

К ПРОБЛЕМЕ РАЗВИТИЯ И ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ В СОВРЕМЕННОЙ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ РЕАЛЬНОСТИ

Т.В. Беликова

*Саратовский социально-экономический институт
Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова*

Развитие персонала является важнейшим условием успешного функционирования любой организации. Автор концепции реинжиниринга М. Хаммер определил современное время как «время 3С»: бизнесом управляют потребители (customers); конкуренция стала глобальной и не знает границ (competitors); изменения становятся нормой и превращаются в своеобразный способ выживания бизнес-систем в условиях все более динамичных и драматичных изменений на конкурентных рынках (changes). Например, широко известны диаграммы Ишикавы (или «fishbone» - диаграммы), широко используемые в менеджменте качества в том числе и при управлении персоналом. Появление новых технологий, большая величина неопределенности и рисков, игнорирования изменений во внешней среде – все это может привести организацию в шаткое состояние, если отсутствуют стратегические инициативы, бизнес- модель, неясны основные возможности и перспективы.

Чарльз Ф. Сэйбл и Джейн Е. Прокоп в своей работе “Стабилизация через реорганизацию”, а также Майкл Хаммер и Джеймс Чампи в книге “Реорганизация корпорации” пишут, что примерно до 1975 года внешняя среда организаций была устойчивой, редко происходили какие-либо глобальные катаклизмы, изменения в ней были незначительны, т.е. можно говорить о существовании “спокойной” внешней среды. Менеджеры того времени должны были организовывать свои предприятия таким образом, чтобы использовать все благоприятные возможности, предоставляемые подобной атмосферой вокруг них. В результате чего происходило следующее: - длительные циклы жизни товаров; - наличие большого времени на разработку новых продуктов (технологий, услуг); - увеличение размеров компаний с пирамидальной структурой - содержание в составе компании собственных экспертных подразделений; - массовое производство; - содержание больших складских помещений для сырья и готовой продукции.

Изменчивая внешняя среда. Те же авторы говорят, что примерно с конца 70-х, начала 80-х ситуация начала усложняться. Среди многих причин этого был и стремительный научно-технический прогресс. Изменчивая (турбулентная) внешняя среда характеризуется повышенной неустойчивостью, непредсказуемостью, а поведение менеджеров сильно усложняется по сравнению с их действиями в “спокойной” среде. В книге Дина Спитцера «Супер-мотивация»: сказано, что 80% работников могут,

если захотят, добиться значительно более высоких результатов работы. Эта цифра относится к работникам западных компаний, а также эта цифра – 80% - в отношении числа работников, которые могут добиться значительно лучших результатов, приводит и большинство российских руководителей разного уровня. Человек достигает более высокого уровня развития там, где ему, во-первых, предоставляются наиболее благоприятные условия для развития, а во-вторых, предъявляются чёткие, понятные, обоснованные требования (к результатам и порядку деятельности).

У. Детмера известного автора книг по управлению, суть управления состоит в том, чтобы уметь распознавать необходимость преобразований, а затем их инициировать, направлять и контролировать, устраняя возникающие на пути проблемы. Иначе нужны были бы только няньки, а не менеджеры. Х. Гайсельхарт в 2004 в своей книге «Обучающееся предприятие в XXI веке» представлял образ предприятия как самообучающейся системы направленной на развитие, обучение и самореализацию персонала в организации. Питер М. Сенге выдвинул саму идею самообучающейся организации (Learning Organization), которая основана на предположении, что компании подвергаются быстрым изменениям, а, следовательно, их руководители должны быть готовы к неожиданностям. Для этого в компаниях должно проходить непрерывное обучение, которое является необходимым условием эффективности.

Одиннадцать признаков самообучающейся организации, которые предложил американский ученый Майк Педлер (M. Pedler) в 1991 г.: гибкий подход к стратегии; сотрудники принимают активное участие в выработке стратегии и тактики организации; информация в большей степени используется для понимания происходящего в целях принятия правильных решений, а не как основание для вознаграждения или наказания; учет и контроль, способствующие развитию организации; внутренний обмен услугами между подразделениями; гибкая система поощрений; структура, "дающая возможности", (подразделения и другие структурные ограничения рассматриваются скорее как временная структура, которая при необходимости может быть изменена); изучение всеми работниками состояния среды; постоянный обмен опытом с партнерами и клиентами; особенности атмосферы в организации, способствующие обучению; возможность саморазвития сотрудников.

Э. Роджерс в своей работе "Диффузия инноваций" исследовал уровни принятия людьми инноваций. В результате работы, он пришел к выводу, что большая часть графиков принятия инноваций напоминает стандартную колоколообразную кривую, разделенную на 5 частей: Новаторы - 2,5%; Ранние последователи - 13,5%; Ранее большинство - 34%; Позднее большинство - 34%; Отстающие - 16%. Если говорить о новаторах в целом,

то трэндсеттеры характеризуются способностью идти на риск, открыты инновациям, более космополитичны, по сравнению с другими группами. «Новаторы» склонны образовывать группы по интересам. Вращение в таком обществе доставляет им удовольствие. Например, модель «*Value Chain Blueprint*» Б. Лева: построена на оценке способности предприятия к инновациям по девяти группам показателей – внутренняя способность к обновлению; накопленные, приобретенные способности; интеллектуальная собственность; технологичность инноваций; деловая сеть; клиенты; деятельность в Интернет; эффективность; перспективы роста. А это все базируется на возможностях персонала быстро адаптироваться к изменяющейся среде. Здесь также целесообразно упомянуть учебный цикл Д. Кольба, который содержит следующие этапы: конкретный опыт – получение знаний на уровне действий, создание структуры приобретения опыта; размышления и наблюдения – исследование опыта; абстрактное умозаключение – подведение итогов опыта, поиск связей с известной информацией, создание теории; активное экспериментирование – проверка созданной теории и логических построений на практике, в реальной жизни.

