

На правах рукописи

Т.И.С.

УРЫВАЕВА ЕВГЕНИЯ ВАСИЛЬевна

**ПЕРСОНАЛ В БИЗНЕС-ОРГАНИЗАЦИЯХ: ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ
В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

Специальность 22.00.08 – Социология управления

Автореферат

диссертации на соискание ученой степени
кандидата социологических наук

Волгоград 2006

Работа выполнена на кафедре социологии управления
ФГОУ ВПО «Волгоградская академия государственной службы».

Научный руководитель: доктор социологических наук, профессор
Байдалова Ольга Васильевна

Официальные оппоненты: доктор социологических наук
Фомина Татьяна Константиновна

кандидат социологических наук
Усанова Светлана Юрьевна

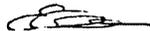
Ведущая организация: Волго-Вятская академия государственной
службы, кафедра социологии

Защита состоится 12 декабря 2006 г. в 14⁰⁰ час. на заседании
диссертационного совета Д 502.002.01 в ФГОУ ВПО «Волгоградская
академия государственной службы» по адресу: 400131, г. Волгоград,
ул. Гагарина, 8, ауд. 204.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ФГОУ ВПО
«Волгоградская академия государственной службы»

Автореферат разослан 9 ноября 2006 года.

Ученый секретарь
диссертационного совета Д 502.002.01
доктор исторических наук, профессор



Е.Г. Олейникова

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. В последнее время чрезвычайно популярной стала тема постановки внутрифирменного обучения. Многие руководители осознали, что развитие персонала может стать одним из ключевых преимуществ компании на конкурентном рынке. Если до недавнего времени работа с персоналом заключалась лишь в приёме, увольнении сотрудников, ведении трудовых книжек и т.д., то в настоящее время это понятие значительно расширилось. Сегодня в обязанности службы персонала, кроме вышеперечисленных функций, входит также развитие, мотивация, планирование персонала, т.е. создание таких условий для менеджеров всех уровней, когда управление персоналом стало бы действительно эффективным.

В сравнении с началом и серединой 90-х годов прошлого века внешняя среда представляет всё меньше и меньше преимуществ компании. В связи с этим многие организации стали искать конкурентные преимущества внутри собственного предприятия. Конкурентные преимущества фирмы в области управления персоналом — это преимущество своего персонала над персоналом конкурентов. Такие компоненты, как оборудование, сырьё, доступны практически всем конкурентам, и зачастую только эффективная система управления персоналом способна выделить одно предприятие на фоне всех остальных.

Сегодня рынок предъявляет всё более и более высокие требования к квалификации персонала, к его способности быстро адаптироваться к изменениям внешней среды. Изменяются не только внешние условия (законодательство, конкуренты), но и, как следствие, внутренние условия функционирования фирмы (слияния и поглощения, реструктуризация, различные технологические изменения). Данные обстоятельства требуют от предпринимателей перехода на качественно новый уровень работы,

соответствующий мировым стандартам. Неслучайно, коммерческий директор компании Management Training International (ведущий провайдер тренинговых услуг) Андрей Громов, в одном из интервью отметил: «За последние 5-10 лет командно-контролирующий стиль управления, обязательный в эпоху индустриальной экономики, стиль, характеризовавшийся централизованной системой принятия решений и распределения ресурсов, уступил дорогу большей организационной гибкости. Топ-менеджеры оказались не готовы к этому запросу рынка¹.»

Актуальность выбранной темы исследования обусловлена следующими обстоятельствами. Низкая эффективность деятельности российских предприятий в области бизнеса предопределяется определенными противоречиями. С одной стороны – слабо развитые рыночные отношения и связанная с этим недоразвитость рыночной инфраструктуры, с другой стороны – недостаток управленческой культуры, навыков организации труда, опыта коммерческой деятельности в условиях конкуренции, низкая квалификация менеджеров всех уровней. Поиск новых конкурентных преимуществ безусловно требует наличия соответствующих знаний, умений, способностей, навыков как у руководящего звена, так и у всего персонала организации.

Традиционное обучение представляет собой поиск единственно правильных ответов, когда ведущая роль отводится причинно-следственному мышлению. Однако современный взгляд на обучение предполагает соединение обучения и действия. Поэтому социологический анализ возможностей тренинга персонала является новой и неизученной областью в сфере социологии управления.

По сути, тренинг персонала стал одним из новых отличительных элементов десятилетия освоения основ рыночной экономики, уверенно потеснив профсоюзные и ведомственные курсы. Сегодня никого не удивляет

¹ См.: Топ-менеджеры хотят учиться только с себе подобными // Управление персоналом. – 2005. - №5. – С. 33

словосочетание «тренинг как метод развития бизнеса». Но это не означает, что ранее в отечественной и зарубежной науке отсутствовали разработки, посвящённые теории и практике тренинга.

Степень разработанности темы исследования

Исследования образовательных возможностей тренинга в системе бизнес-организаций пока еще делают первые шаги в гносиологическом плане различных научных школ и направлений, которые, как правило, имеют междисциплинарный характер. Ещё в 80-е гг. одним из ведущих специалистов в области тренинга в нашей стране был Ю.Н.Емельянов. Первая в стране монография, посвящённая теоретическим и методическим аспектам тренинга, была опубликована Л.А.Петровской¹ в 1982 году. В 90-е гг. данной проблематикой занимались А.А.Александров, В.Ю.Большаков, Е.И.Исаев, М.К.Мамардашвили, К.Рудестам, А.П.Ситников, А.М.Смолин. Опыт применения тренинга отражён также в работах Ю.Н.Емельянова, В.П.Захарова, Г.А.Ковалёва, Х.Миккина, Т.С.Яценко и др.

Среди современных теоретических разработок по вопросам обучения и развития персонала можно выделить работы В.Р.Веснина, В.А.Дятлова, А.Я.Кибанова, М.Б.Курбатовой, М.И.Магуры, С.И.Самыгина, С.И.Сотниковой, Л.Д.Столяренко, В.В.Травина, Ю.А.Цыпкина, Г.В.Щёкина². Изучением тренинговых методик и практикой их применения занимаются А.Выдай, М.Кларин, Б.Д.Парыгина³.

¹ См.: Петровская Л.А. Теоретические и методические проблемы социально-психологического тренинга.- М., 1982.

