# Введение

Тема “Анализ и повышение квалификации персонала” выбрана мной из-за того, что в современных условиях именно этот вопрос является актуальным для любого предприятия.

Повышение квалификации на предприятии - практически непрерывный процесс, который может заключаться как в новых концепциях, например концепции “обучающегося предприятия”, так и в стандартных подходах… как например, различные семинары, обучение в институтах повышения квалификации высшего персонала или переподготовка рабочих.

Следует обратить особенное внимание на тесную связь темы мотивации персонала с темой повышения его квалификации. Трудно не согласиться с тем фактом, что стремление человека к самосовершенствованию (в том числе - и в профессиональном плане) может мотивировать его гораздо сильнее, чем любое материальное вознаграждение (по Маслоу). Таким образом, тема повышения квалификации затрагивает сразу два важнейших аспекта менеджмента – следовательно, при правильном подходе к этому вопросу, эффективность работы организации может возрасти на порядок. Доказать это утверждение – одна из основных целей данной дипломной работы.

Сама тема вытекает из вопроса – стоит ли тратить деньги для улучшения производительности текущего персонала, если можно использовать кадровые агенства и другие источники для найма сторонних свободных специалистов. Ответ на этот вопрос для подавляющего большинства фирм один: да, стоит. Следует это, например, из текущих запросов тех же сторонних специалистов, которые хотят не только стабильной и относительно высокой зарплаты, хорошего климата на рабочем месте, но и постоянного трудоустройства. В результате фирмы, пропагандирующие данный подход, получают известное преимущество перед предприятиями которые не предполагают этого по умолчанию.

Примером здесь могут послужить слова руководителя **KPG Resourses Training Centre** и тренера ресурсов **Владислава Тарасенко:** “*Работодатель может рассматривать сотрудников с двух точек зрения: как капитал или как ресурс. В первом случае он готов инвестировать в развитие персонала, во втором – "списывает" человеческие ресурсы на затратную часть бизнеса.   
Пока рано говорить о том, что развитие человеческого капитала стало в России серьезной тенденцией… На мой взгляд, большинство руководителей финансируют работу с персоналом по остаточному принципу, видят в этом не инвестиционную, а затратную часть своего бизнеса. Вероятно, это связано со слабым владением инструментария развития человеческих ресурсов. Многие директора очень слабо представляют, как можно управлять человеческим капиталом, чтобы он давал отдачу. За последние десять лет заметно увеличилось число специалистов, получающих бизнес-образование. Как правило, программы бизнес-школ предусматривают подробное изучение методов управления капиталом. Кроме того, все чаще руководители российских компаний начинают искать новые ресурсы для развития бизнеса, понимая, что имеющегося небольшого инструментария в условиях нынешней конкуренции явно недостаточно. Одним из новых инструментов развития бизнеса становится развитие человеческого капитала.* ”

Далее, не существует предприятий, в которых не было бы перемещений по карьерной лестнице, периодических изменений средств или методов производства… также нет фирм, на которые не влияли бы законы, изменения в экономике и политике. Для многих работников необходимы самые современные методы управления вверенным им хозяйством.

Вряд ли стоит увольнять человека за то, что выполняя свою работу, он не имеет возможности одновременно повышать свою квалификацию самостоятельно (имеется в ввиду повышение ее на порядок) - конечно если он не достиг пределов своей некомпетентности (по законам Мерфи). Для этого и существует множество экономически оправданных способов, которые позволяют вести “тонкую доработку” сотрудников и контролировать их квалификацию.

Более того, многие известные фирмы начинают подготовку потенциальных сотрудников еще **до того**, как они поступили в ВУЗ или даже в школу: *“…Трое абсолютных победителей завершившейся 11 апреля 2002 года в Перми XIV Всероссийской олимпиады по информатике, в которой приняли участие школьники из 68 городов нашей страны, получили награды от российского представительства компании Intel - персональные компьютеры на базе процессора Intel Pentium 4. В середине мая на финал Intel ISEF-2002, который пройдет в г. Луисвилль, штат Кентукки (США), поедут 13 школьников из Архангельска, Москвы и Санкт-Петербурга. Участие Intel в качестве спонсора Всемирных смотров научного и инженерного творчества школьников осуществляется в рамках корпоративной программы Innovation in Education ("Новаторство в образовании"), призванной обеспечить подготовку учителей и учеников к требованиям завтрашнего дня. Примером реализации этой программы является всемирная благотворительная инициатива по повышению квалификации школьных учителей Intel "Обучение для будущего" (Intel Teach to the Future). Цель инициативы - стимулировать использование преподавателями новейших информационных технологий, повысить качество обучения, помочь школам в практическом применении информационных технологий в учебном процессе. Ожидается, что к концу 2003 г. этой программой будет охвачено 600 тысяч преподавателей в 24 странах мира, в том числе 10 тысяч учителей российских школ. (открытые Интернет источники).* ” Таким образом, затратив всего около 2, 5 млн долларов, компания Intel обеспечила себя неиссякаемым источником самых профессиональных кадров, которые в дальнейшем будут приходит на смену текущему персоналу.

Еще одним фактором необходимости повышения квалификации является корпоративная культура. Являясь материальным воплощением миссии фирмы, корпоративная культура регламентирует все формы коммуникации компании – как внутренние, так и направленные вовне. осознание необходимости направленного воспитания у персонала чувства принадлежности к единой компании пришло к российским компаниям совсем недавно, в 2000 – 2001 годах. Особенно показательно эти процессы проходили в вертикально интегрированных нефтяных компаниях (ВИНК), которые в силу своей специфики объединили предприятия разного профиля: нефтедобывающие, нефтеперерабатывающие, сбытовые и обслуживающие структуры. В советские годы эти предприятия имели различную ведомственную принадлежность, и многие сотрудники (к примеру, нефтеперерабатывающих заводов) до сих пор не ощущают себя нефтяниками и считают себя нефтехимиками. Кроме того, ВИНКи – явление для России в принципе новое, а их персонал за годы прежней работы привык отождествлять себя с конкретным предприятием “…нефтегаз”, но не с компанией в целом.

Пионером внедрения практики управления корпоративной культуры выступила компания ЮКОС, которая стала настоящим “питомником” менеджеров по управлению корпоративной культурой. В Тюменской нефтяной компании (ТНК) управление корпоративной культурой курирует департамент кадровой и социальной политики, который входит в блок поддержки и обеспечения бизнеса, объединяющий непроизводственные подразделения компании. В ТНК даже дали определение корпоративной культуре, которое в усеченном виде звучит так: “Система общих ценностей и взглядов, <…> разделяемая большинством сотрудников”. Таким образом, здесь основной аудиторией является персонал самой компании. Из чего следует, что персонал - постоянный основной состав - играет важнейшую роль как носитель корпоративной культуры.

# Глава 1. РАЗВИТИЕ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

## Виды и цель обучающей деятельности предприятия

Обучающая деятельность предприятия представлена достаточно разнообразными ее видами. Прежде всего обращает на себя внимание тот факт, что обучение может быть организовано непосредственно на предприятии собственными силами (т.н. “внутризаводское обучение”).

Во внезаводском обучении роль предприятия сводится к определению требований не только к количеству, но и к направленности обучения, закрепленных в соответствующих договорах (либо заявках) на подготовку. Само обучение осуществляется в специальных обучающих центрах, а также в системе высшего и среднего специального образования. Кроме того, предприятие посредством различного вида стимулов влияет на самообразование своих работников, на развитие ими профессионального мастерства.

С позиции производственно-технического назначения в обучении рабочих выделяют:

1. подготовку новых рабочих;
2. переподготовку и обучение рабочих вторым (смежным) профессиям;
3. повышение квалификации.

В отношении специалистов и руководителей обучающая функция предприятия проявляется прежде всего в организации повышения их квалификации.

Обучение рабочих непосредственно на рабочем месте носит оперативный и всегда вполне конкретный характер - так как такое обучение ориентировано прежде всего на освоение конкретного трудового процесса, выполнение конкретной работы. Этот тип обучения не требует больших расходов и сокращает период адаптации работника. В учебном процессе используются такие методы, как: работа в течение некоторого времени в качестве ассистента, постепенное усложнение задания, ротация (смена) рабочих мест, делегирование части функций, ответственности и др.

Обучение на рабочем месте характерно прежде всего для рабочих и служащих простых должностей.

Обучение вне рабочего места более эффективно, имеет большую теоретическую направленность, дает разностороннюю подготовку, но требует значительных затрат. Кроме того, работник отрывается от своей работы. Используемые здесь методы как правило соответствуют теоретической направленности обучения — это могут быть лекции и практические занятия в аудитории, использование деловых игр и разбор конкретных производственных ситуаций, обучающие программы (в том числе и на базе ЭВМ), обмен опытом и др.

Обучение вне рабочего места может применяться для всех категорий работников, но в большей степени характерно для руководителей, специалистов и служащих.

Цель деятельности предприятия (фирмы) в области обучения состоит в обеспечении:

1. надлежащего уровня подготовки работника, соответствующего требованиям рабочего места (должности);
2. условий для мобильности работника, как предпосылки к лучшему использованию и обеспечению занятости;
3. возможности для продвижения работника как условия формирования мотивации и удовлетворенности трудом.

Подготовка, переподготовка кадров и повышение квалификации — важное звено в поддержании баланса спроса и предложения рабочей силы. Действительно, изменяя профессиональную направленность подготовки, уровень квалификации, а также осуществляя первичную подготовку для конкретных рабочих мест, предприятие может обеспечить максимальное соответствие структуры работников структуре рабочих мест - с учетом всего спектра требований, предъявляемых последними к качеству рабочей силы.

Ранее предприятиям и организациям ежегодно доводились задания по подготовке и переподготовке кадров, нормативы численности работников, занимающихся обучением, нормативы на создание учебно-производственной базы, задания по **ее** расширению и т.п. В настоящее время все виды обучения предприятия осуществляются самостоятельно и вполне независимо от каких-либо других органов управления, что имеет как свои плюсы, так и минусы.

С переходом к рыночной экономике функции предприятия по организации обучения и обеспечению его надлежащего качества значительно расширяются. Прежде всего это связано с серьезным ослаблением роли государственного регулирования подготовки квалифицированной рабочей силы (например, через систему профессионально-технического образования) и переподготовкой высвобождаемой значительной части рабочей силы, с повышением требований к гибкости рабочей силы, повышением значимости процессов перемены труда, с ориентацией предприятия на удовлетворение потребности в квалифицированной рабочей силе за счет собственных работников.

Система подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников на предприятии в условиях рынка основана на балансе интересов. С одной стороны, такая система должна быстро реагировать на изменения потребностей производства в рабочей силе, а с другой — предоставить работникам возможность для обучения в соответствии с их интересами.

Отсюда - повышенные требования к гибкости системы переподготовки и повышения квалификации, к ее способности быстро менять содержание, методы и организационные формы в соответствии с потребностями производства и ситуацией на рынке труда.

Перед системой управления персоналом на предприятии стоят следующие задачи в области подготовки, переподготовки кадров и повышения их квалификации:

1) выработка стратегии в формировании квалифицированных кадров;

2) определение потребности в обучении кадров по отдельным его видам;

3) правильный выбор форм и методов подготовки, переподготовки и повышения квалификации;

4) выбор программно-методического и материально-технического обеспечения процесса обучения как важного условия качества обучения;

5) изыскание средств для финансирования всех видов обучения в необходимом количестве и с требуемым качеством.

Рассмотрим эти вопросы применительно к отдельным видам обучения рабочих на предприятиях.

### Подготовка кадров рабочих

Подготовка квалифицированных рабочих осуществляется в профессионально-технических училищах, а также в учебных комбинатах и непосредственно на производстве. В прошлом численность рабочих, подготавливаемых непосредственно на предприятии, в несколько раз превышала масштабы подготовки кадров рабочих в системе профтехобразования – хотя и стоит отметить, что подготовка проводилась по относительно простым профессиям, не требующих длительных сроков освоения.

Кадровая политика предприятия в части подготовки кадров может иметь различную направленность — от ориентации на сиюминутные интересы, на подготовку узкоспециализированных рабочих, умеющих выполнять одну-две конкретные операции, до ориентации на долгосрочные интересы (подготовка рабочих широкого профиля на базе серьезной теоретической подготовки).

