**Внутрифирменное обучение как технология развития кадрового потенциала организации**

Тахир Юсупович Базаров, МГУ им. М.В. Ломоносова

В эту ночь я долго не мог заснуть. Целый час я лежал в постели и думал об инкубаторе.

Н. Носов. Веселая семейка

Промышленность, знания и технологии развиваются настолько быстро, что в течение каждых пяти лет количество информации удваивается. Сейчас невозможно в процессе трудовой жизни (30 — 40 лет) пользоваться только теми знаниями, которые были приобретены в специальной школе или высшем учебном заведении. Еще в 50-х годах специалисты Японского центра по повышению производительности труда отмечали в документе «10 лет за производительность», что промышленность и управление — это прежде всего людские ресурсы и главная проблема заключается в том, как обеспечить отрасли промышленности и управленческие структуры квалифицированными кадрами. Позже, в 70-е годы, в развитых странах была разработана концепция непрерывного образования, которая за последнее время стала одним из самых эффективных инструментов, позволяющих решать проблемы соответствия быстро растущего технического потенциала и персонала. Концепция предполагает, что процесс профессионального развития становится постоянным, специалист в рамках самой деятельности и на специальных курсах получает новые знания, необходимые для поддержания собственной работоспособности.

Уже в середине 80-х годов американские корпорации расходовали на образование и профессиональную подготовку около 60 млрд. долл., а на принадлежащих им предприятиях обучалось около 8 млн. человек — примерно столько же, сколько в вузах США. Обучение в рамках фирм или специальных учебных центров как бы дополняет знания, полученные в школе или вузе, приспосабливает их к своим производственным нуждам. 75% фирм обеспечивают занятый у них персонал программами профессиональной подготовки.

Среди основных факторов, иллюстрирующих важность нeпрерывного образования, могут быть выделены следующие.

1. Внедрение новой техники, технологии, производство современных товаров, рост коммуникативных возможностей создают условия для ликвидации или изменения некоторых видов работ. В связи с этим необходимая квалификация не может быть гарантирована базовым образованием.

2. Мир превращается в рынок без границ с высоким уровнем конкуренции между странами. Страны, имеющие современную систему инженерного и управленческого высшего образования и программы непрерывного образования, лидируют в условиях этой конкуренции. Они тем самым имеют возможность в кратчайшие сроки ответить на любой «вызов» повышением производительности инженерного и управленческого труда.

3. Изменения во всех областях жизни — главный элемент современности. Непрерывные и быстрые изменения в технологии и информатике требуют непрерывного обучения персонала.

4. Более эффективным и экономичным для фирмы является повышение отдачи от уже работающих сотрудников на основе их непрерывного обучения, чем привлечение новых работников.

**Внутрифирменное обучение как процесс непрерывного образования и его особенности**

Как сказано, рука бросила меня на землю. Но тут же снова взяла мою голову и придавила вниз так, что я попал мордочкой в какую-то жидкость.. и начал лакать, отчего почувствовал необыкновенную приятность. Теперь я понимаю, что меня ткнули носом в сладкое молоко, что я был голоден и, по мере того как пил, постепенно насыщался.

Э.Т.А. Гофман. Житейские воззрения кота Мура

**Цели прогресса непрерывного образования**

Рассматривая важность процесса непрерывного образования в целом, необходимо иметь в виду, что эффективность процесса обучения зависит от успешности каждого отдельного учебного мероприятия. Кумулятивный эффект обучения не может быть получен, если каждое отдельное занятие не будет давать существенного прироста в знаниях, умениях, раскрытии новых возможностей работающих специалистов. Для того чтобы учебные мероприятия проходили более успешно, важно достаточно точно представлять:

1) цели и тип программы обучения;

2) особенности коммуникативного процесса слушателей и преподавателей;

3) специфику деятельности преподавателя, работающего со взрослой аудиторией;

4) отличительные параметры самой аудитории взрослых.

**«Сохраняющее» и «инновационное» обучение**

Можно выделить два типа целей учебных занятий в рамках программ последипломного образования: 1) передачу знаний и 2) формирование определенного арсенала умений, а также развитие потенциала работников. Соответственно, можно говорить о двух разных типах учебных программ — «сохраняющих» и «инновационных».