² См.: Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе.- М.: Юристь, 1998; Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник.- М.: ИНФРА-М, 2002; Магура М.И., Курбатова М.Б. Обучение персонала как конкурентное преимущество.- М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2004; Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: Учеб. пособие для вузов.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001; Травин В.В., Дятлов В.А., Основы кадрового менеджмента.- 2-е изд.- М.: Дело, 1997.

³ См.: Выдай А. Социально-психологический тренинг: понятие, история, задачи, принципы // Персонал.- 2000.- №4; Кларин М. Инструменты развития бизнеса: тренинг и консалтинг.- М.: Независимая фирма «Класс», 2001; Кларин М.В. Корпоративный тренинг- инструмент развития менеджмента.- //Менеджмент в России и за рубежом.- 2000.- №3.

В периодической литературе статьи, посвящённые вопросам внутрифирменного обучения и развития персонала, представлены такими авторами, как А.Бычков, О.Дугина, Ж.Завьялова, И.Колодкина, А.Корольков, А.Матвеев, А.Мирошниченко, О.Найдёнов, А.Новикова, Н.Титова, Н.Хрящева, О.Эмих, А.Сатвалов, Е.Симонова, И.Жуковский, О.Зубкова, С.Бессуднова, М.Егорова, Е.Щурова, А.Савкин, С.Горностаев¹. В публикациях Н.Жадько и М.Чуркиной² рассматриваются проблемы и критерии эффективности тренинга, освещается содержание профессии тренера. В статьях А.Барышевой³ анализируется влияние бизнес-тренингов на развитие организации и бизнеса в целом. А.В.Павлуцкий⁴ освещает ключевые элементы и опыт применения коучинга. Вопросами коучинга занимаются также П.Безручко, Д.Богатов, М.Данилова, Е.Кириллова, Е.Коннова, А.Огнев, Д.Шматко⁵. Среди других исследователей, в чьих статьях анализируется опыт применения тренинга в качестве активного метода обучения персонала, необходимо выделить Г.Базарову, Л.И.Воронину, Е.Н.Кирьянову, М.В.Кларина, Е.Крюкову, О.Осипову,

¹ См.: Бычков А., Эмих О. Внутрифирменная подготовка персонала // Управление персоналом.- 2002.- №4; Дугина О. Как не «бросить на ветер» деньги, выделенные на обучение // Кадровый вестник.- 2000.- №4; Дугина О.А. Как повысить эффективность проведения обучения // Персонал.- 2001.- №3; Завьялова Ж. Блеск и нищета обучения // Кадровый вестник.- 2000.- №4; Колодкина И. Новые подходы к корпоративному обучению // Служба кадров.- 2001.- №9; Корольков А., Матвеев А. Комплексная информационная система развития персонала // Кадровый вестник.- 2003.- №1; Найденов О. Внутрифирменное обучение // Управление персоналом.- 2002.- №10; Новикова А. Обучение персонала: как прийти к системе? // Управление персоналом.- 2002.- №12; Жуковский И. Тренинг // Управление персоналом.-2005.-№9-10; Савкин А. Работа тренера опасна и трудна... // Управление персоналом.-2005.-№12

² См.: Жадько Н., Чуркина М. Тренинг в регионах: специфика и критерии эффективности // Управление персоналом.- 2002.- №10; Жадько Н., Чуркина М. Тренинг: результаты = задачи // Управление персоналом.- 2002.- №11; Жадько Н.В., Чуркина М.А. Профессия- тренер // Управление персоналом.- 2002.- №5; Жадько Н.В., Чуркина М.А. Тренинг торгового персонала: границы возможного // Управление персоналом.- 2003.- №2.

³ См.: Барышева А. Тренинг как зеркало российского бизнеса // Управление персоналом.- 2000.- №11; Барышева А. Чтобы у фирмы было «завтра» // Управление персоналом.- 2000.- №5.

⁴ См.: Павлуцкий А.В. «Обучение действием»: практический опыт в России // Управление персоналом.- 2001.- №8; Павлуцкий А.В., Алёхина О.Е. «Обучение действием»: ключевые элементы и структура // Управление персоналом.- 2001.- №9.

⁵ См.: Безручко П. Коучинг для первых лиц // Элитный персонал.- 2003.- №6 (290); Богатов Д., Кириллова Е. Коучинг с помощью видео // Управление персоналом.- 2003.- №2; Данилова М. Когда необходим коучинг как стиль менеджмента, или что такое коучинг как стиль менеджмента и когда он необходим? // Управление персоналом.- 2003.- №3; Коннова Е., Огнев А. Что такое коучинг для бизнеса? // Управление персоналом.- 2003.- №2; Шматко Д. Постановка коучинга в организации // Управление персоналом.- 2003.- №2.

В.Пигалова, Е.Поливоду, Ф.Сваровского, И.Семенкова, Е.Тимохину, М.Шакалова¹.

Современные зарубежные публикации, доступные автору и посвящённые описанию методов активного обучения и особенностей подготовки и проведения бизнес-тренингов, представлены работами американских специалистов в области консалтинга, обучения и развития персонала. Среди них Р.Бакли, Т.Гарратт, Дж.Кэйпл, С.Стаут, К.Торн, Д.Маккей, Р.Реванс².

Теоретико-методологические основы исследования.

Методологической и теоретической основой исследования служат труды отечественных и зарубежных ученых в таких отраслях научного знания, как социология управления, экономическая социология, социальная психология, маркетинг, управление персоналом, психология управления, социология образования. В основу разработки концептуальной модели исследования и теоретической операционализации понятий был положен анализ работ исследователей по следующим направлениям:

- концепции специализированного многопрофильного обучения рассмотрены А.Я.Кибановым;

- теоретическое и концептуальное обоснование понятий «развитие персонала» и «обучение персонала» - Г.Г.Меликьян, Р.П.Колосова, Р.Бакли, Дж.Кэйпл, В.Р.Веснин, С.И.Сотникова;

¹ См.: Базарова Г. Быть, а не казаться // Управление персоналом.- 2003.- №2; Воронина Л.И. Записка практика. Менеджер по обучению персонала. Кто он? // Управление персоналом.- 1998.- №6; Кирьянова Е.Н. Игровые и тренинговые методы в обучении персонала // Управление персоналом.- 1997.- №3; Кларин М.В. Корпоративный тренинг- инструмент развития менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом.- 2000.- №3; Крюкова Е. Кто лучше: западные или российские тренеры? // Служба кадров.- 2003.- №1; Осипова О. Магия тренинга // Персонал Микс.- 2003.- №1; Тимохина Е. Профессиональные стандарты для тренера // ТОП.- 2001.- 2 августа; Шакалова М. Рынок бизнес-тренингов в России- детство, отрочество, юность...? // ТОП.- 2001.- 2 августа.