Многое зависит от объективных и субъективных моментов: выбора стратегии развития предприятия, типа производства и связанной с ним глубиной операционного разделения труда, от финансового состояния предприятия, от экономической грамотности руководства предприятия и т.д.

Современная система подготовки должна учитывать как интересы предприятия в более быстром заполнении вакантных рабочих мест, экономии на издержках, связанных с затратами на обучение (но при этом не стоит забывать пословицу "Скупой платит дважды" - имея в виду необходимость затрат на последующее повышение квалификации и переподготовку), так и интересы рабочего — получить полноценную профессиональную подготовку (хотя некоторых могут устраивать быстрые сроки подготовки и последующего получения заработка). Далее, необходимо учитывать, что подготовка кадров — это лицензируемая деятельность. Иными словами, предприятие, прежде чем получить лицензию на ее проведение, обязано доказать свои возможности ее осуществления на уровне требований установленных стандартов качества обучения.

Важной задачей управления персоналом на предприятии является правильное определение численности рабочих, которых следует обучить той или иной профессии, а также выбор форм подготовки кадров. В определении объема подготовки исходят из общей потребности в кадрах, кадровой стратегии в трудообеспеченности предприятия (например, достаточно часто применяется набор рабочей силы со стороны только на низшие разряды), балансовых расчетов потребности рабочей силы в профессиональном разрезе и источников ее пополнения, из планов профессионально-квалификационного продвижения собственных рабочих. При этом важно умело сочетать перспективное планирование (опирающееся на выявление реальной потребности предприятия в кадрах) с постоянными корректировками планов, в которых должны учитываться изменения в структуре производства и подвижностью рабочей силы (прежде всего в связи с текучестью кадров).

Другая важная задача управления персоналом — оценить возможности обеспечения надлежащего уровня подготовки рабочих по достаточно сложным профессиям на предприятии, а при ее отсутствии — найти более рациональный путь решения этой задачи с использованием других образовательных структур, т.е. ориентироваться на подготовку на стороне. Здесь должны быть учтены:

1. структура необходимой профессиональной подготовки по ее сложности и срокам, по требованиям к теоретической и практической компоненте обучения;
2. наличие на предприятии соответствующей материальной базы и квалифицированного педагогического персонала, опыта в подготовке кадров;
3. финансовые возможности предприятия для подготовки кадров на стороне.

По профессиям, подготовку по которым предприятие будет вести самостоятельно, решается вопрос о формах такой подготовки. По остальным профессиям — о размещении заказов на подготовку в учебных заведениях государственной системы подготовки кадров либо на промышленных предприятиях, специализирующихся на выполнении образовательных услуг.

Подготовка новых рабочих (не имевших ранее профессии) осуществляется на предприятии по индивидуальной, групповой и курсовой формам обучения. Такая подготовка должна включать не только производственное обучение, но и изучение теоретического курса в объеме, обеспечивающем освоение профессиональных навыков начальной квалификации, необходимых в условиях автоматизированного производства. Сроки такого обучения составляют от 3 до 6 месяцев - в зависимости от сложности приобретаемой специальности. Заканчивается обучение сдачей квалификационного экзамена и присвоением рабочему определенного тарифного разряда.

При индивидуальной форме подготовки каждый обучающийся прикрепляется к высококвалифицированному рабочему, мастеру или другому специалисту - либо включается в состав бригады, где его производственным обучением руководит бригадир или другой член бригады. Теоретический курс индивидуальной подготовки изучается обучающимся самостоятельно.

1. При групповой форме обучающиеся объединяются в учебные бригады и выполняют работу согласно учебной программе под руководством бригадиров-инструкторов. Численный состав учебных групп устанавливается в зависимости от сложности изучаемой профессии и производственных условий.
2. Курсовая форма подготовки используется для обучения рабочих особо сложным профессиям, требующим значительного объема теоретических знаний и освоения различного вида работ, которыми невозможно овладеть на рабочем месте. Теоретическое обучение при этом производится в учебно-курсовых комбинатах либо в специализированных (в том числе, и лицензированных частных) учебных заведениях.

Для современного этапа характерны расширение сферы деятельности по подготовке кадров на одних предприятиях и сворачивание этой деятельности, сопровождающееся сокращением численности работников в отделах подготовки кадров, — на других.

Оказание платных услуг одних предприятий другим начиналось с предприятий-производителей новой техники, которые организовывали курсы для рабочих предприятий-заказчиков этой новой техники.

В настоящее время подготовка кадров предприятиями проводится и по традиционным профессиям, не связанным непосредственно со спецификой продукции самого базового предприятия.

Рынок услуг в области подготовки кадров одних предприятий другим - как форма подготовки кадров - в большей мере соответствует рыночной экономике: потребность в рабочей силе удовлетворяется на договорной основе между предприятиями (независимо от их отраслевой принадлежности), расположенными в непосредственной близости друг к другу.

Сам процесс обучения в условиях договорных отношений определяется интересами участвующих сторон, что и обусловливает различия в сроках, содержании, методах профессиональной подготовки. Более того, подготовка кадров на договорной основе за соответствующую плату является своего рода гарантией для реального трудоустройства работника.

В случае заключения тройственного договора (предприятие — работник — учебное заведение) оговариваются обязанности каждой из сторон:

1. предприятия — в отношении места работы, организации и оплаты труда, элементов социального обслуживания. При этом оговариваются требования к уровню квалификации работника, сроки его обязательной отработки. Последнее предусматривается, если была осуществлена специальная материальная поддержка работника во время обучения за счет предприятия;
2. учебного заведения — в отношении сроков и качества обучения;
3. работника — в отношении согласия на занятие данного рабочего места и подготовку либо переподготовку.

В условиях расширения самостоятельности предприятий качественные требования к подготовке (переподготовке) кадров реализуется через соответствующие нормативы на сроки и стоимость подготовки по различным формам и видам обучения, профессиям и уровню квалификации. Такие нормативы с учетом полного спектра видов затрат могут разрабатываться самим предприятием и использоваться в расчетах средств, необходимых для подготовки кадров.

Целесообразно, особенно с учетом возросших требований к качеству рабочей силы и наметившейся тенденции сокращения выделяемых на подготовку кадров средств, иметь на предприятиях самостоятельный фонд подготовки кадров на равных правах с фондом развития производства, науки и техники. Этот фонд следует поставить в зависимость от получаемой прибыли.

Следует отметить, что эффект от формирования квалифицированной рабочей силы не столь очевиден и часто отдален во времени – а это служит серьезным препятствием на пути реализации концепции расширения вложения средств в человеческий капитал и подготовку квалифицированных кадров.

Не преодолена и иждивенческая психология некоторых хозяйственных руководителей, привыкших ориентироваться на подготовку квалифицированных рабочих за счет средств госбюджета.

Есть и сугубо экономические причины такого положения - в частности, серьезные недостатки в налогообложении предприятий, когда остающихся у них средств просто не хватает для качественной подготовки кадров на договорной основе. Поэтому предприятия часто вынуждены довольствоваться малым — краткосрочной подготовкой кадров через индивидуальные формы обучения. .

Оценивая сложившуюся ситуацию, можно согласиться с мнением, что "*в условиях самостоятельного, но еще незрелого менеджмента, усугубляемого отсталостью технической базы производства, обусловливающей довольно стабильные и низкие требования к процессам обучения, пока не приходится ожидать прогрессивных сдвигов в области внутрипроизводственного управления подготовкой кадров*".

В этих условиях предприятие нуждается в определенной поддержке. Регулирующее воздействие на предприятие, на его политику в отношении подготовки кадров может проводиться в тесной увязке с программой занятости, реализуемой на данной территории (в регионе), с различными формами территориальной организации подготовки кадров в лице таких субъектов управления, как федеральная служба занятости, администрация области (города) и др. Следовательно, регулирование деятельности предприятия в области подготовки кадров со стороны государственных органов может носить различный характер. Это и соответствующие федеральные программы, и стимулирование заводской системы обучения путем выделения предприятиям различного рода субсидий целевого назначения (на создание новых рабочих мест, подготовку и переподготовку кадров) при условии обеспечения соответствующих стандартов качества, дифференцированная налоговая политика (например, скидка с налога на прибыль при организации соответствующих курсов по переподготовке работников, освобождение от налога сумм, направленных на обучение работников, сокращение размеров или даже освобождение от взносов на социальное страхование и т.п.).

### Переподготовка рабочих кадров

В отличие от подготовки новых рабочих, т.е. обучения людей, не имеющих профессии, и от повышения квалификации (обучение рабочих той же профессии без перемены этими рабочими своей трудовой деятельности.

С позиции организации процесса обучения принципиальной разницы между первичным обучением и переподготовкой нет. Переподготовка рабочих осуществляется прямо на предприятии (конечно, если есть возможность сохранить рабочих, заняв их на других участках производства), а также силами территориальной службы занятости (если произошло фактическое высвобождение —увольнение с предприятия).

Рассмотрим особенности организации процесса переподготовки непосредственно на предприятии. Наиболее широко она практикуется на предприятиях, ориентированных в своей кадровой политике на собственную рабочую силу. Необходимость в переподготовке вызывают такие процессы, как высвобождение работников и их плановое продвижение, внутризаводская текучесть работников (в поисках лучшей работы, условий труда и т.п.).

Следует иметь в виду, что переподготовка касается не только высвобождаемых рабочих, но и рабочей силы при формировании ряда профессий широкого профиля. В этом случае переподготовка должна тесно увязываться с профессиональным продвижением рабочих, а основная ее форма — обучение смежным и вторым профессиям.

Особенность переподготовки кадров — в контингенте рабочих, которых она охватывает. Это в основном рабочие средних и старших возрастов, проработавшие определенное время (часто весьма продолжительное) по определенной профессии, что накладывает свою специфику на обучение. Существенно отличается и образовательный уровень данного контингента рабочих: и низкий уровень среднего общего образования, и давность лет его получения.

Управление процессом переподготовки работников предполагает:

1. определение масштабов переподготовки и факторов, влияющих на нее;
2. выбор форм переподготовки с учетом достижения нужного результата с минимизацией средств на ее проведение;
3. проведение социологических исследований среди высвобождаемого контингента работников, подбор рационального сочетания прежней и новой профессий как условия выработки программы и метода обучения.

Численность работников, нуждающихся в переподготовке, зависит от:

1. численности высвобождаемых работников;
2. контингента высвобождаемых работников;
3. возможностей их трудоустройства на предприятии (появление новых или вакантных рабочих мест на других участках производства);
4. доли работников (из числа высвобождаемых), согласившихся на переподготовку.

Чтобы обеспечить переподготовку кадров в режиме упреждения возможного дефицита рабочих отдельных профессий, важно знать тенденции изменения этих факторов и уметь прогнозировать возможный дефицит.

Планирование переподготовки кадров предполагает наличие информации о том, по каким профессиям требуется обучить рабочих.

Как уже отмечалось, подробные сведения о высвобождаемых формируются на предприятии не менее чем за два месяца до их высвобождения.

Поскольку система профориентации на предприятии развита слабо и в большей мере направлена на новых работников, чем на высвобождаемую рабочую силу, выбор новой профессии большинством работников осуществляется самостоятельно, что увеличивает вероятность ошибки.

Переподготовка должна носить целенаправленный характер, т.е. быть ориентированной на конкретное рабочее место и работника, согласного его занять.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Новые рабочие места | Высвобождаемые рабочие | |
| Квалифицированные | Неквалифицированные |
| Предъявляют требования к квалификации рабочих | Необходима переподготовка с учетом имеющегося у рабочего задела знаний и навыков по прежним профессиям. Обучение по индивидуальным учебным планам и срокам | Необходима переподготовка по типовым учебным планам |
| Не предъявляют требования к квалификации | Переподготовка не обязательна (вариант встречается редко и может быть связан со сменой условий труда на более благоприятные) | Переподготовка не обязательна |

От уровня профессиональной подготовки рабочих зависит комплектование учебных групп, возможность объединения их с группами рабочих, проходящих первичную подготовку.

Объем переподготовки и ее конкретные формы зависят от наличия на предприятии соответствующей учебной базы, материального обеспечения, от возможностей предприятия вести эту работу на договорной основе со специальными учебными заведениями (учебные комбинаты других предприятий, ПТУ и т.п.).

Большую помощь в управлении процессом переподготовки могут оказать социологические и маркетинговые исследования, позволяющие получить общую характеристику высвобождаемой рабочей силы по профессиям (специальностям), по общему стажу и стажу работы на предприятии, потребности рынка в специалистах данной профессии в связи с расширением рыночной доли предприятия, объективные и субъективные характеристики профессиональной подвижности работников и др.

