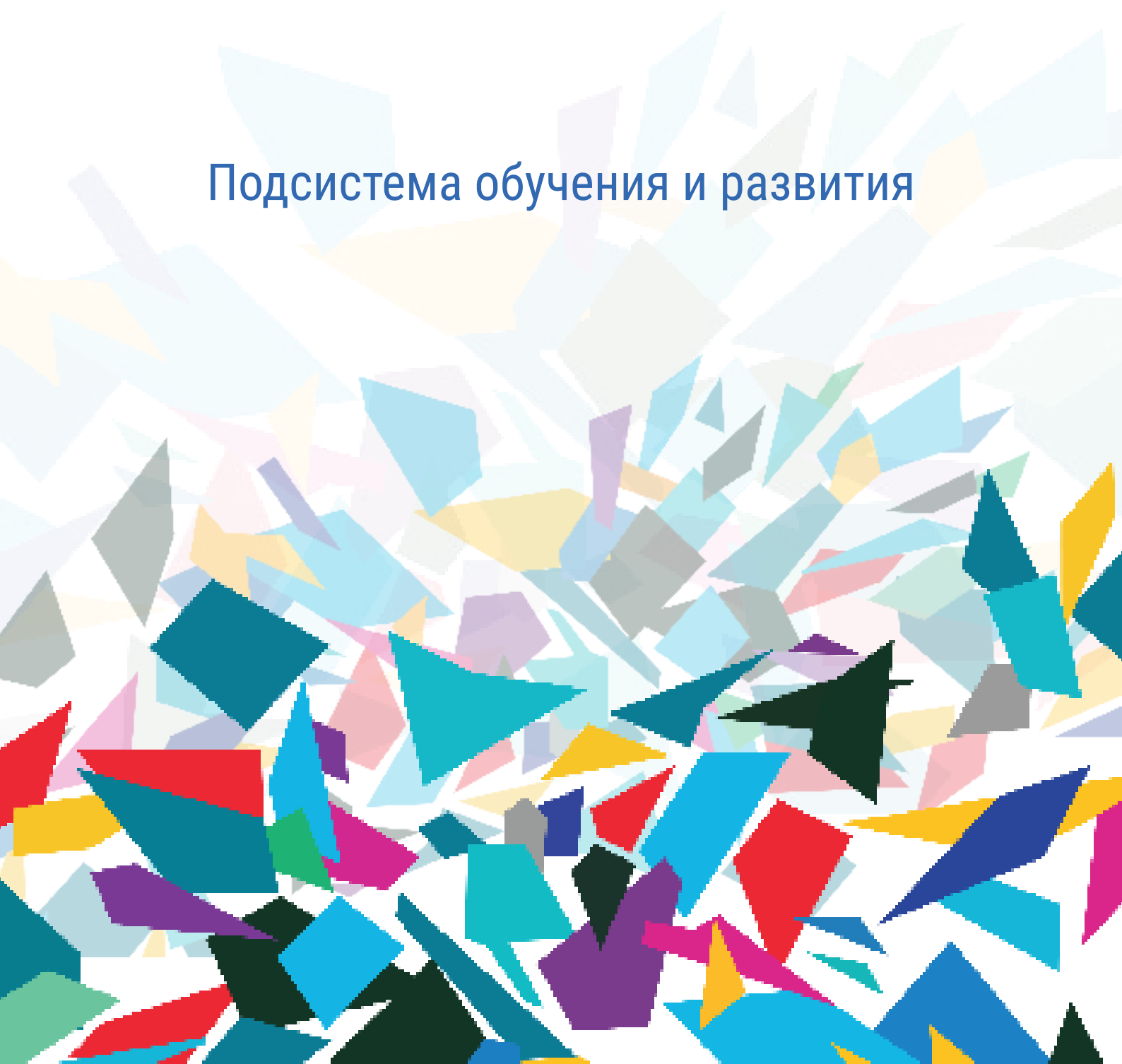




# ВВЕДЕНИЕ В HR-МЕНЕДЖМЕНТ

Подсистема обучения и развития





Начиная нашу лекцию, обязательно нужно заметить, что подсистема обучения и развития становится все более актуальной в рамках управления человеческими ресурсами. Я буду иногда использовать английскую аббревиатуру HRD – Human Resource Development. Это общепринятая аббревиатура, которой обозначается эта подсистема.

