ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ В ОБУЧЕНИИ И ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ РАЗВИТИИ ПЕРСОНАЛА

Innovative approacher in training and professional development of the staff

Свиридова Л.В.,

К.психол.н., профессор кафедры общего и стратегического менеджмента

НИУ Высшая школа экономики – Нижний Новгород

A procedure of staff assessment was accomplished within the framework of detail elaboration of research plan and implementation of measures to optimize staff training system; some alterations were made to the staff training system; access to the digital library of Corporative Center of Distance Staff Education — Universal Cargo Logistics Holding (UCL Holding) was granted for holding’s personnel; some measures of staff motivation to learn were implemented, particularly candidates to company reserve were acquainted with the ”Career Tree” and the list of indispensable achievements to get the desired position; forms of educational process control were developed including regulating documentation, Kirkpatrick’s model, and also a list of changing factors of corporate activities characteristics connected to successful completion of education programs, especially concerning top management positions.

Upon completion of all scheduled activities “V.F.Tanker” company must acquire a full-fledged innovative internal staff education and development system, thus the company will be able to be entitled as self-developing organization.

Новая экономика требует изменения понимания природы фирмы, которая является депозитарием знаний, заключенных в головах сотрудников и встроенных в бизнес-процессы. База знаний фирмы включает одновременно технологические и административные компетенции, знания потребностей клиентов и условий поставщиков, то есть, знания всей цепочки жизни продукта и услуги. Эти компетенции отражают как индивидуальные компетенции и опыт, так и отличительные способы ведения дел внутри фирмы. Чем более трудно имитируемы эти компетенции, тем более прочно конкурентное преимущество фирмы, при регулярной их переоценке и подстройке к рыночной ситуации.

Инновационные знания дают фирме возможность лидировать в отрасли. Они часто предоставляют фирме возможность изменить «правила игры».

Само по себе наличие лучшей технологии не является априори достаточной предпосылкой создания конкурентного преимущества. Коммерческий успех предприятия определяется тем, каким образом конфигурированы и размещены компетенции и знания как активы относительно друг друга, а также тем, насколько эффективно комбинировать материальные и нематериальные активы. То есть, для приобретения определенной компетенции работнику важно, чтобы знание действовало в определенном направлении (например, согласно миссии компании).

На рисунке 1 представлены возможности в конкурентной борьбе, которые приобретает фирма, использующая знания как источник конкурентоспособности, а также риски, связанные с активированием нового ресурса[[1]](#footnote-1).

Итак, организационное знание – это способность компании как единого целого создавать новое знание, распространять его по всей организации и воплощать в продаваемых товарах и услугах. Организационное знание создается на разных уровнях компании. Каждый сотрудник компании обладает ценными для нее знаниями, которые при определенных условиях могут быть преобразованы в знание отдела, команды, подразделения.

Чтобы в полной мере раскрыть потенциал человеческого капитала как ценного конкурентного преимущества, одной из основных задач Стратегии является – развитие кадрового потенциала в сфере науки, образования, технологий и инноваций.

**Знание как источник конкурентоспособности**

**Возможности (шансы)**

* Знания предшествуют созданию стоимости.
* Знания – актив, увеличивающийся по мере использования.
* Возрастающая отдача при использовании прикладного знания.
* Дефицита идей не существует.
* Знания создают барьеры входа конкурентам.

**Угрозы (риски)**

* Размытые права собственности.
* Имитация продукта (услуги).
* Оппортунистическое поведение сотрудников.

**Рис.1.** Возможности и угрозы использования знания как источника конкурентоспособности.

Инновационная модель поведения бизнеса должна стать доминирующей в развитии компаний в целях повышения эффективности и занятия лидерских позиций на рынках, а также в технологической модернизации ключевых секторов экономики, определяющих роль и место России в мировой экономике, и в повышении производительности труда во всех секторах.