² См.: Бакли Р., Кэйпл Дж. Теория и практика тренинга.- СПб: Питер, 2002; Гарратт Т. Эффективный тренинг с помощью НЛП.- СПб.: Питер, 2001; Стаут С. Управленческий тренинг.- СПб.: Питер, 2002; Торн К., Маккей Д. Полное руководство по тренингу: Пер с англ.-М.: ИНФРА-М, 2002; Реванс Р. Обучение действием: его природа и происхождение //Практика обучения действием /Под ред. М.Педлера: пер. с англ. Под ред. О.С.Виханского. – М.: Гардарики, 2000.

- в работах Т.Солтицкой, А.Плигина, О.Дугиной, Н.Жадько, М.Чуркиной, С.Бессудновой, М.Егоровой, А.Денисовой, В.Завадского - теоретическое осмысление проблем эффективности тренинга;

- выявление эмпирических показателей по результатам тренинга – Р.О.Никифоров, М.Ю.Гордеев, А.Громов, А.Иванов, А.Моносова, Д.Балдаев;

- обоснование роли методов и приемов обучения персонала в общей системе управления персоналом бизнес-организации – М.И.Магура, М.Б.Курбатова;

- исследованию образовательных технологий проективного характера посвящены работы Р.Реванса, М.Педлера, Н.Н.Шаш, А.В.Павлуцкого.

В процессе диссертационного исследования использовался компаративный метод, а также общенаучные методы анализа и синтеза как в рамках теоретического, так и прикладного анализа данных.

Цель исследования можно структурировать на два уровня:

- в научно-познавательном плане предполагается определить основные теоретические и методические подходы к применению тренинговых методик в рамках деятельности современных бизнес-организаций в области обучения своих сотрудников;

- в прикладном плане - выявление социально обусловленных характеристик и особенностей тренинга как совокупности активных методов обучения персонала в бизнес-организации и разработка практических рекомендаций по реализации бизнес-тренинга.

Реализация поставленной цели требует решения следующих исследовательских задач:

- идентифицировать понятия «обучение персонала», «развитие персонала», обозначить основные подходы к их определению;

- изучить основные формы и методы обучения персонала;

- проанализировать употребление понятия «бизнес-организация» в контексте специфики российских рыночных отношений;
- выявить особенности организации работы по обучению персонала;
- определить условия эффективности системы обучения персонала в бизнес-организации;
- проанализировать подходы к определению понятий «тренинг», «социально-психологический тренинг», «бизнес-тренинг»;
- выявить основные тренинговые методы, историю их применения;
- определить основные личностные характеристики и профессиональные роли тренера;
- проанализировать особенности применения тренинговых методов обучения в бизнес-организациях г. Волгограда;
- выявить факторы повышения эффективности применения бизнес-тренинга;
- обозначить основные подходы к условиям и оценке эффективности применения активных методов обучения в бизнес-организациях.

Объектом исследования в работе является процесс обучения персонала.

Эмпирическим объектом исследования являются сотрудники бизнес-организаций г.Волгограда, руководители данных организаций и тренеры, проводившие учебные занятия в этих организациях.

Предмет исследования - механизмы эффективности применения активных методов в обучении персонала.

Методическим обоснованием работы является:

- общенаучные методы: анализ, синтез, сравнение, обобщение;
- анализ документов (содержание тренинговых программ);
- вторичный анализ данных исследования;
- неструктурированное наблюдение;
- социологический опрос, эмпирическим объектом которого явились участники тренингов (180 человек), эксперты (8 человек).

Следует отметить, что в работе использован *междисциплинарный подход*, выбранные методики носят социологический и частично социально-психологический характер.

Научная новизна диссертационного исследования определяется совокупностью полученных результатов теоретико-прикладного характера, раскрывающего социологические аспекты применения активных методов обучения персонала как наиболее эффективных для успешного функционирования социальной системы - бизнес-организации.

В содержательном плане новизна заключается в следующем:

1. Понятия «развитие персонала» и «обучение персонала» проанализированы с точки зрения основных имеющихся подходов, и автором предложено единое понимание этих терминов, приемлемое для наиболее полного понимания и раскрытия заявленной темы.

2. Основные классификации форм и методов обучения носят условный и не всегда полный характер. Каждая методика характеризуется как самостоятельная, отсутствует понимание ее роли в общей системе развития персонала. При этом все рассмотренные формы и методы обучения могут встречаться в рамках одного взятого метода – бизнес-тренинга. Подробное его рассмотрение позволяет увидеть реальную выгоду использования комплексного подхода к выбору той или иной формы обучения.

3. На основе анализа места и роли обучения сотрудников в общей системе управления персоналом выявлены принципы и показатели эффективности развития персонала. Эффективность была рассмотрена и с точки зрения организации процесса обучения, и с точки зрения критериев и процедуры оценки результатов.

4. Для выявления специфики понятия «тренинг» был проведен анализ имеющихся определений и их языковых форм. Парадигмы, определяемые содержанием тренинга, позволяют выявить различные формы его проявления, что имеет решающее значение в условиях острой конкуренции между бизнес-организациями относительно растущей ценности человеческих ресурсов.

5. Охарактеризована роль тренера как ключевого звена, влияющего на эффективность и продуктивность тренинга. На основе эмпирических данных показано, что сотрудники и руководители волгоградских организаций отводят ведущему роль одного из основных факторов, влияющих на эффективность проведенных занятий.

6. Социологический анализ эмпирических данных, полученных в ходе исследования, проведенного в мониторинговом режиме, выявил динамику изменений относительно распространенности и эффективности применения активных методов обучения в волгоградских бизнес-организациях. Выявлены тенденции на рынке корпоративного обучения, факторы взаимовлияния экономической ситуации на изменение отношения к обучению как средству выживания компании в конкурентной борьбе.

Основные положения, выносимые на защиту:

1. Основные теоретические подходы к определению понятий «обучение персонала» и «развитие персонала» можно свести к двум основным. Первый подход основан на понимании обучения и развития персонала как процессов, преследующих различные цели. Сторонники второго подхода понимают процесс обучения персонала как элемент или этап системы развития

персонала в организации. Однако в последние годы исследователи практически не делают различий между использованием понятий «обучение» и «развитие» применительно к персоналу.