Целью «сохраняющего» обучения является усвоение фиксированных взглядов, методов и правил для того, чтобы эффективно работать в известных и повторяющихся ситуациях, для развития способностей обучаемых решать те проблемы, которые актуальны. Этот тип программ особенно эффективен для передачи новых знаний взамен устаревших и устранения пробелов в знаниях и умениях работников и предназначен для поддержания существующей системы деятельности.

Исследователи замечают, что во многих современных организациях сохраняющее обучение в достаточной мере разработано и используется. Поскольку этот тип обучения ориентирован прежде всего на поддержание актуальной ситуации в организации, то подготовка и обучение сотрудников корреспондируются скорее с «работой в прошлом», чем с «работой в будущем» и мало ориентированы на то, что может произойти с организацией и деятельностью работников завтра.

«Инновационное» обучение ориентировано на перспективу, подготовку организации к работе в новых условиях. Разработке инновационных обучающих программ должен предшествовать прогноз потребности организации в изменении профессионально-кадрового потенциала, исходя из соответствующих изменений во внешней среде, в технологии деятельности и системе управления. «Инновационное» обучение, как правило, имеет дело с проблемами, которые могут оказаться настолько уникальными, что не будет возможности учиться методом проб и ошибок, проблемами, решение которых еще не известно и сама формулировка которых может вызывать споры и сомнения. Поэтому «инновационное» обучение часто игнорировалось, а у многих организаций возникали серьезные трудности, связанные с собственной адаптацией к изменениям окружающей среды. Административный и управленческий персонал обычно хорошо подготовлен к поддерживающему обучению, но обязанность управленца, ориентированного на развитие организации, — обеспечить потенциал для этого развития, что возможно только путем «инновационного» обучения.

**Цели обучения**

Цели обучения с точек зрения работодателя и самого специалиста существенно отличаются. Точка зрения работодателя. Немецкие специалисты В. Бартц и X. Шайбл считают, что с позиции работодателя целями непрерывного обучения являются:

• организация и формирование персонала управления;

• овладение умением определять, понимать и решать проблемы;

• воспроизводство персонала;

• интеграция персонала;

• гибкое формирование персонала;

• адаптация;

• внедрение нововведений.

Точка зрения наемного работника. Бартц и Шайбл определяют следующие цели непрерывного образования:

• поддержание на соответствующем уровне и повышение профессиональной квалификации;

• приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности;

• приобретение профессиональных знаний о поставщиках и потребителях продукции, банках и других организациях, влияющих на работу фирмы;

• развитие способностей в области планирования и организации производства.

Мотивацией непрерывного обучения в американских компаниях является связь между результатами производственной деятельности каждого работника и предоставлением ему возможности для обучения: ценность сотрудника фирмы определяет количество средств, выделяемых для повышения его квалификации.

**Оценка потребности в обучении**

Планирование программ подготовки — составная часть общего планирования трудовых ресурсов наряду с расчетом потребности в персонале, составлением планов набора, планированием карьеры.

В целях определения потребности в обучении и планировании образования целесообразно:

1) использовать результаты оценки труда и персонала, выявляющие проблемы, с которыми сталкиваются работники;

2) анализировать план технического обновления;

3) оценивать специфику общих программ подготовки, которую проходят студенты университетов, приходящих на работу в организацию;

4) диагностировать средний уровень подготовленности новых сотрудников.

Исследователи выделяют две основные современные модели подготовки рабочих кадров:

• обучение без отрыва от работы. Теоретический курс в профессионально-технической школе и практическая подготовка на предприятии;

• обучение с отрывом от работы в специализированных профессионально-технических учебных заведениях и центрах подготовки кадров.

**Экспертный и процессуальный подходы к внутрифирменному обучению**

Внутрифирменное обучение — особая сфера подготовки взрослых. Как правило, программы внутрифирменной подготовки создаются специально для конкретного предприятия и ориентированы на развитие персонала и подготовку его к изменениям в организации. Представление о технологии организационных изменений в общем виде зафиксировано в представлениях о консультационных технологиях. Принимая описанную типологию за основу, можно выделить два основных подхода к организации внутрифирменной подготовки в организации.