Как показали исследования, профессиональная мобильность имеет определенные возрастные границы и разную интенсивность. Так, высвобождаемые работники старших возрастов имеют меньшую способность и склонность к перемене труда. Также по-разному касается процесс высвобождения и переподготовки рабочих тех или иных профессиональных групп рабочих. Весьма широким оказывается спектр новых профессий, осваиваемых в процессе переподготовки.

Сравнение прежней и новой профессий позволяет оценить прежде всего степень родства, их своего рода “генетическую близость” и стоящую за всем этим глубину переподготовки работников, сроки и затраты средств на ее проведение. Постоянно проводимый анализ позволяет выявить складывающиеся тенденции и оценить их - это способствует принятию более обоснованных управленческих решений по регулированию этого процесса.

Большую помощь могут оказать социологические опросы рабочих после обучения и определенного срока работы на новом месте с целью получения их оценки срока профессионального обучения при переподготовке и использованной формы обучения.

Не менее важное значение имеет и оценка достигнутого обучающимся квалификационного уровня, присвоенного разряда либо сертификата, его соответствия сложности поручаемых работ, изменений в результате переподготовки объема знаний, умений и навыков по новой профессии, как в их комплексе, так и по отдельности (только знаний или только навыков).

Большой интерес представляет и оценка работником изменений в содержании и условиях труда, размера заработной платы, социального положения в коллективе, степени удовлетворенности трудом, сроков адаптации в новом коллективе, освоения норм труда и т.д.

Переподготовка кадров проводится за счет средств, относимых на себестоимость продукции. Кроме того, источником финансирования выступают специально создаваемые в службах занятости фонды, часть которых может быть передана на предприятия для переподготовки кадров в рамках программ занятости населения на данной территории.

При расчете средств, необходимых на переподготовку кадров, должны учитываться не только затраты на сам процесс обучения (на оплату педагогов, учебные расходы, на материалы и т.д.), но и материальное обеспечение работников в процессе их переподготовки.

### Повышение квалификации кадров

Повышение квалификации, как и приобретение знаний, навыков и умений, является результатом самой производственной деятельности. Специально организованное обучение позволяет достичь цели за более короткий срок.

Повышение квалификации направлено на последовательное совершенствование профессиональных знаний, умений и навыков, рост профессионального мастерства.

Особенность повышения квалификации состоит в том, что слушатели, уже обладая определенными знаниями и практическими навыками выполнения работ, могут в силу этого критически относиться к учебному материалу, стремясь получить именно то, что им прежде всего нужно для производственной деятельности.

## Повышение квалификации рабочих

Индикатором, свидетельствующим о необходимости повышения квалификации рабочих, служит наметившееся снижение среднего разряда рабочих, отставание разряда рабочих от разряда работ. Поэтому систематическому анализу должны подвергаться существующая и требуемая квалификационные структуры рабочих кадров. Прежде всего необходим анализ причин сложившегося положения — изменения в технике и технологии выполнения работ, ставящего перед рабочим задачу их освоения.

Другим индикатором может быть рост бракованной по вине рабочего продукции.

Поскольку одной из форм повышения квалификации является освоение смежных профессий, анализу должна быть подвержена рациональность использования рабочей силы по квалификации, использование фонда рабочего времени, возможности устранения его потерь.

Система повышения квалификации, сложившаяся на производстве, включает производственно-технические курсы, курсы обучения вторым и совмещаемым профессиям, курсы целевого назначения по изучению новых изделий, оборудования, технологии, школы по изучению передовых методов работы.

Производственно-технические курсы, как наиболее массовая форма, создаются в целях повышения производственных умений и технических знаний рабочих до необходимого уровня, в целях повышения квалификации рабочих (разряда, класса и т.п.) в пределах данной профессии и специальности. Продолжительность обучения для каждой учебной группы устанавливается индивидуально в пределах от трех месяцев (с отрывом от производства) до шести (без отрыва от производства).

Задача курсов по обучению вторым и смежным профессиям видна из самого названия. Однако, следует иметь в виду одну их особенность. Если исходить из сути повышения квалификации, когда повышается разряд рабочего (или профессиональное мастерство в пределах разряда) по имеющейся у рабочего профессии (специальности), то освоение других профессий вроде бы не имеет отношения к повышению квалификации. Но все дело в том, что это за профессии и с какой целью они осваиваются. Если рабочий осваивает смежные профессии, т.е. находящиеся в тесной связи с основной, относящиеся к комплексу взаимосвязанных работ, на выполнении которых начинает специализироваться работник - это можно рассматривать как повышение его квалификации, универсализма, условие применения более рациональных форм организации труда при работе по своей прежней профессии.

Если же осваиваются далекие друг от друга профессии (вторые, третьи и т.д.), как условие маневренности в трудообеспеченности рабочего, как предпосылки внутризаводского движения рабочих, такое обучение ближе к переподготовке кадров (освоение профессий про запас).

Школы передовых приемов и методов труда имеют своей целью массовое освоение рабочими приемов и методов труда передовиков производства.

Обучение включает в себя практические занятия на рабочем месте, проводимые передовиками, а также теоретические занятия, проводимые специалистами.

Курсы целевого назначения создаются непосредственно на предприятиях для изучения новой техники, оборудования, технологии, техники безопасности, прогрессивных форм организации труда. Их задача — краткосрочное обучение вновь принятых на предприятие квалифицированных рабочих с тем, чтобы в течение первого месяца работы на предприятии они могли усвоить особенности технологических процессов.

В последнее время в ряде организаций получила распространение система профессиональной квалификации, которая построена на обучении рабочих на краткосрочных курсах по восходящим ступеням. Обучение ставит целью дать комплекс органически связанных теоретических и практических знаний, призванных помочь рабочему овладеть профессией от начального до высшего уровня квалификации. Количество ступеней обучения в разных отраслях экономики различно и устанавливается в зависимости от сложности специальности. Обучение осуществляется по единым по каждой ступени профессии учебным планам и программам и предусматривает наличие единой учебно-программной документации как в профессионально-технических училищах, так и на производстве. Повышение квалификации должно быть тесно увязано с профессионально-квалификационным продвижением рабочих.

Для принятия управленческих решений важен анализ дифференциации уровня заработной платы в зависимости от квалификации рабочих с целью выяснения материальной заинтересованности работников в повышении квалификации.

Необходимость повышения квалификации обусловлена различными причинами - поэтому оно может быть организовано в различных формах и быть рассчитано на различные сроки. Так, процесс обучения, направленный на повышение квалификации, может быть осуществлен с отрывом и без отрыва от производства (система вечернего и заочного образования, самостоятельное освоение образовательных программ и т.п.), само обучение может быть рассчитано на долгосрочный и краткосрочный варианты.

Отсюда - управление процессом повышения квалификации работников на производстве связано с определением масштабов охвата им работников на основании результатов анализа различий в фактической и необходимой квалификационных структурах рабочей силы, с выбором форм, видов и сроков повышения квалификации исходя из желаемых результатов.

Повышение квалификации связано с определенными издержками как для предприятия фирмы, так и для работника. Поэтому повышение квалификации и обучение с отрывом от производства (что влечет за собой определенные трудности для предприятия), должно быть организовано таким образом, чтобы результат - более высокий уровень производительности труда, качества продукции вследствие освоения новых технологий, оборудования, приемов и методов труда - перекрывал издержки.

Программа повышения квалификации и отбор направляемых на учебу лиц должны быть увязаны с целями и проблемами предприятия, с его ориентацией на повышение эффективности.

Показателями, характеризующими работу по повышению квалификации на предприятии, являются: доля работников, повысивших квалификацию (в общей численности), структура обучающихся по формам повышения квалификации, по срокам обучения, рост производительности труда (процента выполнения норм выработки), снижение брака и т.п.

## Повышение квалификации руководителей, специалистов и служащих

Современное производство предъявляет высокие требования к обновлению конкретных знаний и навыков не только рабочих, но и других категорий промышленно-производственного персонала. Главная задача повышения квалификации руководителей и специалистов - обеспечить быструю реализацию новых научных, технических, организационных и экономических идей в практику деятельности предприятия. Один из путей совершенствования системы повышения квалификации этой категории работников - переход от сложившейся практики периодического (а чаще всего - эпизодического) обучения к непрерывному пополнению и обновлению знаний. Поэтому повышение квалификации руководителей, специалистов и служащих должно стать составной частью системы непрерывного образования – в том числе, и с подключением сюда системы высшего и среднего специального образования страны.

Повышение квалификации служащих и категорий специалистов может принимать различные формы. Это могут быть курсы при предприятиях и учреждениях с использованием в качестве преподавателей как собственных квалифицированных работников, так и специалистов со стороны, консультантов, преподавателей ВУЗов и т.д.. Такая форма повышения квалификации носит оперативный характер и обеспечивает достаточную целенаправленность подготовки. Организацию работы курсов осуществляет отдел подготовки кадров, а при его отсутствии — отдел кадров либо ответственный специалист (например, менеджер по персоналу или HR-менеджер).

Более глубокие знания по широкому кругу вопросов в порядке повышения квалификации можно получить на специальных факультетах или курсах повышения квалификации при высших учебных заведениях, учебных центрах или филиалах при крупных предприятиях, в отраслевых или межотраслевых институтах повышения квалификации и их филиалах, а также на курсах, семинарах, устраиваемых многочисленными фирмами, специализирующимися на обучении и консультировании по новым нормативным документам и, как правило, оперативно откликающимися на нужды предприятий и организаций.

Повышение квалификации руководителей и специалистов будет более эффективным при соблюдении принципа преемственности обучения и последующего рационального использования кадров с учетом приобретенных ими знаний и навыков. Чтобы повысить ответственность и заинтересованность кадров в непрерывном повышении своей квалификации, необходимо обеспечить взаимосвязь результатов повышения квалификации, аттестации, должностных перемещений и оплаты труда работников с качеством знаний и эффективностью их практического использования.

Работа по повышению квалификации является составной частью подготовки кадрового резерва и потому предусматривается коллективными договорами администрации с работниками предприятия, а сами мероприятия по повышению квалификации находят отражение в системе планирования на предприятии.

## Основные направления повышения квалификации и качества деятельности руководителей

Повышение квалификации – очевидный способ повышения эффективности работы любой организации. Существует два основных подхода к этому вопросу. Первый из них вполне традиционен и эффективен – в том плане, что для его претворения в жизнь не требуется кардинальной перестройки структуры компании.

### Самообразование и образование управленческого персонала.

Без роста профессиональных знаний невозможно повышение коэффициента деловой активности руководителей. При этом специальные знания морально устаревают все быстрее. Научный прогресс охватывает не только технические области исследований, он приобретает системный характер. Задачей лидера начала ХХI в. становится использование технологии менеджмента – особенно в той его части, которая касается методик повышения эффективности организации. Не последнее место среди таких методик занимает собственно повышение квалификации персонала – образно говоря, “экономическая педагогика”.

Экономическая педагогика уже в первом десятилетии ХХI в. будет той отраслью знаний, которая обеспечит преобразование опыта лидера в успехи его последователей. Она станет ближайшей “соратницей” мотивации, а неотъемлемой частью самой мотивации будет возможность самообразования. Мы уже сегодня осознаем необходимость в более глубоком и широком, чем у нас есть, образовании - а любые кризисы лишь усиливают эту необходимость. Кризис самого образования заставляет и вынуждает идти на самообразование, самостоятельное постижение современных знаний. Самостоятельность и ответственность из условий развития личности превращаются в критерии не только самоуправления, но и менеджмента персонала. При этом непрерывный характер самообучения и образования сотрудников перестанет кого-либо удивлять. К слову, концепция т.н. “непрерывно самообучающейся организации” оказалась наиболее востребованной в американском менеджменте середины 90-х годов ХХ века.

В ХХI веке реальное лидерство будет предполагать учет долговременных аспектов, в том числе и в области образования сотрудников. Это хорошо видно на примере тех родителей, которые вкладывают деньги в образование своих детей. Уже сегодня система образования в странах, где налицо нехватка природных ресурсов, стала приоритетным ресурсом, обеспечивающим компетентность руководителей и прибыль предприятий – за счет переориентации производства в наукоемкие отрасли. Излишне будет говорить, что именно для таких отраслей проблема непрерывного повышения уровня подготовки персонала является ключевой проблемой.