2. Классификации основных форм и видов обучения сотрудников сводятся к рассмотрению отдельных методик в рамках принадлежности к той или иной группе методов. Тренинг включает в себя наиболее распространенные методики активного обучения. Тем не менее, существуют определенные ориентиры для выбора той или иной формы обучения. К ним относятся цели организации, обучаемая категория персонала, тематика или содержание обучения.

3. Исследуя факторы, обусловившие возрастание роли обучения в процессах организационных изменений и организационного развития, было определено, что система развития и повышения квалификации эффективна лишь в том случае, если она тесно связана с важнейшими направлениями работы по управлению персоналом, так же планируется, пошагово реализуется, контролируется и оценивается с точки зрения ресурсных затрат и полученной выгоды.

4. Тренинг как феномен современного бизнес-образования, зародившийся в США, и получивший широкое распространение в отечественной практике, имеет целый ряд отличительных признаков и форм. Касаемо черт, особо следует выделить такой элемент, как групповая работа и вытекающий отсюда принцип активности, находящий выражение в основных техниках тренинговой работы: групповая дискуссия, ролевая игра, деловая игра.

5. Сравнительный анализ данных социологических исследований, проведенных автором в 2003 году и в 2005-2006 годах, содержал в себе следующие показатели: удовлетворённость сотрудников своими знаниями и навыками, необходимость в обучении и повышении квалификации сотрудников, возможности применения наиболее эффективных форм и

методов обучения и развития персонала. Это позволило выявить ресурсную базу и определить тренинговые методики как технологии оптимизации эффективности деятельности бизнес-организации. Кроме того, эмпирические показатели выявили динамику мотивированности персонала на участие в тренинговых занятиях в 2005-2006 годах, что можно проинтерпретировать как расширение познавательных и профессиональных возможностей активных методов обучения.

Практическая значимость исследования. Практическая значимость исследования заключается в том, что теоретический и практический материал диссертации позволяет расширить теоретические представления в области применения тренинговых методик в коммерческих организациях и повысить эффективность управления бизнес-структурами. Результаты диссертационного исследования, с точки зрения методического обеспечения эмпирических показателей, можно использовать в организации и проведении систематического обучения посредством тренинга персонала для повышения профессионального уровня сотрудников и, как следствие, конкурентоспособности организации.

Результаты диссертационного исследования могут быть применены в преподавании таких учебных курсов и дисциплин, как социология управления, теория организации, управление персоналом.

Апробация работы. Основные теоретические положения диссертации и данные эмпирических исследований по проблеме стали основой докладов автора работы на научно-практических конференциях, семинарах и круглых столах в рамках ежегодных сессий российских тренеров (Москва, Санкт-Петербург, Волгоград) в 2004-2006 годах, включены в материалы публикации в сборнике региональной конференции молодых исследователей Волгоградской области в 2002г., в сборнике научных работ студентов и аспирантов ВАГС 2005г., 2006г., в журнале «Современное управление» 2006г.

Структура диссертации. Работа состоит из введения, двух глав и 4 параграфов, заключения, списка использованной литературы, включающего 146 источников, приложений. В тексте – 26 рисунков и диаграмм, которые содержат результаты обработки социологической информации. Общий объем работы составляет 168 страниц.

Основное содержание диссертации.

Во **Введении** обосновывается актуальность и выбор темы, освещается степень ее разработанности, определяются цель и задачи, объект и предмет, формулируется новизна и положения, выносимые на защиту.

В первой главе **«Теоретико-методологические положения процесса развития персонала в бизнес-организациях»** раскрывается теоретическая и методологическая база исследования процесса развития персонала в бизнес-организациях, в основе которой лежат подходы современных российских и зарубежных исследователей. В первом параграфе **«Основные теоретические подходы к понятию «развитие персонала»**, формы и методы обучения и развития персонала» обосновывается концептуальная схема определения понятия «развитие персонала», рассматриваются основные классификации форм и методов обучения и развития сотрудников.

Стремительное развитие бизнеса ставит руководителей большинства компаний перед необходимостью подготовки персонала к работе в новых условиях. Обучение призвано подготовить персонал к правильному решению более широкого круга задач и обеспечить высокий уровень эффективности в работе.

Теоретическая операционализация понятий «обучение персонала» и «развитие персонала» проводилась с учетом определения этого понятия в работах отечественных и зарубежных исследователей. Анализ научной литературы выявил существование нескольких подходов к определению этих

понятий. Первый подход основан на том, что обучение и развитие персонала – процессы, преследующие разные цели. Так, например, американские специалисты в области обучения персонала и организационного развития дают следующие определения понятиям. Обучение они понимают как процесс усвоения и выработки систематизированных знаний, умений, ценностей и представлений, выходящих за рамки узкой сферы деятельности и позволяющих анализировать и решать широкий круг проблем. Развитие трактуется ими как расширение и рост умений и способностей человека посредством сознательного или неосознанного научения¹. Второй подход выделен как самостоятельный в силу того, что его сторонники понимают процесс обучения как элемент или этап системы развития персонала в организации. Так, например, С.И.Сотникова определяет обучение персонала как процесс накопления человеческого капитала путём непосредственной передачи профессиональных знаний и навыков сотрудникам организации с целью заполнения разрыва (восполнения дефицита) между имеющимися у них знаниями и навыками и теми знаниями и навыками, которыми они должны обладать согласно требованиям предполагаемой работы в настоящий момент, в ближайшем будущем или для освоения выполнения другой (новой) работы². С.И.Сотникова рассматривает место и роль *обучения* в управлении карьерой, то есть *обучение* персонала выступает здесь как этап или элемент карьерного роста или развития и его планирования.

Анализ публикаций современных исследователей за последние 3-4 года показал, что различий между использованием понятий «обучение» и «развитие» применительно к персоналу практически не делается, довольно часто встречается формулировка «обучение и развитие персонала». Таким образом, авторы публикаций оперируют обобщённым смыслом самого явления, больше акцентируя внимание на отдельных элементах и проблемных ситуациях в сфере обучения и развития персонала в

¹ См.: Бакли Р., Кэйпл Дж. Теория и практика тренинга - СПб: Питер, 2002. - С 15

² См.: Сотникова С.И. Управление карьерой: Учебное пособие.- М.: ИНФРА-М, 2001.- С.118

организации. Такой подход кажется нам приемлемым и удобным, так как позволяет передать суть самого феномена развития применительно к персоналу организации.

