

## ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА

# ПОЛИТИКА ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ

**Т. А. СОЛТИЦКАЯ**

*Факультет менеджмента СПбГУ*

В статье вводится определение системы обучения персонала как совокупности политики и структуры обучения и рассматриваются направления ее развития в российских компаниях. Автором описываются четыре вида политики обучения персонала. На основе проведенного разведывательного исследования делается вывод о наличии связи между принятой в организации политикой обучения и эффективностью процесса обучения, о значимости ценностей организации для формирования системы обучения персонала. Выдвигается предположение о важности доверия руководителей компании к своим сотрудникам для роста эффективности обучения.

Тенденции корпоративного обучения становятся популярной темой обсуждения в среде менеджеров и представителей бизнес-школ. Для разработки конкретных рекомендаций по формированию корпоративной системы обучения необходимо проведение ряда исследований, объектом которых станет опыт обучения персонала в современных российских организациях. Статья основана на практическом опыте автора, консультирующего в течение 15 лет руководителей российских компаний по вопросам организационного развития и обучения персонала.

Мы поставили перед собой задачу проанализировать политику организационного обучения с целью описания актуальных типов политики обучения в органи-

зации и выдвинуть гипотезы об основных факторах эффективности обучения в компании. Данное исследование является результатом анализа практики российских компаний, которые консультировал автор, в сфере обучения персонала.

Из трех видов исследований, обычно выделяемых в социальных науках — разведывательного, описательного и экспериментального [Ядов, 1987], — нами выбран разведывательный исследовательский план, который наиболее адекватен целям работы и степени изученности объекта. Целями данного плана являются уточнение проблемы, обнаруживаемой при анализе теоретических концепций, и формулировка гипотез и задач для последующих описательных и экспериментальных

исследований. Также разведывательное исследование, описывая тенденции и прецеденты, помогает практикам создавать креативные подходы к организации тех или иных процессов в компании.

Этот тип исследования предполагает предварительный теоретический анализ своего объекта. Мы попытаемся определить, что такое организационная политика обучения с точки зрения ведущих специалистов по данной тематике.

## ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПОЛИТИКА ОБУЧЕНИЯ

Под организационной политикой понимается совокупность намерений или принципов деятельности компании в различных областях. Д. Коул [Коул, 2004] определяет политику, с одной стороны, как документ, фиксирующий характер выполнения работ и тем самым способствующий развитию и реализации перечня доминирующих в компании ценностей, с другой стороны, как квинтэссенцию организационных ценностей и ожиданий в отношении всех основных функций компании. Политика констатирует не содержание организационных планов, а способы достижения организационных целей с культурно-поведенческой точки зрения. Коул пишет, что «политика наполняет каркас из стратегических и операционных планов нравственным содержанием и элементами поведенческой теории» [Коул, 2004, с. 32]. Политика, зафиксированная в документах, отражается в действительном поведении людей в организации. Соответствие декларируемых в документах принципов поведения реальному поведению сотрудников компании свидетельствует о целостности и осознанности проводимой политики.

Организация может определить политику своего поведения в различных значимых областях (маркетинговая полити-

ка, политика в области качества, кадровая политика и т. д.). Одним из видов ее деятельности является обучение персонала. Следовательно, организация, в которой обучение персонала выступает значимым видом деятельности, формирует политику обучения наряду с кадровой, маркетинговой и другими видами организационной политики.

В современной теории управления человеческими ресурсами принято считать, что потребность в обучении возникает вследствие набора и необходимости адаптации новых сотрудников в организации, из-за недостаточной эффективности выполнения отдельными сотрудниками рабочих функций, а также при происходящих организационных изменениях [Иванова, 2002; Капустин, Краснова, 2000; Магура, Курбатова, 2004; Половинко, 2002; Сергиенко, 2004].

Авторы работы [Кетс де Врис и др., 2005] занялись изучением качеств новых лидеров российского бизнеса, описывая те характеристики, которые делают человека или компанию лидером в специфических условиях становления российского бизнеса. Суммируя опыт отечественных компаний-лидеров, исследователи указали на то, что необходимо формировать их как открытые системы, постоянно обменивающиеся информацией с внешней средой, поскольку общение с внешним миром (с партнерами, клиентами, поставщиками и т. п.) выступает в качестве важного источника знаний для организации. В книге отмечается, что многие российские бизнес-лидеры уже начали процесс обучения и намереваются сделать обучение в своих компаниях значимой частью организационной жизни.

