

Тема 1

НАУЧНЫЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

В современном мире с беспрецедентно высокими темпами развития техники и технологий, появления все большего разнообразия новых продуктов и услуг на рынке приводят к тому, что знания и навыки работников, полученные в образовательных учреждениях или в процессах обучения на предприятии, неизбежно устаревают и требуют постоянного обновления. Именно профессионализм работников становится ключевым фактором устойчивости компании в условиях непрерывных внешних и внутренних изменений бизнес-среды, так как только своевременно и правильно подготовленные сотрудники могут внести положительный вклад в ее деятельность сейчас и в будущем. Поэтому в настоящее время развитие персонала рассматривается как важный стратегический подход к развитию человеческих ресурсов (РЧР¹) для укрепления конкурентоспособности компании при помощи сотрудников, обладающих не только высокой квалификацией, но и способностью и готовностью к переменам, происходящим как внутри, так и вне организации.

Понятие, сущность и цели развития персонала

Чтобы уяснить сущность развития персонала, необходимо определить основные понятия, поскольку нередко и в теории, и в практике термины «обучение» и «развитие» употребляются как синонимы, тогда как между ними есть очень существенные различия.

Обучение – это процесс передачи знаний и навыков от того, кто обучает (преподаватель, тренер, наставник) тому, кто изучает и осваивает их в своей деятельности. Первичный результат индивидуального обучения для работника и организации – улучшение выполнения работы. Но пройдя

¹ Развитие человеческих ресурсов – Human Resources Development ил HRD (англ.).

подготовку, одни сотрудники не видят смысла в дальнейшем совершенствовании своего профессионального потенциала, а другие – продолжают учиться, стремясь узнать что-то новое, изучая опыт коллег, находя и пробуя применить новые идеи. В этом и состоит сущность индивидуального развития на работе, главным результатом которого является повышение эффективности сотрудника при решении тех или иных рабочих задач и проблем, построении взаимоотношений с клиентами, сотрудничестве с коллегами и т.д.

Важно: обучение всегда связано с конкретным рабочим местом, а развитие – с более широким спектром профессиональных компетенций, выходящих за рамки определенной должности.

На уровне работника развитие начинается тогда, когда человек осознает необходимость своего профессионального роста, активно участвует в обучении, старается использовать полученные знания и навыки, чтобы лучше выполнять свою работу (рис. 1.1).

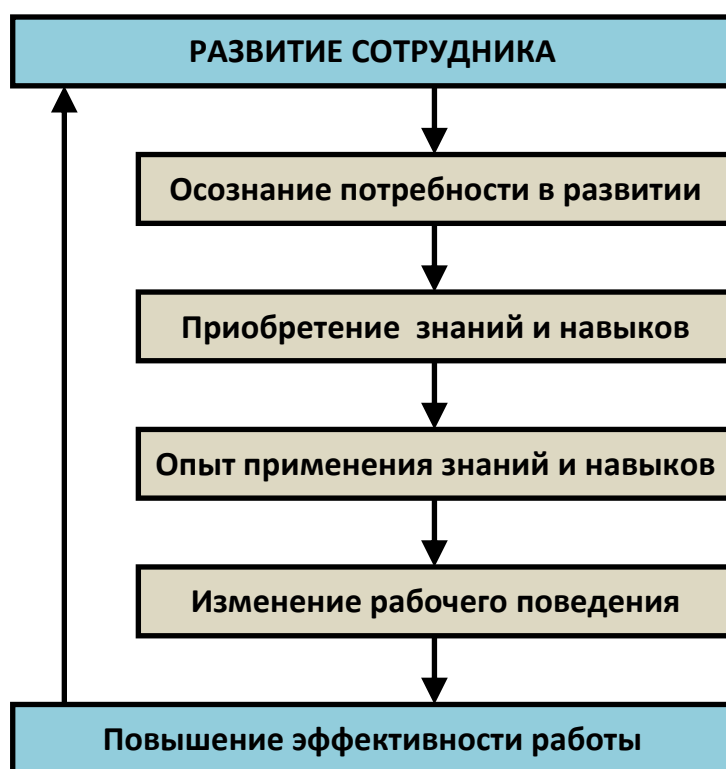


Рис. 1.1. Процесс развития сотрудника и его влияние на эффективность труда

На уровне организации развитие персонала выступает как функция, при помощи которой компания достигает высокой результативности труда и эффективности производства, приобретает гибкость и адаптивность к

изменениям, способность создавать и внедрять инновации. РЧР отвечает за приобретение сотрудниками новых и обновление имеющихся знаний и умений, овладение специфическими навыками, формирование уникальных компетенций, чтобы организация более эффективно могла осуществлять свою деятельность и развиваться.

РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ (РЧР) – спланированная и организованная деятельность по развитию профессиональной компетентности и поведения сотрудников для расширения их возможностей вносить положительный вклад в текущую деятельность и развитие организации

Развитие персонала оказывает влияние и на работников, и на организацию, позволяя получать как краткосрочные результаты, связанные с текущей деятельностью сотрудника и реализацией его стремления к саморазвитию, так и долгосрочные, определяемые целями развития компании. Таким образом, назначение РЧР состоит в улучшении качества человеческих ресурсов путем создания и раскрытия потенциала сотрудников, обеспечивая, с одной стороны, успешное функционирование организации в настоящее время, и, во-вторых, повышение готовности персонала к происходящим и предстоящим изменениям в ее деятельности.

Эволюция концепций РЧР

Начало деятельности по целенаправленной подготовке персонала связывают с эпохой массового машинного производства и становлением школы научного управления, заложившей основы методологии внутрифирменного обучения. В середине 30-х годов XX в. появилась концепция организационного развития, акцентировавшая внимание на необходимости наличия в организации постоянных возможностей обучения и развития персонала. Однако «человеческий элемент» развития организации вышел на передний план только к концу 1950-х годов, благодаря достижениям организационной психологии (К. Аргирис, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор и др), сформировавшей понимание того, что целенаправленная деятельность по развитию персонала напрямую влияет на эффективность труда. Тем не менее, работник длительное время воспринимался исключительно в качестве носителя способности выполнять предназначенные ему функции, а цель внутрифирменной подготовки заключалась в выравнивании его профессиональных качеств относительно требований рабочего места. Собственно

деятельность по обучению и развитию персонала (Training & Development или T&D – англ.) являлась одной из функций кадрового менеджмента, не выходя за рамки стандартных методов обучения, отбора и подготовки сотрудников для планового замещения управленческих должностей.

За последние полвека наука и практика развития человеческих ресурсов претерпела значительные изменения, и сегодня можно говорить о двух основных научных концепциях (табл. 1.1):

- Концепция обучения и развития персонала;
- Концепция стратегического развития человеческих ресурсов.

Концепция обучения и развития персонала сфокусирована на достижении точного соответствия качества человеческих ресурсов текущим и перспективным требованиям организации. Это означает, что работники должны обладать знаниями и навыками для наилучшего выполнения работы, а также быть подготовленными к участию в процессах организационных изменений. В рамках данной концепции РЧР представляет собой узкую функциональную область обучения, повышения квалификации и подготовки кадрового резерва под потребности компании, при этом, как правило, руководители подразделений выступают «заказчиками» обучения и не несут ответственности за развитие подчиненных. Обучение и продвижение – основные инструменты РЧР, при помощи которых компания может повышать квалификацию работников, обеспечивать за счет внутренних кандидатов потребность в руководителях и мотивировать сотрудников к индивидуальному росту и развитию путем создания перспектив карьерного роста. Главные проблемы применения этой концепции на практике состоят в следующем:

- В условиях высоко динамичной бизнес-среды плановое обучение часто запаздывает, а сотрудники, способные уже сейчас решать сложные бизнес-задачи, оказываются не задействованными в организационных изменениях.
- Инвестируя в обучение и развитие персонала, компании не защищены от рисков утраты конкурентного преимущества, связанных с уходом ценных сотрудников в другие организации, а также дополнительными издержками при найме новых работников, вынужденными кадровыми перестановками, потерей производительности, расходами на обучение и удержание персонала.