Основными формами обучения новых работников на производстве, согласно российскому законодательству, являются индивидуальная, групповая и курсовая подготовка, которые отличаются способом организации учебного процесса.

Анализ сложившихся классификаций видов обучения позволяет выделить две большие группы – обучение на рабочем месте и вне рабочего места, либо их сочетание (С.И.Сотникова, А.Я.Кибанов). Следует отметить, что сочетание обучения на рабочем месте и вне рабочего места – это обучение, организованное и проводимое вне рабочего места специально для сотрудников данной организации. Одним из таких методов является обучение действием – обучение в ходе выполнения действий, например, участие вместе с партнерами в разработке проекта или группового задания, или работа «во втором составе» другого подразделения. В публикациях А.В.Павлуцкого, Н.Н.Шаш подробно рассматриваются ключевые элементы и структура этого метода, миссия которого - прояснить проблемы, которые стоят перед менеджерами, и помочь им, избавившись от иллюзий и влияния прошлого удачного и неудачного опыта, осознать доступные им перспективы.

Согласно классификации, приведенной М.И.Магурой, все методы обучения можно разделить на три большие группы: традиционные методы обучения, активные методы обучения и методы обучения на рабочем месте¹. Активные методы обучения большое внимание уделяют именно практической обработке передаваемых слушателям знаний, навыков и умений. Наибольшее распространение получили следующие активные методы обучения: тренинги, компьютерное обучение, групповые

¹ См.: Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии. - М: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. - С.226

обсуждения, деловые и ролевые игры, ролевое моделирование, разбор практических ситуаций.

На наш взгляд, существующие классификации носят условный характер. Результаты наблюдений за построением процесса обучения сотрудников коммерческих организаций Волгограда привели нас к собственному пониманию сути вопроса. И традиционные, и активные, и методы профессионального обучения зачастую встречаются в рамках одного взятого метода, выделенного М.И.Магурой и М.Б Курбатовой – тренинга. Хотя преимущественно тренинг использует методы активного характера, не исключая при этом использование более традиционных.

Особо можно выделить такое направление в бизнес-образовании и консультировании, как коучинг. Основной его принцип – каждый человек способен найти оптимальные для себя пути достижения целей и выбрать оптимальный темп для движения. Направляет этот процесс наставник – коуч. В процессе коучинга развитие того или иного умения руководителя, как правило, происходит неразрывно с решением актуальных бизнес – задач.

Во втором параграфе «Обучение персонала как конкурентное преимущество бизнес-организации» раскрывается само понятие «бизнес-организация» и рассматривается система обучения персонала в коммерческой организации. Анализ словоупотребления понятия «бизнес» и «бизнес-организация» позволяет автору идентифицировать термины «бизнес-организация» и «коммерческая организация».

Внимание, которое уделяется в коммерческих организациях построению системы или введению отдельных элементов внутрифирменного обучения, обусловлено рядом факторов¹. Во-первых, обучение персонала является важнейшим средством достижения стратегических целей организации. При этом совершенно очевидно, что роль обучения и развития персонала в выживании организации, обеспечении её конкурентоспособности в

¹ См.: Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии. - М. ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез». 2001. - С.191

достижении успеха будет возрастать с каждым годом. Во-вторых, обучение является важнейшим средством повышения ценности человеческих ресурсов организации. Обучение – это инструмент, с помощью которого руководство получает возможность закрепления желательных образцов поведения работников и формирования такой оргкультуры, которая будет способствовать успешному достижению организационных целей. Как показывает опыт лучших компаний, реализация в ходе обучения этих «дополнительных» задач не менее важна, чем комплекс задач, связанных с передачей слушателям знаний и развитием необходимых профессиональных навыков. В-третьих, без работы по обучению персонала невозможно проведение организационных изменений.

Управление персоналом должно не только увязываться с целями организации, но и выстраиваться как единая система, что предполагает взаимосвязь и взаимозависимость различных направлений работы в этой сфере. Если управление персоналом выстраивается как система, то каждое конкретное направление этой деятельности (отбор, оценка, обучение, стимулирование персонала) должно быть подчинено единой общей цели – обеспечению эффективной работы организации и её развития. В этом смысле обучение, являясь отражением организационной философии управления, подчинено всем другим направлениям работы и поддерживает их.

Прежде чем составлять программы развития, необходимо выявить целесообразность программ развития, определить уровень установки целей обучения, разработать программы оценки обучения и выделить показатели, по которым можно будет отследить изменения в организации после проведения программ обучения и развития¹.

Цели обучения могут существенно варьировать в зависимости от таких переменных, как интересы организации, содержание профессиональной деятельности слушателей, демографические или квалификационные

¹ См.: Экономика труда и социально-трудовые отношения./Под ред. Г.Г.Меликьяна. Р.П.Колосовой.- М : Изд-во МГУ, Изд-во ЧеРо, 1996.- С.378

характеристики персонала, финансовое обеспечение работы в сфере обучения персонала и др.¹

Для того чтобы определить содержание и методы обучения, которые смогут помочь в достижении целей организации и целей обучения, необходимо установить качественную и количественную потребность в обучении основных категорий работников. Качественная (чему учить, какие навыки развивать) и количественная (какое число работников разных категорий нуждается в обучении) потребность в обучении могут быть выявлены с помощью ряда способов, которые включают оценку информации о работниках, регулярную оценку рабочих результатов (аттестация), анализ долгосрочных и краткосрочных планов организации и планов отдельных подразделений, наблюдение за работой персонала с целью выявления несоответствия установленным стандартам, анализ проблем, мешающих эффективной работе, сбор анализ заявок на обучение персонала от руководителей подразделений, предложения работников, организация работы по планированию карьеры и работы с кадровым резервом, выявление факторов, оказывающих влияние на работу персонала.

Многие работодатели не обращают должного внимания на эффективность учебных программ, в которых принимают участие их работники. Смысл такой оценки состоит в том, чтобы определить, является ли одна форма обучения более эффективной, чем другая, или установить, какую пользу от обучения работников получает организация.

Применительно к вопросу об эффективности обучения в работе выделены условия и принципы эффективного обучения, а также критерии, используемые при оценке, и описана сама процедура оценки эффективности обучающих программ.