Несмотря на такую явную поддержку государства или, лучше сказать, приказной тон Распоряжение Правительства РФ «О Стратегии инновационного развития РФ», в настоящее время собственники и менеджеры большинства предприятий не торопятся вовлекать объекты интеллектуальной собственности в хозяйственную деятельность, что обусловлено рядом причин:

во-первых, перед многими отечественными предприятиями остро стоит задача выживания и дальнейшего развития, так, на конец 2010 года доля убыточных предприятий достигла трети от их общего числа ;

во – вторых более 70% вновь созданных фирм не доживают до своего двухлетнего дня рождения, до пятилетнего возраста доживает около 5%;

в-третьих, экспортная ориентация экономики привела к смещению акцента на развитие ресурсодобывающих отраслей при одновременном снижении потенциала перерабатывающих и обрабатывающих. Если конкурентоспособность российских ресурсов на мировом рынке обусловлена природными факторами, то конкурентоспособность перерабатывающих и обрабатывающих отраслей требует внедрения новых технологий.

Опираясь на вышеизложенное, необходимо донести до современных российских руководителей важность личностного подхода к персоналу, развеять мифы о дороговизне инновационных внедрений, показать смысл и значимость развития персонала и доказать, что вложенные в обучение сотрудников инвестиции являются оправданными и окупаются.

Питер М. Сенге выдвинул идею Самообучающейся Организации (Learning Organization), которая основана на предположении, что компании подвергаются быстрым изменениям, а , следовательно, их руководители должны быть готовы к неожиданностям. Для этого в компаниях должно проходить непрерывное обучение, которое является необходимым условием эффективности. Эта тем актуальнее, чем ситуация ближе к к нашей кризисной российской действительности, качество и количество перемен в которой превосходит воображение любого западного специалиста.

Одиннадцать признаков самообучающейся организации, которые предложил американский психолог Майк Педлер (M. Pedler) в 1991 г.:

гибкий подход к стратегии;

сотрудники принимают активное участие в выработке стратегии и тактики организации;

информация в большей степени используется для понимания происходящего в целях принятия правильных решений, а не как основание для вознаграждения или наказания;

учет и контроль, способствующие развитию организации;

внутренний обмен услугами между подразделениями;

гибкая система поощрений;

структура, "дающая возможности", (подразделения и другие структурные ограничения рассматриваются скорее как временная структура, которая при необходимости может быть изменена);

изучение всеми работниками состояния среды;

постоянный обмен опытом с партнерами и клиентами;

особенности атмосферы в организации, способствующие обучению;

возможность саморазвития сотрудников

легли в основу разработки проекта создание инновационной системы обучения и развития персонала в компании ООО «В.Ф.Танкер».

*Цель* исследования: Разработать и апробировать на примере конкретной организации возможности применения методологии, механизмов и моделей формирования саморазвивающейся организации в условиях современной экономики и с использованием инновационных методов работы с персоналом.

Для достижения цели исследования были поставлены следующие *задачи:* провести теоретический обзор по проблеме состояния инновационности современного предпринимательства в России; изучить и обобщить российские и зарубежные практики в обучении и развитии персонала; провести анализ существующей системы обучения и развития персонала в конкретной компании; выявить недостатки, слабые стороны в системе обучения и развития персонала данной компании; выявить эффективность инновационных форм и методов обучения и развития персонала по сравнению с традиционной системой обучения и повышения профессиональной квалификации сотрудников; разработать проект преобразования системы обучения компании в самообучающуюся организацию на основе внедрения инновационных форм и методов обучения и развития персонала. *Объект исследования*: система обучения и развития персонала в компании ООО «В.Ф.Танкер». *Предмет исследования*: теоретико-методологические основы, процессы и механизмы инновационных форм системы обучения и развития персонала в компании ООО «В.Ф.Танкер».

Задействовав все возможные методы сбора информации[[2]](#footnote-2), нами были собраны материалы о реальной ситуации обучения и развития персонала в компании. Полученные данные управления знаниями были сведены в систему по модели саморазвивающейся организации А.В. Молодчика.

