прежде всего на предшественников в ближайшем к нему кругу: в своем национальном доме. Это естественно... Он добивается того, что становится понятен людям своего поколения из других стран, говорит с ними на общем языке. И тем отличается от предшественников в своем национальном доме, становится там интересен. Но это говоренье на современном языке есть новаторство лишь для домашних. А для современников из других народов это лишь предпосылка высказывания, но не само высказывание. И новатор может стать безнадежно похожим и скучным. Ибо среди людей, одетых по моде, не меньше нивелировки, чем среди людей, одетых старомодно. “Понятен” — не значит “интересен”. А интересен он тем, что на этом языке неизвестное другим сообщает. А откуда может взяться это неизвестное? Лишь оттого, что наш “молодой-интересный” вырос в особом национальном организме. Больше неоткуда. Итак, стремясь быть непохожим на “отцов”, опираясь на современное искусство, новатор через некоторое время стремится быть непохожим на современников, опираясь на национальное искусство. Тогда он начинает радеть о своей родной субстанции, как на склоне лет усиливается тяга к земле, куда ляжем... Он

холит и лелеет национальное, печется о нем, ходит в косоворотке и шароварах, становится оплотом национального духа, хранителем традиций. И этим он делает великое дело: удерживая субстанцию своего народа от растворения, возделывая почву, на которой вырастут молодые побеги” [20, 27-28].

Во взаимоотношении престижного заимствования и традиции есть и еще один аспект, связанный с тем, насколько глубоко первое проникает в жизнь воспринявшего его этноса, в частности, полностью ли оно подменяет традиционные элементы культуры, и куда в таком случае “деваются” сами традиционные элементы.

Традиционные элементы не исчезают: они ждут часа своего возрождения. Так, японец может жить в доме с европейским фасадом, но по мере проникновения в глубь этого дома традиционные черты нарастают. “Чем более область быта и жизни открыта внешне, общедоступна для наблюдения, тем скорее она урбанизируется, и напротив, чем более она является интимной, тем дольше сохраняет традиционные черты” [6, 189]. Но главное: традиционно-этническое, впитанное с молоком матери, остается в душе человека. Так, некогда насильно обритые и обряженные в заморскую одежду дворяне петровских времен говорили, что они и в голландских кафтанах остаются русскими.

Так, несмотря на все сложные переплетения традиций и инноваций, посредством которых во многом и осуществляется динамика культуры, этнос во всех изменениях остается собой.

Айван — в среднеазиатских жилищах, мечетях и других строениях терраса с плоским покрытием на колоннах или столбах.

http://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Culture/Chern/17.php

Принципы обучения взрослых.

1. работа над реальной проблемой
2. вовлеченность в решение текущей проблемы
3. практическое применение нового материала и информации
4. обмен обратной связью относительно нового опыта.

Характеристики:

1. взрослые автономны и самоуправляемы

- преподаватель выступает в роли фасилитатора
- исследуемые темы и проекты должны отвечать интересам обучающихся
- участники должны принимать на себя ответственность за презентации и групповые работы
- преподаватель должен показать обучающимся, что полученные знания позволят достичь его целей

2. взрослые обладают жизненным опытом и знаниями

- взрослым необходимо связывать обучение с базой своего опыта и знаний
- знания и опыт должны соотноситься с теорией и концептами обучения

3. взрослые целеориентированы

- начиная обучение, учащиеся знают, какую цель хотят достичь в процессе обучения и затем на практике
- преподаватель должен показать, как это обучение поможет достичь поставленных целей

4. взрослые ориентированы на значимость

- взрослые должны видеть основание для изучения проблемы
- чтобы быть значимым, обучение должно быть применимо к их работе или другим обязанностям
- перед началом курса преподаватель должен обозначить цели, стоящие перед учащимися
- взрослые выбирают проекты, отражающие их собственные интересы

5. взрослые практичны

- взрослые сосредотачиваются на информации, которая будет наиболее полезна в их работе
- преподаватель должен ясно определить, как полученный урок можно будет использовать в работе

6. взрослые должны быть уважаемы

- преподаватель должен уважать опыт, который приносят ученики и активно его использовать в процессе занятий
- взрослые должны считаться равными по опыту и спокойно высказывать свое мнение в аудитории

Факторы – источники мотивации к обучению:

1. социальные связи: новые знакомства и полезные связи
2. внешние ожидания: соблюдать рекомендации и оправдывать ожидания преподавателя, обладающего формальным авторитетом
3. социальное благополучие: возможность служить обществу, принимать участие в общественной работе

4. личное развитие: карьерный рост, профессиональное продвижение, опережение конкурентов
5. избегание / поощрение: борьба со скукой, избегание рутины, перемена жизни
6. интерес к познанию: учеба ради учебы, пытливость ума

Барьеры для обучения:

1. нехватка денег
2. нехватка времени
3. неуверенность в себе
4. нехватка информации о возможностях обучения
5. семейные проблемы

Мотивирующие факторы:

1. требования компетентности
2. ожидаемое повышение, карьерный рост
3. поддержка для имеющихся навыков
4. необходимость адаптироваться к изменению работы
5. обучение соответствию требованиям компании

Взрослые предпочитают обучающие ситуации, которые:

1. *практические и проблемно ориентированные*

- дают общие представления, заключения, используют примеры, связывающие теорию и практику
- предоставляют возможность обсуждать и помогают им устанавливать прямые взаимосвязи при получении новой информации

- используют скоординированные, аутентичные, проблемно-разрешающие действия
- актуализируют проблемы, которые вызывают появление новых идей для их разрешения, предлагают различные гипотезы и способы их решения

Внимание: избегайте слишком большого теоретизирования.

2. поддерживают их положительную самооценку

- обеспечивают низко рискованные действия в малых групповых упражнениях
- планируют построение приращенного и возрастающего индивидуального успеха
- помогают им становиться более эффективными и более уверенным в себе через руководство практикой и, устанавливая правила

Внимание: готовность к обучению зависит от самооценки

3. объединяют новые идеи и имеющиеся знания

- помогают им актуализировать то, что они уже знают из предыдущего опыта, и связывать с тематикой обучения

Рассмотрение вопросов, связанных с практическим взаимодействием процесса обучения в электронной среде и культурой, сложившейся системой культурных ценностей, выявлением социокультурных факторов, способствующих или, напротив, сдерживающих распространение дистанционных форм обучения с использованием веб-технологий, поиском точек соприкосновения культур через компьютерно-опосредованную коммуникацию (Розина, 2003), становится предметом современных исследований и проектной деятельности. Несмотря на то, что обучение в

электронной среде как процесс взаимодействия учителя и учащихся, учащихся между собой на расстоянии отражает все присущие учебному процессу компоненты (цели, содержание, методы, организационные формы, средства обучения специфичными средствами Интернет-технологий), все чаще исследовательские акценты переносятся с традиционных форм обучения на виртуальные. Это связано, как нам видится, в первую очередь, с очевидной привлекательностью последних. Они, как правило, открыты для всех, хотя в ряде случаев к поступающим на них предъявляются определенные требования, оговоренные в числе прочих условий при регистрации. При этом немаловажно, что заниматься виртуально можно в любом месте, где есть компьютер с выходом в Интернет.

Сама по себе виртуальная система образования дает возможность приобрести дополнительные знания всем желающим независимо от национальных, расовых, половых, социальных и других признаков, которые в ином случае могут стать поводом для дискриминации, что очень актуально для некоторых стран. Однако, несмотря на это, ученые отмечают наличие многих проблем социокультурного характера, которые снижают эффективность внедрения виртуальных форм обучения (О'Коннор, 2003). По их мнению, гораздо большую роль играют культурно- и социально-обусловленные особенности традиционных образовательных систем, личностные особенности, предпочтения и качества, способствующие или не способствующие успешному виртуальному обучению. К социокультурным факторам внедрения Интернет-обучения, как правило, относят снятие проблем информационного "неравенства"; неравномерной информатизации различных областей знаний; различий качества образования в центре и регионах. Среди них и культурные ценности, традиционно сложившиеся особенности национальных образовательных систем, личностные

предпочтения и качества, способствующие или препятствующие виртуальному усвоению знаний. Роль личностных особенностей, предпочтений и качеств в успешности виртуального усвоения знаний видится в наличии таких умений и навыков, которые направлены на формирование самостоятельности, стремления к знаниям и их получению. Важной становится готовность изменить традиционную классную комнату на виртуальную, готовность принять изменяющиеся отношения между преподавателем и обучаемым.

Несмотря на видимые преимущества, расширение возможностей доступа к глобальной компьютерной сети, увеличение количества пользователей, виртуальные формы обучения часто не так эффективны, что находит отражение в большом количестве в высокотехнологичных странах обучающихся, приступивших к этим формам обучения и не закончивших их. В ряде же стран, только наращивающих свою технологическую коммуникационную базу, обучение в электронной среде (Веб-обучение/Интернет-обучение, distance learning, e-learning or Web-based learning/Internet-based learning) все еще не получило должного распространения. Причины такого состояния, в частности в России, связаны не только с недостаточным финансированием, сбоями в процессах компьютеризации и организационными трудностями. Они также обусловлены и сложившимися культурнообусловленными традициями в отечественной сфере образования, а также следующими факторами.

- Самостоятельность, стремление к знаниям и их получению в процессе чтения и поиска информации.
- Изменение сложившегося образа преподавателя, постепенно приобретающего менеджерские функции и все более развивающего "актерские данные" и компьютерные навыки.
- Готовность изменить привычную традиционную классную комнату виртуальную.