Вторая глава **«Использование активных методов в обучении персонала бизнес-организации»** состоит из двух параграфов, в которых

¹ См.: Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии.- М: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001.- С. 203

рассматривается феномен бизнес-тренинга как совокупности активных методов обучения, и на основе анализа данных социологического исследования выявляются аспекты использования возможностей активных методов обучения персонала в деятельности волгоградских бизнес-организаций. Параграф первый главы второй «Бизнес-тренинг как инструмент эффективности бизнес-организации» посвящен рассмотрению истории возникновения тренинга, теоретических подходов к его определению, видов тренинга, используемых методов, а также роли тренера в процессе обучения. В настоящее время тренинг как один из способов профессионального и личностного развития всё более интенсивно проникает в различные сферы человеческой деятельности, особенно в бизнес. Ретроспективный экскурс в историю тренингового бизнеса в России позволил выявить и охарактеризовать этапы развития потребностей компаний в таком специфическом виде услуг, как повышение квалификации персонала путём бизнес-тренингов и программ развития персонала.

Анализ существующих определений тренинга приводит к необходимости обозначить специфические черты тренинга, что позволяет выделить этот метод среди других методов практической психологии. Например, к таким чертам относится применение активных методов групповой работы. И действительно, секрет эффективности тренинга - в использовании принципа активности. Метод активного обучения заключается в имитации процесса, который необходимо усвоить, и усиленном взаимодействии участников при выработке и принятии управленческих решений.

Среди разнообразия конкретных упражнений, приемов и техник, используемых в тренинговой работе, выделены и описаны основные. Групповая дискуссия как совместное обсуждение спорного вопроса, может быть использована в тренинге как в целях предоставления возможности участникам увидеть проблему с разных сторон, так и в качестве способа

групповой рефлексии через анализ индивидуальных переживаний. Дискуссионные методы применяются в ряде случаев: при разборе разнообразных ситуаций из практики работы или жизни участников; при анализе предлагаемых ведущим сложных ситуаций межличностного взаимодействия; при необходимости принятия нестандартного решения. В некоторых направлениях тренингов групповая дискуссия становится главнейшим, а иногда и единственным методом групповой работы.

При анализе игровых методов особое внимание уделено ролевым и деловым играм, выделены их различия. Использование игровых методов в тренинге, по мнению многих исследователей, чрезвычайно продуктивно. На первой стадии групповой работы игры полезны как способ преодоления скованности и напряженности участников, как условие безболезненного снятия "психологической защиты". Очень часто игры становятся инструментом диагностики и самодиагностики, позволяющим ненавязчиво, мягко, легко обнаружить наличие трудностей в общении и серьезных психологических проблем. Благодаря игре интенсифицируется процесс обучения, закрепляются новые поведенческие навыки, обретаются казавшиеся недоступными ранее способы оптимального взаимодействия с другими людьми, тренируются и закрепляются вербальные и невербальные коммуникативные умения.

Роль ведущего или тренера рассмотрена с точки зрения ключевых направлений его работы (Р.Бакли, Дж.Кейпл), типов поведения (Г.Базарова, Н.Титова), личностных качеств. Обобщая существующие подходы, можно выделить традиционную и фасилитационную роли тренера. В фасилитационной модели обучения большое значение придается уже имеющимся знаниям, умениям и установкам учеников, которыми они могут делиться друг с другом. Кроме того, ученики отличаются друг от друга стилем научения, степенью уверенности в собственных силах, уровнем самооценки, у каждого из них есть определённые предубеждения и ожидания

в отношении обучения. Фасилитатору приходится применять разные подходы и соответствующим образом менять своё отношение, чтобы удовлетворить потребности всех членов группы. Необходима атмосфера доверия и открытости, чтобы группа могла функционировать как крепко спаянный коллектив, самостоятельно определяющий основные правила своей работы; в этой модели фасилитатор является ресурсом для группы - он задает направление её активности и вносит вклад в научение. Главное для него - учитывать и отслеживать учебные и эмоциональные потребности членов группы, создавать безопасный учебный климат и структурировать деятельность группы, чтобы она отвечала поставленным целям и задачам¹.

Среди профессионально важных личностных черт групповых ведущих можно выделить следующие: концентрация на клиенте, желание и способность ему помочь; открытость к отличным от собственных взглядам и суждениям, гибкость и терпимость; эмпатичность, восприимчивость, способность создавать атмосферу эмоционального комфорта; аутентичность поведения, то есть способность предъявлять группе подлинные эмоции и переживания; энтузиазм и оптимизм, вера в способности участников группы к изменению и развитию; уравновешенность, терпимость к фрустрации и неопределённости, высокий уровень саморегуляции; уверенность в себе, позитивное самоотношение, адекватная самооценка, осознание собственных конфликтных областей, потребностей, мотивов; богатое воображение, интуиция; высокий уровень интеллекта².

И методы, используемые с тренинге, и личность ведущего раскрываются в полной мере лишь тогда, когда есть конкретная задача. Для иллюстрации в исследовании рассмотрена система стажировки и наставничества в одной из волгоградских торговых компаний. Проблема быстрого и эффективного обучения и введения в должность сразу большого

¹ См.: Бакли Р., Кэйпл Дж. Теория и практика тренинга. - СПб: Питер, 2002. - С.305

² См.: Вачков И. Основы технологии группового тренинга. Психотехники: Учебное пособие.- 2-е изд., перераб и доп.- М.: Издательство «Ось-89», 2000. - С.81

числа новых сотрудников была успешно решено посредством создания корпоративного учебного центра и внедрением внутрифирменной системы первичной стажировки и обучения. Неслучайно, ряд специалистов сходятся во мнении, что практика наставничества проходит период своего возрождения в российских организациях и выделяют преимущества, получаемые в результате ее внедрения: для стажеров – получение поддержки, совета и конструктивной обратной связи по проблемам профессионального и личностного роста, получение поддержки при необходимости смены роли в компании, увеличение прозрачности в процессе планирования карьеры, ускоренное развитие навыков; для наставников – саморазвитие и самореализация; для компании – развитие культуры наставничества, в условиях которой люди активно поддерживают развитие друг друга, увеличение возможностей для решения проблем и для обучения сотрудников, увеличение удовлетворенности сотрудников, улучшение психологического климата в коллективе, соединение потребности развития работника с целями организации¹.