Совместно с коллегами службы УП «В.Ф.Танкер», нами были выделены конкретные задачи, требующих скорейшего разрешения, в соответствии с которыми мною предложен четкий алгоритм мероприятий для оптимизации работы компании, представленный в таблице 1:

**Таблица 1**. **Разработка и обоснование предложений по усовершенствованию работы службы УП.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **Задачи службы УП «ВФ.Танкер»** | **Предложения**  **по усовершенствованию** |
| 1 | Усовершенствовать процедуру оценки персонала при формировании кадрового резерва на замещение руководящих должностей | 1. разработать корпоративную модель компетенций кандидатов на руководящие должности; 2. включить в процедуру оценки пакет диагностик управленческого и личностного потенциала, деловых качеств руководителя с целью выявления "проблемных зон" и ресурсов развития; 3. обучить менеджеров службы УП работе в рамках созданной системы. |
| 2 | Улучшить планы индивидуального развития участников программы кадрового резерва | 1. сделать их более детальными; 2. включить тренинги личностного роста и развития профессионально важных личностных качеств; 3. регламентировать сроки прохождения каждого из заявленных курсов. |
| 3 | Разнообразить систему обучения и развития персонала | 1. внедрить инновационные формы обучения и развития на внутреннем уровне компании (наставничество, коучинг, баддинг) 2. обучить действующих руководителей практике наставничества и коучинга с последующим внедрением их в повседневную деятельность компании; 3. разработать каталог возможных внешних тренингов с учетом корпоративной модели компетенций сотрудников руководящих должностей; 4. открыть доступ к электронной библиотеке КЦДО для всех сотрудников. |
| 4 | Увеличить мотивированность персонала (руководители отделов и их потенциальные заместители – участники программы кадрового резерва) к обучению | Разработать «Программу информирования»:   1. развивать культ знаний тематическими лекциями для персонала и руководства компании; 2. познакомить персонал с «маршрутом карьерного роста»; 3. повысить приверженность сотрудников компании ⎯ познакомить (предварительно, разработав) персонал с видением, миссией, целями и ценностями компании. |
| 5 | Разработать процедуры контроля за эффективностью обучения | 1. Регламентировать процессы адаптации, обучения и развития сотрудников соответствующими положениями; 2. подобрать приемлемую модель для оценки эффективности обучения персонала. |

### 

В рамках детализации плана и осуществления мероприятий по оптимизации системы обучения и развития персонала была осуществлена процедура оценки персонала; внесены изменения в систему обучения и развития персонала,открыт доступ к электронной библиотеке КЦДО (Корпоративный Центр Дистанционного Обучения сотрудников) - Universal Cargo Logistics Holding (UCL Holding) для всех сотрудников холдинга; проведены мероприятия по повышению мотивированности персонала к обучению, в частности проведено ознакомление кандидатов в резерв с разработанным нами «Карьерным деревом» и перечнем необходимых достижений на пути к желаемой должности; разработаны формы контроля за обучением, включившие в себя регламентирующую документацию, модель Киркпатрика, а так же перечень изменяющихся факторов показателей деятельности предприятия при успешном прохождении сотрудниками обучения, особенно на руководящих должностях.

В процессе выполнения проекта создания саморазвивающейся организации были предложены рекомендации по минимизации возможных ошибок при построении и внедрении системы обучения внутри организации:

* в компании должна быть создана обстановка, в которой обучение должно восприниматься как серьезное стратегическое направление;
* потребности в обучении должны оцениваться на основе практических параметров, которые должны быть оцифрованы в соответствии с существующими реалиями;.
* обучение персонала должно финансироваться не по остаточному принципу, как это происходит в большинстве компаний;
* линейные менеджеры должны быть вовлечены в процесс обучения и нести ответственность за его реализацию;
* внутренние и внешние тренеры для обучения должны быть пообобраны с учетом высокого уровня профессионализма, опыта, знаний и компетентности;.
* разработанные программы обучения должны иметь конкретную практическую направленность и разработаны таким образом , чтобы вызывали доверие обучающихся;
* Обучение должно быть непрерывным и постоянно подкрепляться; Эффективность обучения должно оцениваться выработанными стандартными критериями ( KPI и др.);
* Обучение должно соответствовать корпоративной культуре компании и ее философии.