- Готовность принять изменяющиеся отношения между обучаемым и преподавателем.

Современный подход - две методологии стратегического анализа

Анализ исследований показывает, что на сегодняшний день существуют две точки зрения, которые, однако, скорее дополняют, нежели вытесняют одна другую.

Швейцарский доктор политологии Т. Йеннер так пытается привести к знаменателю дискуссию между рыночниками и теоретиками, развивающими ресурсную концепцию стратегического управления: "В рамках индустриально-экономического подхода важнейшее значение придается степени привлекательности отрасли ... Поэтому предприятие, рассчитывающее на стратегический успех, должно тщательно выбирать отрасль, выходить на наиболее выгодные рынки".

Подобная точка зрения доминировала в 70-80-е годы. В частности, решения по диверсификации производства принимались именно с расчетом на сулящие высокую прибыль рынки. Однако неудачи многих из этих проектов поставили под сомнение зависимость долгосрочного успеха только от условий выбранной отрасли. Наряду с этим результаты многочисленных исследований показали, что специфические внутрифирменные параметры оказывали большее влияние на различия в успехе предприятий, чем отраслевые характеристики. Поэтому в дискуссиях по стратегическому менеджменту на первый план в последнее время вышел вопрос о приоритетной значимости собственных ресурсов и возможностей предприятий.

Сторонники этой точки зрения считают, что в рамках стратегического менеджмента основная задача должна заключаться в том, чтобы развивать внутрифирменные ресурсы и компетенции, которые позволили бы предприятию добиться преимущества над конкурентами.

Итак, по крайней мере дважды в теории и практике менеджмента наблюдается отрицание предыдущих подходов - "внимание самой фирме" сменяется "рыночной концепцией управления предприятием", в свою очередь вытесняющейся парадигмой, в которой большее значение, чем рыночные возможности предприятия, играют внутренние ресурсы и компетенции фирмы.

В рамках ресурсного подхода управления хозяйственной структурой одинаково важными считаются все ресурсы - материально-технические, финансовые, система маркетинга, персонал организации и др. Что касается эволюции подходов, то изменение точек зрения особенно ярко проявляется в управлении человеческими ресурсами.

Изменение взглядов на управление персоналом

Концепций в этой сфере на сегодняшний день достаточно много. Поэтому исследователи, занимающиеся теориями лидерства, вынуждены для удобства рассмотрения классифицировать их в отдельные группы.

В частности, среди тех из них, которые принято относить к мотивационному подходу, особую популярность приобрели так называемые теории "X" и "Y", автором которых является Д. Мак Грегор, а также теория "Z" У. Оучи. Данный подход предполагает, что соответствующий стиль управления руководителя формирует ответную реакцию коллектива в форме его поведенческих установок. Авторитарный стиль порождает ленивого сотрудника, которого нужно заставлять работать (теория "X"). Демократический стимулирует появление инициативы у персонала (теория "Y"). Согласно теории "Z", организация будет действовать особенно успешно, если ее менеджмент руководствуется такими принципами, как формирование глубоких убеждений в совместных этических ценностях, возвращение сильной корпоративной культуры, холистический подход к работнику (фирма - это семья) и др.

Д. Мерсер, анализируя особенности кадровой политики в фирме IBM, увидел там проявление теории "Z". Причем он добавил в нее дополнительные принципы (назвал их теорией "I"), среди которых особенно важными стали сильная вера в индивидуализм и единый статус для всех работников. Теории "Z" и "I", подчеркивающие особое значение творческой энергии отдельного человека, несомненно, подошли наиболее близко к новой точке зрения на персонал.

Новая парадигма управления

Одна из особенностей современной России в том, что за короткий период она проходит все те этапы развития, которые Запад "переваривал" в течение 100 лет.

Рассмотрим типичный пример развития отечественной коммерческой организации. Допустим, фирма занимается телекоммуникационным бизнесом (сфера деятельности в данном анализе роли не играет). На первом этапе функционирования ее руководство относилось к уходу персонала совершенно спокойно (количество дипломированных и достаточно квалифицированных специалистов превышало спрос). Со временем выделилась группа профессионалов, которые для предприятия представляли большой интерес. Таких работников на улице найти уже трудно, разве что у конкурентов. Их уход (по каким-либо причинам) для фирмы болезнен, поэтому руководство начало искать дополнительные стимулы для их удержания.

Наконец, организация достигла такой степени развития, когда ряд сотрудников стал ее главным капиталом. Это уникальные профессионалы, заменить которых практически невозможно. Руководству, чтобы удержать таких работников, остается единственное средство - обеспечить наилучшее удовлетворение их растущих потребностей. Дополнительной мерой по сохранению фирмы может быть подготовка этими специалистами дублеров, однако последнее является чересчур дорогим удовольствием.

Затраты на такую подготовку способны привести к снижению конкурентоспособности.

Поэтому необходимо переходить к новой концепции управления персоналом на уровне хозяйствующей структуры. Ее сущность - в рассмотрении Человека в качестве главного объекта интересов менеджмента. Задача руководства при этом заключается в проведении такой кадровой политики, когда целью всей деятельности по управлению персоналом становится наилучшее удовлетворение растущих запросов и потребностей каждого члена организации.

Что же меняется при данной точке зрения на персонал? Прежде всего, точка отсчета, система взглядов на каждого работника фирмы.

До сих пор при всех рассуждениях о важности кадров и создании наиболее благоприятных условий для раскрытия потенциала каждого сотрудника он рассматривался как объект, который подлежит управлению со стороны фирмы. Новый подход предполагает, что человек является меняющейся, но неуправляемой переменной предприятия. Задача менеджмента в этом случае в том, чтобы познать закономерности развития личности и разработать соответствующие программы, обеспечивающие лучшее, чем конкуренты, удовлетворение растущих потребностей каждого работника. Результатом данной деятельности должна стать увеличивающаяся прибыль.

Таким образом, изменяется система взглядов на человека в организации: не его заставляют бегать, чтобы обеспечить продуктивную работу, а фирма крутится вокруг сотрудника, пытаясь наилучшим образом удовлетворить его растущие запросы. Возможно, сначала это покажется странным (точно также при переходе от административной системы к рыночной сначала странным казалось, что не фирма диктует покупателю свою волю, а он ей). Кто не сможет этого вовремя понять, может оказаться неконкурентоспособным на рынке.

Новый подход к управлению персоналом требует решения двух типов задач: первый - изучение человека на предприятии, второй - разработка программы действий, направленной на наилучшее удовлетворение потребностей отдельного сотрудника. Конечный результат такой деятельности должен проявиться в том, что каждый член коллектива предприятия в свою очередь станет лучше работать.

Насколько мы готовы к работе по-новому? Пока на этот вопрос ответить трудно. Данная точка зрения на управление персоналом, несомненно, потребует иного инструментария. Представляется, что одним из таких инструментов станет самоменеджмент, роль которого до сих пор явно недооценивалась.

Сначала самоменеджмент рассматривался лишь как раздел, связанный с научной организацией труда руководителя. В последнее время он начал выделяться как самостоятельная область знаний. В рамках рассмотренного подхода самоменеджмент может стать важнейшей составной частью, обеспечивающей менеджмент эффективными инструментами изучения работников предприятия.

В России предлагаемая модель работы с персоналом еще не встречается в практике. Напомню, что когда американцы впервые познакомились с особенностями применяемого японцами менеджмента, позволившими последним соревноваться с первыми даже в автомобилестроении, они были поражены тем, что эти "новации" были описаны в старых учебниках американских авторов. Японцы смогли реализовать на практике то, о чем американцы только писали.

http://bigc.ru/publications/other/concepts/paradigm_of_management.php

В каждой стране и у каждого народа существуют свои традиции и обычаи общения и деловой этики. И хотя в мире постепенно складывается определенный стандарт деловых контактов, существуют заметные различия в степени открытости, в степени самостоятельности, мере их

ответственности. Последнее обстоятельство имеет серьезное значение для оценки представителей многих организаций из стран с переходной экономикой, со слабо развитыми товарными отношениями.

Итак, участники международного общения придерживаются единых норм и правил, тем не менее национальные и культурные особенности могут оказаться весьма значительными при деловых отношениях. Знание национальных особенностей может служить своеобразным путеводителем, ориентиром возможного поведения партнера.

Прагматизм американцев проявляется в том, что при деловых беседах, на переговорах они концентрируют свое внимание на проблеме, подлежащей обсуждению, причем стремятся выявить и обсудить не только общие возможные подходы к решению, однако и детали, связанные с реализацией договоренностей.

Стиль делового общения отличает профессионализм. В американской делегации трудно встретить человека, некомпетентного в обсуждаемых вопросах. Американский стиль ведения переговоров, деловых бесед имеет и *обратную сторону*. Считая себя своеобразными *законодателями мод* в технологии делового общения, американцы часто проявляют эгоцентризм, полагая, что партнер должен руководствоваться теми же правилами, что и они сами. В результате представители США могут оцениваться партнерами как слишком напористые, агрессивные, а их стремление к неформальному общению порой интерпретируется как фамильярность.

Живя в огромной и по размерам и по экономической мощи стране, американцы предпочитают крупные сделки и склонны подчеркивать масштабы деятельности, оборота, размеры и т.п. своей фирмы. Американцы предпочитают знать, с кем имеют дело. Входя в рабочий кабинет американского партнера, поражает обилие развешенных по стенам

различных фотографий. Если у вас обширные отношения с американцами, то подобное *оформление* вашего офиса может оказаться полезным.

