

Е. САВКОВА

Развитие персонала: методы и средства

— ...Если хочешь, через неделю я приеду к тебе на работу к концу дня, и мы зайдем в какое-нибудь кафе.

— Через неделю меня на работе не будет, я уйду на сессию. Даже не знаю, как сказать шефу, он в прошлый раз злился, что я в прошу отпуск за свой счет!

— Я тоже хочу пойти учиться: мне становится скучно заниматься делопроизводством! Нужно двигаться дальше. Развиваться.

Разговор двух подруг

«С помощью чего, собственно говоря, производятся товары и услуги?.. Ответ известен: с помощью капитала, сырья, технологий, знаний, труда. Что из перечисленного является главным? Капитал?.. Мировой рынок позволяет любой компании в любой точке мира легко занять финансовые средства. Сырье? Дефицит сырья снижается с выходом на рынок товаров-субститутов. Технологии и знания? Они мобильны и доступны практически мгновенно и повсеместно. Только труд наименее мобилен, так как квалифицированная рабочая сила с высокой мотивацией труда — главный постоянный источник конкурентных преимуществ, экспорта и роста для большинства компаний и даже для большинства стран. Люди с возрастом приобретают опыт, знания, становятся лучше. И в этом дополнительное преимущество труда». Данное высказывание принадлежит профессору израильского университета Технион Ш. Майталю (Экономика для менеджеров: десять важных инструментов для руководителя. — М.: Дело, 1996. — 416 с.).

В настоящее время развитию персонала организаций посвящено множество работ

отечественных и зарубежных авторов, поэтому данная статья не претендует на новизну, а носит скорее обобщающий характер. На основе анализа современных публикаций выполнен краткий обзор методов и средств обучения персонала, который поможет руководителю их систематизировать и применять на практике.

Аргументы в пользу необходимости развития персонала¹

Аргумент 1. Постоянные изменения внешней и внутренней среды компании влияют на квалификационные требования, предъявляемые к работникам, что влечет за собой необходимость приведения компетенций в соответствие с новыми изменившимися условиями.

Аргумент 2. Необходимая квалификация персонала может быть создана только посредством развития.

Аргумент 3. Развитие — гарантия повышения конкурентоспособности компании.

¹Хентце Й., Метцнер Й. Теория управления кадрами в рыночной экономике. — М.: Международные отношения, 1997. — 664 с.

Аргумент 4. Формирование привлекательного имиджа компании на рынке.

Аргумент 5. Выгода — возможность набирать более «дешевых» работников (но обладающих достаточным потенциалом), чтобы довести до требуемого уровня в пределах компании.

Аргумент 6. Развитие — часть политики сохранения и стимулирования персонала.

Аргумент 7. Компетенции персонала — актив компании, так как будущие успехи складываются не только из основного и оборотного капитала. Но и потенциала сотрудников.

Аргумент 8. Развитие — это обязанность и ответственность компаний.

Аргумент 9. Сохранение социального статуса (тезис о том, что «однажды приобретенные знания, способности и опыт достаточны для дальнейшей профессиональной деятельности», безнадежно устарел. Тот, кто хочет утвердиться в обществе, должен в течение всей жизни учиться).

Аргумент 10. Создание кадрового резерва.

Цели обучения

Цели обучения с позиции работодателя и сотрудника различны. Позиция работодателя связана с целями организации:

- формирование кадрового резерва;
- покрытие потребности в персонале;
- адаптация персонала;
- внедрение инноваций.

Цели сотрудника не обязательно связаны с потребностями организации, так как, с его точки зрения, необходимо использовать любую возможность приобретения новых знаний и навыков, что позволит в дальнейшем поднять свою «рыночную» цену. К таким целям можно отнести:

— приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности;

— развитие способностей в области планирования и организации производства;

— приобретение знаний о поставщиках и потребителях продукции, банках и других организациях, влияющих на работу в компании.

Как правило, необходимость обучения выявляется в ходе аттестации — определяются и согласовываются средства и методы развития персонала.

Особенности обучения

Профессор А. Ширс считает, что «обучение — это изменение стереотипов поведения обучающихся». При этом необходимо учитывать следующие особенности:

- 1) люди не станут учиться, пока не захотят;
- 2) они изучают только то, что, по их мнению, необходимо изучить;
- 3) люди учатся в процессе работы;
- 4) при обучении нужно учитывать реальные производственные проблемы;
- 5) на обучение людей влияет их предыдущий опыт;
- 6) люди лучше обучаются в неформальной обстановке;
- 7) методы обучения должны быть разнообразны;
- 8) людей не нужно «оценивать», их нужно направлять.