Исследователи пишут о том, что для удовлетворения потребности в обучении необходима системность в организации обучения в компании [Коул, 2004]. На наш взгляд, *говорить о системном об-*

учении персонала в организации можно лишь при наличии двух условий: сформулированной политики обучения и структурного обеспечения учебных процессов. Формирование организационной политики обучения персонала требует определенности целей и ценностей процесса обучения. В чем же состоит суть процесса обучения в организации?

*Обучение персонала в организации (training).* Обзор работ, посвященных данному вопросу [Капустин, Краснова, 2000; Магура, Курбатова, 2004; Половинко, 2002; Сергиенко, 2004], показывает, что под обучением персонала понимаются прежде всего способы, которые организация использует, формируя у своих членов знания и умения, необходимые для решения организационных задач. Главные усилия по совершенствованию обучения сотрудников концентрируются, с одной стороны, на улучшении техники передачи знаний («как?») и, с другой стороны, на модернизации содержания подготовки персонала («что?»).

Собственно термин «обучение» интерпретируется как приобретение знаний и формирование умений (навыков), необходимых для выполнения работы. Под приобретением знаний понимаются передача потенциального опыта решения проблемы от некоторого источника знаний и преобразование его в вид, который позволяет использовать эти знания в деятельности. Знание — способность ответить на вопрос о качествах, механизме, динамике явления, процесса, события. Умение (навык) — способность применить знание в практике деятельности. Организационная практика, разумеется, требует как знаний, так и умений.

Классические бихевиористские теории обучения (Э. Торндайк, Б. Скиннер) утверждают, что изменения в демонстрируемом поведении есть единственный критерий обучения. Следовательно, выработка и усвоение стандартов поведения

являются значимой частью процесса организационного обучения. Когнитивные теории обучения (М. Вертгеймер, К. Келлер и др.) настаивают на описании обучения как сложного процесса, не сводимого к формированию поведенческих паттернов, а включающего и поиск решений проблемы, интуицию, креативность и т. п. [Коул, 2004]. Таким образом, согласно этому подходу, обучение может не приносить немедленного результата в поведенческих изменениях у сотрудников, но содействовать постепенной переориентации установок и ценностей, что может быть значительно более важным с точки зрения организационного развития.

Современные теории обучения (Д. Бургойне, Р. Стюарт, Р. Гагн, К. Роджерс, Д. Колб, Т. Бойделл, П. Джарвис, П. Хани, А. Мамфорд и др.) рассматривают его прежде всего как процесс индивидуальной активности, что, следовательно, предполагает большую концентрацию на интересах обучающихся (а не организации), использование таких форм и методов обучения, которые диагностируют актуальные потребности обучающихся непосредственно в процессе обучения, причем программа определяется в основном самими участниками обучения [Коул, 2004; Kolb, Osland, Rubin, 1995; Mumford, 1980; Rogers, Freiberg, 1994]. Авторы работы [Rogers, Freiberg, 1994] настаивали на том, что задачей учителя является обеспечение условий, в которых индивид сам сможет сформулировать цель своего обучения и возьмет на себя часть ответственности за процесс обучения.

Д. Колб [Kolb, Osland, Rubin, 1995] заявил, что обучение в аудитории и организационная практика не имеют ничего общего вследствие пассивности (в аудитории) или активности (на практике) обучающегося. Он разработал модель экспериментального обучения в циклической форме. Точкой отсчета в данном

цикле является конкретный опыт определенной деятельности, который наблюдается и обдумывается, результатом чего выступает формирование абстрактных категорий и понятий, которые испытываются в новой ситуации, затем цикл начинается заново. Следовательно, обучающийся должен быть включен в такие процессы, как мышление, ощущение и действие.

По мнению Д. Коула [Коул, 2004], в большинстве современных организаций доминирует бихевиористский подход к обучению персонала: организационные потребности в обучении доминируют над личностными потребностями сотрудников. Таким образом, существует разрыв между потребностями организации в обученном работнике и потребностями работника в индивидуальном профессиональном развитии, что служит барьером на пути создания систем обучения в компаниях.

*Организационное обучение (научение) (organizational learning)*. Согласно К. Арджирису [Арджирис, 2004], начавшему одним из первых разрабатывать тему организационного научения, сумма знаний, которыми обладает организация, больше, чем сумма знаний ее сотрудников. Индивидуальное обучение — необходимое, но недостаточное условие для создания обучающейся организации и формирования организационного интеллекта.