Итак, мы уже сказали, что актуальность Human Resource Development растет. Каковы же предпосылки этого феномена?

Во-первых, это изменение в природе и содержании труда. Труд современного работника стал многогранен, изменчив. Возрос уровень стресса, который человек испытывает на работе. Появляется все больше возможностей и потребностей в автономном труде. Растет требование инновационности.

Второй предпосылкой является изменение роли управления человеческими ресурсами в этой деятельности. От управления достижениями мы переходим к роли фасилитации и к созданию лучших, нужных условий для труда работника.

И третья предпосылка. Сегодня во многих странах обучение и развитие, повышение конкурентоспособности работника и нации в глобальном масштабе стало национальной идеей. И это касается не только западных стран, но и нашей страны.

К вышесказанному можно добавить один комментарий. В связи с высоким уровнем организационных изменений и волатильностью различных рынков (в том числе и рынков) негарантированность занятости вызывает у персонала потребность в повышении их потенциала трудоустройства. И с этим тоже нужно считаться. Потому что без выполнения этого условия положительный психологический контракт между сотрудником и работодателем теряет свою силу.

Что мы имеем ввиду, когда говорим о развитии персонала? Зачастую, это три основных компонента. Ориентация новичков. Обучение и развитие работающих в компании работников. И планирование и развитие карьеры.

## Развитие персонала: *процесс подготовки работников к будущему через обучение и личностное развитие*



- **Ориентация** направляет работников и помогает им лучше и быстрее понять их работу, коллег и компанию в целом;
- **Обучение/тренинг** дает работникам возможность приобретения новых знаний и навыков и их развития для помощи работникам в более эффективном выполнении их работы;
- **Планирование и развитие карьеры** помогает работнику определить возможные направления его профессиональной деятельности в будущем в рамках организации и подготовиться к их эффективной реализации.

Если в целом определять этот вид деятельности, то его можно обозначить так: это процесс подготовки работников к будущему через обучение и личностное развитие.

На следующем рисунке я представила две группы драйверов Human Resource Development. Это внутренние и внешние драйверы, которые объясняют, почему деятельность по развитию персонала происходит постоянно. Я уже сгруппировала эти факторы, ваша задача – определить, где внутренние драйверы, а где внешние. Какие драйверы расположены с левой стороны, а какие – с правой стороны.



Изменение миссии, стратегий и ценностей. Меняющийся внутренний рынок труда и необходимость развития ключевых функциональных компетенций. Результаты оценки достижений, которые вас, может быть, не устраивают. И потребность в обеспечении организационной гибкости, чаще всего связанная с волатильностью, с изменчивостью рынков. Конечно, это внутренние драйверы. А вот изменение рынка труда, законодательства, какие-то аккредитационные требования профессиональных ассоциаций, развитие технологий и изменение в практике конкурентов относятся к внешним драйверам Human Resource Development.

Во-первых, сегодня все чаще в дискуссиях экспертов можно услышать такой термин, как стратегический Human Resource Development, стратегический HRD, который предполагает вовлеченность топ-менеджмента в вопросы планирования и организации, контроля и мониторинга процессов обучения персонала. В компаниях, в которых следуют или внедряют стратегический HRD, можно наблюдать, что сам процесс развития и обучения персонала нашел свое отражение в миссии, в стратегии и в ценностях компании. Вы обязательно увидите что-то связанное с развитием и людьми в формулировках миссии, стратегии или ценностях. Так прослеживается четкая связь с корпоративной культурой.

Следующий термин, с которым мне бы хотелось вас познакомить – обучающая организационная среда. Некоторые компании сегодня провозглашают свое стремление к развитию обучающей организационной среды. Что имеется в виду? В этих компаниях обеспечивается действительный доступ сотрудников к обучению, к материалам, к технологиям. Сотрудникам выделяются ресурсы, в том числе временные ресурсы на собственное развитие. Менеджеры в этом случае выступают фасилитаторами обучения.