Американские авторы J.B. Miner, M.G. Miner (Personnel and Industrial Relations: A Managerial Approach. — N.Y.: Macmillan, 1985. — 683 p) считают, что для эффективного обучения сотрудников компания должна создавать необходимые условия:

— мотивация (сотрудники должны ясно понимать цели программы обучения, то есть каким образом обучение повысит их производительность труда, удовлетворенность работой и будущее благосостояние);

— создание специфического климата, способствующего обучению и саморазвитию;

— наличие программы (процесс обучения должен проводиться поэтапно, с закреплением полученных навыков);

— положительная обратная связь (одобрение, похвала, поощрение обучающихся).

Всю совокупность методов обучения можно разделить на два блока: обучение на рабочем месте (Training on the Job) и вне рабочего места (Training off the Job)².

Методы обучения на рабочем месте

Введение в должность. Во время адаптации на новом рабочем месте происходит знакомство принятого на работу сотрудника с корпоративной культурой, коллективом, условиями труда. Поэтому чрезвычайно важно предусмотреть программы адаптации, помогающие сделать процесс вхождения в должность наиболее эффективным. Такие программы могут называться «История организации», «Введение в профессию», «Реалистичное знакомство с будущей профессией» и включать в себя этапы изучения документов («Памятка сотруднику», «Кодекс этических норм»), экскурсии, знакомство с коллективом и т.п.

Инструктаж — разъяснение приемов работы с некоторой их демонстрацией непосредственно на рабочем месте. Проводится специально подготовленным опытным сотрудником организации. По характеру и времени проведения различают вводный, первичный, повторный, внеплановый и целевой инструктаж.

Советы и регулярные указания начальника. В процессе работы сотрудник получает от непосредственного руководителя «ценные указания», выполнение которых способствует приобретению навыков работы. Важную роль при этом играет субъективный фактор, зависящий от квалификации и настроения начальника.

Привлечение на роль заместителя. Приобщение сотрудника к принятию решений, таким образом происходит планомерная подготовка сотрудника к занятию соответствующей руководящей должности. При этом снимается часть нагрузки с руководителя.

Выполнение усложняющихся задач. Поручение сотруднику сначала разовых заданий, которые необходимо тщательно отработать, затем задачи усложняются, и сотрудник приобретает ценный опыт ведения дел. Например, сотрудника могут отправить в командировку в различные филиалы компании в целях проведения аудиторской проверки. При этом руководство осуществляет жесткий контроль.

Менторство — передача знаний от опытного авторитетного сотрудника менее опытному. Метод основан на принципах сотрудничества и доверия. При этом ментор инициирует и направляет деятельность подшефного. Данный метод используется в научно-исследовательских организациях. Менторство по времени занимает от двух до пяти лет.

Наставничество — передача навыков и знаний от опытного сотрудника новичку. Например, в российских банках создается институт преподавателей-наставников, в который к ведению стажировок, лекционных и практических занятий привлекаются наиболее опытные специалисты банка.

Коучинг (coaching) — метод, определяемый как наставление, тренировка, воодушевление или подготовка к экзамену, занятия с репетитором и т.д. Суть метода за-

²Музыченко В.В. Управление персоналом. Лекции: учебник для студ. высш. учеб. заведений. — М.: «Академия», 2003. — 528 с.

ключается в том, что руководитель не решает проблему за сотрудника, а выступая в роли коуча (тренера), помогает сотруднику ответить на ряд важных вопросов и найти собственное решение.

Ротация персонала. Смысл — «найти нужному работнику нужное место». Данный метод широко применяется на японских предприятиях, когда перевод сотрудника из одного подразделения в другое позволяет сформировать общее видение целей и проблем компании. Обычно ротация производится на срок от нескольких дней до нескольких месяцев.

Копирование — прикрепление к умелому сотруднику молодого работника. При этом учеба заключается в точном повторении действий мастера (на Руси говорили: «Отдать в подмастерье»). Но вместе с эффективными мастер может передать и неудачные приемы работы.

Делегирование полномочий. Сотруднику передается четко очерченный круг задач с соответствующими полномочиями для принятия решений под постоянным контролем руководителя.

Молодежное правление. Суть — из сотрудников среднего и низшего звена компании создается команда, способная выполнять функции топ-менеджеров, руководящего звена компании. В политической практике такая команда обычно называется «теневой кабинет». Этой команде предоставляется полная информация, дается возможность принимать решения и отвечать за их последствия. Данный метод позволяет продемонстрировать все управленческие способности сотрудников в «боевых» условиях.

Методы обучения вне рабочего места

Лекции — один из самых древних методов обучения — изложение информации в виде публичного выступления с последующими ответами на вопросы слушателей (брифинг). Слушатели получают большой объем неизвестного материала, который структурирован, подается ясным и четким

языком. Метод эффективен, когда лектор обладает обширными знаниями, пользуется доверием у слушателей и умеет доходчиво и эмоционально излагать информацию. Однако лекции быстро забываются, могут быть скучными, слушатели при этом пассивны.