В целом к современным технологиям развития персонала можно отнести коучинг на рабочем месте; бенчмаркинг; «теневое» обучение, каскадное обучение; проблемные группы; обучающее совещание; обучающее замещение; «обучение действием»; парадоксальное обучение; колаборативное обучение; самоуправляемое обучение; корпоративные конференции; поведенческое моделирование; производственный инструктаж; курсы электронного обучения; рабочие группы по совершенствованию процессов; работа с учебными материалами (книги, видеофильмы, инструкции), корпоративные социальные сети, дистанционные тренинги, поведенческое моделирование, рабочие группы по совершенствованию процессов, корпоративные социальные сети и другое.

К одному из современных технологий обучения можно отнести электронное обучение. Электронное обучение (e-learning) является одним из инструментов интегрированного обучения и развития персонала, поскольку позволяет значительно экономить время, и дает возможность осваивать знания без отрыва от рабочего места. Значительным преимуществом использования электронных технологий в обучении персонала является обучения лиц по индивидуальному графику. Автоматизация процесса обучения позволяет отказаться от специально организованных контрольных мероприятий, что создает дополнительную экономию времени и денег.

Полученный результат активного экспериментирования возвращается в систему как конкретный опыт, и цикл повторяется. От индивидуального стиля обучения зависит, начнет человек с наблюдения или с активного

эксперимента. Бизнес-симуляции – передний край развития образовательных технологий. Бизнес симуляция это гибкая технология массовой подготовки менеджеров при сохранении стабильно высокого качества обучения, обеспечивающего развитие практичных и полезных для бизнеса компетенций, которые зачастую не способна обеспечить ни одна другая образовательная технология. Бизнес-симуляторы создают реалистичную, но при этом безрисковую среду для принятия решений и обучения в организации.

Инновационными HR –технологиями можно назвать empowering, коучинг, менторинг и shadowing, внедрение института внутреннего тренерства, программы дистанционного обучения, работа с талантами, программа ротации кадров RAZOM. Например, компания Microsoft сконцентрировала свое внимание на empowering – вдохновении персонала с целью построения коллектива, в котором каждый сотрудник – это менеджер по развитию бизнеса на своем месте. Интересно, что добиться эффекта от данного метода можно через обучение таким навыкам лидерства, как умение передавать другим ответственность, риски и гордость за каждый проект, каждую задачу. При внедрения инновационности при развитии персонала необходимо учитывать комплексный подход к различным аспектам эффективного использования человеческих ресурсов. Здесь можно упомянуть работу С.Ф. Бекле "Человеческий фактор" в системе управления инновационными процессами" (Москва, 2002), в которой говорится о максимизации использования потенциала персонала и важности вовлечения персонала в развитие организации, т.е должна присутствовать так называемая стратегия вовлеченности кадров.

В исследовании, проведенном Национальным центром качества образования персонала США, демонстрирует следующие результаты - 10-процентное увеличение затрат на повышение образовательного уровня персонала увеличивает их производительность на 8,6%. Таким образом, именно на основе человеческого фактора строятся этапы развития во многих российских и зарубежных компаниях. Другими словами, в подавляющем большинстве конкретных бизнес - ситуаций начать любые сколь -нибудь значимые стратегические изменения можно только посредством человеческого фактора. Питерс и Уотермен доказывают гипотезу о том, что "мягкое – жёстко", т.е. человеческие, поведенческие аспекты организаций проявляются только в конкретном кадровом составе, стиле и навыках работы. Сущность гипотезы заключается в том, что «мягкие», субъективные, поведенческие аспекты деятельности любой организации (в том числе и образовательной) не только могут быть достаточно легко изменены (регулируемы), но и оказывают значительное влияние на результаты деятельности организации. Именно этими переменными и необходимо управлять. А в условиях повышения

требований к изменчивости, гибкости организаций эти характеристики, и особенно формирование совместно разделяемых ценностей, по их мнению, выходят на первый план, дисциплинируют сотрудников организации. Иными словами, сформированные под цели организации институциональные «мягкие» неформальные нормы и правила создают «жесткие» рамки их соблюдения.

На наш взгляд, внедрение современных технологий развития персонала организации, использование компьютерных микромиров при обучении персонала, внедрение принципов обучающейся организации является важной предпосылкой формирования и эффективного управления организационным знанием. Управление развитием персонала организации предполагает наличие адекватного внутрифирменного механизма управления, обеспечивающего регулярные управленческие действия субъекта по отношению к объекту управления в процессе достижения целевых рубежей. Усовершенствованные, более открытые, гибкие и динамичные модели управления обучением и развитием персонала могут способствовать конкурентоспособности и форсайту организации на рынке товаров и услуг и возможности в дальнейшем выйти и модернизироваться на новом уровне развития в условиях современной бизнес-среды.