По завершении всех намеченных мероприятий компания ООО «В.Ф.Танкер» должна стать обладательницей полноценной инновационной системы внутреннего обучения и развития персонала, и сможет по праву называться саморазвивающейся организацией. Разработка проекта саморазвивающейся организации не примере ООО «В.Ф.Танкер» обусловлена возросшими возможностями информационно – технологического фактора сопровождения данного процесса; реструктуризацией бизнеса и его ростом за период с момента основания компании ООО «В.Ф.Танкер» в 2000г; глобализацией бизнеса ОАО Судоходной компании «Волжское пароходство», а так же использованием в развитии компании концепции стратегического планирования.

Решение проблемы перехода к саморазвивающейся организации выявило новые направления научных исследований в области управления персоналом. В частности решение проблематики саморазвивающейся организации привело к необходимости создания проекта стратегического ассесмента , что предполагает разработку технологий для поддержания процессов профессионализации, использования возможностей ассесмент – технологий для развития личностных компетентностей персонала, а так же для роста индивидуального потенциала в соответствии с моделью профессионализма сотрудника.

При современном подходе организация рассматривается как замкнутая система, имеющая на входе воздействия изменяющихся внешних факторов, а на выходе – конкурентные преимущества, качества которых напрямую зависят от развития человеческого капитала. Таким образом, обучение сегодня – это необходимое условие выживания организации, а процесс обучения – основа развития. Соответственно измененный взгляд на обучение предполагает, что последнее – это не развитие индивидов посредством повышения их квалификации, а решение проблем организации. В свою очередь, организация может уменьшить или усилить отрицательное или положительное воздействие внешних факторов, в зависимости от уделяемого обучению персонала внимания.

Кроме того требуется применение технологий в области формирования у сотрудников деятельности в условиях неопределенности и стрессовых ситуациях, а так же формирование стереотипов суждения в области управления рисками. Необходима работа в направлении новых подходов в формировании трансформационного лидерства, позволяющего с использование разработанных механизмов повысить вовлеченность руководителей среднего и высшего звена управления в управление компанией, инициировать развитие инновационных поведенческих и личностных аспектов.

И лучшим, на наш взгляд, инструментом в достижении качественного своевременного развития персонала компании является создание самообучающейся организации. Эта система приводит к хорошим результатам благодаря продуманности и поэтапности ее внедрения и ведения, благодаря гибкости в выборе методов и объемов.

Начатый эксперимент по построению саморазвивающейся организации в судоходной компании «В.Ф.Танкер» уже подтвердил эффективность ряда элементов механизма саморазвития, таких как:

* осознанная потребность и стремление руководства компании к инновационным изменениям организации управления знаниями;
* создание нового типа организационной структуры, децентрализация принятия управленческих решений;
* увеличение внутренних факторов мотивации элементами соревновательности и проектным менеджментом;
* эффективное включение в механизм мотивации теории ожидания и ярко выраженной валентности величины вознаграждения;
* максимальное задействование человеческого фактора в инновационных формах профессионального развития, положительная динамика в развитии персонала;
* переход от плана мероприятий по развитию организации к созданию условий саморазвития;
* формирование ключевых компетенций как нового подхода к стратегии саморазвития.

В рамках проекта усовершенствования системы обучения конкретной российской компании интерес представляют следующие предложения :

1. совмещение элементов самообучающейся организации с инновационными методами оценки и профессионального развития персонала;
2. включение в процедуру оценки работников методов социально-психологической диагностики;
3. идея мотивации персонала через понимание, а не понукание;
4. выстраивание единой стратегии развития компании через видение, миссию, ключевые компетенции;
5. система оценки результатов обучения основывается не только, и не столько, на экономических показателях, сколько на качественных изменениях функционального поведения и социальных взаимоотношений работников.