Второй параграф второй главы «Использование возможностей активных методов обучения персонала в деятельности бизнес-организации» посвящен компаративному анализу данных социологических исследований, проведенных автором в 2003г. и в 2005-2006гг., а также рассмотрению проблемы эффективности использования активных методов обучения. Сравнительный анализ двух периодов в исследовании позволяет увидеть динамику изменения мнений респондентов и зависимость их взглядов от меняющихся социально-экономических факторов.

По результатам опроса в 2003 году можно сказать, что большинство опрошиваемых готовы учиться новому и самосовершенствоваться, даже если этого не требуют их должностные обязанности. Стремительное развитие

¹ См.: Денисова А.В. Механизм внедрения системы наставничества в компании // Управление персоналом.- 2005.-№19. – С. 52

бизнес-сферы делает конкуренцию на рынке все жестче. В том числе конкуренцию и в получении квалифицированных и лояльных сотрудников, что заставляет последних заботиться о самообразовании, пусть это и не является приоритетным направлением деятельности компании.

Подавляющее большинство респондентов 2003 года - 82% - абсолютно признают необходимость в обучении и повышении квалификации; 13,1% считают, что обучать следует лишь некоторые категории персонала; 5% опрошиваемых рассматривают необходимость обучения в прямой зависимости от сферы деятельности организации, и никто из респондентов не полагает, что в обучении нет никакой необходимости (Рис. 1). Следовательно, по мнению участников тренингов, необходимость в обучении и повышении квалификации персонала бесспорна.

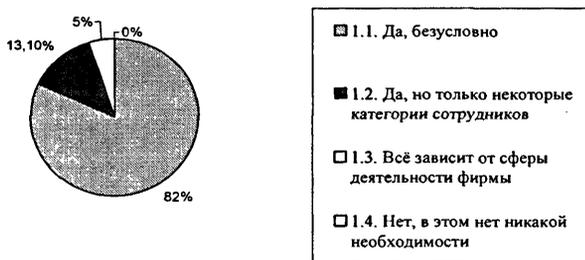


Рис. 1.
Оценка необходимости в обучении и повышении квалификации сотрудников.

В 2003 году тренинговая культура Волгограда ещё слабо развита, компании только «дегустируют» такой вид услуг, как обучение посредством тренингов и одно-, двухдневных семинаров-практикумов. Следовательно, формы обучения и развития сотрудников, применяемые в организациях, не отличаются разнообразием и новаторством. В основном это традиционные методы и самостоятельное обучение.

Несмотря на важность такого момента, как наличие чётко обозначенных целей перед началом тренинга, лишь 30% респондентов в 2003 году шли на занятие с вполне определённой целью и знали, что хотят получить в результате (Рис. 2). Отсутствие у большинства участников чётко обозначенных целей перед началом тренинга ставит под сомнение получение желаемого (руководством компании) результата в дальнейшем. В данном случае налицо проблема немотивированности, незаинтересованности сотрудников в получении конкретного результата. Причина этого кроется в нежелании или невозможности руководства нацелить, заинтересовать персонал в предстоящем обучении. Участие в тренинге воспринимается, главным образом, как вынужденная обязанность. Сотрудники не посвящаются в причины проведения тренинговых занятий, не чувствуют ответственности за получение результата. Руководители скорее не знают как, чем не хотят проводить предтренинговую работу, направленную на понимание участниками целей проведения занятий, формирования в их сознании устойчивых мотивов на полезность и результативность «потраченного» времени. Налицо и незрелость самих тренинговых организаций – в первую очередь они должны позаботиться о подготовке базы для эффективных занятий, быть источником своевременной информации. Как правило, предтренинговая диагностика или вовсе не проводится, или носит весьма условный характер, сводясь лишь к поверхностному выявлению потребностей.

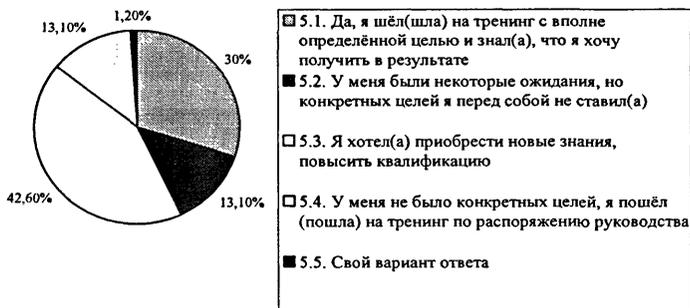


Рис. 2.
Показатель ожидания от тренинговых занятий.

Интересно, что при ответе на вопрос о факторах эффективности тренинга, респонденты большое значение придают профессионализму тренера и собственной заинтересованности, но при этом совершенно не задумываются о влиянии на эффективность мотивированности руководства. Выявляется интересное сочетание того, что сотрудники не заинтересованы в получении конкретного результата и воспринимают тренинг как обязанность, но при этом ставят его эффективность в зависимость от собственной заинтересованности. Приоритет такого показателя, как уровень подготовки тренера, указывает, с одной стороны, на тот факт, что участники обращают внимание на те качества, которыми обладает или должен обладать ведущий, но с другой стороны – выявляет «неискушенность» сотрудников волгоградских компаний в 2003 году в отношении выбора программ и тематик тренингов, незнание методик их проведения, невозможность отличить авторскую программу от программы «массового спроса».

При рассмотрении результатов опроса, проведенного в 2005-2006 годах, считаем необходимым более детально остановиться на тех показателях, которые выявили наиболее существенные отличия двух анализируемых периодов и динамику изменений взглядов респондентов.

Респонденты в 2005-2006гг. не исключают возможности обучения, но оценивают свою подготовку более амбициозно. За два года произошли значительные изменения на рынке труда: увеличение числа кадровых агентств, а значит и спроса на «редких», высококвалифицированных или узкоспециализированных сотрудников, приход на волгоградский рынок новых «столичных» компаний, привносящих современные парадигмы управления и, в том числе, организационного развития. Значительный разброс по величине заработной платы в рамках одной сферы среди «местных» и «московских» компаний, «мода» на обучение как самостоятельное, так и в рамках организации, появление (особенно в крупных торговых компаниях с большим числом «обучаемых») своих внутренних учебных центров, отделов обучения и развития персонала. В этих условиях ответы респондентов стали более осознанными, направленными на анализ собственного уровня подготовки, сопоставления своих личных знаний и навыков с требованиями, предъявляемыми такому специалисту на «открытом» рынке, за пределами отдельно взятой организации.