Современная ситуация такова. У некоторых руководителей предприятий потребности в компетентности опередили интеллектуальные запасы - иначе говоря, потенциал личности оказался ниже потенциала должности. В то же время у руководителей цехов, отделов иная картина. Менеджеры среднего звена “перерастают” свои должности на предприятиях. Они теряют интерес к карьере по трем причинам:

1. Мало шансов при существующей кадровой политике на продвижение;

2. Небольшие возможности для горизонтальной карьеры в пределах одной должности за счет роста оклада, персональных надбавок, работы в проектной группе;

3. Немного лет остается для карьеры: средний возраст таких руководителей (например, на предприятиях Белоруссии) близок к 50 годам.

Именно эти проблемы предстоит решать менеджерам первой половины XXI века.

### Управление знаниями.

Этот, второй тип подхода, представляет собой скорее стратегическое решение вопроса. В отличие от предыдущего, вполне традиционного способа, концепция “управления знаниями” тесно связана с понятием т.н. “непрерывно обучающейся” или же “интеллектуальной” организации и предполагает формирование такой структуры, в самую основу которой заложен принцип непрерывного самосовершенствования.

Концепция интеллектуальной организации базируется на организационных знаниях, на которых основаны ее способности к изменениям с целью выживания. Организационные знания развиваются благодаря знаниям каждого сотрудника и включают спектр принципов, фактов, навыков, правил и методов, обеспечивающих деловую активность организации и ее кадровый потенциал. Структура организационных знаний включает практические, теоретические, стратегические, коммерческие, производственные знания. Они составляют интеллект организации, основанный на информационных технологиях, технологиях решений и скорости восприятия нововведений. Интеллектуальная организация извлекает информацию, выстраивает умозаключения и генерирует новые знания с целью добавить новое качество выпускаемым изделиям для удовлетворения интересов потребителя.

Несомненно, такая организационная форма позволит обеспечить наиболее гибкое управление компанией, наиболее быстрое и эффективное решение большинства текущих вопросов. Стоит также отметить, что тема “интеллектуальной организации” выходит далеко за рамки простого “повышения квалификации персонала” и затрагивает практически все аспекты деятельности компании. Поэтому мы не будем останавливаться на этом вопросе более подробно.

## 

## Необходимость анализа кадров

Универсальный принцип управления: “Любые изменения следует осуществлять на основе оценки текущей ситуации”. В сфере управления персоналом существует такая необходимая (и к сожалению, часто упускаемая из виду) процедура, как “анализ кадров”. Собственно, именно она и позволяет менеджеру получить ясное представление о тех действиях, которые необходимо предпринять для изменения сложившейся ситуации.

Первые отдаленные перспективы карьерного роста начинают маячить перед вами, как правило, уже в момент поступления на работу. По словам заместителя генерального директора компании Rowland Геннадия Фролова, сотрудники, которых принимают на работу в Rowland, изначально отвечают очень высоким требованиям, установленным компанией. Менеджер по маркетингу курьерской фирмы TNT Марии Корбут считает, что уже в момент приема на работу соискатель должен обрисовать видение своего профессионального и карьерного роста на много лет вперед. Кроме того, практически во всех западных корпорациях проводятся ежегодные тесты на профпригодность, по результатам которых в основном и оценивают сотрудника.

В TNT подобная performance appraisal (дословно - “оценка эффективности”) проводится в конце года одновременно с разнообразными тренингами по повышению квалификации. Процедура довольно проста: собравшись вместе, административный и функциональный начальники какого-либо сотрудника обсуждают вместе с ним, как тот работал в течение года. Причем главная роль в мероприятии принадлежит сотруднику. Именно в этот момент он имеет возможность выложить все накопившиеся у него претензии, предложить свои идеи - в общем, раскрыться в полном объеме. Кроме того, на performance appraisal сотрудник может рассказать о видении своего места в фирме через год, три, пять, семь и одиннадцать лет.

Регулярное проведение таких специальных акций, несомненно, должно входить в обязанности менеджера по персоналу. Однако, в иных ситуациях может возникнуть необходимость в глубоких структурных изменениях или даже изменении самой схемы работы компании и ее корпоративной культуры. В этих случаях требуется совершенно иной, комплексный и программный подход к изменениям. Думается, хорошим примером может послужить программа, разработанная для Торгового Дома “РусьИмпорт” совместными усилиями ответственных сотрудников компании и специально приглашенных HR-консультантов.

# Глава 2. Практика анализа кадров в ТД “РусьИмпорт”

Cовременный уровень развития бизнеса в России безусловно характеризуется обострением конкурентной борьбы, выходом ее на новый качественный уровень, когда наряду с традиционными для России формами: протекционизмом, открытой борьбой, лоббизмом и проч. , все большую роль приобретает качество персонала компании, как фактор конкурентной борьбы, который позволяет побеждать тогда, когда остальные способы не работают. При прочих равных условиях выигрывает тот, кто обладает более мощным потенциалом сотрудников.

Именно поэтому наиболее дальновидные собственники вкладывают немалые средства в развитие профессионального потенциала своих сотрудников. Однако прежде чем развивать сотрудника, необходимо понять – на каком уровне он находится в текущий момент своей деятельности и спрогнозировать возможную перспективу его развития завтра. Собственно, именно этим обстоятельством и обусловлено существование в рамках ТД “РусьИмпорт” весьма мощной системы анализа кадров.

Именно эти цели преследуют оценочные процедуры, основной из которых является аттестация – один из важнейших компонентов системы управления персоналом. В настоящее время его функции явно выходят за пределы оценки конкретного сотрудника. Более, чем показательным в этом смысле примером является масштабный проект реформы управления персоналом (и, в конечном итоге, повышения общей эффективности предприятия), осуществленный в Торговом Доме “РусьИмпорт” группой высококвалифицированных консультантов.

**Резюме предприятия:**

Компания Торговый Дом “РусьИмпорт” основана в 1993 году. В течение девяти лет является одним из крупнейших импортеров и дистрибьюторов вин из стран дальнего зарубежья.

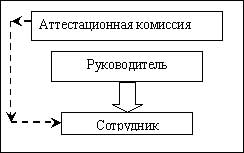
Сегодня ТД “Русьимпорт” является холдингом, объединяющим более 45 независимых предприятий, расположенных на территории России. Каждое из предприятий является отдельным юридическим лицом, обладает собственной коммерческой и административной структурой, приспособленной к местным условиям и особенностям ведения бизнеса. В холдинге работают около тысячи специалистов, аттестация которых проводится в компании два раза в год и является мотивирующим фактором для повышения профессионального уровня и эффективность своей деятельности.

### Развитие процедуры аттестации в компании “Русьимпорт”

Аттестация, как процедура оценки персонала возникла в компании в 1998 – 1999 годах. Первоначальный вариант аттестации был традиционен и направлен на оценку руководителем своего подчиненного по ряду критериев. Основными из них были: выполнение своих функциональных обязанностей, достигнутые результаты деятельности, личные качества (стрессоустойчивость, самостоятельность, умение коммуницировать с коллегами, добросовестность, аккуратность, дисциплинированность, лояльность и др. ).

Каждый параметр оценивался по 5-балльной шкале, сумма оценок и составляла качественный уровень сотрудника. Оценку проводил непосредственный руководитель сотрудника, он был обязан обсудить аттестацию с сотрудником и представить в аттестационную комиссию, где она обсуждалась и утверждалась на аттестационной комиссии. (См. рис. 1)

Рис. 1



Естественно, что в условиях интенсивной деятельности, аттестационная комиссия (в которую входили члены Совета директоров, Генеральный директор и руководители подразделений), не могла обсуждать результаты аттестации непосредственно с каждым сотрудником. Членам комиссии раздавались уже обработанные бланки аттестации сотрудников, которые они просматривали и подписывали.

Если возникали споры и конфликты – они рассматривались на заседании аттестационной комиссии в присутствии сотрудника. Несомненным достоинством аттестации была ее увязка с уровнем заработной платы сотрудника и его стимулированием (премирование). Аттестация проводилась два раза в год – в январе и июле.

Вместе с рядом преимуществ данная аттестация содержала и существенные недостатки:

1. Сравнительно высокая субъективность оценок, которые в значительной степени зависели от личности непосредственного руководителя и его отношения к сотруднику. Слабое влияние членов аттестационной комиссии на результаты аттестации, так как члены аттестационной комиссии, не всегда достаточно знали всех сотрудников и, в основном, опирались на мнение руководителя подразделения.
2. Небольшие возможности сотрудника влиять на результаты аттестации
3. Различное понимание критериев оценки личных качеств сотрудников руководителями. Например, “самостоятельность в работе” каждый руководитель понимал далеко не однозначно. Бывали случаи, когда сотрудник, обладающий высокой самостоятельностью в решении задач, собственным видением методов работы, попадал в разряд недисциплинированных сотрудников, только потому, что в критических ситуациях действовал самостоятельно, а не по указке руководителей.
4. Сложность для руководителей в оценке некоторых критериев. Например, у многих вызывала затруднение оценка таких качеств как креативность, гибкость ума и тому подобное. Иногда даже такой критерий как “результаты деятельности за аттестационный период” вызывал сложности.
5. Трудоемкость заполнения бланков аттестации, значительное количество времени, которое тратили руководители на оценку сотрудников.
6. Низкая информативность аттестации. По сути, она не давала никакой информации, кроме субъективного рейтинга сотрудника в подразделении.

В силу этих причин, назрела необходимость дальнейшего совершенствования оценки персонала.

## 

## Внедрение изменений в процедуру

Уже при подготовке очередной летней аттестации 2000 года, были внедрены следующие изменения:

1. новые оценочные бланки;
2. введен второй аттестационный критерий – оценка сотрудником самого себя (аналогичный бланк для сотрудника, с несколько измененными по форме критериями).

Такой подход давал возможность понять – в чем расходятся оценки руководителя и сотрудника, оценивать стиль руководства менеджера подразделения (становилось очевидным, каких именно сотрудников высоко оценивает руководитель и почему), сотрудник также получал возможность влиять на собственную оценку;

1. введен такой компонент, как цели и задачи сотрудника на следующий аттестационный период. Благодаря этому появилась возможность в конце следующего аттестационного периода сравнить планируемые результаты с реальными. (См. рис. 2)



Рис. 2

1. были убраны все сложные для оценки критерии, оставили только те, которые позволяли, пусть на качественном уровне, но довольно точно отразить отношение руководителя к подчиненному.
2. внесены такие критерии как:
3. Общая удовлетворенность сотрудником
4. Готовность сотрудника к работе - в случае необходимости не считаясь со временем и личными планами
5. Отношение к работе и т. п.

Данные критерии, в большей степени характеризуют виды отношений сотрудника и взаимодействие с ним.

1. для облегчения оценок, помимо баллов (по 10-балльной шкале) введен “Рейтинг сотрудника в подразделении” (оценку выставлял только руководитель подразделения).

Руководителю подразделения предлагалось ранжировать всех сотрудников подразделения по заданному критерию. Общий балл вычислялся по формуле учитывающей оценку руководителя, оценку сотрудника, рейтинг сотрудника, а также интегральные оценки некоторых критериев. Обнаружились интересные случаи, когда итоговая оценка, входила в противоречие с рассчитанным рейтингом сотрудника в подразделении. Это заметно на примере “Отдела по расчетам с покупателями” (См. табл. 1).

Таблица 1



Из таблицы видно, что далеко не всегда оценка сотрудника руководителем, совпадает с его местом в коллективе, по оценке того же руководителя. Это означало, что руководители не слишком объективно подходят к оценке сотрудников. Особенно сложным было положение дел с оценкой профессиональных знаний, навыков, умений.

Проведя аттестацию по новой схеме, ТД получил значительный объем материала, который требовал своего осмысления.



1. Значительный объем полученной информации требовал быстрой обработки. Расчеты всех оценок и рейтингов были трудоемки, потребовалось создание специального программного продукта для обработки результатов аттестации и хранения информации.

2. Получен большой объем дополнительной информации: оценка сотрудниками положения дел в компании, предложения по улучшению бизнеса, критические замечания к руководству и т.п.

Эта информация потребовала быстрого реагирования, так как у сотрудника могло возникнуть ощущение, что его информация невостребована. Это повлекло организацию индивидуальных собеседований с сотрудниками по обсуждению их предложений и пожеланий, что создавало определенные проблемы.

