

Экономика

УДК 005.963.5:005.336.2

Обучение персонала в организации: компетентностный подход

И.В. ГЛУХОВА

Рассматриваются вопросы, связанные с формированием персонала организации и предъявляемым к нему требованиям. Особое внимание уделено возможностям обучения персонала в организации на основе теорий научения, известных в мировой практике. Акцентируется внимание на использовании компетентностного подхода, который предполагает реализацию на практике имеющихся компетенций сотрудников и образование новых. Эффективность формирования компетенций возможна на основе применения инструментов мотивации сотрудников.

Ключевые слова: компетентностный подход, компетенция, компетентность, работа, занятие, теории научения, декларируемые теории, применяемые теории, одинарная петля научения, двойная петля научения, неспособность организации к обучению, самообучающаяся организация.

The article deals with issues related to the formation of the personnel of the organization and the requirements imposed on it. Particular attention is paid to the opportunities for learning personnel in the organization on the basis of learning theories known in the world practice. Attention is focused on the use of the competence approach, which involves the use in practice of the existing competences of the employee and the formation of new ones. The effectiveness of the formation of competencies is possible through the use of employee motivation tools.

Keywords: competence approach, competence, work, occupation, theories of learning, espoused theories, theories-in-use, single-loop learning, double-loop learning, inability of the organization to training, learning organization.

Введение. Персонал является главным ресурсом любой организации, от эффективности деятельности которого зависит уровень ее конкурентоспособности и процветание в будущем. Сотрудники организации обладают набором компетенций, сформированным в процессе обучения в учебном заведении или практической деятельности, который они в той или иной степени реализуют на практике. Однако в современных условиях высокой динамичности внешней среды наполняемость компетенций устаревает, и возникает объективная потребность в ее обновлении или формировании новых компетенций в целях развития трудового потенциала. Обучение сотрудников рассматривается как бизнес-процесс, в основе управления которым находится компетентностный подход. Поэтому изучение методик и инструментов, с помощью которых можно осуществлять эффективное обучение сотрудников непосредственно в организации, является актуальным.

Основная часть. В Республике Беларусь с 1 января 2018 г. введен Общегосударственный классификатор Республики Беларусь «Занятия» (ОКРБ 014-2017), который представляет собой систему классификации и обобщения информации о занятиях в стране [1]. В его основу положена Международная стандартная классификация занятий (МСКЗ-88), принятая на совещании экспертов по статистике труда в рамках Международной организации труда (МОТ) в декабре 2007 г.

В числе задач, которые он призван решить, находятся следующие:

- анализ и прогнозирование показателей в сфере занятости;
- анализ и прогнозирование потребности экономики в кадрах;
- обеспечение потребностей нанимателей, органов государственного управления в информации о занятиях, должностях служащих, профессиях рабочих [1].

В классификаторе выделяется 9 основных групп классификации занятий, из которых 4 первые группы служащих:

1. Руководители.
2. Специалисты-профессионалы.
3. Специалисты.
4. Работники, занятые предоставлением офисных административных и вспомогательных услуг потребителям, подготовкой, обработкой информации и учетом [1].

В таблице 1 приведена динамика структуры категорий персонала организаций страны. В данном случае руководители – 1 группа по классификатору; специалисты – 2-я и 3-я группа, другие служащие – 4-я группа.

Таблица 1 – Динамика удельного веса категорий персонала в общей численности работников организаций в Республике Беларусь в 2010–2016 гг. [2, с. 95] (в процентах к итогу)

Категории персонала	2010	2012	2014	2016
Всего работников, в том числе:	100	100	100	100
– рабочие	59,2	57,9	56,8	55,0
– служащие, из них:	40,8	42,1	43,2	45,0
– руководители	9,9	10,2	10,5	10,7
– специалисты	27,2	28,4	29,2	30,7
– другие служащие	3,7	3,5	3,5	3,6

Как видно из таблицы 1, руководители и специалисты занимают довольно большой удельный вес в структуре, который имеет постоянную тенденцию к росту (руководители – до 10,7 %, а специалисты – до 30,7 % в 2016 г.).

Для того чтобы занимать должность руководителя или специалиста заданного уровня, необходимо иметь определенные знания и навыки. В этой связи в основу классификации занятий положены два параметра: специализация и уровень навыков. При этом уровень навыков определяется характером работы, которую должен выполнять работник в рамках занятия «... во взаимосвязи с типичными задачами и обязанностями; совокупностью освоенных теоретических знаний и практических умений, необходимых для качественного осуществления определенного занятия» [1]. Следует отметить, что в классификаторе под работой понимается набор задач и обязанностей, которые выполняются или должны выполняться одним лицом, работающим у нанимателя. А занятие – набор работ, характеризующихся высокой степенью совпадения выполняемых основных задач и обязанностей.