Французы - одна из старейших наций на европейском континенте. В прошлом Франция оказала значительное влияние на формирование дипломатического протокола, этикета.

В деловой жизни Франции большое значение имеют личные связи и знакомства. Новых партнеров стремятся найти через посредников, связанных дружескими, семейными или финансовыми отношениями.

Французские бизнесмены тщательно готовятся к предстоящим переговорам. Они любят досконально изучать все аспекты и последствия. Они искусно отстаивают тот или иной принцип или свою позицию, однако не склонны к торгу. В результате оказывается, что французы достаточно жестко ведут переговоры и, как правило, не имеют *запасной* позиции.

Французы не отличаются точностью и не всегда пунктуальны. На приемах они следуют правилу: чем выше статус гостя, тем позднее он приходит. Если вы приглашены на ужин с президентом французской компании, то рискуете сесть за стол на полчаса позже назначенного срока.

Англичанам же присущи такие черты как сдержанность, склонность, недосказанности, щепетильность, которая заставляет англичан быть замкнутыми и необщительными с незнакомыми людьми, почитание собственности, деловитость. Независимость, граничащая с отчужденностью - основа человеческих отношений в Британии.

Иностранец, привыкший считать, что молчание - знак согласия, часто ошибочно полагает, что убедил англичанина, в своей правоте. Однако, на самом деле, умение терпеливо выслушать собеседника, не возражая ему, далеко не всегда означает в Британии согласие. Так вот с английскими партнерами никогда не нужно бояться молчать. Бережливость - качество, которое англичане проявляют к деньгам, словам и эмоциям. Они неприязненно относятся к любому выражению чувств.

Пунктуальность в Великобритании - жесткое правило. Переговоры могут вестись с одним или несколькими участниками. На честное слово англичан можно положиться. Они достаточно гибки и охотно откликаются на инициативу противоположно стороны. Традиционным для британцев было и есть умение избегать острых углов во время переговоров.

Немцы же отличаются трудолюбием, прилежанием, пунктуальностью, бережливостью, скептичностью, стремлением к упорядоченности. Деловые связи с немецкими фирмами можно установить путем обмена письмами с предложениями о сотрудничестве.

Для установления деловых отношений можно использовать принятую в Германии практику организации сотрудничества через агентские и посреднические фирмы. Время предстоящей встречи обязательно согласовывается. Это можно сделать по телефону.

Graduate-рекрутмент. Как выбрать лучшего на молодежном рынке труда

На данный момент конкуренция на рынке труда такова, что даже работодателю с известным и зарекомендовавшим себя брендом не достаточно просто опубликовать свои вакансии для обеспечения организации персоналом. Ориентация компаний на поиск уже сложившихся профессионалов также не всегда приносит ожидаемые плоды. По этим причинам все активнее и активнее работодателями ведется борьба за студентов и выпускников высших учебных заведений (graduates). Уже не только крупные мультинациональные компании, но и российские организации проявляют заинтересованность в привлечении молодых людей к деловому взаимодействию и создают так называемые graduate-программы для поиска эффективных кадровых решений.

Graduate-рекрутмент на данный момент носит столь интенсивный характер на российском рынке труда, что простых решений уже недостаточно для вовлечения талантливых и потенциальных выпускников.

Большинством компаний в жизнь претворяется целый комплекс шагов, поддерживаемых общей HR-стратегией. Именно HR-стратегия будет определять наполнение наиболее важных этапов в процессе работы с graduates:

1. Привлечение graduates к стажировкам и работе в компании
2. Система и методы оценки и отбора graduates
3. Адаптация и удержание принятых на работу молодых специалистов

Именно этим вопросам была посвящена конференция **«Война за таланты, или Как выбрать лучшего на молодежном рынке труда»**, организованная компанией GRP Service, и прошедшая 5 декабря 2007 года в Москве. В конференции принимали участие сотрудники департаментов по работе с персоналом крупных мультинациональных и российских организаций (Price Waterhouse Coopers, Mirax Group, Shell, Уралсиб), а также представители консалтинговых компаний (Экопси консалтинг, HR-лаборатория «Гуманитарные технологии», DeTech, GRP-Service, Bizmotivazia, Диалог Менеджмент Консалтинг, HeadHunter).

В вопросах привлечения graduates большинство компаний, заинтересованных в работе с лучшими выпускниками и студентами, уже давно вышли за рамки презентаций «бренда работодателя» в профильных для них ВУЗах. Современному graduate уже недостаточно одного бренда или картины идеального работодателя, рисующей возможные перспективы. Он знает, что скорее на данный момент выбирает он, нежели выбирают его, поэтому хочет получать практическую выгоду для себя сразу. Для привлечения потенциальных студентов к сотрудничеству компании предлагают различные программы, которые помогут молодым людям в том числе решать свои задачи в ходе непосредственного обучения. **Анастасия Никитина, Pricewaterhouse Coopers**, описала два варианта организации подобных программ, используемых в рамках компании. С

одной стороны, это могут быть обучающие семинары по тематике, соответствующей профилю студентов и специфике работы организации, проводимые в ВУЗах. С другой стороны, это может быть преддипломная практика и стажировка на рабочем месте, в ходе которых студент непосредственно участвует в решении рабочих задач и приобретает ценный для себя опыт.

Как уже было отмечено, значительное количество открытых позиций и высокие требования к потенциальным кандидатам со стороны организаций способствуют тому, что спрос на талантливых выпускников превышает на данный момент предложение. В поисках быстрого достижения важных для себя задач современная целеустремленная молодежь не склонна быстро приобретать лояльность к компании-работодателю и предпочитает сохранять осведомленность о тех вакансиях, которые существуют на рынке. В этой ситуации для организаций, активно привлекающих graduates к работе, одним из наиболее важных вопросов становится вопрос о путях и способах удержания молодых специалистов, прошедших многоступенчатую систему отбора и обученных для эффективной деятельности в рамках компании. В решении этой задачи могут быть использованы формальные пути, направленные как на привлечение, так и на удержание сотрудников. Например, некоторые компании предлагают graduates программы по поддержке переезда и частично решают вопросы, связанные с проживанием в новом городе. Однако не всегда удовлетворение внешних мотивов на работу будет являться эффективной превентивной мерой, так как всегда найдется тот участник рынка, который предложит более привлекательные условия труда. Внутренние мотивы работы graduates в своем выступлении очертила **Лариса Струцкая, компания Bizmotivazia**. Действительно вовлечь в свои задачи и заинтересовать молодежь смогут те компании, которые предоставят им четкие, реальные и своевременные возможности

для развития, как профессионального, так и карьерного, а также организуют их работу таким образом, чтобы успехи были отмечены, достижения признаны руководителями и коллегами. Помимо признания и возможности коммуницировать, хотя бы и опосредованно, не только с непосредственным руководством, но и с топ-менеджментом компании, важную роль для молодых специалистов играет их привлечение к принятию коллегиальных решений, влияющих на бизнес, возможность предложить нестандартные идеи в ходе работы проектных групп. **Никита Журавлев, Mirax Group**, в своем выступлении описал возможности поддержания внутренней мотивации молодых сотрудников посредством создания Клуба молодых специалистов, в рамках которого недавно пришедшие в компанию graduates могут расширять круг внутренних коммуникаций, решать творческие задачи, участвовать в общественной жизни организации, встречаться с менеджерами различных уровней, получать признание собственных достижений.

В рамках graduate-программы одним из наиболее важных факторов, влияющим в том числе на эффективность адаптации и дальнейшую успешность деятельности выпускников в компании, является вопрос отбора, его критериев и технологий. Список необходимых для соискателей качеств определяется HR-стратегией организации, однако здесь можно выявить те общие блоки критериев, важность которых заявляется большинством компаний. Первым узким показателем, на который обращают внимание работодатели в рамках первичного отбора, является уровень развития аналитических способностей. Их список обычно ограничивается способностями на анализ числовой и вербальной информации. В дальнейшем выпускник оценивается с точки зрения существующей в компании модели компетенций в целом. Однако в этом стоит отметить позиции консалтинговых компаний. Как **Алексей Серебряков, HR-лаборатория «Гуманитарные технологии»**, так и

Вероника Луцкина, Экопси консалтинг, акцентируют внимание на том, что в отношении к graduates наиболее эффективным приемом с точки зрения получения объективной оценки является использование модели компетенций, созданной специально для работы с данной категорией сотрудников. Необходимость подобного шага может быть объяснена тем, что не всегда выпускник имеет опыт работы, и, соответственно, используемые в компании компетенции будут не всегда релевантны задачам и особенностям отбора. По этой же причине не все организации рассматривают уровень фактических знаний, профессиональной осведомленности и опыт в качестве жестких критериев отбора. Необходимо также отметить, что в ряде компаний особое внимание уделяется личным достижениям молодых людей, наличие которых является важным пунктом резюме и косвенно указывает на целеустремленность и активность кандидатов.