3. “Мы научились измерять ОТНОШЕНИЯ, но вопрос оценки знаний и навыков, по-прежнему оставался открытым. Сложность заключалась в том, что КАЧЕСТВЕННЫЕ оценки и рейтинги, не позволяли корректно сравнивать сотрудников между собой и, главное, не позволяли оценивать потенциальные возможности дальнейшего использования сотрудника”.

Выработался список проблем, над решением которых надо было работать дальше:

1. Объективизации оценки знаний, навыков, умений сотрудников

2. Большей объективизации системы ОТНОШЕНИЙ сотрудника. Мы использовали две составляющие: отношения сотрудника к себе, отношения в системе руководитель – сотрудник. Оставалась последняя составляющая: система сотрудник – коллеги.

3. Необходимо разделить профессиональную и человеческую составляющие в оценке сотрудника (он может быть очень хорошим человеком, но не слишком хорошим профессионалом)

4. На основе аттестации необходимо получить возможность планирования карьерного или профессионального роста сотрудника, возможных направлений его дальнейшего использования.

Технология аттестации в свете полученной аналитической информации должна была отвечать следующим параметрам:

1. Объективно оценивала профессиональные знания, навыки, умения сотрудников

2. Позволяла разделить профессиональные качества и общечеловеческие

3. Позволяла планировать:

3.1. карьерный и профессиональный рост сотрудника

3.2. обучение сотрудника

3.3. цели сотрудника на аттестационный период

4. Гибко и прозрачно увязывать результаты, денежные доходы и бонусы

Вырисовывалась новая схема проведения аттестации (См. рис. 3)



Рис. 3

Рассмотрим данную схему более подробно. Общий вид аттестации представляет собой 3 основных этапа:

Общая оценка сотрудника, включающая оценку руководителем и самооценку сотрудника

Руководитель оценивает подчиненного по 11 качественным критериям:

1. Выполнение задач, поставленных на аттестационный период (достижение установленных показателей в деятельности)

2. Профессиональные знания, навыки и умения, степень их развития

3. Качество выполняемой работы, отношение к работе

4. Надежность в работе, готовность идти на встречу потребностям фирмы, пожеланиям руководства

5. Работоспособность

6. Умение работать в команде, умение ладить с коллегами, не конфликтность, готовность помочь коллеге, умение пойти на встречу.

7. Стремление к самосовершенствованию, желание профессионального роста

8. Потенциальные возможности продвижения по службе

9. Целеустремленность, способность добиваться результата, не считаясь с личными затратами, переносимыми трудностями

10. Лояльность по отношению к фирме, способность поставить интересы компании на первое место, честность

11. Общая удовлетворенность сотрудником

Заполняя общий бланк аттестации, руководитель обязан не только определить балл, но и рейтинг (место в группе) для каждого сотрудника, а также дать пояснения по критериям с низким баллом или рейтингом.

Аналогичный бланк заполняет сотрудник на себя. Критерии остаются теми же, но переформулированными для работника, за исключением пункта 11, который изменен на: “Степень Вашей удовлетворенности работой в компании”.

Таким образом, на каждый критерий мы получаем три оценочных значения:

Ор – оценка руководителя

Ос – оценка сотрудника

Р - рейтинг сотрудника в группе по оценке руководителя.

Кр – коэффициент рассогласования

При анализе результатов можно наблюдать не только количественную оценку отношений, но и количественную оценку рассогласования позиций руководителя и сотрудника.

**(Ор1 – Ос1) + (Ор2 – Ос2) +…+ (Ор11 – Ос11) = Кр**

Была выявлена прямая связь между величиной Кр и рейтингом сотрудника. Чем выше Кр, тем, как правило, был ниже рейтинг сотрудника в группе, по оценке руководителя. Следовательно, Кр позволял выявлять конфликты, на ранних стадиях их зарождения (подчас даже тогда, когда стороны, еще не вступили в открытую, “горячую” стадию).

Возможность сотрудника указать в бланке свое мнение и оценку деятельности совей, руководителя, коллег позволяли судить о проблемах и настроениях данного сотрудника. Так примерно 15% сотрудников, отмечали нежелание продолжать профессиональное образование, 45% сотрудников, из числа тех, кто хотел продолжать свое развитие, не смогли пояснить, каких именно знаний им не хватает.

Именно это и подтолкнуло компанию более тщательно подойти к организации второго этапа процедуры аттестации - оценки знаний, навыков и умений.

### Оценка профессиональных знаний, навыков, умений

Данный этап проводится в виде экзаменов. Они необходимы для того, чтобы определить уровень профессиональной подготовки сотрудника и необходимость его дальнейшего обучения (чему и в какие сроки необходимо учить сотрудника).

Отдельным пунктом в экзаменационную оценку входят итоги выполнения практической работы (плановые задания, дебиторка, объемы продаж, количество обработанного товара и проч. )

Экзаменационные задания разрабатывались на основе анализа деятельности различных категорий сотрудников, выделения основных компетенций, необходимых знаний, навыков, умений. Так для торгового представителя это выглядело следующим образом (См. табл. 2):

Таблица 2

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Этапы деятельности** | **Какие знания, навыки, умения (ЗНУ) необходимы** | **Экзамены** |
| Поиск клиента, заключение договора на поставку | Знание основных принципов подбора клиентов Навыки сбора информации о клиентах. Знание юридических аспектов заключения договора. Знание инструкций и нормативных документов по заключению договоров Умения правильного оформления документов Умения презентации компании, товара Навыки ведения переговоров Навыки аттракции Знание товара Знание конкурентных преимуществ товара Навыки анализа результатов переговоров | **Юридические аспекты заключения сделки**: -нормативные документы по оформлению сделки -правила оформления документов **Ассортимент**: -знание поставщиков -знание товара -конкурентные преимущества **Коммуникативные навыки**: -установление контакта типология клиентов -навыки ведения переговоров -презентация компании и товара |
| Определение ассортимента товара для клиента, поставка товара, текущая работа с клиентом | Определение ассортимента, исходя из категории клиента **Поставка товара** И так далее | **Маркетинговые аспекты**: -определение категории клиента **Оформление поставки** И так далее |

На основе такого анализа деятельности были составлены программы экзаменов для основных категорий сотрудников. В программу были включены те вопросы, которые непосредственно связаны с деятельностью данного сотрудника.

Соответственно, для каждой категории сотрудников разработана своя программа, и по мере роста категории, эта программа усложняется. Данная работа продолжается и в настоящий момент (для вспомогательных категорий).

Экзаменационные программы розданы сотрудникам, для того, чтобы они могли самостоятельно готовиться к экзаменам.

Параллельно, с ними, в течение аттестационного периода, проводятся занятия по всем курсам, выносимым на экзамены.

Возможно несколько попыток сдачи экзамена. Первая сдача – бесплатно (так как учебный центр, который организует прием экзаменов, работает по хозрасчетной схеме), повторные попытки – платные.

Итак, мы получаем еще один показатель по аттестации - интегральную экзаменационную оценка.

### Оценка в системе “сотрудник-сотрудник”

Третья часть аттестации - оценка сотрудниками друг-друга. Такаяоценка необходима, так как позволяет ввести в аттестацию третью оценочную ось – мнение коллектива.

Для проведения взаимной оценки был разработан бланк, который должен заполнить каждый сотрудник. Бланк содержит 14 оценочных критериев. (см. табл. ниже)

Бланк оценки сотрудника коллегами

[Иллюстративный пример, некоторые параметры изменены, таблица не полная]

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ФИО | Профессионализм | Аналитические способности | Авторитетность | Доброжела тельность | И так далее |
| Иванов В. А. | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| Сидоров Б. А. | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| Корнеева И. О. | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |

Задача сотрудника - обвести тот балл (по каждому критерию), которого по его мнению заслуживает каждый сотрудник, включая руководителя подразделения. Несмотря на кажущуюся простоту бланка, он оказался достаточно информативным. После того, как все бланки обработаны, мы получаем:

1. Средний балл по всем критериям (интегральную оценку) для каждого сотрудника (четвертая аттестационная оценка)

2. Расчетный балл, определяющий сплоченность группы в оценке каждого сотрудника, отдельно, по каждому критерию и интегральный. Данные баллы, позволяют понять, насколько единодушны члены коллектива в оценке своего товарища. Чем выше сплоченность группы по отношению к сотруднику, тем менее выражена дестабилизирующая роль данного сотрудника в коллективе.

3. Для каждого сотрудника, мы получаем информацию, позволяющую понять, в какой сфере лежат проблемы взаимодействия с коллегами.

4. Поскольку оценку проходят все сотрудники, включая руководителя, мы получаем информацию по оценке руководителя коллективом. Таким образом, для руководителя мы получаем еще одну аттестационную оценку – мнение подчиненных.

5. Расчетный балл, определяющий уровень данного подразделения по каждому критерию. Это позволяет косвенно определить нацеленность группы, то есть те критерии, которые в данной группе считаются центральными.

6. Так как каждый сотрудник оценивает и самого себя, то мы получаем рассогласование оценок, по которому косвенно можем определить причины возникающих межличностных конфликтов в группе, а также судить об уровне притязаний человека.

Таким образом, помимо очередной аттестационной оценки, мы получаем достаточно большое количество информации не только о каждом сотруднике, но и подразделении в целом.

По окончанию процедуры аттестации, рассчитывается интегральная аттестационная оценка, которая включает в себя:

1. Оценку сотрудника руководителем

2. Самооценку сотрудника

3. Оценку сотрудника группой

Итоговая оценка утверждается аттестационной комиссией. Затем интегральная оценка переводится в 10-ти балльную шкалу. Таким образом, каждый сотрудник может набрать от 1 до 10 баллов. В зависимости от набранных баллов определяются изменения в заработной плате, планируется карьерный рост сотрудника.

При разработке новой методики проведения аттестации, руководствовались следующими принципами:

1. Максимальной объективности и достоверности результатов

2. Максимальной информативности

3. Оптимального соотношения трудоемкости проведения и информативности

4. Тесной связи результатов аттестации с мотивацией сотрудника

5. Возможности широкого применения информационных технологий.

Первые результаты применения данного метода проведения аттестации обнадеживают, мы получили большое количество информации, которая оказалась весьма полезной для руководителей всех подразделений.

Вместе с тем выявились некоторые сложности:

1. Достаточно высокая трудоемкость обработки результатов (в основном ввод данных в БД). Это требует выделения отдельного сотрудника для организации и проведения аттестации.

2. Экзаменационная составляющая аттестации требует значительного объема работы по подготовке экзаменационных заданий и проведению экзаменов. В результате, экзамены проводятся на протяжении 2-х месяцев, предшествующих аттестации.

3. Требует развития программное обеспечение, которое должно позволять проводить основную часть аттестации непосредственно с рабочих мест руководителей.

Правильно построенная процедура, позволяет собрать значительное количество ценного материала, позволяющего решать вопросы построения системы карьерного роста, развития сотрудников, предупреждения конфликтов, снижения напряжения в рабочих группах. Она позволяет руководителям, со стороны взглянуть на свое место в коллективе, более объективно подойти к оценке своего вклада в деятельность подразделения, по-новому взглянуть на себя глазами своих сотрудников. Аттестация выступает достаточно мощным стимулирующим фактором для повышения активности подчиненных.

Следует отметить, что проблемы повышения квалификации всегда тесно связаны с проблемой мотивации персонала. Согласно “принципу Маслоу” стремление к самосовершенствованию есть последняя ступень интересов человека. Стоит согласиться, что рассматривая менеджеров высшего звена крупных компаний мы будем вынуждены применять к ним именно эту, пятую ступень заинтересованности. Поэтому тема мотивации и повышения квалификации персонала так тесно увязаны – как в рассматриваемой нами программе ТД “РусьИмпорт”.

# Глава 3. Новшества в системах повышения квалификации

Среди наиболее многообещающих новшеств в этой (относительно малоосвещаемой) отрасли менеджмента, следует особенно отметить концепцию т.н. “обучающейся организации”, позволяющую проводить повышение квалификации персонала с максимальной эффективностью. Идея “обучающейся организации” и вытекающие из нее реальные возможности претворения в жизнь этого подхода внутри российских компаний, появилась только в последние годы с развитием рыночных отношений, формированием иных подходов к бизнесу, признания ведущей роли персонала среди имеющихся ресурсов компаний, а также с переводом книги Питера Сенге "Пятая Дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации".