В классификаторе выделено 4 уровня навыков. Для рассмотренных выше групп служащих определены следующие:

- третий уровень позволяет решать сложные технические и практические задачи при наличии обширных теоретических и практических знаний в конкретной области. На этом уровне решаются задачи 3-й группы, некоторые занятия 1-й и 4-й группы;

- четвертый уровень предполагает наличие занятий, для осуществления которых необходим творческий подход и умение использовать глубокие теоретические знания и практические навыки при решении сложных задач. На этом уровне решаются задачи 1-й и 2-й группы, а также отдельные задачи 3-й группы.

Из представленного выше очевидно, что на каждом уровне необходимо постоянное формирование (обновление) различных групп компетенций работников, реализация которых позволяла бы эффективно осуществлять занятия в рамках занимаемой должности, т.е. проявлять высокую степень компетентности. Следует отметить, что, например, «...компетенция экономиста-менеджера – это совокупность общих и профессиональных знаний, умений, навыков, необходимых для выхода на рынок труда, успешной презентации себя нанимателю и эффективной трудовой деятельности в сфере экономики и управления» [3, с. 156]. При этом компетентность может быть определена как его способность активировать личностные качества, позволяющие применять «личный банк компетенций» в конкретных условиях управленческой деятельности.

При обучении в ВУЗе по различным специальностям студенты – будущие сотрудники организаций – формируют три группы компетенций: академические, социально-личностные, профессиональные. Академические компетенции способствуют применению базовых научно-теоретических знаний для решения теоретических и практических задач, умению учиться, повышать свою квалификацию в течение трудовой жизни. В качестве примера выступает владение различными методами анализа, умение работать самостоятельно, креативность, обладание навыками устной и письменной коммуникации и др. Социально-личностные компетенции – культурно-ценностные ориентации, знание идеологических, нравственных ценностей общества и государства и умение следовать им (например, способность к социальному

взаимодействию, к критике и самокритике; умение работать в команде и др.). Профессиональные компетенции направлены на формирование способности к выполнению работ (занятий), обеспечению в определенной сфере профессиональной деятельности.

Эффективная деятельность в условиях развития инновационной экономики возможна при наличии постоянного обновления и расширения списка имеющихся компетенций. Однако на этом пути существует проблема, которую очень точно сформулировал К. Арджирис: «Любая компания, желающая добиться успеха, в опасном деловом окружении, прежде всего, должна разрешить для себя основную дилемму: успех на рынке все сильнее зависит от обучения, но большинство людей не знают, как учиться» [4]. В настоящее время управление персоналом – бизнес-процесс, одним из важных составляющих которого является непрерывное обучение персонала. Его трансформация согласно условиям внешней среды и запросам нанимателя (собственника организации) возможна на основе применения теорий научения. Именно они и позволяют увидеть, каким образом происходит формирование, развитие и реализация компетенций в границах организации.

Теория организационного научения К. Арджириса и Д. Шона позволяет рассмотреть процесс обучения людей как один из функциональных бизнес-процессов в организации. С позиции данной теории способность к научению организации в целом аналогична способности к научению каждого ее сотрудника. При этом организационное научение рассматривается как процесс определения и исправления ошибок [5, с. 104]. Теория гласит о том, что каждый человек, согласно имеющимся ценностям и установкам, формирует представление о различных аспектах своего поведения в возникающих ситуациях. Именно это К. Арджирис и назвал «теорией действия» – программой эффективных действий в рамках любого типа коммуникаций между сотрудниками, которые определяют их поведение в роли руководителя, подчиненного, коллеги. При этом выделяют два вида теорий действия:

– декларируемые теории (espoused theories) – это теории действия, о которых человек заявляет вовне. Сотрудник рассказывает другим, каким образом он бы повел (или будет вести) себя в той или иной ситуации. Но это, как правило, лишь его предположения и позиционирование себя в роли «советчика» или «идеального сотрудника – перфекциониста». В рамках компетентностного подхода это означает, что у работника уже сформированы некоторые компетенции, которые он определенным образом хочет реализовать на практике и заявляет об этом;

– применяемые теории (theories-in-use) – это теории действия, которые человек применяет в практической деятельности. В рамках данных теорий работник должен использовать свои личностные качества и трансформировать компетенции в компетентность. А это достаточно сложный процесс, результаты которого могут оказаться совершенно отличными от прогнозируемых.

Возникает вопрос: «А каким же образом происходит накопление опыта у сотрудников и приближение декларируемых теорий к применяемым?» Ответ на него дает предложенные К. Арджирисом типы научения – с «одинарной и двойной петлей» (рисунок 1).