С точки зрения методов и технологий отбора общей тенденцией является то, что компании-работодатели не останавливаются на одном этапе, а создают многоступенчатую систему отсеивания, выставляющую перед выпускниками все новые и новые фильтры. Зачастую данный процесс включает тестирование и интервью по компетенциям, а моделирующие упражнения, например, групповое обсуждение или презентацию. При этом ряд организаций используют и полноценные Ассесмент-центры. Так **Анна Дашковская, Shell**, в своем выступлении отметила важность предоставления выпускникам разных возможностей для прохождения отбора. Так в Shell это может быть как стажировка, так и различные варианты полных Ассесмент-центров с различными моделирующими упражнениями. **Мария Муждабаева, финансовая корпорация Уралсиб**, также акцентировала внимание на эффективности с точки зрения полноты итоговой информации о соискателе, многоэтапных технологий оценки, включающих проведение тестирования, интервью,

деловых игр и иных имитационных упражнений. Однако для эффективности отбора представители консалтинга рекомендуют использовать адаптированные инструменты. Например, **Мария Михайлова, DeTech**, рассказала об особенностях упражнений, которые могут быть использованы в работе с graduates. Они должны соответствовать уровню соискателей и учитывать возможное отсутствие опыта работы и конкретных знаний о бизнес-среде. **Елена Емеленко, HeadHunter**, отметила в своем выступлении перспективность активного использования он-лайн среды в отборе выпускников.

Материалы конференции можно дополнить мнением специалистов компании **SHL Russia**, которая осуществила свой первый проект в рамках graduate-рекрутмента более 10 лет назад и с тех пор активно присутствует на молодежном рынке труда, сотрудничая со многими крупными компаниями в вопросах создания системы оценки выпускников и молодых специалистов. В рамках отбора graduates компания SHL Russia предлагает использовать методы, решающие параллельно две задачи. Первая задача заключается в фокусной оценке тех качеств и характеристик выпускника, которые важны для работы в конкретной организации. Вторая задача состоит в уменьшении временных затрат и степени вовлеченности рекрутера в организацию и проведение каждого этапа. Соответственно ориентация делается на точную и менее трудоемкую для hr-специалиста процедуру отбора graduates.

С точки зрения набора инструментов для оценки SHL Russia предлагает использовать тесты, опросники и упражнения, адаптированные, с одной стороны, под соответствующую категорию соискателей, а, с другой стороны, под особенности и критерии отбора, значимые для компании. Это могут быть:

1. Тесты способностей, целенаправленно разработанные для отбора выпускников и молодых специалистов и прошедшие стандартизацию на соответствующей группе аппликантов.

2. Опросники по модели компетенций с формулировками, адаптированными под ситуации, которые соответствуют жизненному опыту студентов, а не давно работающих в бизнесе менеджеров и специалистов. Результаты заполнения опросника в дальнейшем могут быть использованы в качестве основы для проведения интервью по компетенциям с наиболее успешными соискателями.

3. Мотивационный опросник, позволяющий выявить значимые для graduate факторы, влияющие на его готовность работать. Не все компании-работодатели оценивают в ходе интенсивных кампаний graduate-рекрутмента сферу «хочет», сосредотачиваясь на анализе того, что «может» тот или иной выпускник. Однако недостаточное внимание соответствию мотиваторов соискателя возможностям компании может в будущем негативно сказаться на эффективности адаптации молодого специалиста в компании в частности и на успешности его работы в целом.

Проведение и обработка всех перечисленных инструментов на большой группе graduates может быть слишком трудоемкой процедурой для hr-специалистов компании. Однако перенос вышеперечисленных методик, дополненных стандартной биографической анкетой, в он-лайн среду позволяет значительно уменьшить время работы рекрутера не только по проведению отбора, но и по созданию базы данных соискателей, позволяющей выявлять наиболее соответствующих критериям отбора выпускников. Стоит отметить, что здесь речь идет не о том, что кандидат заполняет тот или иной тест на компьютере в офисе компании, а о создании полноценной он-лайн системы отбора, пройти которую полностью выпускник может, не выходя из дома. Соответственно hr-специалисту остается задать пороговые значения в базе данных по

каждому значимому критерию отбора и автоматически создать группу выпускников для прохождения следующих этапов оценки.

С точки зрения проведения Ассесмент-центра с graduates специалисты компании SHL Russia, как и консультанты компании DeTech, отмечают необходимость критично подходить к выбору упражнений, которые должны быть адекватны уровню и опыту выпускников и студентов и не должны предъявлять завышенных требований к ним с точки зрения конкретных и фактических бизнес-знаний. В противном случае при использовании нерелевантных инструментов компании могут не досчитаться по итогам отбора многих перспективных студентов или выпускников. При этом результат работы над упражнениями, как отмечают сотрудники SHL Russia, не обязательно должен оцениваться по специальной модели компетенций для молодых специалистов, он может быть перенесен и на язык модели компетенций, имеющейся в конкретной компании.

Итак, большинство выступающих в рамках конференции сходятся в том, что работа со студентами и выпускниками ВУЗов приносит ощутимый вклад в решение кадровых вопросов компании. Однако на данном этапе развития молодежного рынка труда она будет успешной только при соблюдении ряда условий. Во-первых, компания должна разработать формализованную graduate-программу на основе общей HR-стратегии с учетом механизмов привлечения, отбора и удержания молодежи в компании. Во-вторых, организация должна занимать активную позицию на этом рынке и использовать различные способы вовлечения студентов и выпускников, а не ждать инициативы от молодых людей. В-третьих, используемые в рамках отбора graduates инструменты должны быть адаптированы и соответствовать особенностям данной категории соискателей, что позволит получить объективную оценку потенциала выпускников, а не результаты анализа различных артефактов.

Уровень потребности в обучении

Сколько компаний — столько и вариантов обучения персонала. Для того чтобы выбрать тот или иной вариант, организовать и спланировать обучение, нужно сначала выяснить, каковы потребности организации в обучении. Конечно, в каждой организации будет складываться своя, индивидуальная ситуация. Тем не менее, можно выделить общие закономерности – зависимость потребности в обучении от этапа развития компании, уровня ее сложности и масштаба.

В целом комплексность и сложность образовательной программы, степень потребности в обучении зависит от уровня сложности организации деятельности в компании, этапа ее развития.

Уровень 1. Если компания находится на начальной стадии развития, действует в рамках относительно молодого сегмента рынка с невысоким уровнем конкуренции, то стоит ли в такой ситуации заниматься повышением квалификации персонала?

Если бизнес связан с высокотехнологичным производством или услугами, то повышение квалификации сотрудников (в основном, технических работников, инженеров) необходимо, без этого невозможно успешное существование организации, имеющей дело с постоянно обновляющимся и совершенствующимся оборудованием, динамично изменяющимися услугами и т.д. При этом, как правило, компании пользуются услугами сторонних тренеров.

Очевидно, что потребности компании меняются по мере ее развития, изменения ситуации на рынке.

Уровень 2. Если компания действует в конкурентной среде, на относительно насыщенном сегменте рынка, то в этих условиях конкурентным преимуществом становится не только качество продукции или услуг, но и более грамотный менеджмент. В зависимости от размера компании на этой стадии, как правило, создаются собственные либо

тренинговые команды, либо отдельные тренинг-подразделения со штатными тренинг-менеджерами.

Уровень 3. Добившись значительных успехов в завоевании своего сегмента рынка и став признанным лидером, компания переходит на тот уровень развития, когда особую значимость приобретают такие вещи, как имидж, клиентские отношения (особенно для компаний, работающих в сфере «B2B» — «бизнес для бизнеса»). Понятно, что высокий уровень профессионализма и культуры сотрудников — обязательное условие формирования и сохранения положительного имиджа компании в глазах клиентов и бизнес-сообщества. На этой стадии в компаниях появляются самостоятельные тренинг-центры и корпоративные университеты.

Уровень 4. С течением времени компания может перейти на такой уровень, когда забота о персонале становится одним из элементов миссии компании, а обучение — способом расширить возможности сотрудников. Авторитет компании, ее сотрудников настолько высок, что при наличии собственного давно и успешно функционирующего тренинг-центра, компания может начать заниматься аутсорсингом образовательных услуг, делиться своим опытом с клиентами.

Процесс введения тех или иных обучающих программ или создания собственных тренинг-центров следует за развитием самих компаний и бизнес-сферы, как таковой.

Например, в компании **«Pricewaterhouse Coopers»** процесс обучения, координируемый отделом обучения и повышения квалификации, строго структурирован по следующим направлениям:

- профессиональная квалификация аудиторов и консультантов налогового отдела (программы *ACCA*, *CPA*, *CFA*, *CIMA*, *RSA* и т.д.);
- личностные навыки (искусство презентации, ведения переговоров, управления временем и т.д.)

- корпоративные программы, направленные на обучение сотрудников с момента их поступления на работу и до достижения ими руководящих позиций (менеджер);
- специальная программа для менеджеров, направленная на развитие навыков управления и лидерских качеств;
- программы обучения и индивидуального развития для директоров (партнеров) компании.

Развитие сотрудников – важнейший элемент стратегии обучения — сильный мотивирующий фактор, привлекающий в компанию новых сотрудников, и позволяющий удержать старые, проверенные кадры.

Источник: Е. Иванова, Консультант ЗАО «Прайсвогтерхаус куперс аудит», № 34 (268) 3 сентября 2002. Обучение персонала: альтернативы нет.

Важно учитывать культурные аспекты, связанные с тем или иным выбором, которые указывают на то, каким образом технология должна быть модифицирована или каким образом должен быть организован процесс внедрения.