1. Экспертный подход — предполагает возможность реализации программы развития организации с решением серьезных проблем организации путем подготовки управленческого персонала на базе знаний и опыта приглашенного консультанта. В рамках такого подхода преподаватель-консультант выступает как носитель экспертного знания, которое может быть применено к конкретной ситуации, сложившейся в организации. Программа обучения должна снабдить слушателей знаниями о типичных проблемах, с которыми они могут столкнуться в ходе своей профессиональной деятельности. В данном случае целью обучения преимущественно является передача вполне конкретных знаний.

2. Процессуальный подход — предполагает возможность реализации программы развития организации лишь в процессе совместной работы преподавателя с персоналом организации. В рамках этого подхода проект предполагаемых действий может быть создан и главное — реализован только при активном участии управленческого персонала организации. Естественно, что в рамках такого подхода к персоналу предъявляются дополнительные требования, связанные в первую очередь с его ориентацией на партнерское взаимодействие с преподавателем-тренером и возможностью активного участия в учебном процессе. В отличие от первого подхода в данном случае у слушателей, помимо набора профессиональных знаний, должна быть сформирована установка на изменение, овладение новыми способами решения проблем как в процессе индивидуальной деятельности, так и освоения эффективных приемов групповой работы. То есть в этом случае целью обучения является не столько передача определенной суммы знаний, сколько формирование ориентации обучаемых на изменение индивидуального и группового поведения.

**Типы учебных программ**

Исходя из задач организационного развития можно выделить следующие типы учебных программ внутрифирменной подготовки, ориентированных на повышение внешней адаптации или внутренней интеграции организации (рис. 1).

Внешняя адаптация

Рис. 1. Типы учебных программ внутрифирменной подготовки

С точки зрения направлений в обучении можно выделить пять основных ситуаций (табл. 1).

Система внутрифирменной подготовки может быть эффективной только в том случае, если будет проанализировано существующее положение, оценена перспектива и сформирован образ желаемого будущего, спрогнозированы изменения, подготовлены проекты изменения, определены сроки и затраты.

Таблица 1

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ситуация | Конкретизация потребности в обучении | Метод обучения |
| 1 | Специализированные программы обучения (тренинги продаж, переговоров, креативности) | Методы поведенческого тренинга |
| 2 | Программы командообразования | Активная групповая и межгрупповая деятельность с последующей рефлексией группового процесса. Деловые и ролевые игры, анализ проблем организации |
| 3 | Развитие межличностной и внутрифирменной коммуникации, формирование навыков преодоления конфликтов | Тренинг сензитивности, ролевые игры, имитационные деловые игры, стажировки, проектирование корпоративной культуры |
| 4 | Управленческая подготовка | Лекции, семинары, практические занятия, учебные деловые игры |
| 5 | Подготовка к организационным инновациям | Организационно-мыслительные игры, разработка проектов, анализ ситуаций организации |

**Традиционное и интегрированное обучение**

Рассматривая специфику подходов внутрифирменного обучения, можно выделить два направления: традиционное и интегрированное, совмещенное с организационным развитием. Сопоставительный анализ традиционного и интегрированного обучения дает табл. 2.

В 80-х годах расходы на внутрифирменную подготовку кадров составили (суммы даны без учета зарплаты работников, проходивших обучение, если их учесть, суммы почти удвоятся):

IBM — 750 млн. долл. (5% затрат на оплату труда);

«Дженерал электрик» — 260 млн. долл. (2%);

«Ксерокс» — 257 млн. долл. (4%);

«Текас инструменте» — 45 млн. долл. (3,5%);

«Моторолла» — 42 млн. долл. (2,6%).

В среднем по программам подготовки фирмы США тратят 263 долл. на одного работника. В целом затраты на внутрифирменное обучение вполне сопоставимы с затратами на государственные и частные школы (среднее и высшее образование) — примерно 350 млрд. долл.