По П. Сенге [Сенге, 1999], использование термина «обучение» применительно к организациям говорит о том, что мы относимся к организации как к автономной и целостной сущности, способной, с одной стороны, на элементарные когнитивные акты, такие как сбор и производство информации, а с другой стороны, на такие сложные процедуры, как анализ и синтез, поиск и оценка альтернатив. Обучение организации представляет собой планомерный и непрерывный процесс совершенствования оперативной организационной деятельности,

осуществляемый за счет сбора, изучения и интерпретации информации (внутренней и внешней). Его целью является улучшение перспектив выживания организации в условиях нестабильности, характерной для нынешней реальности. Самообучающимися можно назвать те организации, где люди развивают свои способности для получения желаемых результатов, вследствие чего происходит освоение новых моделей мышления (а не поведения), где люди постоянно учатся вместе.

По Д. Киму [Kim, 1993], научение организации начинается в тот момент, когда работники делятся друг с другом знаниями или навыками. На ранних стадиях жизненного цикла организации индивидуальное обучение равнозначно организационному научению. На предпринимательской стадии развития сотрудники часто обмениваются знаниями и умениями в процессе неформального общения. По мере роста в организации возникает потребность в упорядочивании различных процессов, в том числе и обучения персонала. Руководство предпринимает шаги по организации обучения, вводя регламенты, описание рабочих процедур, отчеты, письменные переписки и т. д., благодаря чему знания и умения сохраняются в организации. При этом большие объемы знаний и умений не фиксируются и остаются только в коллективной памяти работников. Эти накопленные, но не артикулированные знания уникальны для каждой организации и критичны для ее успеха.

Результатом организационного научения, таким образом, выступает знание, которое в процессе обучения организации распространяется среди всех ее членов и выражается в организационных процедурах, нормах и стандартах деятельности.

Д. Дж. Тис, Г. Пизано и Э. Шуен [Тис, Пизано, Шуен, 2003] подчеркивают, что

обучение — важнейший процесс, имеющий несколько ключевых характеристик. Значимо участие в обучении как организационных, так и индивидуальных навыков, ценность которых зависит от их применения в конкретных организационных ситуациях. Обучение требует согласованных способов коммуникации и процедур поиска решения проблем. Кроме того, организационное знание всегда остается востребованным во всех новых способах действий или при любой новой логике организации.

А. В. Бухвалов [Бухвалов, 2004] формулирует необходимые признаки обучающейся организации в России: 1) разработан мотивационный механизм максимизации ценности компании всеми сотрудниками; 2) внедрен кодекс поведения менеджмента; 3) все работники интеллектуального труда должны принимать участие в формировании стратегии; 4) в малом и среднем бизнесе зарплатки ключевых исполнителей не должны сильно отличаться от заработка топ-менеджеров; 5) средние и крупные компании должны содержать перспективные подразделения, даже если они не приносят текущей прибыли и текущей ценности компании.

*Организационная культура и политика обучения персонала.* Очевидно, что создание обучающейся организации состоит только в том случае, если обучение станет неотъемлемым элементом организационной культуры. Сенге отмечает, что основой философии самообучающихся организаций становится достижение коллективных целей путем использования знаний, навыков и инсайтов всех сотрудников [Сенге, 1999]. Доминирующей стратегией формирования таких организаций исследователь считает системное мышление, развивающее органичный взгляд на компанию.

Э. Шайн, определяя организационную культуру «как накопление предшеству-

ющего научения на основе прежних успехов» [Schein, 1994], в процессе своего анализа обнаружил, что очень немногие компании, вошедшие в выборку, обладают культурой научения, и высказал мнение о том, что тип культуры, способствующей развитию обучающейся организации, в целом весьма идеалистичен.

Описывая культуру организации, ориентированной на обучение, Э. Шайн сформулировал в своей работе набор характеристик как культуры, которая способствует и поддерживает развитие обучающих процессов в компании, так и такой культуры, которая препятствует формированию мотивации обучения у сотрудников (табл. 1).

Для осуществления процесса обучения Шайн [Schein, 1994] предлагал создавать в организациях «параллельные системы», формирующие психологически безопасную атмосферу для обучения и практической отработки навыков, имеющие нормы вознаграждения за творческое мышление и экспериментирование. Один из примеров таких параллельных организаций — корпоративные университеты, функционирующие в сети взаимодействия с консультантами, бизнес-школами и исследовательскими центрами.