Близкий к предыдущему термин, но все же самостоятельный – обучающаяся организация. Какие организации сегодня в профессиональной среде называют обучающимися? Это те компании, в которых все, кто работает, являются практиками обучения. И это обучение ведет к постоянному обновлению компании. В этих организациях ответственность за инициацию обучения возлагается на самих сотрудников. Менеджеры и менеджмент в этом смысле обязаны только сопровождать и оценивать процессы обучения и развития.

И заключительный термин среди терминологических новинок HRD – это модель систематического обучения. Что имеется в виду? Имеется в виду структурированный логический подход к определению потребностей развития персонала, к планированию, дизайну и реализации обучающих программ. И давайте чуть ближе познакомимся с этой моделью.

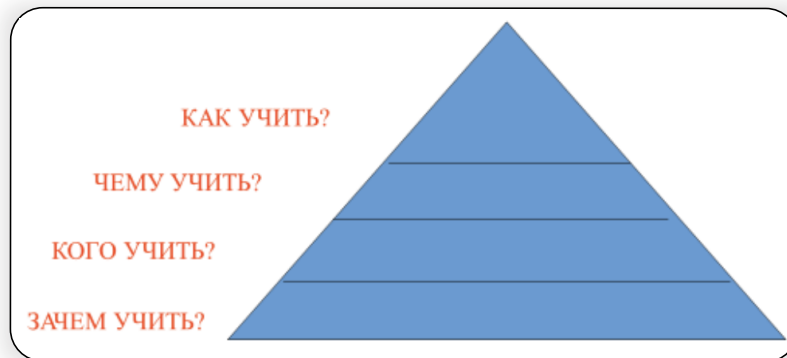


Начинается цикл систематического обучения с диагностики потребностей развития на индивидуальном, командном или организационном уровнях. Затем идет постановка целей обучения и дизайн программы в связи с этими целями. Третьим этапом является непосредственный процесс обучения, так называемое *delivery*. И завершает этот процесс, инициируя новый цикл, мониторингом и оценкой результатов обучения. В следующем рисунке я снова зашифровала для вас вопрос.



Подумайте, пожалуйста, в каком порядке в пирамиде обучения нужно выстроить эти вопросы? Кого учить? Как учить? Чему учить? Зачем учить? С какого вопроса нужно подходить к системному обучению персонала?

Давайте вместе обсудим варианты ответов. Поскольку HRD поставлена на службу эффективности бизнеса, то начинать пирамиду нужно с вопроса «Зачем учить?». Потребность в обучении определяется стратегией и бизнес-целями. Затем следует вопрос «Кого учить?». Третьим возникает вопрос «Чему учить?». И это может быть какой-то общий, системный, групповой ответ, а может быть индивидуальный ответ для каждого из обучающихся. И завершает пирамиду вопрос «Как учить?». Мы здесь говорим о технических деталях, связанных с дизайном программы.



Если мы вернемся к модели системного обучения, то увидим, что начинается процесс системного обучения с определения потребностей. И это, наверное, один из самых сложных вопросов в организации этой деятельности. Деятельности, связанной с развитием персонала. Где же взять информацию? Что нужно организации в квалификационных требованиях человеческих ресурсов? Мы можем обратиться к квалификационным ресурсам на трех уровнях. Давайте начнем с организационного уровня.

В первую очередь, нам нужно посмотреть на бизнес-план. Как только бизнес-планы меняются, как только в планы включаются какие-то новые аспекты, новые вызовы, для менеджеров это первый сигнал, что необходимо планировать систему обучения.

Во вторую очередь, это стратегия развития персонала. Потому что стратегия связана с более далекой перспективой развития бизнеса.



