

## АКТИВНЫЕ МЕТОДЫ РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ ДЕЙСТВУЮЩЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ

*Е.В. Емельянова*

*Статья посвящена раскрытию возможностей одного из современных подходов к совершенствованию человеческих ресурсов – развитию компетенции персонала с помощью активных методов обучения в рамках действующего предприятия. Предложенный инструментарий нацелен на развитие деловой репутации и решение актуальной проблемы управления стоимостью компании.*

**Ключевые слова:** стоимость, управление стоимостью, человеческие ресурсы, методы обучения персонала, развитие деловой репутации, компетенция, компьютерная бизнес-имитация.

Основой деятельности каждой компании является ее квалифицированный персонал. Грамотная управленческая деятельность определяет успех предприятия на рынке, качество институциональных и структурных изменений, способность к адаптации в жесткой конкуренции и выживанию в условиях финансового кризиса.

В очередном рейтинге глобальной конкурентоспособности 2007–2008 гг., опубликованном Всемирным экономическим форумом в ноябре 2008 г., Россия занимает 58-е место среди 117 стран. Из 12-ти факторов конкурентоспособности как явных преимуществ экономики России выделялись следующие: макроэкономическая стабильность, высшее образование, гибкость рынка труда, размер рынка и часть индикаторов, характеризующих «инновационный потенциал». По фактору «высшее образование» слабые стороны связаны с качеством образования в области менеджмента, а также с корпоративным обучением и повышением квалификации. Ключевыми пунктами по-прежнему остаются излишний академизм и оторванность от практики [1].

На этом фоне сегодня все больше компаний выбирают внутрифирменное обучение и развитие персонала, которое рассматривается как процесс приобретения работниками новых знаний, способностей, ценностей и мотиваций, способствующих активизации профессиональной деятельности для решения новых стратегических задач организации [2]. Что, в свою очередь, ведет к созданию высокой деловой репутации.

Внутрифирменное обучение позволяет:

- учитывать потребности конкретного бизнеса, цели и задачи, стоящие перед предприятием;
- сократить сроки обучения и минимизировать отрыв от рабочего процесса (обучение в условиях действующего предприятия);
- ориентироваться на компетенции персонала, а не на знания;
- готовить управленческие команды;
- минимизировать затраты.

В рамках внутрифирменного обучения специалисты в области управления человеческими ресурсами ведут поиск комплексных инструментов их развития, разрабатывают инновационные технологии обучения.

Инновационная образовательная технология сочетает в себе такие связанные составляющие, как:

1. Содержание, которое передается обучающимся, предполагает не столько освоение предметных знаний, сколько развитие *компетенций*, адекватных бизнес-практике. Под компетенцией понимается совокупность знаний работников, их навыков, способностей, ценностей и норм поведения, определяемых целями организации и заданностью конкретной ситуации [3].

2. Современные методы обучения – это активные методы формирования и развития компетенций, которые большое внимание уделяют именно практической основе передаваемых слушателям знаний, навыков и умений.

3. Современную инфраструктуру (технические средства) обучения, которая включает в себя информационную, технологическую, организационную и коммуникационную составляющие [2].

Один из важных подходов к развитию человеческих ресурсов – развитие компетенций персонала с помощью активных методов обучения в рамках действующего предприятия.

В настоящее время среди активных методов обучения распространены: тренинги, программированное обучение, групповые обсуждения, деловые (управленческие) и ролевые игры, бизнес-симуляции (*business simulations*), рассмотрение практических ситуаций (*case study method*), работа в проектных временных коллективах (*project-based method*), наставничество, ротация и др.

Однако многие корпоративные центры обучения отмечают, что максимального эффекта можно добиться, только комбинируя разные методы. Одним из примеров такой комбинации методов развития персонала, заслуживающих особенного внимания, изучения и внедрения, является деловая игра – компьютерная бизнес-имитация (симуляция). Она позволяет сотрудникам совместить получение теоретических знаний, их практическое применение, работу в команде, консультации профессионального тренера-коучера.

Идея использования имитационных моделей в процессе обучения впервые была реализована в военной сфере США (тренажеры для подготовки пилотов – *flight simulators*), откуда она переключалась в бизнес-образование. Первые управленческие имитационные модели были разработаны в университете *Carnegie Mellon* (Питсбург) в 1958 г.