Конференции, дискуссии, семинары относятся к активным методам обучения, так как участие слушателей построено на включенности в общий разговор. Проведение таких мероприятий следует тщательно планировать, ясно представлять итоговые цели, поддерживать активность обучающихся, подводить промежуточные итоги и фиксировать предложенные идеи.

Метод конкретных практических ситуаций — приближение обучающихся к реальному миру, развитие способности оценивать и принимать в нем верные решения. Различают традиционный метод (участники рассматривают проблему и ищут альтернативные варианты ее решения), метод инцидента (исследуемый случай описывается кратко, а главная задача обучающихся состоит в получении информации), проектный метод (решение деловых проблем, важных для бизнеса), метод актуального случая (анализ дел собственной компании).

Деловые игры — имитационные методы ролевого обучения, максимально приближены к реальной деятельности руководителей и специалистов. При этом обучающиеся участвуют в командном обсуждении и действуют в соответствии с полученными ролями.

«Эмпирические» учебные методы, упражнения. Включают следующие разновидности:

- игры — участники соревнуются друг с другом, с группой людей или с самим собой по определенным заранее установленным правилам. Игры могут быть психологическими, интеллектуальными и «на удачу»;

- имитация, моделирование — модель действительной или воображаемой ситуации, используемая для тренировки определенных навыков или умений. Пример — имитаторы полета, вождения, тренажеры;

- головоломки не являются игрой или имитацией в чистом виде, обычно не имеют

правил, но позволяют обучающимся разработать собственные правила, соответствующие индивидуальному сеансу тренинга;

- проблемные ситуации (Problem situations) — это тренинги на открытом воздухе, создание экстремальных ситуаций на выживание;

- ролевые игры — моделирование индивидуального ролевого поведения, используемое с целью выяснения поведения людей в определенных ситуациях. Обычно процесс обучения снимается на видео.

Учеба в вузах, колледжах дневной или заочной формы обучения.



Дистанционное образование находит все больше приверженцев в мире (в США по этой системе обучаются около миллиона человек). При этом должны соблюдаться условия:

- 1) наличие обучаемого, обучающего и договоренности между ними;
- 2) пространственная удаленность обучаемого и обучающего;
- 3) двунаправленное взаимодействие обучаемого и обучающего;
- 4) подбор необходимых материалов специально для дистанционного обучения.

Учебные материалы — наглядные методы обучения, предполагающие наличие диаграмм, плакатов, таблиц, схем, рисунков, записей на доске и т.д., а также демонстрацию видеofilмов, слайдов, аудиозаписи и т.п.

Самостоятельное обучение (Creative individual work) с точки зрения затрат наиболее дешевое. Обучающийся сам определяет темп обучения, продолжительность занятий, нагрузку. Недостаток метода — отсутствие контроля и обратной связи.

Программированное инструкторство — один из активных методов обучения, когда роль «учителя» отводится компьютерной программе либо книжной инструкции. При этом присутствует обратная связь в виде немедленного подтверждения ответа (feedback). Обучаемый после каждого ответа немедленно узнает, правилен ли его выбор.

Метод Outward-Bound. Смысл заключается в развитии личности сотрудника посредством различных видов деятельности: физических тренировок, проектных работ, выполнения задач службы спасения. Главной задачей является познание самого себя через познание своих физических и духовных возможностей. Цель метода — выработка готовности к принятию ответственности; развития собственной инициативы, фантазии и творчества; способности к сотрудничеству, разрешению конфликтов и т.д. Данный метод широко практикуется крупными британскими компаниями для обучения своих сотрудников. Причем конкурентное преимущество на рынке британских консалтинговых услуг приобрела компания Pathways, которая разрабатывает программы развития для каждого заказчика, используя тренинги на открытом воздухе (Outdoors). Данное направление, являющееся одним из самых дорогостоящих, начинает развиваться в Беларуси и России.

Бизнес-тренинг — обучение бизнес-навыкам и умениям активными методами, предполагающими не передачу информации, а ее практическое использование.

Выводы. Рассмотренные методы имеют свои преимущества и недостатки. Преимуществами методов обучения на рабочем месте являются: максимальное приспособление целей и периодичности обучения к потребностям компании; возможность использования реального оборудования и ситуаций; низкие затраты; легкий переход от учебных примеров к непосредственному выполнению работы. Преимущества методов обучения вне рабочего места — возможность обмена информацией и опытом между участниками, принадлежащими к различным организациям; использование дорогостоящего оборудования; наличие квалифицированных преподавателей; получение соответствующего сертификата.