Третьим таким источником информации на организационном уровне становится информация от руководителей. Почему это так важно? Потому что руководители являются первыми, самыми важными и компетентными внутренними клиентами сотрудников. Это они первые должны ощущать потребность в каких-то компетенциях, которых не хватает сотрудникам для достижения поставленной цели.

И последнее – стандарты качества управления. Если мы меняем взгляд на всю систему управления, на всю организацию управления в компании, то понятно, что изменение стандартов системы управления влечет за собой потребность в обучении.

Информационными источниками второго уровня, а это уровень рабочего места, являются, например, результаты аттестации.

Мы можем посмотреть в целом, какой категории сотрудников или сотрудникам какого участка не хватает навыков и компетенций чаще всего? Для нас это становится сигналом приоритетности развития этой области.

Анкеты, должностные инструкции и карьерограммы тоже дают информацию для определения потребностей в обучении. На индивидуальном уровне мы можем ориентироваться на результаты отбора по конкретному кандидату. Потому что на момент отбора мы проводим оценку его компетенций и выносим свой вердикт относительно готовности сотрудника к исполнению служебных обязанностей. Результаты ежегодной оценки достижений или компетенций сотрудника также являются источником информации для формирования индивидуальных планов развития.

Самооценка. Мы предполагаем, что сотрудники сами в состоянии понять, осознать и сообщить нам, дефицит каких компетенций он ежедневно испытывает в своей работе или предвидит в будущем.

И последнее – карьерные планы и предпочтения самих людей. Мы помним о позитивном психологическом контракте. Для компании этот контракт, его наличие и сила важны для высокой, устойчивой мотивации своих сотрудников. Поэтому пожелания сотрудников, заинтересованность в их развитии для многих компании являются серьезным источником определения потребностей в обучении.

Говоря об обоюдной заинтересованности работодателя и сотрудника в обучении, мы можем сказать, где ожидаемый результат обучения разделен на точку зрения работодателя и точку зрения работника.

С точки зрения работодателя ожидаемым результатом обучения является повышение производительности. Работодатель обучает сотрудника для того, чтобы получить достижения высокого уровня.

Воспроизводство и взаимозаменяемость персонала. Нам необходимо обеспечить устойчивый процесс работы в компании и гибкость при изменяющихся обстоятельствах как и внутри, так и во вне компании. Работодатель также заинтересован в создании благоприятного климата в организации, который возникает или развивается благодаря регулярному обучению. Благодаря обучению, предоставляемому компанией, растет мотивация сотрудников и их преданность компании, обеспечивается преемственность в управлении. И это способствует внедрению изменений.

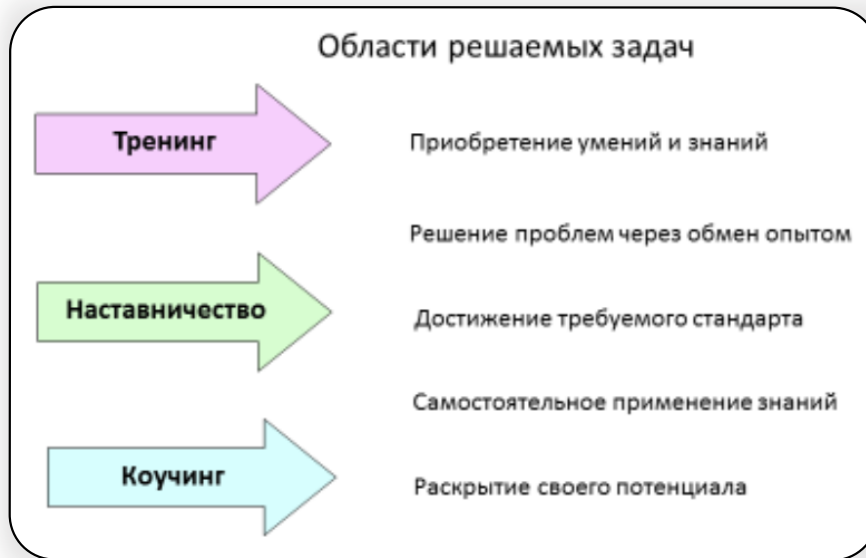
Для чего обучение необходимо работнику? Для того, чтобы совершенствовать свои навыки и умения, быть более успешным. Мы все заинтересованы в собственной конкурентоспособности на рынках труда. В этом, может быть, не совсем заинтересован работодатель, но это только на первый взгляд. В одной из предыдущих лекций мы говорили об управлении текучестью, удержании сотрудников и расторжении контрактов. Так вот, если вы помните, благополучие сотрудника после ухода из организации является сегодня одним из факторов благополучия организации тоже. Если у нас не возникает конфликтов с уволившимися, обидевшимися на нас сотрудниками, это позволяет нам строить более здоровый климат среди тех, кто остается в компании.