Согласно мнению, представленному в книге [Бойетт, Бойетт, 2002], организационная культура в современных компаниях далека от идеальной, описанной Э. Шайном и другими исследователями.

Д. Маршанд [Маршанд, 1999] считает, что работа с информацией (информационная культура) — один из важнейших компонентов попыток компании управлять изменениями. Можно говорить о ценностях, установках и поведении, которые влияют на процессы осознания, сбора, организации, обработки, распространения и использования информации. Исследователь описывает четыре разновидности информационной культуры, которые можно встретить в современных

Таблица 1

## Характеристики культуры, способствующей и препятствующей обучению организации

Культура, способствующая обучению	Культура, препятствующая обучению
1. Устанавливает баланс интересов всех сторон (ни одна группа — потребители, наемные менеджеры, поставщики, акционеры, местные власти и т. п. — не доминирует в мышлении менеджеров, так как они понимают, что любая из них при доминировании может замедлить развитие организации и даже уничтожить ее)	1. Проводит различие между «жесткими» и «мягкими» проблемами (вопросы, связанные с выполнением заданий, имеют приоритет над вопросами, затрагивающими взаимоотношения между людьми)
2. Сосредоточена на людях, а не на системах (руководители считают, что подчиненные могут и будут учиться, и при этом ценят обучение и изменения)	2. Сосредоточена на системах, а не на людях (рационально-технократический подход к организации, руководители заняты созданием и поддержанием систем)
3. Создает у людей уверенность в том, что они могут в случае необходимости изменить свою среду (у работников есть общее убеждение, что они управляют собой и влияют на фирму. «Если мы считаем, что окружающий мир нельзя изменить, то какой смысл учиться?» Э. Шайн)	3. Позволяет людям изменяться только тогда, когда это необходимо. (Люди в организациях скорее реактивны, сосредотачивая свое внимание на решении проблем, а не на инновациях)
4. Предоставляет время для учебы	4. Применительно к сотрудникам использует главный принцип — «Не расслабляться и работать, работать, работать»
5. Предписывает целостный подход к решению проблем (системное мышление)	5. Расчленяет проблемы и предписывает раздельное решение рабочих задач и подзадач (аналитическое мышление)
6. Поощряет открытые коммуникации	6. Ограничивает поток информации (разрешается только необходимая рабочая и организационная информация)
7. Основана на вере в групповую и командную работу	7. Основана на вере в индивидуальную работу и конкуренцию между сотрудниками
8. Предполагает доступность лидеров для общения	8. Предполагает авторитарность лидеров

Источники: [Schein, 1994].

компаниях. В *функциональной* культуре руководители используют информацию для управления подчиненными и влияния на них. Эта культура в наибольшей степени присуща жестко иерархизированным компаниям, причем характерным для нее информационным поведением является контроль.

В культуре *взаимодействия* менеджеры и специалисты в достаточной степени доверяют друг другу и свободно обмениваются информацией, важной для совершенствования процессов и роста эффек-

тивности. Прямой обмен информацией о возможных срывах и провалах необходим для устранения проблем и адаптации к возникающим изменениям.

В культуре *исследования* менеджеры и служащие стремятся к пониманию будущих тенденций и нахождению лучшего способа отразить возможную угрозу существования компании. Здесь господствующим информационным поведением является предвидение. Все в компании — от генерального директора до низовых звеньев — должны быть бдительными.

Наконец, исследователь описывает культуру *открытости*. Здесь все сотрудники открыты для нового понимания природы кризисов и радикальных перемен. Эти компании сознательно отбрасывают старые подходы к бизнесу, чтобы освободиться для поиска новых перспектив и идей, обещающих создание новых продуктов и услуг, могущих изменить условия конкуренции независимо от рыночной ситуации. Немало компаний обладает анклавами культуры открытости, где собирают и обрабатывают информацию, разрабатывают новые продукты и сценарии развития бизнеса, добиваются партнерских отношений с потребителями и поставщиками.

Информационная культура, по мнению Маршанда, активно влияет на формирование политики обучения [Маршанд, 1999].

Таким образом, политика обучения воплощает в себе основные ценностные установки компании по отношению как к процессу, так и к результату обучения персонала.