Таблица 1.1. Концептуальные основы РЧР

	Концепции РЧР	
	Обучение и развитие персонала (L&D ²)	Стратегическое развитие человеческих ресурсов (SHRD ³)
Цель РЧР	Обеспечение соответствия знаний, навыков и компетенций текущим и перспективным потребностям организации	Выявление, раскрытие, развитие и эффективное использование потенциала сотрудников как источника устойчивого конкурентного преимущества – стратегического актива компании
Ожидания компании в сфере РЧР	Работники должны обладать требуемыми для наилучшего выполнения работы знаниями и навыками; быть подготовленными к участию в процессах изменений в организации	Работники должны обладать уникальными знаниями, навыками и компетенциями, быть инициативными, демонстрировать приверженность корпоративным ценностям и ориентацию на долгосрочное сотрудничество с организацией
Основные политики РЧР	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Непрерывное обучение и развитие персонала ▪ Таланты – как наиболее ценная и привилегированная категория персонала ▪ Управление преемственностью на основе планов замещения руководящих должностей 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Всеобщее обучение и саморазвитие как культура организации ▪ Основной акцент на саморазвитие и самореализацию работников ▪ Развитие лидерства на всех уровнях организации, а не только группы талантов ▪ Взаимная ответственность руководителей и подчиненных за развитие
Основные практики РЧР	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Программы обучения и развития персонала как серия организованных мероприятий в рамках повышения квалификации ▪ Подготовка сотрудников в соответствии с планируемыми изменениями в организации ▪ Наставничество для интеграции новых сотрудников ▪ Выявление и развитие группы талантов ▪ Подготовка управленческого резерва 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ «Эко-система» обучения и развития – широкие возможности для самообучения с использованием смешанных форматов обучения на основе социального взаимодействия между сотрудниками, обмена знаниями и опытом ▪ Неформальные и личностноориентированные методы обучения для формирования функциональных и универсальных навыков ▪ Наставничество во всех формах, включая содействие профессиональному и карьерному росту
Субъекты РЧР	Руководители подразделений – принимают решения об обучении подчиненных и выступают заказчиками конкретных программ. Служба управления персоналом – поставщик обучающих и развивающих мероприятий	Сам работник и его руководитель. Служба управления персоналом в роли координатора и организатора обучающих и развивающих мероприятий
Результат	Изменение навыков	Изменение поведения

² L & D – Learning & Development (англ.).

³ SHRD – Strategic Human Resources Development (англ.).

Концепция стратегического РЧР основана на признании безусловной ценности человеческого капитала для устойчивого конкурентного преимущества организации, которое образуют редкие, незаменимые и невозпроизводимые ни в какой другой компании навыки, знания, способности, опыт, поведенческие модели и компетенции лидеров и персонала. При этом стоимость человеческих активов может быть повышена за счет инвестиций в обучение и развитие не только рабочих навыков сотрудников, но и мотивации, приверженности и вовлеченности. Исходя из такого понимания, все политики и практики в области РЧР должны разрабатываться, выполняться и оцениваться по тому, насколько хорошо они помогают компании осуществлять ее миссию и бизнес-стратегию.

Ниже показано сравнение между действиями и результатами, способствующими или сдерживающими формирование и использование человеческого капитала организации.

Балансовый отчет о человеческом капитале⁴

Примеры активов	Примеры пассивов
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Непрерывное обучение ▪ Современная экспертиза ▪ Преемственность команд ▪ Общее доступное знание ▪ Обсуждение сделанных ошибок и обучение на ошибках ▪ Широкое сотрудничество ▪ Низкий уровень потери талантов ▪ Развивающаяся карьера ▪ Открытость, ориентированность на потребителя ▪ Гибкая организация 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Эпизодические тренинги ▪ Устаревший опыт ▪ Постоянная нестабильность ▪ Локализованное знание ▪ Культура обвинения других в ошибках ▪ Изолированность ▪ Высокая текучесть ▪ Развитие по типу «накопителя» ▪ Озабоченность внутренними проблемами ▪ Жесткая иерархия

В настоящее время в самых успешных компаниях в России и за рубежом ядром РЧР стала практика управления талантами (*Talent Management* – англ.) Термин «**управление талантами**», впервые введенный в научный и практический оборот в конце 90-х годов XX века американской консалтинговой компанией *McKinsey*, подразумевает целенаправленную деятельность по созданию в компании когорты талантливых сотрудников, умеющих решать сложные бизнес-задачи и способных в дальнейшем занять руководящие позиции⁵.

⁴ Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами [пер.с англ.]; Серия «Менеджмент для лидера». М.: ИНФРА-М, 2007. С. 282.

⁵ Подробнее об управлении талантами – в дополнительных материалах по курсу.