1. Общее описание курса

1.1. Цели и задачи курса

Традиционно обучение персонала в компаниях строилось по образу и подобию классического профессионального и высшего специального образования. Процесс обучения представлял собой планирование и организацию передачи профессиональных знаний и информации от экспертов или более опытных сотрудников к менее опытным сотрудникам. Такой взгляд на обучение вполне соответствует ресурсному подходу к развитию организации – если знания или информации, как одного из видов ресурсов, не хватает, то их надо найти в организации или купить на рынке. Однако во многих случаях оказывалось, что купленные или «очищенные» от носителей и процесса знания быстро устаревали и не в полной мере соответствовали специфике организации.

Современный подход к развитию организации через развитие ключевых компетенций (т.е. умений находить, использовать и воспроизводить необходимые организации ресурсы) изменил требования к системам обучения персонала. Вместо передачи и пассивного получения знаний на первое место выходит создание условий для самостоятельного поиска необходимых знаний внутри организации, включения в профессиональные сети. Особый акцент делается на «производстве» новых знаний, на втягивании в процесс обучения всех групп специалистов вне зависимости от профессиональной подготовки. Такой подход позволяет получать знания, которые невозможно купить на рынке, которые нельзя унести с собой, так как они связаны с уникальными организационными условиями и профессиональными сетями, которые оказываются к месту и

в нужных руках, что позволяет получать максимальный экономический эффект от их использования.

Мультинациональные компании обладают огромным потенциалом развития, связанным с производством уникальных знаний и организацией процесса обучения сотрудников на всех уровнях управления и на всех рынках присутствия. Реализация современных концепций обучения и развития компетенций персонала дает компаниям очень сильное конкурентное преимущество перед другими игроками рынка, по той или иной причине не способных к этому.

Основная цель курса – овладеть современными концепциями и практическими подходами к диагностике, планированию и развитию компетенций персонала, построению систем обучения персонала в мультинациональных организациях.

Данный курс охватывает важнейшие аспекты системы обучения и развития персонала организации, а также такие специальные темы как: управление знаниями, построение обучающейся организации, обучение и развитие компетенций руководителей, специфика обучения и развития персонала в мультинациональных компаниях. В рамках курса особый акцент делается на анализе и проектировании систем обучения и развития компетенций персонала в мультинациональных компаниях.

Задачи курса – помочь слушателям:

- освоить важнейшие понятия, познакомиться с современными концепциями и подходами к обучению и развитию компетенций персонала, управлению знаниями в организациях;
- установить связь между стратегией организации и системой обучения и развития компетенций персонала;
- освоить современные методы обучения и развития компетенций персонала;

- освоить навыки проектирования систем обучения и развития компетенций персонала для мультинациональных компаний.

Курс «Обучение и развитие компетенций в мультинациональных организациях» входит в блок дисциплин «Управление человеческими ресурсами в мультинациональных компаниях».

Курс является обязательным для обучения слушателей программ профессиональной переподготовки, магистерских программ и программ МВА направления «Менеджмент» и специальностей «Менеджмент организации» и «Управление человеческими ресурсами», а также может быть курсом по выбору для слушателей других программ обучения в области управленческих наук.

1.2. Инновационность курса

Данный курс выходит за рамки рассмотрения традиционных вопросов построения системы обучения и развития компетенций персонала в организациях, предлагая современные и актуальные для корпоративного мира темы, акцентируя внимание на выявлении взаимосвязи конфигурации системы обучения со стратегией развития и системой управления знаниями современной организации, принципах построения обучающейся организации, а также на анализе специфических вопросов обучения и развития компетенций персонала в мультинациональных компаниях. Курс предполагает знакомство слушателей как с проверенными практикой, так и с инновационными подходами и методами обучения и развития компетенций персонала в современных компаниях (в том числе мультинациональных). Особый акцент в ходе освоения курса делается на активной роли слушателей в процессе обучения – в поиске информации, проектировании практических рекомендаций и участии в групповых видах активности.

Таким образом, курс имеет особую практическую направленность, основывается на современных концепциях и технологиях построения систем обучения и развития компетенций персонала и позволяет слушателям, успешно его освоившим, применять полученные знания в компаниях любого типа.

1.3. Структура курса

№ темы	НАИМЕНОВАНИЕ РАЗДЕЛОВ И ТЕМ	Всего часов	Аудиторные часы		Самостоятельная работа
			Лекции	Практические занятия	
1	Роль процесса обучения в современной организации	8	2		4
	Практическое занятие. Оценка индивидуальных стилей обучения в группе по системам: П. Хони и А. Мэмфорда, Д. Колба. Составление групповой карты «стилей обучения»			2	
2	Управление знаниями	8	2		4
	Практическое занятие. Анализ практики управления знаниями в компаниях, в которых работают слушатели. Групповая дискуссия			2	
3	Компетенции: описание и оценка	14	4		6
	Практическое занятие. Освоение методики построения модели ключевых компетенций компании. Определение (разработка) ключевых компетенций компании, влияющих на качество ее функционирования. Задание выполняется индивидуально на примере компаний, в которых работают слушатели. Презентация и групповое обсуждение результатов			4	

4	Система обучения персонала организации	14	4		6
	Практическое занятие. Разработка системы обучения персонала в группе компаний «Кондитер и Ко». Работа с кейсом в малых группах. Групповые презентации и обсуждение результатов			4	
5	Построение обучающейся организации	14	4		6
	Практическое занятие. Анализ проблем построения обучающихся организаций и методов их решения на примере кейсов компаний «General Electric», «Shell Oil Company», «DuPont», «Harley-Davidson». Оценка применимости данных подходов в российской практике. Групповая дискуссия			4	
6	Обучение и развитие компетенций руководителей	14	4		6
	Практическое занятие. Разработка слушателями индивидуального плана личного развития на основе заданных параметров. Презентация и групповое обсуждение результатов.			4	
7	Планирование и развитие карьеры персонала	14	4		6
	Практическое занятие. Анализ программы обучения и развития компетенций персонала в ООО «Касгазпром» (предприятие РАО «Газпром») и разработка рекомендаций по ее оптимизации (усовершенствованию). Работа с кейсом в малых группах. Групповые презентации и обсуждение результатов			4	
8	Специфика обучения и развития персонала в мультинациональных организациях	12	2		6

Практическое занятие. Разработка рекомендаций по усовершенствованию программы обучения молодых специалистов (Trainee program) для российского отделения компании «REHAU». Работа с кейсом в малых группах. Групповые презентации и обсуждение результатов			4	
Исследовательский проект	16			16
Итого	114	26	28	60

1.4. Система контроля знаний

Текущий контроль предполагает оценку работы слушателей на семинарских (практических) занятиях. Оценка работы на семинарских (практических) занятиях осуществляется по 10 балльной шкале, в зависимости от активности и степени участия слушателя в разработке и обсуждении практических заданий, кейсов, а также качества результатов работы.

По итогам курса каждым слушателем выполняется письменный исследовательский проект, который предполагает анализ системы обучения и развития компетенций персонала компании, в которой работает слушатель. Слушатели анализируют практику организации системы обучения персонала в компании, оценивают ее сильные и слабые стороны, формулируют рекомендации. Письменный исследовательский проект оценивается по 10 балльной шкале.

Итоговый контроль – устная защита (презентация) исследовательского проекта. Защита исследовательского проекта оценивается по 10 балльной шкале.

Результирующая оценка итогового контроля складывается из оценки за работу на семинарских (практических) занятиях, письменный

исследовательский проект и оценки за устную защиту (презентацию) исследовательского проекта как округленная средневзвешенная оценка с учетом следующих оценок относительной важности:

$$W_{\text{сем.}} = 0,3; W_{\text{и/п}} = 0,4; W_{\text{и/пз}} = 0,3$$

$$\text{Оср. (окр.)} = \text{Осем.} * W_{\text{сем.}}(0,3) + \text{Ои/п} * W_{\text{и/п}}(0,4) + \text{Ои/пз} * W_{\text{и/пз}}(0,3)$$

Внимание! В случае получения неудовлетворительной оценки за работу на семинарских (практических) занятиях или за письменный исследовательский проект итоговая оценка за курс будет считаться неудовлетворительной.

Письменный исследовательский проект должен иметь объем не менее 10-15 страниц печатного текста (шрифт Times New Roman, размер – 13 рс, через 1,5 интервала) и состоять из: титульного листа, основного текста и списка использованной литературы.

Структура основного текста исследовательского проекта должна включать:

1. Краткую информацию о компании (в том числе, год образования, направления деятельности, положение на рынке, основные стратегические цели и задачи, общая численность персонала, основные цели и задачи в области управления человеческими ресурсами).

2. Характеристику системы обучения и развития компетенций персонала компании по следующим направлениям:

– обучение персонала (в том числе, методы определения потребности в обучении, основные направления обучения, организация процесса обучения и его особенности, используемые подходы, формы и методы обучения, ответственные за организацию и проведение обучения, методы оценки эффективности обучения, наличие в компании учебного центра

(корпоративного университета) и характеристика его деятельности, проблемы в организации обучения персонала);

– управление карьерой персонала (в том числе, используемые подходы, направления и методы управления карьерой, ответственные за организацию, наличие кадрового резерва, процедура отбора в резерв и его структура, особенности работы с резервом и подготовки резервистов, проблемы в управлении карьерой персонала).

3. Анализ плюсов и минусов существующей в компании системы обучения и развития компетенций персонала.

4. Выводы и рекомендации слушателя по оптимизации (изменению, усовершенствованию) существующей в компании системы обучения и развития компетенций персонала.