**Затраты на обучение как прибыльные капиталовложения**

Таблица 2

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Параметры | Традиционное обучение | Интегрированное обучение |
| Объект | Отдельный руководитель | Группы, межгрупповые связи, руководитель и группа |
| Содержание | Основы управленческих знаний и навыков | Коммуникативные навыки, умения разрешать проблемы |
| Обучающиеся | Руководители младшего и среднего звена | Все руководители вплоть до высшего звена |
| Учебный процесс | Основан на информации и рационализации | Основан на информации, рационализации, коммуникации и эмоциях |
| Стиль обучения | Исходит из предметов и особенностей преподавателей | Исходит из особенностей участников, их опыта, проблем, отношений и умений консультантов |
| Цели обучения | Рациональность и эффективность | Приспособление, изменение, информирование |
| Форма проведения | Местные семинары, курсы | Свободный выбор форм в зависимости от необходимости и ситуации |
| Ответственность за проведение | Преподаватели, организаторы | Участники |
| Стабильность программы | Стабильная | Гибкая программа, адаптированная к ситуации |
| Концепция обучения | Адаптация руководителей к нуждам предприятия | Одновременно изменить руководителей и организацию |
| Участие в подготовке учебных и других программ | Участники не включены в составление учебных программ | Руководители принимают участие в составлении программ изменения предприятия |
| Направленность | Ориентация на знания, которые могут пригодиться в будущем | Ориентация на конкретное изменение |
| Активность участников | Как правило, малоактивны | Как правило, очень активны |

Уже с 70-х годов большинство руководителей американских корпорации стали рассматривать затраты на обучение как прибыльные капиталовложения, а отделы развития персонала и внутрифирменные учебные центры — как подразделения, участвующие в создании прибыли.

Один из вариантов оценки эффективности может быть основан на теории человеческого капитала, в соответствии с которой знания и квалификация наемных работников рассматриваются как принадлежащий им и приносящий доход капитал, а затраты времени и средств на приобретение этих знаний и навыков — инвестиции в него.

Можно выделить следующие характеристики основного капитала;

• цена приобретения;

• восстановительная стоимость;

• балансовая стоимость.

Цена приобретения — это сумма расходов на набор рабочей силы, ознакомление ее с производством и первоначальное обучение.

Восстановительная стоимость устанавливается для каждой группы сотрудников и выражает стоимость набора и обучения работника каждой профессиональной группы в текущих ценах.

Балансовая стоимость BV рассчитывается по формуле:

где r — предполагаемый срок занятости;

р — число отработанных лет;

С — восстановительная стоимость.

В балансе показывается общая сумма вложений в трудовые ресурсы на начало планового периода (затраты на выбор и обучение), указывается объем произведенных в течение отчетного периода инвестиций, подсчитывается величина потерь вследствие увольнений, устаревания знаний и квалификации и выводится стоимость на конец рассматриваемого периода.

Исследователи утверждают, что сейчас более высокий экономический эффект от вложений в развитие персонала, чем от вложений в средства производства. Расчеты показывают, что 1 долл., вложенный в развитие персонала, приносит от 3 до 8 долл. дохода.

По мнению главного экономиста Американского общества содействия обучению и развитию, в 90-е годы XX столетия рост экономики за счет повышения обученности работников составит 2,1%, за счет роста населения — 0,4%, за счет увеличения капитала — 0,5%.

**Результаты обучения для разных субъектов**

Другой подход оценки эффективности обучения связан с выделением результатов обучения для разных субъектов и оценкой их качества.

Говоря об эффективности обучения, целесообразно исходить из представления о трех основных субъектах данного процесса: преподавателя, обучаемого (клиента) и заказчика программы обучения.

У каждого из участников данного процесса существует свое представление об эффективности обучения:

преподаватель, как правило, оценивает результат по овладению знаниями, умениями, навыками, активности слушателей в процессе занятий. Для оценки используются экзамены, зачеты, упражнения;

участник программы, клиент, как правило, ориентируется на создавшуюся в процессе обучения атмосферу, возникший или пропавший у него интерес к данной теме. Наличию или отсутствию конкретного представления о технологии работы. Для оценки используются опрос, обратная связь по результатам обучения, анкеты;

заказчик оценивает качество обучения по набору и количеству тех навыков, которые были перенесены обучавшимся в практическую деятельность. Для оценки используется аттестация работников через определенный (после обучения) промежуток времени, интервью с непосредственным руководителем.