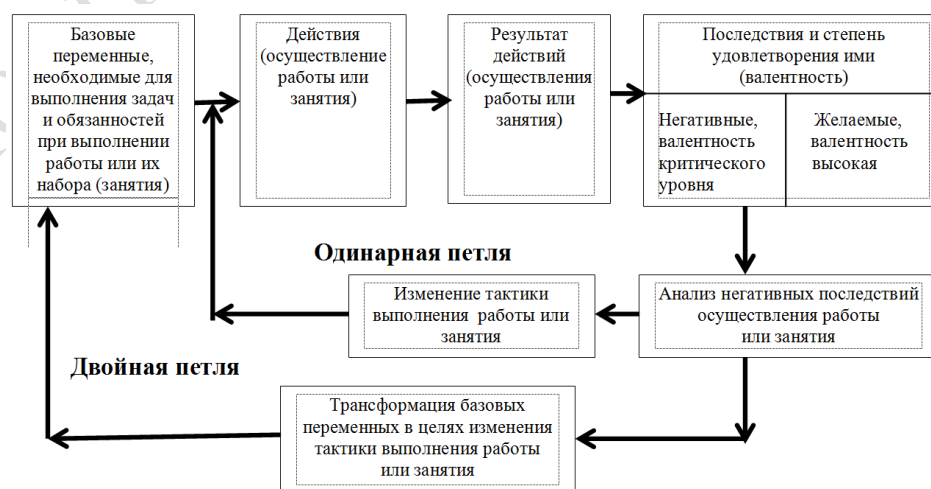


Рисунок 1 – Модель научения с «одинарной и двойной петлей» К. Арджириса в рамках выполнения работы (занятия) специалистом-профессионалом (руководителем)

Рассмотрим, каким образом может быть использован компетентностный подход в рамках «петель научения», представленных на рисунке 1:

– «единичная петля научения» возникает в том случае, если сотрудник ежедневно выполняет стандартные занятия (работы), в результате которых возникает одна и та же проблемная ситуация. Со временем работник приобретает личный опыт ее решения, т. е. нарабатывает свои методы и способы устранения возникающих противоречий. Необходимым условием для этого является стандартный набор личностных качеств, знаний, умений, навыков, а также мотивы к деятельности. Таким образом, происходит научение сотрудника, а вместе с этим, и организации в целом, и «распаковывание» набора компетенций в рамках актуализации того или иного мотива в конкретный момент времени. Мотив к работе (занятию) перестает быть действенным, когда достигнут желаемый результат и существует достаточно высокая степень удовлетворения от него, т. е. валентность (теория ожидания В. Врума). Если сотрудник в полной мере удовлетворен результатом своих действий, то он полагает, что достиг нужного уровня компетентности, т. е. способен решать задачу в любое время, в любой ситуации. Однако именно прошлый опыт выступает в качестве того фактора, который препятствует дальнейшему развитию работника и вводит его в период «творческого застоя». Если же возникают негативные последствия от выполнения работы (задания) и имеется низкая степень валентности, то производится анализ данных последствий, на основе которого разрабатываются мероприятия по изменению тактики деятельности работника. В этом случае может быть использована методика управления сменой и актуализацией мотивов, предложенная Х. Хекгаузенем [6]. Однако основное правило, которое действует в «одинарной петле» – корректировка порядка выполнения задания (работы) без изменения базовых характеристик. Следует отметить, что такой подход ориентирует организацию на достижение целей развития лишь в краткосрочном периоде;

– «двойная петля научения» является наиболее прогрессивной, направленной на эффективное управление персоналом в долгосрочном периоде. Если деятельность отдельных сотрудников или организации в целом является неудовлетворительной, т. е. не соответствует ожиданиям ее руководства или реальных клиентов (контрагентов) в течение некоторого периода времени, то необходимо использование механизмов антикризисного управления персоналом. А это предполагает пересмотр базовых переменных и их трансформацию. Каким образом это возможно сделать? Один из вариантов преобразований состоит в активном управлении первичными и вторичными факторами формирования организационной культуры согласно концепции Э. Шейна [7].

При этом в качестве первичных факторов выступают точки концентрации внимания высшего руководства; реакция руководства на критические ситуации, возникающие в организации; отношение к работе и стиль поведения руководителей; критерии поощрения сотрудников; критерии отбора, назначения, продвижения и увольнения из организации. К вторичным факторам относят структуру организации, систему передачи информации и организационные процедуры и др. В процессе использования «двойной петли обучения» происходит непрерывный процесс научения сотрудников – формирование новых компетенций и выявление личностных качеств, позволяющих проявлять высокую степень компетентности. А это является конкурентным преимуществом организации и, соответственно, залогом ее эффективного функционирования в будущем.