Внимание! Сноски и ссылки на используемые по тексту письменного исследовательского проекта источники и литературу обязательны. Не допускается переписка текстов из источников без цитирования и соответствующих ссылок. Все имеющиеся в тексте сноски должны быть тщательно выверены и снабжены полными «адресами». Не допустимо включать в свою работу выдержки из работ других авторов без указания на это, пересказывать чужую работу близко к тексту без отсылки к ней, использовать чужие идеи без указания первоисточников. Это касается также источников, найденных в Интернете. Необходимо указывать полный адрес ссылки (сайта). Все случаи плагиата должны быть исключены.

Оценка письменного исследовательского проекта осуществляется по 10 балльной шкале в соответствии с перечисленными ниже критериями:

Общие критерии оценки (максимально 4 балла):

1. Структурированность работы (1 балл).
2. Качество подбора источников информации, ссылки на источники (1 балл).
3. Наличие выводов/практических рекомендаций (1 балл).
4. Качество изложения и оформления: ясность, логика, стиль, качество и наглядность иллюстративного материала (1 балл).

Содержательные критерии оценки (максимально 6 баллов):

1. Оценка предложенного автором подхода к решению поставленной в работе задачи – логичность, адекватность теме работы, эффективность (1 балл).
2. Степень проработанности темы: достаточность использованной информации, решение заявленной задачи работы, качество проведенного анализа (2 балла).
3. Самостоятельность позиции автора (1 балл).
4. Полнота и обоснованность выводов и предложений, их практическая ценность (2 балла).

Таблица перевода 10 балльной шкалы оценки в традиционную 5 балльную шкалу

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	3+	4-	4	4+	5-	5	5+

2. Программа курса

2.1. Содержание курса

Тема 1. Роль процесса обучения в современной организации.

Сущность процесса обучения и развития персонала в организации. Современные зарубежные, отечественные подходы и концепции к проблемам обучения. Теория закрепления. Теория познания. Кибернетическая и информационная теория. Побудительно - респонсивное обучении. Теория самоэффективности. Теория эмпирического (неформального) обучения. Циклическая модель и стили обучения Д. Колба. Стили обучения П. Хони и А. Мэмфорда. Теория поэтапного формирования умственных действий. Теория опережающего обучения. Развивающее обучение. «Интеллектуальная инициатива». Непрерывное обучение и развитие, принципы самоуправляемого обучение. Стратегический подход к обучению. Связь стратегии обучения и развития персонала со стратегией организации. Ключевые факторы психологии обучения Д. Релея. Основные требования и условия эффективного обучения.

Практическое занятие 1. Оценка индивидуальных стилей обучения в группе по системам: П. Хони и А. Мэмфорда, Д. Колба. Составление групповой карты «стилей обучения».

Трудоемкость темы 1: лекции – 2 академических часа; семинары – 2 академических часа.

Тема 2. Управление знаниями.

Определение понятия «управление знаниями». Понятие и типы знаний. Цель и значение управления знаниями. Интеллектуальный капитал и корпоративные знания. Основные подходы к управлению знаниями:

стратегии систематизации и персонализации (М. Хансен); теории создания организационного знания (И. Нонака и Х. Такеучи); подход с позиции ресурсов (Х. Скарбороу и К. Картер). Стратегии эффективного формирования и использования знаний в организациях. Вопросы управления развитием знаний. Связь стратегии управления знаниями со стратегией организации. Вклад кадровой службы организации в управление знаниями.

Практическое занятие 2. Анализ практики управления знаниями в компаниях, в которых работают слушатели. Групповая дискуссия.

Трудоемкость темы 2: лекции – 2 академических часа; семинары – 2 академических часа.

Тема 3. Компетенции: описание и оценка.

Понятия «компетентность» и «компетенции» (определение Р. Бояциса). Группы компетенций. Составляющие компетентности. Типы компетенций: общая и специфическая; пороговая и рабочая; дифференцирующая. Описание факторов компетенции. Структура компетенций. Карта и профиль компетенций.

Компетенции как инструмент внутренней интеграции в организации. Методика построения модели ключевых компетенций в компании. Разработка корпоративной модели компетенций: выделение стратегических приоритетов компании, определение ключевых компетенций, влияющих на качество функционирования компании, детализация ключевых компетенций с указанием знаний навыков и способностей, распределение ключевых компетенций по уровням владения. Определение ключевых компетенций персонала на уровне структурных подразделений компании: составление «профилей успеха» (карт компетенций). Компетенции в системе обучения и развития персонала: оценка персонала на соответствие «профилям успеха» и

определение индивидуальных направлений развития. Оценка и выявление компетенций: функционально-аналитический подход и подход на основе личностных характеристик Р. Бояциса. Модель развития компетенций. Способы развития компетенций.

Компетенции и эмоциональный интеллект: определение понятия и их взаимосвязь. Модель эмоционального интеллекта Д. Гоулмана.

Практическое занятие 3. Освоение методики построения модели ключевых компетенций компании. Определение (разработка) ключевых компетенций компании, влияющих на качество ее функционирования. Задание выполняется индивидуально на примере компаний, в которых работают слушатели. Презентация и групповое обсуждение результатов.

Трудоемкость темы 3: лекции – 4 академических часа; семинары – 4 академических часа.

Тема 4. Система обучения персонала организации.

Системный подход к обучению персонала. Циклическая модель обучения. Роли сотрудников, отвечающих за функцию обучения (Л. Нэдлер, А. Петтигрю). Анализ потребности в обучении: цели, источники информации, этапы, используемые методы. Методы анализа работ. Определение затрат на обучение. Оценка эффективности инвестиций в образование. Способы «защиты» затрат на обучение. Разработка планов и программ обучения. Выбор места проведения обучения. Основные формы и методы обучения персонала. Методы обучения на рабочем месте и методы обучения вне рабочего места: преимущества и недостатки. Нетрадиционные методы обучения. Оценка результатов обучения. Подход и оценочные стратегии А. Хемблина. Основные методы оценки эффективности программ обучения: модель Д. Киркпатрика и Дж. Филипса; подход по целям Тайлера; модель Скривенса, ориентированная на результат; системная модель Стафлебима;

«Модель V» Б. Аарона. Методы сбора данных для оценки результатов обучения.

Практическое занятие 4. Разработка системы обучения персонала в группе компаний «Кондитер и Ко». Работа с кейсом в малых группах. Групповые презентации и обсуждение результатов.

Трудоемкость темы 4: лекции – 4 академических часа; семинары – 4 академических часа.

Тема 5. Построение обучающейся организации.

Обучающаяся организация (Learning Organization): определение понятия и ее основные характеристики (П. Сенге, М. Педлер). Одиночная и двойная «петли» обучения (Single – loop learning и double – loop learning) К. Арджириса. Модель обучающейся организации Р. Кандола и Д. Фуллертона. Концепция «рефлексирующего практика» К. Арджириса и Д. Шона. Принципы построения обучающейся организации. «Составляющие технологии» П. Сенге: системное мышление, персональное мастерство, ментальные модели, раздельное видение, обучение в команде. Новые роли лидера в обучающейся организации. Проблемы и ограничения при построении обучающейся организации.

Обучающаяся организация и корпоративный университет: различие понятий. Проблема определения и понимания термина «корпоративный университет». Цели создания корпоративного университета. Формы КУ (классификация К. Уиллера). Основные задачи, решаемые корпоративными университетами в современных компаниях. Стадии развития КУ: учебный центр, агент изменений, агент стратегических изменений. Корпоративные университеты в России: анализ существующей практики.

Практическое занятие 5. Анализ проблем построения обучающихся организаций и методов их решения на примере кейсов компаний «General

Electric», «Shell Oil Company», «DuPont», «Harley-Davidson». Оценка применимости данных подходов в российской практике. Групповая дискуссия.

Трудоемкость темы 5: лекции – 4 академических часа; семинары – 4 академических часа.

Тема 6. Обучение и развитие компетенций руководителей.

Выявление и развитие сотрудников с лидерским потенциалом. Качества эффективного руководителя (список М. Педлера). Подходы к повышению квалификации руководителей: формальный, неформальный, интегрированный. Повышение квалификации руководителей, основанное на компетенциях. Эмоциональный интеллект и лидерские качества. Развитие эмоционального интеллекта (подход Д. Гоулмана). Методы развития компетенций руководителей. Развитие компетенций руководящего звена в процессе работы. Коучинг: определение понятия, основные методы. Менторинг: определение понятия, типы менторов. Делегирование. Развитие компетенций вне работы. Методы обучения, основанного на практике. Планы личного развития. Оценка (аудит) развития руководителей.

Практическое занятие 6. Разработка слушателями индивидуального плана личного развития на основе заданных параметров. Презентация и групповое обсуждение результатов.

Трудоемкость темы 6: лекции – 4 академических часа; семинары – 4 академических часа.

Тема 7. Планирование и развитие карьеры персонала.

Управление карьерой как одно из ведущих направлений развития компетенций персонала организации. Программа управления карьерой персонала и ее основные направления. Разработка типовых планов

(моделей) карьерного роста для различных категорий персонала. Индивидуальные планы развития карьеры руководителей и специалистов. Формирование кадрового резерва организации: основные цели, этапы и мероприятия. Основные группы кадрового резерва: стратегический резерв, оперативный резерв, резерв молодых специалистов. Преемники и дублеры. Определение ключевых должностей и разработка плана их замещения. Критерии отбора кандидатов в кадровый резерв. Разработка индивидуальных планов развития и особенности подготовки резервистов. Основания для исключения из состава кадрового резерва. Принятие решения о назначении на должность. Методы адаптации к новой должности. Особенности работы с молодыми сотрудниками с высоким потенциалом. Программа набора молодых специалистов (Graduate Recruitment Program). Проблемы в работе с кадровым резервом.