Можно даже сказать, что концепция “обучающейся организации” - это воплощенная мечта менеджера по персоналу. Просто потому, что едва ли не важнейшая ее задача – непрерывно повышать как свой общий уровень, так и квалификацию своих работников. Удивительно, но в современных условиях это уже сегодня является одним из важнейших условий победы (например, в области информационных технологий или телекоммуникаций).

### Что такое обучающаяся организация?

Такую организацию называют, прежде всего, **живой** организацией – так как процесс обучения и жизнь связаны напрямую. Процесс обучения по-другому можно определить как процесс гармоничной трансформации при взаимодействии со средой. Живая организация, как и живой человек, откликается, меняется, то есть обучаема средой, с которой она взаимодействует, при этом не разрушаясь, а сохраняя свое внутреннее главное сущностное состояние (или видение). Можно дать такое определение:  
  
**Обучающаяся организация** - это команда объединенных единым видением и ценностями сотрудников, которые имеют способность развивать, усовершенствовать рабочий процесс (а тем самым и продукт этого процесса), отношения, в нем возникающие, а также свое собственное понимание ситуации через постоянное получение обратной связи от своих коллег, клиентов, партнеров, руководителей, то есть от внешней и внутренней среды.

**Обучающаяся организация** – это организация, которая, получая обратную связь, использует ее как для корректировки рабочего процесса в соответствии с заданной технологией, (это делают или, по крайней мере, должны делать все организации), так и для совершенствования своих способностей на будущее (это делают только обучающиеся организации).

Все организации состоят из людей или индивидуумов, которые порождают интеллектуальные модели или укоренившиеся типы мировоззрения, сформированные опытом и формирующие опыт каждой отдельной личности. Именно люди со своими отношениями и взглядами делают организацию живой… либо замедляют ее развитие. Если организация находится в плену отдельных интеллектуальных моделей, то она не формирует новое понимание ситуации в активно изменяющихся условиях рынка. Поэтому в обучающейся организации необходимо постоянное личностное развитие – совершенствование (то есть получение обратной связи и изменение себя).

Для того чтобы быть живой, организация и ее сотрудники должны уметь отслеживать свои собственные точки торможения, ошибок, регрессии. Таковыми в организации являются:

1. закрепившиеся стереотипы и мнения в коллективе сотрудников;
2. правота отдельных мнений - вместо развития;
3. закрытость сотрудников для информации;
4. однозначность в отношении - вместо понимания системности и многозначности;
5. линейность мышления - вместо признания нелогичности и системности.

При этом организация должна сохранять свою уникальность, идентичность, способность к движению – а значит, должно быть нечто, объединяющее весь коллектив, та причина, из-за которой люди хотят что-то делать вместе; некая единая идея, закрепленная особенностями корпоративной культуры. Общая мечта. Именно это общее видение позволяет сохранять целостность и концентрированность усилий.

Организацию можно назвать обучающейся, если она подходит к осмыслению себя и развивается через формирование следующих элементов:

1. **Системное мышление**;
2. **Групповое обучение**;
3. **Личное совершенствование**;
4. Понимание коллективных и индивидуальных **Интеллектуальных моделей**;
5. Сотрудники и команда менеджеров имеют **Общее видение**.

Для закрепления и сохранения навыка обучающейся организации необходимо создать **культуру обучения**. Эта культура представляет собой накопление предшествующего обучения на основе прежних решений. Принятые исходные установки развития, которые работают достаточно хорошо для того, чтобы считаться действительными для данной конкретной компании, изобретаются, открываются или разрабатываются определенной группой сотрудников организации в процессе решения проблем. Эти основные установки постоянного обучения, трансформации и развития должны быть преподаны новым членам организации в качестве правильного способа восприятия, мышления и правильного отношения к этим проблемам.

Обучение происходит в организации, когда люди обмениваются своими интеллектуальными моделями, исследуют их и взаимодействуют друг с другом. В соответствии с этим в компании должны поддерживаться на постоянном уровне такие методы обучения в процессе работы, как:

#### Системный подход к анализу любой ситуации

Некоторые принципы системного мышления:

1. Видеть взаимосвязи, а не линейные цепочки причинно-следственных связей.
2. Видеть процессы изменений, а не статичные состояния.
3. Каждый несет часть ответственности за проблемы, создаваемые системой.
4. Мы являемся узниками систем, о существовании которых мы не знаем.
5. Правильных ответов не существует. Есть лишь набор потенциальных действий, каждое из которых привносит некоторые желаемые и некоторые непредвиденные последствия
6. Системы не поддаются расчленению и исправлению по частям, системы обладают целостностью, и необходимо работать с целым, а не с его отдельными частями
7. Причина и следствие не всегда тесно соотносятся во времени и пространстве, и вследствие этого реальная причина какой-то проблемы может быть неочевидной
8. Самые очевидные решения могут оказаться совершенно неэффективными. Если эти решения и действуют, они способны улучшить ситуацию лишь на некоторое время, а в долгосрочной перспективе приведут к ухудшению
9. Люди любят винить в своих трудностях других, но проблемы в любых системах зачастую порождаются включенными в них людьми, а не какими-то внешними силами.

### Групповое обучение

Способ обучения через ведение диалога, причем диалог в данном случае понимается не как защита отдельных мнений, а как сбор и синтез всех точек зрения в одну, максимально вбирающую в себя все высказанное. Цель диалога состоит в выходе за пределы индивидуального понимания ситуации, развитии и расширении этого понимания. В данном процессе важно как рассматривается обучение участвующими в нем сотрудниками. Подходы к обучению, использующиеся в Школе менеджеров "Арсенал" (*ниже мы более подробно остановимся на опыте Школы менеджеров “Арсенал”*):

1. Самое важное обучение происходит на рабочем месте, а не в тренинговых классах.
2. Самое эффективное обучение - обучение социальное и активное, а не индивидуальное и пассивное.

В процессе обучения решено придерживаться следующих методов или правил:

1. Проговаривать то, о чем мы обычно не говорится.
2. Сочетать изучение вопроса и самозащиту (искусство беспристрастного расследования)
3. Различать официальные теории (то, что мы говорим) и используемые теории (на основании которых мы действуем)

### Личное совершенствование:

Навык правильной постановки вопросов перед собой помогает людям замедлять процесс мышления затем, чтобы глубже осознать свои интеллектуальные модели.

У каждого есть собственный цикл индивидуального обучения, состоящий из:

1. Обретенного на рабочем месте конкретного опыта;

2. Размышлений об опыте, понимание смысла и причин произошедшего;

3. Выработанных на основе опыта концепций и обобщений;

4. Испытания данной концепции эмпирическим путем;

5. Повторения и закрепления цикла.

## Внедрение концепции “Обучающейся организации” в компании “Арсенал”.

Этот пример я считаю одним из самых показательных в данной дипломной работе. Дело в том, что компания “Арсенал”, занимающая одну из лидирующих позиций на рынке корпоративного обучения, столкнулась с такими трудностями в свой работе, что сама была вынуждена обратиться за консультацией в области анализа и повышения квалификации персонала. Повысить эффективность компании удалось в первую очередь за счет внедрения программы “Обучающейся организации” - этот подход решил не только проблему повышения квалификации, но и улучшил отношения персонала внутри компании. Как и говорилось выше, проблемы повышения профессиональног уровня сотрудников тесно связаны с проблемой их мотивации – что лишний раз подтверждено данным примером. Важную роль в подготовке программы для компании “Арсенал” сыграли методы, подробно описанные в книге Питера М. Сенге “Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации”.

В компании сложилась следующая ситуация. Наряду с достижениями, такими как оригинальные разработки программ, лидерство в ассортименте, качестве тренинговых программ - в частности, предпринимательского тренинга “Технология Успеха” - появились и замедляющие развитие компании “Арсенал” тенденции.

Так, прослеживалось отсутствие слаженности в работе, недисциплинированность сотрудников, нечеткость в распределении обязанностей, неструктурированность отношений, усталость, как рядовых сотрудников, так и руководителей, эмоциональные, имеющие историю отношения в коллективе, которые иногда не позволяют работать и обсуждать дела конструктивно.

Особенно значимыми чертами ухудшения ситуации стали:

1. замедляющаяся скорость развития компании;
2. отсутствие у коллектива видения будущего компании;
3. небольшая прибыльность организации;
4. отсутствие новых продуктов.

Практика обращения к внешней консалтинговой компании не дала значимых положительных результатов, процесс консалтинга был приостановлен.   
Конечно, интересным являлся вопрос, - насколько эффективно для организации, по сути работающей в сфере консалтинга (контекст услуг по проведению тренингов, программ обучения и развития, а также рекрутмента, - это и есть консалтинг) обращение к другому внешнему консультанту. Но, поскольку Школа менеджеров является организацией, то она подлежит консалтингу так же, как и любая другая.

Необходимость изменений в компании назрела, и при обсуждении консультанта с генеральным директором перспектив развития одними из главных задач дальнейшей работы признавались:

1. Создание четкого мотивирующего видения организации;

2. Создание новой надежной сплоченной команды сотрудников и менеджеров;

3. Развитие компетентности сотрудников и организации в целом: научиться понимать интеллектуальные модели, которые сейчас ограничивают ее рост и развитие, находить системное решение проблем (компетентность в режиме Learning organization);

4. Создать условия для появления новых продуктов, то есть стимулировать более активную инновационную творческую деятельность сотрудников;

5. Повысить уровень профессионализма всей организации;

6. Как следствие - улучшение экономических результатов деятельности.

Эти задачи можно решить с помощью применения модели развития обучающейся организации. Необходимо было обязательно учесть, что шаги по развитию должны быть постепенными, понятными и поддерживаемыми сотрудниками. Такая модель развития помогала обозначить для сотрудников пути изменения, сделать их активными участниками изменений.

Был выбран путь от простого к сложному - от создания инициативной группы и через сотрудничество с ними и их поддержку - изменение корпоративной культуры. Итак, какие же шаги были предприняты…

**ХРОНОЛОГИЯ СОБЫТИЙ**

**Апрель 2001 - Собрание коллектива "Арсенала"**

Проведено собрание с презентацией книги "Пятая Дисциплина", на котором сотрудникам были рассказаны основные идеи книги, а также рекомендовано ее прочтение. В процессе общего обсуждения даны пояснения к основным понятиям Обучающейся организации: групповое обучение, интеллектуальные модели, видение компании и др. В результате встречи часть конструктивно настроенных сотрудников проявило интерес к книге и решило ее прочитать, часть сотрудников восприняло информацию пассивно.

**1-3 мая 2000 года - Сессия стратегического планирования**

Проведена групповая выездная сессия, на которой все сотрудники компании были разбиты на группы. Каждой группе дано задание написать:

1. идеи по расширенной миссии компании;

2. анализ имеющихся в организации интеллектуальных моделей;

3. ресурсы организации, которые можно использовать для изменений.

Второй частью работы был обмен созданными материалами, а также рассмотрение работы каждой группы, находясь в ролях критиков, реалистов, мечтателей. (*Методика, известная как “методика творчества Уолта Диснея”*).

Итог работы: осознание сотрудниками модели стагнации, торможения, развития, не приверженности, начало формулирования идей видения компании, опыт коллективной групповой работы, развитие дистинкции диалога, а не спора, слушания друг друга. Сотрудники самостоятельно смогли определить часть негативных моментов, мешающих развитию организации. Таким образом, постановка проблемы стала не диагнозом консультанта и не видением генерального директора, а совместно определенным состоянием организации. Менеджеры организации стали готовы к началу совместной работы по развитию команды. Возникло доверие к консультанту.

**Май - июль 2001 г. - подготовительная работа в группе менеджеров**

Проведена подготовительная работа перед стратегическим планированием развития организации на год. Перед менеджерами компании были поставлены следующие цели:

1. Создать проект стратегического плана организации;

2. Научиться пользоваться моделью стратегического планирования Института Тренинга;

3. Создание более сплоченной команды менеджеров;

4. Укрепление навыка вести диалог в команде;

5. Развить творческую активность в команде руководителей.

Работа происходила на регулярных еженедельных встречах. В начале работы команде менеджеров была представлена модель стратегического развития организации Института Тренинга (г. Санкт-Петербург). Далее каждый руководитель в соответствии с данной моделью представил модель развития своего направления деятельности. Следующие встречи были посвящены обратной связи, обсуждению совместных идей и согласованию планов.