Несомненным преимуществом проекта является его практикоориентированность:

* расписаны преимущества внедряемых инновационных изменений в соответствии с современностью;
* подробно описаны используемые методы предварительной оценки бизнес-процессов предприятия;
* предложен широкий перечень методов профессионального развития персонала для компаний с разным бюджетом и потребностями;
* каждое из нововведений обосновано и сопровождается конкретными рекомендациями;
* продуманы варианты немедленных (экстренных) воздействий и долгоиграющие мероприятия (на перспективу).

Для компании нами была проведена процедура организационно-кадрового аудита; выявлены «проблемные зоны» первоочередной важности и вопросы стратегического назначения, для будущего решения; рассчитаны конкретные мероприятия устранения выявленных проблем и внесены многофункциональные предложения по оптимизации бизнес-планирования в управлении данной организацией. Предложенная концепция имеет цикличную структуру, внедряется на глубинном уровне и влечет синергетический эффект.

Результаты эксперимента доказывают научную и практическую значимость исследования возможности применения разработанных механизмов полностью или частично на разных предприятиях.

Ключевым результатом применения на практике разработанного механизма саморазвивающейся организации является предложенная автором новая для российских предприятий *концепция ведения бизнеса*, основанная на культе человеческого капитала и разнообразии индивидуальностей. В отличие от традиционной, где основное внимание уделяется отдельным видам бизнеса, и стратегия строится на поиске формирования «сверху» новых видов бизнеса; в предлагаемой концепции стратегия направлена на синергетическое формирование ключевых компетенций данной организации и общих для образующих с ней стратегические альянсы. Преимущество новой концепции в том, что она может быть рекомендована для предприятий разных отраслей в условиях их инновационного развития.

Список литературы

1. Друкер П. Управление знаниями/П. Друкер, И. Нонака, Д. Гарвин, К. Аргирис, Д. Леонард / Пер. с англ.– М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 208 с. ISBN: 5-9614-0391-2
2. Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями/ Под ред. Б.З. Мильнера. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 624 с. ISBN: 978-5-16-003649-6
3. Молодчик А.В. Теоретико-методологические основы и механизмы формирования саморазвивающейся организации: Дис… докт.экон.наук.: 08.00.01; 08.00.05 / Молодчик Анатолий Викторович. – Екатеринбург: УрО РАН, 2002. – 276 с.
4. Молодчик А.В. Менеджмент: стратегия, структура, персонал, знание: учеб. пособие для вузов/ А.В. Молодчик, М.А. Молодчик. – М.: ГУ ВШЭ, 2005. – 296 с. ISBN: 5-7598-0326-3
5. Свиридова Л.В. Проблемы формирования профессиональных управленческих команд в условиях инновационного развития организации. Монография/ Л.В. Свиридова. – Нижний Новгород: Век, 2009. – 184 с. ISBN 978-5-9901479-3-5
6. Сенге П.М. Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации/ П.М. Сенге/ Пер. с англ. Б. Пинскера, И. Татариновой. – М.: Олимп-Бизнес, 2011. – 417 с. ISBN: 978-5-9693-0149-8
7. Сенге П.М. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций. 2-е изд./ П.М. Сенге, А. Клейнер, Ш. Робертс, Р.Б. Росс. – М.: Олимп-Бизнес. – 2004. – 624 с. ISBN: 5-901028-51-1
8. Современные проблемы управления человеческими ресурсами: монография под ред. Л.В. Свиридовой, В.В. Романова. -Н.Новгород: Изд-во Волго – Вятской академии гос. службы,2011.-372 с. ISBN 978-5-85152-933-7

1. А.В. Молодчик, М.А. Молодчик [↑](#footnote-ref-1)
2. Молодчик А.В. Теория и практика формирования саморазвивающейся организации. Екатеринбург: УрО РАН, 2001 [↑](#footnote-ref-2)