Практическое занятие 7. Анализ программы обучения и развития компетенций персонала в ООО «Касгазпром» (предприятие РАО «Газпром»)¹ и разработка рекомендаций по ее оптимизации (усовершенствованию). Работа с кейсом в малых группах. Групповые презентации и обсуждение результатов.

Трудоемкость темы 7: лекции – 4 академических часа; семинары – 4 академических часа.

Тема 8. Специфика обучения и развития персонала в мультинациональных организациях.

Характеристика культурологических факторов, влияющих на процесс обучения и развития персонала в МНК: правовые, политические, социальные, система ценностей. Особенности программ подготовки и повышения квалификации работников в МНК: выбор места проведения,

¹ См. Мордовин С.К. Управление персоналом: современная российская практика. – СПб.: Питер, 2005, С. 165-186.

содержание программ, методы обучения. Специфика подготовки и обучения руководителей. Проблема эффективности проведенного обучения. Ограничения эффективности. Программа работы с экспатриантами: реалистичное предварительное представление, подготовка и обучение, мониторинг прогресса, повторное введение и вознаграждение.

Практическое занятие 8. Разработка рекомендаций по усовершенствованию программы обучения молодых специалистов (Trainee program) для российского отделения компании «RENAU». Работа с кейсом в малых группах. Групповые презентации и обсуждение результатов.

Трудоемкость темы 8: лекции – 2 академических часа; семинары – 4 академических часа.

2.2. Список литературы

Обязательная литература:

Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. – М.: ИНФРА-М, 2002. – *часть IV глава 15 «Стратегическое развитие человеческих ресурсов».*

Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб.: Питер, 2004. *часть VI глава 21 «Аспекты управления человеческими ресурсами, связанные с компетентностью», глава 22 «Управление знаниями», часть IX «Развитие человеческих ресурсов».*

Десслер Г. Управление персоналом. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2004. – *часть III «Обучение и развитие».*

Сенге П.М. Пятая дисциплина: Искусство и практика самообучающейся организации. – М.: Олимп-Бизнес, 1999.

Дополнительная литература:

Баллантайн И., Пова Н. Центры оценки и развития. – М.: НИРРО, 2003.

- Берч П. Тренинг. – М.: Олма-Пресс, 2003.
- Бойетт Д.Г., Бойетт Д.Т. Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2001. – *глава 3 «Создание культуры обучения», «Обучающаяся организация».*
- Голви У.Т. Работа как внутренняя игра: Фокус, обучение, удовольствие и мобильность на рабочем месте. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
- Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
- Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 1998. – *глава 7 «Знание – это бизнес».*
- Дудченко В.С. Организационный тренинг. //Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование. – М.: Независимый институт гражданского общества, 2004.
- Как найти и удержать лучших сотрудников. Серия «Классика Harvard Business Review». – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – *статья «Учиться никогда не поздно».*
- Кларин М.В. Корпоративный тренинг от А до Я. – М.: Дело, 2000.
- Коллисон К., Парселл Д. Учитесь летать. Практические уроки по управлению знаниями от лучших обучающихся организаций. – М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2006.
- Коул Д. Управление персоналом в современных организациях. – М.: ООО «Вершина», 2004. – *часть IV «Обучение и развитие персонала».*
- Кроль Л.М., Пуртова Е.А. Инструменты развития бизнеса: Тренинг и консалтинг. – М.: Независимая фирма «Класс», 2002. – *глава 3 «Обучение персонала».*

Крымов А.А. Вы – управляющий персоналом. Профессия? Ремесло? Судьба? – М.: Бератор – Пресс, 2003. – *часть 1 «Мы все учились понемногу: корпоративное образование персонала».*

Лучшие HR-решения. Сборник статей. – М.: Вершина, 2006. – *раздел 2 «Обучение».*

Майклз Э., Хендфилд-Джонс Х., Экселрод Э. Война за таланты. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – *глава 5 «Обеспечьте процесс непрерывного развития персонала».*

Мартин М., Джексон Т. Практика работы с персоналом. – М.: НИРРО, 2005. – *глава 6 «Тренинг и развитие».*

Маслов Е.В. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: Учебник. – М.: «Финпресс», 2004. – *глава 4.2 «Развитие компетенции персонала в условиях стратегического управления», глава 6 «Зарождение и развитие самообучающихся организаций».*

Миллс Р. Компетенции. – М.: НИРРО, 2005.

Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учебное пособие. /Под ред. Е.Б. Моргунова (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом»)). – М.: ЗАО «Бизнес школа «Интел-Синтез», 2001. – *глава 9 «Развитие персонала через развитие организации. Организационное развитие: истоки, технологии, методы».*

Монди Р.У., Ноу Р.М., Премо Ш.Р. Управление персоналом. – СПб.: Издательский Дом «Нева», 2004. – *часть 4, глава 8, раздел «Факторы, влияющие на обучение и развитие».*

Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2005. – *глава 7 «Обучение сотрудников», глава 8 «Знания, обучаемость и адаптация организации».*

Ньюстром Д., Скэннел Э. Деловые игры и современный бизнес. – М.: БИНОМ, 1997.

Рот Дж., Аяс К., Мирвис Ф. В пустыню и обратно: величайший корпоративный тренинг в истории бизнеса. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.

Сенге П., Клейнер А., Робертс Ш. и др. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003.

Севастьянова Н.В. Обучение и развитие персонала (опыт зарубежной фирмы). //Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование. – М.: Независимый институт гражданского общества, 2004.

Скрипюк И.И. 111 баек для тренеров: истории, мифы, сказки, анекдоты. – СПб.: Питер, 2005.

Спенсер Л.М. – мл., Спенсер С.М. Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы. – М.: НИРРО, 2005.

Стаут С. Управленческий тренинг. /Серия «Эффективный тренинг». – СПб.: Питер, 2003.

Страдвик Л. Центры оценки и развития. Тренинг наблюдателей. – М.: НИРРО, 2003.

Тарасов В.К. Персонал – технология: отбор и подготовка менеджеров. – Л.: Машиностроение, 1989.

Турнер Д. Ролевые игры: практическое руководство. /Серия «Эффективный тренинг». – СПб.: Питер, 2002.

Уиддет С., Холлифорд С. Руководство по компетенциям. – М.: НИРРО, 2003.

Фитц-енц Я. Рентабельность инвестиций в персонал: измерение экономической ценности персонала. – М.: Вершина, 2006. – *глава 4*

разделы «Развитие» (с. 120, 134, 145), глава 5 раздел «Инвестиции в тренинги и образование», глава 8 раздел «Развитие и тренинги».

Флеминг И., Тейлор А.Дж. Коучинг. – М.: НИППО, 2004.

Форсиф П. Развитие и обучение персонала. – СПб.: Нева, 2003.

Хентце Й., Метцнер Й. Теория управления кадрами в рыночной экономике. – М.: Международные отношения, 1997. – *часть IV «Развитие кадров».*

Argyris C. On Organizational Learning. – Blackwell, Cambridge, Mass, 1992.

Argyris C. Knowledge for Action: A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change. – San Francisco: Jossey-Bass, 1993.

Argyris C., Schon D.A. Organizational Learning: A theory of action perspective. – Addison-Wesley, Reading, Mass, 1996.

Boyatzis R. The Competent Manager. – New York: Wiley, 1982.

Burgoyne J. Design of the Times. //People Management, 3 June, 1999, p. 39-44.

Davenport T.O. Human – Capital. – San Francisco: Jossey-Bass, 1999.

Dulewicz V., Higgs M. The Seven Dimensions of Emotional Intelligence. //People Management, 28 October, 1999, p. 53.

Fitz-enz J. Yes, You Can Weigh Training's Value. //Training, 1994, July.

Garvin D.A. Building a Learning Organization. //Harvard Business Review, July – August, 1993, p. 78-91.

Goleman D. Emotional Intelligence. – New York: Bantam, 1995.

Hamblin A.C. Evaluation and Control of Training. – McGraw-Hill, Maidenhead, 1974.

Hansen M.T., Nohria N., Tierney T. What's Your Strategy for Managing Knowledge? //Harvard Business Review, March – April, 1999, p. 106-116.

Harrison R. Employee Development. – London: Institute of Personnel and Development, 1997.

Honey P., Mumford A. *The Manual of Learning Styles*. – Peter Honey, Maidenhead, 1986.

Kandola R., Fullerton J. *Managing the Mosaic: Diversity in Action*. – London: Institute of Personnel and Development, 1994.

Keep E. *Corporate training strategies*. //New Perspectives on Human Resource Management, ed. J Storey, Blackwell, Oxford, 1989.

Kenney J., Reid M. *Training Interventions*. – London: Institute of Personnel and Development, 1994.

Kirkpatrick D.L. *Evaluating Training Programs*. – Berret-Koehler, San Francisco, 1994.

Kolb D.A., Rubin I.M., McIntyre J.M. *Organizational Psychology: An Experimental Approach*. – Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1974.

Marsick V.J. Trends in managerial invention: creating a learning map. //Management Learning, 1994, 21 (1).

Minbaeva D., Pedersen T., Bjorkman I., Fey C.F. MNC Knowledge Transfer, Subsidiary Absorptive Capacity and HRM. – Stockholm School of Economics in St. Petersburg, Working Paper № 03-101.