В результате работы создан проект стратегического плана на год, отношения в команде менеджеров стали позитивнее, появился больший интерес к работе, уверенность в достижимости результатов при совместной работе и в ценности консультирования.

**4-6 августа 2000 года**

Проведена "Праздничная" сессия, посвященная 9-летию Арсенала. При организации мероприятия также были поставлены цели:

1. Вовлечение всех сотрудников в работу по развитию организации;

2. Развития навыка у менеджеров по ведению конструктивного диалога внутри своего коллектива

3. Развитие сплоченности в коллективе в целом.

Руководители каждого направления представили всем сотрудникам проект стратегии развития отдельных направлений деятельности на год. Совместно с сотрудниками своего направления проведена доработка стратегических представлений менеджеров. Работа велась по методу мозгового штурма, а также по методике творчества Уолта Диснея. В такой совместной работе, но уже всего коллектива определилась окончательная стратегия каждого отдела компании. Результаты работы:

1. Получена обратная связь от всех сотрудников, входивших в роли критика, реалиста, мечтателя;

2. Сотрудники каждого отдела получили более определенное видение будущего, которое было согласовано с планами всей организации;

3. Создано много новых идей, проектов, что подтвердило закрепление навыка совместного творчества и конструктивного диалога;

4. Команда менеджеров получила опыт успешной реализации проекта, то есть опыт подготовки и проведения сессии.

**Ноябрь 2000 года - март 2001 года**

Повышается стремление коллектива организации к саморазвитию, компания становится все более живой. Об этом говорит тот факт, что команда менеджеров без всяких предложений со стороны руководства и консультанта решила продолжать активную совместную работу по изменению корпоративной культуры организации. На одном из собраний принято решение о создании команды, которая названа "Группой прорыва" - в нее могли входить не только менеджеры, но и активные сотрудники организации. В течение пяти месяцев "Группа прорыва" собиралась не менее одного раза в неделю в нерабочее время.

Основная цель работы группы - дальнейшие действия по корректировке и укреплению новой корпоративной культуры обучающейся организации. Анализ текущего состояния компании, ее жизнедеятельности, выявление тенденций в происходящем и разработка конкретных действий, которые необходимо предпринять в связи с этим.

В соответствии с этим планом группа поставила перед собой следующие задачи:

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

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

3. Дальнейшее развитие способности осознания интеллектуальных моделей и отношений внутри организации, развитие способности ставить самостоятельно вопросы о том, что происходит в организации;

4. Создание дисциплинированной организации, - введение и выработка новых правил взаимодействия (закрепления отношения сотрудничества)

Группа достаточно точно определила как позитивные, так и негативные интеллектуальные модели и тенденции в компании. Создан долгосрочный план работы, реализация которого постоянно контролировалась.

**Что было сделано "Группой прорыва":**

1. Определены правила, по которым группа работает, которые в итоге стали правилами работы команды менеджеров. Четко обозначено разделение ответственности.

2. Подготовлена коллективная поездка сотрудников "Арсенала" в Париж во время новогодних каникул. Группа прорыва разделилась на две команды ("Парижская" и "Московская") и работала над созданием видения организации на 2 - 5 лет вперед. После возвращения наработки двух групп были совмещены и дописаны. Проведена презентация видения для всех сотрудников Школы менеджеров "Арсенал".

3. Участие всего менеджерского состава в тренинге "Технология Успеха" в роли волонтеров (добровольных помощников тренера). В результате члены команды менеджеров начали более четко понимать ценности ключевого продукта Школы "Арсенал".

4. Сформулированы более четкие регламент и правила работы с персоналом - "Критерии стратегичности персонала", где определены необходимые качества сотрудников для реализации задуманного видения.

5. Продумана процедура аттестации персонала, создана система адаптации нового сотрудника (ознакомление с должностной инструкцией, план адаптации в начале работы, план знакомства с "Арсеналом", система наставничества)

6. Повысилась степень включенности сотрудников и руководителей в процесс развития компании. Наблюдается большая приверженность видению, его понимание, что вызвало активизацию и повышенную энергичность в работе коллектива компании, развитие новых продуктов, сотрудничество с новыми партнерами.

7. Организована первая внутренняя конференция, посвященная книге "Рубежи менеджмента" Розабет Кантер. Организация решила, что ей не хватает активных собственных форм обучения и мониторинга открытий в области менеджмента. Сотрудники предложили обсудить идеи книги и то, как они могут быть реализованы внутри "Арсенала".

8. Для поддержания корпоративной культуры организации для более свободного доступа к информации был создан внутренний корпоративный сайт. На нем были размещены основные цели организации на год, миссия организации, интересные статьи, новости.

9. Введена традиция проведения тематических утренников - 20-минутных сообщений сотрудников на различные темы, проводящихся до начала рабочего дня.

**Период: апрель 2001 - настоящее время**

Итак, на протяжении одного года были сделаны следующие шаги в сторону развития:

1. навыков Группового обучения;
2. навыков выявления интеллектуальных моделей;
3. воспитания самостоятельной активности сотрудников;
4. формирования сильного и обоснованного общего видения организации на 2 - 5 лет вперед.

В работе по развитию сотрудников компании использован системный подход, то есть, выбрана точка приложения усилий - работа с командой менеджеров и через нее работа со всеми сотрудниками. В дальнейших процедурах работы с персоналом, например таких как…

1. определение критериев, по которым теперь производится набор в компанию;
2. развитие процедуры адаптации, аттестации сотрудников;

… производилось закрепление культуры обучения в корпоративной культуре компании, среди пришедших новых специалистов.   
Главной задачей следующего периода было продолжение работы в организации по изменению корпоративной культуры в соответствии с ключевыми задачами года - ПРОФЕССИОНАЛИЗМ, ФИНАНСОВАЯ СТАБИЛЬНОСТЬ, ТЕМП, ОРГАНИЗОВАННОСТЬ.

Такими вспомогательными задачами по поддержанию корпоративной культуры стали:

1. Изменение состава команды руководителей под новую задачу и формы ее работы;
2. Планомерная работа по достижению удельного веса сотрудников, удовлетворяющих критериям стратегичности;
3. Создание Личных планов развития для каждого сотрудника, планов развития менеджерских компетенций для команды менеджеров.

Сильным моментом работы со всем персоналом, помогающим ему в личном совершенствовании, развитии и ориентированности в сторону обучающейся организации, явился тренинг “Технология Успеха”, который в настоящее время рекомендуется для прохождения каждому сотруднику Школы менеджеров “Арсенал”.

Благодаря выбору направления своего развития (в сторону обучающейся организации) в течение 2 лет в компании были получены великолепные результаты:

1. Штат компании увеличился на 43 %. В основном это творческие и дисциплинированные сотрудники, умеющие работать в команде, соответствующие критериям, которые позволяют реализовывать видение организации;
2. Достигнута финансовая стабильность;
3. Появились новые партнеры, расширился ассортимент программ, появился новый продукт - бизнес-курс "Практический маркетинг"
4. Появились новые интересные ориентиры в обучении. Принципиальное развитие получила идея бенчмаркинга.
5. Сотрудники Школы в декабре встречались с Кьеллом Нордстремом. Подход, изложенный в его книге, - "Бизнес в стиле Фанк", является одним из главных интереснейших подходов к работе всего коллектива компании на сегодняшний момент.
6. Разработан совершенно новый (можно сказать "фанковый") продукт, не имеющий аналогов, по крайней мере, в нашей стране, - это организация для компаний-клиентов театрализованных представлений. Фактически при этом в компании клиента создается театральная труппа, которая может работать дальше самостоятельно. Это работа на стыке консалтинга и тренинга, с одной стороны, и театра, с другой. Она весьма мощно развивает компании, их человеческую систему, - и очень мощно содействует развитию их бизнеса.
7. 10-летие компании отмечено настоящим спектаклем в жанре Performance, в котором играли сотрудники и выпускники Школы.
8. Создан новый внешний сайт "Арсенала", который отражает подход слушания мира - на его страницах есть ориентиры, которые связывают "Арсенал" с более обширной внешней средой - миром не только менеджмента, но и музыки, литературы, архитектуры, кинематографа и т. д. Идея бенчмаркинга получила свое максималистское развитие.
9. За один день в Музее архитектуры был создан Музей "Арсенала".
10. Как отражение духа энергичности, спортивности и здоровья, который важен в любом бизнесе, всем коллективом совершен спортивный пробег-эстафета от старого офиса у метро "Молодежная" до нового - у метро "Семеновская".

У компании есть задачи на следующий год, есть нерешенные вопросы, но удалось добиться главного для обучающейся организации - коллектив сотрудников стремится к развитию, энергичен, нацелен на будущее, - и это привлекает сильных сотрудников, партнеров и продвинутых клиентов.

*"Истинное обучение ведет прямо в центр человеческого существования. Обучаясь, мы воспроизводим, заново творим самих себя. Обучаясь, мы получаем способность делать нечто такое, чего никогда не умели. Обучаясь, мы заново воспринимаем мир и нашу связь с ним. Обучаясь, мы расширяем нашу способность творить, быть частью плодотворного мира. В этом и заключается основной смысл "Обучающейся организации" - она постоянно расширяет свою способность создавать собственное будущее".*

"Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации". Питер М. Сенге

Если индивидуальные интеллектуальные модели находятся в процессе постоянного формирования и переформирования под воздействием новых задач, если обмен аккумулированными в организации знаниями и навыками происходит эффективно, если производственные коллективы всегда остаются целыми и сохраняют силу, то организация является обучающей.

# Глава 4. Инструменты развития менеджмента

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: 1) недоразвитость рыночной инфраструктуры и 2) недостаток управленческой культуры, навыков организации труда, отсутствие опыта коммерческой деятельности в условиях рыночной конкуренции, низкую квалификацию менеджеров2 . 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**.

### Подготовка компетентных менеджеров

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 готовы к ролевой позиции менеджера. Есть разрыв между их знаниями и реальной позицией. К 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:

1. они что-то не знают или не умеют;
2. кто-то чему-то их научит;
3. 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. . . ”

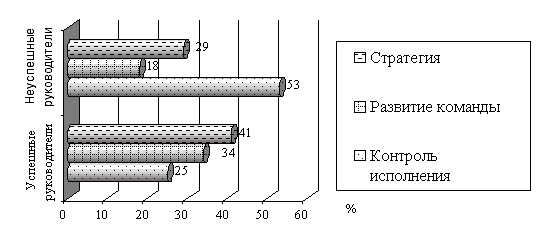
В приведенном примере ключевое слово — *квалификация*. О какой квалификации идет речь? В чем состоит рост *квалификации руководителя*? Этот вопрос задается не из отвлеченного познавательного интереса, он всерьез встает в корпоративной практике.

**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 и характер разработки. Если это компания, производящая электротехническое оборудование, ответ также ясен: руководить проектом будет компетентный специалист-инженер.

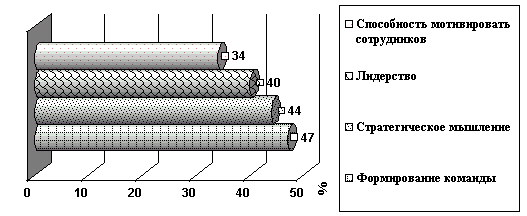
Итак, в приведенных (и в большинстве других аналогичных) случаях руководить будет *технический специалист.* Однако принятие решений, общение с носителями разнонаправленных интересов — все эти задачи так далеки от тех, которые он привык решать… так что именно здесь происходят самые серьезные сбои.

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** (рис. 1), 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 сосредоточивают на формировании стратегии (41% против 29%)3.



*Рисунок 1. Сравнение работы успешных и неуспешных руководителей организаций*

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. Результаты этого опроса представлены на рис. 2.



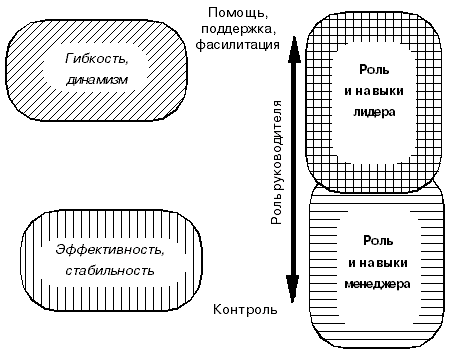
*Рисунок 2. Области ключевых умений высшего руководства*

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 карьерной лестнице**

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 рис. 3.