В 2005-2006 годах число респондентов, признающих необходимость в обучении и повышении квалификации, уменьшается с 82 % до 58%. 22,43 % считают, что обучать следует лишь некоторые категории персонала. 18% рассматривают необходимость обучения в прямой зависимости от сферы деятельности организации. 2% считает, что в обучении нет никакой необходимости. Показатели 2005-2006гг. выявляют зависимость необходимости в обучении от специфики организации и должностных обязанностей. Со стороны респондентов наблюдается более взвешенное отношение к целесообразности обучения в конкретно взятой ситуации. Сотрудники больше не хотят тратить время на получение только лишь эмоционального заряда. Пришло осознание, что к выбору - учиться или не учиться – тоже нужно подходить взвешенно.

К 2006 году волгоградский рынок тренинговых услуг мало изменился по сравнению с 2003 годом. Готовых специалистов по обучению и развитию персонала по-прежнему мало, «новички» осваивают стандартные методики для неискушенных заказчиков, авторские программы представлены только московскими тренинговыми компаниями, которые не всегда укладываются в понимание волгоградских руководителей «затраты=результат» о стоимости предлагаемых программ.

Контрольные меры со стороны руководства подвержены весомым изменениям в сторону более качественных. Руководство постепенно отходит от банального присутствия на тренинге, что на наш взгляд, не всегда дает позитивные результаты, и постепенно обращает внимание на такой показатель, как изменения в деятельности и поведении сотрудников.

К 2005-2006 годам желание сотрудников принимать участие в тренингах носит не абстрактный, а более осознанный характер и привязано к конкретной потребности. Участники начинают осознавать, что обучение - это не просто прихоть руководства или возможность весело потратить рабочее время.

Обобщая вышеизложенное, можно сказать, что, если в 2003 году тренинговая культура Волгограда только начинала развиваться, то в 2005-2006 годах уже наблюдается тенденция к появлению и становлению в организациях устойчивого курса на обучение персонала, осознанию необходимости и экономической выгоды мероприятий, направленных на раскрытие и развитие профессионального потенциала сотрудников.

Анализ ответов экспертов позволил выявить проблемные зоны системы обучения персонала в организациях, подвергшихся исследованию в 2003г. В то же время, ввиду мониторингового характера исследований, удалось выявить и ряд позитивных тенденций на рынке корпоративного обучения в волгоградских организациях в 2005-2006гг. В крупных компаниях появляются собственные учебные центры, программы развития сотрудников,

статьи расходов на обучение в годовых бюджетах. Руководством компаний начало осознать необходимость постоянного развития своих сотрудников – необходимость, которую диктуют не внутренние, а внешние факторы деятельности организации. Выявилась тщательность в выборе программ обучения, на рынке появились эксклюзивные, авторские методики, с возможностью их адаптации под конкретный запрос. Программы обучения стали более «гибкими»: четкая постановка целей в начале, адаптация программы в ходе реализации, анализ результатов с учетом внесенных изменений. Осознана необходимость оценки эффективности проведения учебной программы – использование итоговых анкет, проведение промежуточных и итоговых экзаменов, включение материалов учебных занятий в обязательные блоки знаний и навыков, проверяемых в ходе аттестации персонала.

Несмотря на то, что тренинг уже стал неотъемлемой частью и бизнес-образования, и организационного развития отечественных компаний, спор о критериях эффективности и результативности тренинга продолжается до сих пор. Основная проблема заключается в сложившемся противоречии между большими надеждами и ожиданиями заказчиков и объективно ограниченными возможностями тренинга¹.

Обучение считается эффективным, если его результаты служат вкладом в достижение целей компании. Поэтому цели каждого тренинга обычно привязывают к целям организации, а цели организации, в свою очередь, дробят на индивидуальные задачи. Качество обучения во многом зависит от того, насколько точно и корректно сформулированы его цели и критерии оценки результатов. Немаловажны подбор группы участников и их мотивация, а также профессионализм бизнес-тренера. Хороший бизнес-тренер имеет возможность обратиться к собственному опыту.

¹ См.: Жадько Н., Чуркина М. Тренинг: результаты = задачи // Управление персоналом. - 2002. - №11. – С.52

В **Заключении** диссертации излагаются результаты проведенной работы, формулируются основные выводы и подводятся итоги исследования.

Основные положения работы отражены в **следующих публикациях**:

1. Титова, Е.В. Управление процессом адаптации как фактор успешного прохождения испытательного срока [Текст] / Е.В.Титова // VII Региональная конференция молодых исследователей Волгоградской области: Тезисы докладов (2002; Волгоград). VII Региональная конференция молодых исследователей Волгоградской области, 12-15 ноября 2002.: [Материалы]. – Волгоград: Изд-во ВАГС, 2002. 0,1 п.л.

2. Титова, Е.В. Эффективность применения тренинговых методик в обучении персонала [Текст] / Е.В.Титова // Сборник научных работ аспирантов и студентов ВАГС: Сб. науч. трудов. – Вып. 7. – Волгоград: Изд-во ГОУ ВПО «ВАГС», 2005. 0,3 п.л.

3. Титова, Е.В. Построение эффективной системы обучения персонала в организации [Текст] / Е.В.Титова // Сборник научных работ аспирантов и студентов ВАГС: сб. науч. трудов. – Вып. 9. – Волгоград: Изд-во ФГОУ ВПО «Волгоградская академия государственной службы». – Волгоград: Изд-во ФГОУ ВПО ВАГС, 2006. 0,3 п.л.

4. Урываева, Е.В. Тренинговые методики обучения персонала [Текст] / Е.В.Урываева // Современное управление. – 2006. – №10. 0,25 п.л.

5. Урываева, Е.В. Бизнес-тренинг как активный метод обучения персонала: основные теоретические подходы к определению [Текст] / Е.В.Урываева // Актуальные проблемы современной науки. – 2006. – №6. 0,3 п.л.

Лицензия ИД № 04112 от 27.02.01 г.

Подписано в печать от 02.11.06 г. Формат 60х84 1/16.
Печать офсетная. Бумага офсетная. Гарнитура ТАЙМС.
Уч.-изд. л. 1,36. Тираж 100 экз.

ФГОУ ВПО «Волгоградская академия государственной службы»
400131, Волгоград, ул. Гагарина, 8.
Издательство ФГОУ ВПО «Волгоградская академия государственной службы»
400131, Волгоград, ул. Гагарина, 8