Pedler M., Burgoyne J., Boydell T. *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*. – London: McGraw-Hill, 1991.

Pickard J. A Yearning for Learning. //People Management, № 3(5), 1997, p. 34-35.

Relay D.G. *Understanding How People Learn*. – London: Kogan Page, 1994.

Scarborough H., Carter C. *Investigating Knowledge Management*. – London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2000.

Senge P. *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*. – Doubleday, London, 1990.

Sonnenfeld J.A., Peiperl M.A., Kotter J.P. Strategic determinants of managerial labor markets: a career systems view. //Human Resource Strategies, ed. G Salaman, Sage, London, 1992.

Spencer L., McClelland D., Spencer S. Competency Assessment Methods. – Boston: Hay/McBer Research, 1990.

Stern E., Sommerlad E. Workplace Learning, Culture and Performance. – Institute of Personnel and Development, London, 1999.

Thurbin P.J. Implementing the Learning Organization. – London, 1994.

Wenger E., Snyder W.M. Communities of Practice: The Organizational Frontier. //Harvard Business Review, January – February, 2000, p. 33-41.

Woodruffe C. Competent by Any Other Name. //Personnel Management, September, 1991, p. 30-33.

Интернет – ресурсы:

www.TrainingPrism.com – англоязычный Интернет-проект в поддержку обучения и развития персонала. На сайте публикуются статьи о методах обучения, особенностях обучения сотрудников различных отделов организаций, обсуждаются мировые тенденции в области обучения и развития персонала.

www.training-journal.ru – «[Training Journal](http://www.training-journal.ru)» – журнал об инновациях в области тренинга и развития персонала, является ежемесячным и издается в Великобритании более 40 лет. Основное назначение журнала – помочь специалистам в области обучения и развития повысить свой профессиональный уровень. В тематических статьях рассматриваются новые концепции и практические инструменты, которые можно использовать в тренинговых занятиях. Публикуются интервью с известными специалистами в этой области.

<http://dmoz.org/References/Knowledge> – «Категории и понятия по управлению знанием» – на сайте представлен перечень категорий,

имеющих отношение к управлению знанием. По каждой категории дается список соответствующих ссылок.

<http://carbon.cudenver.edu/~mryder/itc> – подборка материалов по теме «Organizational Learning and Knowledge Management» сделана сотрудниками Школы образования Университета Колорадо в г. Денвер (США). Сайт содержит ссылки на ресурсы и полнотекстовые публикации по соответствующей тематике.

<http://city.grande-prairie.ab.ca/ccy> – канадский сайт по научающимся организациям и управлению знаниями содержит обзор ссылок на разнообразные Интернет-ресурсы по данной тематике.

www15.hrdc-drhc.gc.ca/english/ – «Human resources development» – канадский сайт, созданный в 2002 году, посвященный научно-исследовательской работе в области развития и управления человеческими ресурсами.

www.solonline.org – сайт «Society for Organizational Learning».

<http://hdr.undp.org/statistics/> – сайт «Human Development Report Office».

www.msk.treko.ru – электронный словарь тренера и консультанта.

www.hrm.ru – сайт журнала «Кадровый менеджмент».

www.hr-journal.ru – электронный журнал «Работа с персоналом».

www.personal-mix.ru – сайт журнала «Персонал-микс».

www.uptp.ru – сайт журнала «Проблемы теории и практики управления».

www.zhuk.net – электронный журнал «Управление компанией».

www.hrc.ru – сайт «Компании HRC» – признанного лидера в кадровом консалтинге в России при внедрении западного стиля управления персоналом. На сайте представлены пять рубрик: HRC/Consulting, HRC/Publishing, HRC/Training, HRC/Recruitment и HRC/IT, содержащих информацию о практике использования и развития международных кадровых технологий в России.

www.superclub.ru – сайт HR Клуба «СУПЕР».

www.hrdigest.ru – ежемесячный дайджест для профессионалов в области HR и внутрикорпоративной коммуникации.

www.ecsocman.edu.ru – федеральный образовательный портал «Экономика, социология, менеджмент».

www.diversityweb.org – интерактивный образовательный портал.

www.hr-zone.net, www.hrzone.co.uk – «HR-Zone» – проводник в мире персонала.

www.peoplemanagement.co.uk – сайт журнала «People Management».

www.workforce.com – сайт журнала «Workforce management».

www.diversityinc.com – сайт журнала «Diversity Inc».

www.shrm.org – сайт «Society for Human Resource Management».

www.hbr.com – сайт журнала «Harvard Business Review».

www.mckinseyquarterly.com – сайт журнала «The McKinsey Quarterly».

2.3. Учебный тематический план курса

№ занятия	Наименование разделов и тем	Вид занятия
1	Тема 1. Роль процесса обучения в современной организации.	лекция
2	Практическое занятие 1. Оценка индивидуальных стилей обучения в группе по системам: П. Хони и А. Мэмфорда, Д. Колба. Составление групповой карты «стилей обучения».	семинар
3	Тема 2. Управление знаниями.	лекция
4	Практическое занятие 2. Анализ практики управления знаниями в компаниях, в которых работают слушатели. Групповая дискуссия.	семинар
5	Тема 3. Компетенции: описание и оценка.	лекция
6	Тема 3. Компетенции: описание и оценка (продолжение).	лекция

7	Практическое занятие 3.1. Освоение методики построения модели ключевых компетенций компании. Определение (разработка) ключевых компетенций компании, влияющих на качество ее функционирования. Задание выполняется индивидуально на примере компаний, в которых работают слушатели.	семинар
8	Практическое занятие 3.2. Освоение методики построения модели ключевых компетенций компании. Определение (разработка) ключевых компетенций компании, влияющих на качество ее функционирования. Задание выполняется индивидуально на примере компаний, в которых работают слушатели (продолжение). Презентация и групповое обсуждение результатов.	семинар
9	Тема 4. Система обучения персонала организации.	лекция
10	Тема 4. Система обучения персонала организации (продолжение).	лекция
11	Практическое занятие 4.1. Разработка системы обучения персонала в группе компаний «Кондитер и Ко». Работа с кейсом в малых группах.	семинар
12	Практическое занятие 4.2. Разработка системы обучения персонала в группе компаний «Кондитер и Ко» (продолжение). Групповые презентации и обсуждение результатов.	семинар
13	Тема 5. Построение обучающейся организации.	лекция
14	Тема 5. Построение обучающейся организации (продолжение).	лекция
15	Практическое занятие 5.1. Анализ проблем построения обучающихся организаций и методов их решения на примере кейсов компаний «General Electric», «Shell Oil Company», «DuPont», «Harley-Davidson».	семинар
16	Практическое занятие 5.2. Анализ проблем построения обучающихся организаций и методов их решения на примере кейсов компаний «General Electric», «Shell Oil Company», «DuPont», «Harley-Davidson» (продолжение). Оценка применимости данных подходов в российской практике. Групповая дискуссия.	семинар
17	Тема 6. Обучение и развитие компетенций руководителей.	лекция
18	Тема 6. Обучение и развитие компетенций руководителей (продолжение).	лекция

19	Практическое занятие 6.1. Разработка слушателями индивидуального плана личного развития на основе заданных параметров.	семинар
20	Практическое занятие 6.2. Разработка слушателями индивидуального плана личного развития на основе заданных параметров (продолжение). Презентация и групповое обсуждение результатов.	семинар
21	Тема 7. Планирование и развитие карьеры персонала.	лекция
22	Тема 7. Планирование и развитие карьеры персонала (продолжение).	лекция
23	Практическое занятие 7.1. Анализ программы обучения и развития компетенций персонала в ООО «Касгазпром» (предприятие РАО «Газпром») и разработка рекомендаций по ее оптимизации (усовершенствованию). Работа с кейсом в малых группах.	семинар
24	Практическое занятие 7.2. Анализ программы обучения и развития компетенций персонала в ООО «Касгазпром» (предприятие РАО «Газпром») и разработка рекомендаций по ее оптимизации (усовершенствованию) (продолжение). Групповые презентации и обсуждение результатов.	семинар
25	Тема 8. Специфика обучения и развития персонала в мультинациональных организациях.	лекция
26	Практическое занятие 8.1. Разработка рекомендаций по усовершенствованию программы обучения молодых специалистов (Trainee program) для российского отделения компании «RENAU». Работа с кейсом в малых группах.	семинар
27	Практическое занятие 8.2. Разработка рекомендаций по усовершенствованию программы обучения молодых специалистов (Trainee program) для российского отделения компании «RENAU» (продолжение). Групповые презентации и обсуждение результатов.	семинар
28	Экзамен (защита исследовательского проекта)	

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. РОЛЬ ПРОЦЕССА ОБУЧЕНИЯ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	7
ГЛАВА 2. УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ	37
ГЛАВА 3. КОМПЕТЕНЦИИ: ОПИСАНИЕ И ОЦЕНКА	61
ГЛАВА 4. СИСТЕМА ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ	81
ТЕМА 5. ПОСТРОЕНИЕ ОБУЧАЮЩЕЙСЯ ОРГАНИЗАЦИИ	108
ТЕМА 6. ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ..	124
ТЕМА 7. ПЛАНИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ КАРЬЕРЫ ПЕРСОНАЛА.....	141
ТЕМА 8. СПЕЦИФИКА ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В МУЛЬТИНАЦИОНАЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ	148
ОПИСАНИЕ КУРСА И ПРОГРАММА.....	179