*Рисунок 3. Умения и навыки руководителя в области лидерства и менеджмента*

## Программы корпоративного тренинга

Корпоративный тренинг, так же 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. Если произносить эту фразу вслух, нужно сделать ударение на обе составляющие, то есть на *эффективную работу* и *данную организацию*. 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: устойчивый рост числа сотрудников, прошедших тренинги в организациях всех типов (см. , например, данные по США на рис. 4).

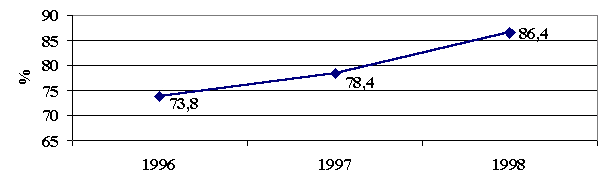


Рисунок 4. Число сотрудников, прошедших тренинги в организациях США (в %)

### Корпоративные учебные центры

Внутренние учебные центры имеются лишь в наиболее крупных фирмах, таких, как, например, Центробанк, Сбербанк, компании Rank Xerox, 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 Xerox “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 случаяx 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, но для сотрудников банка, а также холдинга “Роспром” и компании ЮКОС обучение было бесплатным.

В практике ведущих международных компаний получили распространение центры подготовки менеджеров, работающие как своего рода бизнес-школы и 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.

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 встроиться 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 ищут строгой классификации. Назовем некоторые варианты того, как выделяют виды тренингов в организациях.

*Тематика*

Это распространенный способ разделять тренинги. Распространенные темы тренингов: 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 (супервайзоры), 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:

1. *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 и т. д.
2. *Системный* уровень относится к тем потребностям, которые не ограничиваются обученностью отдельных сотрудников и связаны со взаимодействием внутри компании. Например: управление конфликтами, решение проблем и т. д.
3. *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 учесть, происходят типичные ошибки.

**Пример. “**Тема подходящая - тренинг неэффективный”

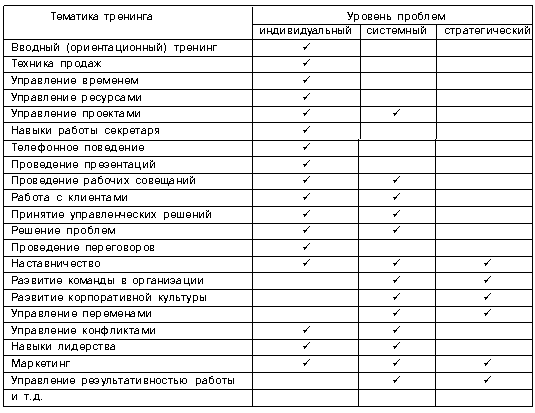
Руководство компании приняло решение провести тренинг по маркетингу для совета директоров. Программа включала инструменты анализа рынка, основы составления маркетингового плана. После проведения тренинга оказалось, что маркетинговая функция в компании не изменилась. Руководство было разочаровано тренингом.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



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 выстроить общие стратегические ориентиры, перейти от ориентации на продукт к ориентации на клиента и обслуживание, соответственно уровень тренинга выйдет далеко за рамки ситуативного (индивидуального).

Итак, вид тренинга подбирается исходя из следующих параметров:

1. участники;
2. тематика;
3. 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 повышенного уровня. Соответствующие тренинговые потребности компаний обслуживаются внешними тренинговыми организациями.

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

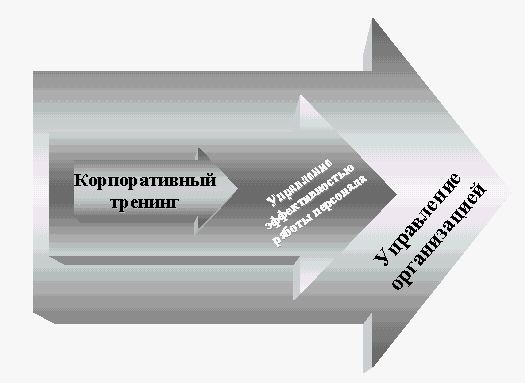
|  |  |
| --- | --- |
| 1. Развитие менеджмента | 1. Основы лидерства |
| 1. Навыки менеджмента | 1. Мотивация сотрудников |
| 1. Управление временем | 1. Стили руководства. |
| 1. Стратегическое планирование | 1. Основы делегирования |
| 1. Принятие управленческих решений | 1. Руководство малыми группами |
| 1. Управление результативностью | 1. Управление конфликтами |
| 1. Управление проектами | 1. Ведение переговоров |
| 1. Управление изменениями | |

Опыт показывает, что наибольший эффект приносят не отдельные тренинговые курсы, какими бы подходящими не были их названия, а программы развития менеджмента, адаптированные для потребностей конкретной организации.

*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% 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%.



*Рисунок 5. Место корпоративного тренинга в работе организации*

Место тренинга в работе организации схематически представлено на рис. 5.

*Практическая направленность*

Особенности корпоративного тренинга определяются его прикладной направленностью. Менеджеры по персоналу говорят: “Тренинги нам нужны для *натаскивания* и руководителей, и специалистов”. По какой бы теме не велось обучение, от тренинг-менеджеров обычно можно услышать: “Как можно меньше теории!. . ” Это не значит, что теория и теоретические 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*”…”

Следующий вопрос: каких результатов можно ожидать за столь короткое время? Обратимся к диапазону тренинговых курсов.

***Виды тренинговых курсов***

*Вводный тренинг* для новых сотрудников. Это обучение по 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 направляют их на тренинги по продукту или производственным процессам.

**Пример:** “Курсы технических навыков”

Ряд тренинговых компаний предлагают 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 квалификации12, наиболее значимыми областями базовых навыков являются (в порядке убывания):

1. навыки слушания и речевого общения;
2. решение проблем;
3. работа в команде;
4. чтение (на уровне предпоследнего, 11-го класса средней школы);
5. 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:

1. Составить опросник, который будет начинаться с вопросов об основных, наиболее значимых проблемных областях работы.
2. Поместить перечень основных областей навыков. В конце обязательно оставить строки для свободного ответа.
3. Для каждой из областей оставить несколько строчек, чтобы опрашиваемые могли записать в них примеры конкретных навыков из данной области.
4. Включить вопросы о пожеланиях относительно способов организации и графика проведения обучения.
5. Полученные в результате опроса данные после обработки и обобщения нужно обсудить с руководством организации, сделать выводы для разработки учебной программы и учебных материалов.

Итак, ориентированный на базовые навыки технический тренинг конкретен, специфичен, узко направлен. И все же, в какой степени узко-направленным 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, обстановке организационных изменений.

**Пример:** “Обучение как поддержка изменений”

Тренинговый курс “Финансовые основы деятельности компании: стратегическое планирование”. 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 в 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.

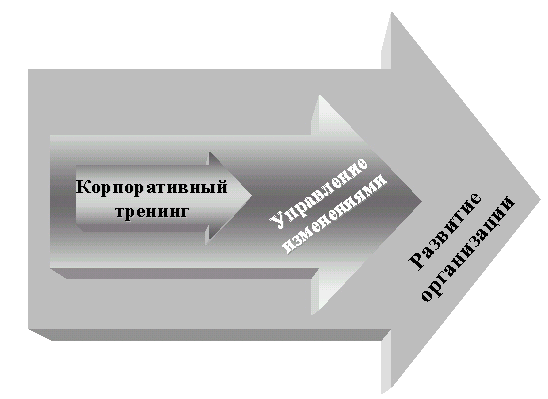
*Управление переменами — содержание корпоративного тренинга*

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, данные которого 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 объем и темп 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*

Итак, корпоративный тренинг может выступать как инструмент организационных изменений (рис. 6). Обучение выполняет инновационную, преобразующую роль в деятельности организации. Руководство принимает решение о проведении тренинга, исходя из потребностей в управлении изменениями.



*Рисунок 6. 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:

1) анализ потребностей организации в тренинге;

2) разработку тренингового предложения;

3) создание (дизайн) программы обучения и подготовку учебных материалов;

4) проведение обучения;

5) оценку и возможное последующее сопровождение результатов тренинга.

Из всего вышеизложенного можно сделать следующие основные выводы:

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

# Заключение

В современных условиях руководству любой организации следует признать – существование экономически эффективной компании попросту невозможно без продуманной системы повышения квалификации кадров… причем, это касается как рядовых работников, так и менеджеров высшего звена. Само собой разумеется, что такая система должна быть прекрасно организована (*особенно, в плане соответствия программ обучения текущим и будущим потребностям компании… увы, несоответствие большинства российских корпоративных программ современным реалиям давно стало притчей во языцех и серьезно тормозит развитие многих отечественных компаний*), оснащена на высоком техническом уровне (*это тем более важно, что освоение большинства современных специальностей попросту немыслимо без специального технического и программного обеспечения*) и – разумеется! – являться частью цельной стратегии компании. Если можно так выразиться, то программы повышения квалификации должны составлять неотъемлемую часть политики компании – как внутренней (*большинство программ повышения квалификации*), так и внешней (*памятуя о примере компании Intel, которая заботится не только о текущих кадрах, но и проводит ряд стратегических программ, обучая кадры еще* ***до*** *того, как они вольются в команду*).

Следует признать, что акценты современной экономики постепенно смещаются от “механической экономики” производства к “информационной экономике”, то есть такой экономической системе, которая построена прежде всего на высококвалифицированных специалистов, профессионалах в сових отраслях. Излишне будет добавлять, что высокая квалификация любого специалиста – это результат, складывающийся из опыта работы, образования и непрерывной работы над собой. Помощь в этом процессе – этическая задача любого менеджера по персоналу. Таким образом, можно констатировать, что система повышения квалификации кадров абсолютно необходима любой организации, желающей войти в новую экономическую систему как равноправный участник.

На плечи менеджера по персоналу ложится, возможно наиболее трудная задача управления. Экономические процессы можно планировать и отчасти предвидеть – это входит в должностные обязанности менеджеров по сбыту, развитию и маркетингу. Можно управлять транспортными потоками – этим занимаются логистики. Однако управление людьми, теми самыми людьми, на которых держится любая успешная организация – задача совершенно иного порядка. Эффективному менеджеру по персоналу необходимо сочетать математическое искусство управления с качествами профессионального психолога.

В связи с этим следует упомянуть о несомненной связи между вопросами мотивации персонала и повышения его квалификации. Если говорить упрощенно, то в качестве основной задачи менеджера по персоналу можно рассматривать такую формулировку: “Добиться того, чтобы персонал был заинтересован в постоянном совершенствовании своих профессиональных качеств – при условии, что это пойдет на благо компании и явится для работников дополнительным стимулом к работе на данную компанию”. Даже в этом (*весьма примитивном*) варианте становится понятно, что менеджер по персоналу должен буквально балансировать на стыке интересов работника и потребностей организации. Стоит нарушить баланс в пользу работника – и неизбежно увеличение “утечки кадров”. В пользу организации – и со временем предприятие перестанет соответствовать требованиям современности. Ежедневно находить для этой головоломки все новые и новые решения – обычная работа хорошего менеджера по персоналу.

Заметим, что в данной дипломной работе я попытался не только отразить всю сложность этой задачи, но и (*на основе конкретных примеров*) показать несколько современных и экономически оправданных способов ее решения. Так, одним из наиболее интересных решений, безусловно, является подробно рассматриваемая мной в 3 главе концепция “обучающейся организации” - по моему мнению, именно этой идее предстоит триумфальное шествие в XXI век. Если же говорить о менее радикальных решениях (*воплощение в жизнь “обучающейся организации” требует кардинальной перстройки всей структуры компании*), то следует вспомнить о таких известных методах, как тренинги, семинары и многочисленные программы повышения квалификации (*как федеральные, так и корпоративные и частные*). Я также подробно рассмотрел эти методы в главах 2 и 4.

В окончание дипломной работы следует сказать, что автор, безусловно, не смог отразить все аспекты избранной темы… впрочем, такая задача и не ставилась. Тема “Анализ кадров и повышение квалификации” настолько же обширна и многогранна, как и сама человеческая личность, с пониманием которой эта тема связана неразрывно. В этой области будут появляться все новые и новые разработки – в сочетании с более традиционными методами они составят богатейший арсенал менеджера по персоналу XXI века.