Большое внимание вопросам самообучающейся организации уделял П. Сенге, который утверждал, что «... большинство организаций учатся плохо. То, как они были созданы и ими управляют, как определены должностные обязанности и полномочия работников, как мы все привыкли мыслить и взаимодействовать, – все это создает препятствия к учебе ... Если кто-то чему-то и сможет научиться, то вопреки препятствиям» [8, с. 36–37]. При этом ученый выделяет семь основных источников неспособности организации к обучению:

– моя профессия и есть я. Это верность и преданность своей профессии. Когда сотрудник ограничивается рамками должностной инструкции, предписывающей его права и обязанности, то у него пропадает чувство ответственности за результат общей деятельности в организации. Он сможет перечислить свои обязанности, а о цели в организации может и не вспомнить;

– «враг – вовне» – все проблемы в организации возникают исключительно под воздействием внешних факторов;

– иллюзия ответственности, при которой активная позиция сотрудников – это реакция на события «... действительная активность начинается с того, чтобы осознать собственный вклад в свои личные проблемы. Это не эмоциональное состояние, а результат способа мышления» [8, с. 40];

– замороженность событиями. В организациях очень много говорят о краткосрочных событиях и фактах. Специалисты и руководители могут научиться предугадывать события, а не создавать что-то новое;

– «вареная лягушка». Отсутствие возможности видеть незаметные на первый взгляд медленные, вялотекущие процессы в организации, приводящие к кризисному состоянию;

– иллюзия того, что мы учимся на опыте. У сотрудника в организации отсутствует возможность увидеть все последствия реализации принятого им решения, поэтому объективное восприятие опыта «ускользает» от него;

– миф о команде менеджеров. Рядовые сотрудники полагают, что для преодоления трудностей в организации существует команда управленцев, которая способна решить все проблемы и в организации по-прежнему будет все хорошо;

– неспособности и дисциплины. Это сочетание двух рассмотренных факторов, препятствующих обучению: «моя профессия и есть я» и «вареная лягушка».

П. Сенге отмечал, что в самообучающейся организации сотрудники постоянно расширяют границы возможностей создания результатов своей работы, изменяется способ их мышления, и они непрерывно учатся тому, как учиться вместе. В таких организациях работники овладевают пятью дисциплинами: системным мышлением, мастерством самосовершенствования, интеллектуальными моделями, созданием общего видения чего-либо, групповым обучением. В рамках данного подхода к научению сотрудников предполагается, что развитие существующих компетенций и формирование новых осуществляется на двух уровнях: индивидуальном и групповом.

Заключение. Таким образом, в статье рассмотрены возможности использования компетентностного подхода в рамках бизнес-процесса обучения персонала. Применение на практике теорий научения К. Арджириса и Д. Шона, П. Сенге будет способствовать активизации процесса формирования компетенций и, соответственно, увеличению трудового потенциала работников. Использование инструментов мотивационной сферы позволит трансформировать компетенции в компетентность работников в рамках выполняемой работы (занятия), тем самым повысить их конкурентоспособность на рынке труда и конкурентоспособность организации на рынке товаров и услуг.

Литература

1. Об утверждении Общегосударственного классификатора Республики Беларусь «Занятия» [Электронный ресурс] : постановление Министерства труда и социальной защиты от 27 июля 2017 г. № 33 // Официальный сайт Мин-ва труда и соц. защиты Респуб. Беларусь. – Режим доступа : <http://www.mintrud.gov.by>. – Дата доступа : 10.01.2018.
2. Республика Беларусь – 2017: стат. ежегод. / ред. кол.: И.В. Медведева [и др.]. – Минск : Нац. стат. комитет Респуб. Беларусь, 2017. – 506 с.
3. Глухова, И.В. Компетентностный подход при подготовке экономиста-менеджера: теория и практика / И.В. Глухова, А.П. Геврасева // Известия Гомельского гос. ун-та им. Ф. Скорины. – 2017. – № 2 (101). – С. 152–157.
4. Соколов, М. Создание конкурентной организации [Электронный ресурс] / М. Соколов. – Режим доступа : <http://training27.ru>. – Дата доступа : 12.01.2018.
5. Арджирис, К. Организационное научение / К. Арджирис. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 563 с.
6. Теория мотивации Х. Хекгаузена [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://hr-portal.ru>. – Дата доступа : 12.01.2018.
7. Шейн, Э.Х. Организационная культура и лидерство / Э.Х. Шейн ; пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. – СПб. : Питер, 2002. – 336 с.
8. Сенге, П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации / П. Сенге. – М. : Олимп-Бизнес, 2003. – 384 с.