Третий возможный ожидаемый результат с точки зрения работника – приобретение дополнительных возможностей для профессионального роста. Не только во вне, но и внутри организации.



После того как мы определили потребности в обучении и развитии персонала согласно циклу систематического обучения, мы должны определиться с целями обучения, а потом уже проектировать программы.

Что же является целями или объектами обучения и развития?



Посмотрите на следующий рисунок. Области решаемых задач и есть объекты развития/обучения. Обучение может быть нацелено на приобретение умений и знаний. Иногда для повышения производительности труда, для решения поставленных производственных организационных задач людям не хватает знаний и умений. И задача Human Resource Development – обеспечить их этими знаниями и умениями.

Еще один объект обучения – это решение проблем через обмен опытом. Нам нужно, чтобы люди могли найти варианты действий в ситуациях, когда алгоритм не очень понятен или мы еще его не изобрели, не придумали, не освоили.

Третья область решения задач в обучении и развитии – достижение требуемого стандарта. Человек умеет делать работу, он знает, как ее надо делать, он имеет представление о том, как это делают другие люди в других организациях. Но на практике у него не получается делать это достаточно быстро, достаточно хорошо, избегать дефектов и брака в своей работе.

Самостоятельным методом развития и обучения является применение знаний. Когда человек, работая в условиях высокой автономии, не может постоянно обращаться за консультацией к руководителям или коллегам. Или он является единственным редким специалистом в решаемой области.

И последняя область развития – раскрытие своего потенциала. Это та ситуация, когда мы готовим своего сотрудника «идти туда, не знаю куда, принести то, не знаю, что». Мы понимаем, что его будущая работа не будет похожа на то, что человек научился делать в своем прошлом опыте. И наша задача – подготовить его к этим вызовам, которые сейчас сложно прогнозировать. Но нам очень важно, чтобы к моменту возникновения этих задач сотрудник был психологически и компетентно готов их решать.

Обратите внимание на методы. Мы подходим к вопросу дизайна программ обучения/развития и, я здесь предлагаю вам посмотреть на методы обучения с точки зрения трех больших групп. В первую очередь, это тренинговые методы обучения. Во вторую очередь, наставничество. В-третьих, коучинг, очень модный, относительно новый термин.

На что нацелены тренинги? Когда мы говорим, что нам необходим тренинг в развитии и обучении персонала, должны понимать, что имеем в виду приобретение умений и знаний. И в какой-то мере через тренинг мы обеспечиваем обмен опытом и расширение кругозора человека.



Когда нам нужно наставничество? Наверное, девизом наставничества может быть высказывание: «Смотри на меня, делай, как я». Наставничество работает лучше всего, когда наш сотрудник в принципе имеет квалификацию, он знает, как решать задачу, и он пробовал ее решать, но у него нет высокоразвитого навыка. Поэтому он не может достигать в своей работе установленных стандартов. В этом случае ему нужен наставник. Обычно наставниками являются высокопроизводительные, высокопрофессиональные работники. Частично через наставничество решается и задача самостоятельного применения знаний.

А вот коучинг в первую очередь направлен на раскрытие потенциала. Поэтому характеризуется не готовностью коуча ответить на вопросы коучи, а его готовностью или способностью задать наводящие вопросы, чтобы помочь обучаемому найти правильные ответы. Только через самостоятельный поиск решений человек развивает свой собственный потенциал.