В основе имитационных методов обучения лежит модель, построенная на основании норм и правил реальной практической деятельности. Принимая участие в имитационной игре, учащийся получает возможность освоить профессиональные процедуры и инструменты работы, а также сформировать представление о целостном устройстве определенной сферы деятельности. У нас этот метод часто называют «симуляцией», «симулятором» или «имитационной игрой» [2].

Преимущества компьютерной бизнес-имитации (далее КБИ) состоят в том, что создается виртуальная модель собственной компании с учетом ее миссии, стратегии, тактики, бизнес-процессов, специфики и потребностей. К разработке (наполнению) бизнес-имитации привлекаются, в первую очередь, сотрудники компании. Являясь моделью реальной организации, КБИ дает возможность значительно сократить операционный цикл и тем самым продемонстрировать участникам, к каким конечным результатам приведут их решения и действия, в минимально короткий срок отработать большое количество ситуаций. Все управленческие решения принимаются в режиме реального времени, и игроки сразу же получают комментарии консультанта по качеству принятого решения. КБИ позволяет отработать методы командной работы и провести оценку компетенций, например, «работы в команде», «убедительной коммуникации», «построения взаимоотношений», «лидерства», «анализа проблем», «коммерческого мышления», «системности мышления» и др.

Имитационные формы развития сотрудников становятся все более востребованными в корпоративном обучении: появляется возможность испытывать те или иные виды социальной и профессиональной деятельности в безопасных обстоятельствах с точки зрения рисков, издержек и санкций в случаях неоптимального поведения. Это дает возможность предприятиям повысить стоимость деловой репутации.

Предложенный метод развития компетенций персонала был реализован в ряде российских компаний (Центр профессиональной подготовки АНО «Рабочие нового поколения», ОАО «Тонус», ОАО «Группа ГАЗ», ФК «Уралсиб») в связи с внедрением новых систем качества: производственной системы Тойоты – *Toyota Production System (TPS)*, системы менеджмента качества в соответствии с международными стандартами ИСО 9001-2001. В условиях прове-

денных изменений в ФК «Уралсиб», в ОАО «Группа ГАЗ», ОАО «Тонус» одним из актуальных направлений развития персонал стала тема «Управление изменениями».

HR-специалисты (специалисты в области управления человеческими ресурсами) подобрали наиболее эффективный инструмент развития и обучения персонала этих компаний.

Таким инструментом, после сравнения различных методов активного обучения в рамках действующего предприятия по критерию «эффективность обучения – затраты на обучение – время», стала компьютерная бизнес-имитация. Она позволила обучить максимальное количество сотрудников различным вариантам проведения организационных изменений.

Внедрение системы управления компетенциями персонала, проведение бизнес-имитаций в российских компаниях способствовали получению следующих положительных результатов:

- сформирована непрерывная система развития компетенций персонала, основанная на разработанной в компании модели компетенций;

- системное и постоянное проведение бизнес-имитаций позволило обеспечить подготовку персонала для внедрения системы менеджмента качества в соответствии с международными стандартами ИСО 9001-2001, производственной системы Тойоты;

- в свою очередь, внедрение систем качества способствовало повышению качества и конкурентоспособности продукции, снижению затрат, увеличению объема продаж продукции, усилению положения предприятия на рынке, его деловой репутации, увеличению рентабельности.

В последнее время крупные компании все шире используют инновационные технологии для подготовки действующих менеджеров и для отбора наиболее талантливых студентов. Например, «L'Oreal», «Danone», «Siemens» и «Westdeutsche Landesbank» уже 5–10 лет активно реализуют «симуляционные» обучающие проекты и в сетевом (через Интернет) и очном формате.

### *Список литературы*

1. **The Global Competitiveness Report 2007–2008.** World Economic Forum. URL: [www.weforum.org](http://www.weforum.org).
2. **Шоптенко В.** Инновации в бизнес-обучении // Менеджер по персоналу. 2008. № 2.
3. **Макарова И.К.** Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджмента. 2-е изд. М.: Дело, 2008.