*Системность в обучении персонала.* Д. Коул пишет, что создание системы обучения персонала требует определения политики обучения и выявления или создания ресурсов для ее воплощения. Политика устанавливает, что организация собирается предпринимать для обучения и развития своих сотрудников [Коул, 2004]. В одних компаниях политика обучения может сводиться к уверенности в том, что организация позаботится о профессиональном росте своих сотрудников. В других компаниях она включает в себя не только положения о ценности обучения персонала для организации, но и типологию форм и методов обучения, положения об анализе потребности в обучении, об оценке результатов обучения, заявление о приоритетности корпоративных целей при организации обучения, привлечение внешних тренеров и преподавателей для проведения обучения,

формирование внутрифирменного тренингового центра и т. п.

Осознанная и целенаправленная политика обучения является необходимым условием формирования в компании управляемой системы обучения. Целенаправленность предполагает создание таких параметров системы, как диагностика потребности в обучении и оценка результатов обучения. Для реализации диагностических и оценочных процедур, а также для решения организационных задач необходимо структурное обеспечение системы обучения, т. е. наличие структурной единицы под выполнение учебных задач (это может быть корпоративный университет, внутрифирменный учебный центр или тренинг-менеджер; а также партнерская обучающая фирма, выполняющая функции учебного отдела, вынесенного за границы организации). Приступая к реализации политики обучения персонала, необходимо ответить на вопросы о том, как выбирать, кого, чему и когда учить; что такое результат обучения; каковы критерии оценки результата обучения, которые и определяют смысл деятельности корпоративных университетов, учебных центров и тренинг-менеджеров.

Принятие целенаправленного и осознанного подхода к обучению в организации может произойти из-за растущего давления факторов среды или внутренних организационных потребностей. Д. Коул [Коул, 2004] определил шаги развития системы обучения в организации:

- 1) выработка политики обучения, которая направит организационные действия в нужном направлении;
- 2) создание перечня обязанностей тех, кто отвечает за реализацию политики;
- 3) установление структуры обучающих должностей и процедур, а также распределение материальных ресурсов для обучения;
- 4) четкое выполнение обязанностей специалистами по обучению: от анализа

потребностей в обучении до оценки проведенных тренингов.

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

Рассмотрение теоретического материала, посвященного проблемам обучения в компаниях и формирования самообучающихся, конкурентоспособных, информационно открытых организаций в России, выявило наличие следующего противоречия.

С одной стороны, современные когнитивные психологи описывают эффективность обучения как переменную, определяемую, в первую очередь, ориентацией процесса обучения на интересы обучающегося (сотрудника компании). С другой стороны, руководители российских компаний регулярно высказывают опасения, связанные с напрасными вложениями в индивидуальное развитие сотрудников, покидающих организацию для поиска более высокооплачиваемой работы, на которую уже обученные специалисты или менеджеры могут претендовать. В большинстве современных компаний организационные потребности в обучении доминируют над личностными потребностями сотрудников, что снижает эффективность учебных программ и мероприятий, а также саму мотивацию организационного обучения в будущем.

В связи с этим встает вопрос: каким образом должна быть сформирована организационная политика обучения, с тем чтобы она, ориентируясь на интересы обучающегося сотрудника, удовлетворяла потребностям компании в квалифицированном персонале и в собственном организационном развитии?

В поисках ответа на него мы обратились за информацией в российские компании, работающие в различных отраслях, имеющие разную численность персонала, находящиеся на разных этапах своего жизненного цикла.

## ЦЕЛИ, МЕТОДЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Цель нашего исследования — изучить процесс формирования системы обучения персонала в российских компаниях. Были проанализированы культурные (политика обучения) и структурные (наличие учебного центра, сотрудников, занимающихся вопросами организации обучения, и т. п.) аспекты обучения персонала в организации, при этом особо рассматривался вопрос об учете интересов персонала при организации обучения в компании.

В исследовании приняли участие производственные, торговые, сервисные компании Санкт-Петербурга, Москвы, Екатеринбурга, Красноярска, Новосибирска, Мурманска, Петрозаводска с численностью сотрудников от 20 до 20 тыс. человек (табл. 2).

Методами исследования выступили включенное наблюдение (совместная разработка учебных программ и критериев их оценки), изучение документов и глубокие интервью с топ-менеджерами, менеджерами по персоналу, тренинг-менеджерами и тренерами компаний.

В 16 компаниях из общей выборки были подвергнуты анализу документы, описывающие политику и процесс обучения персонала, а именно: положение об обучении персонала в компании, положение о кадровой политике, отчеты по обучению, планы обучения, анкеты обратной связи по учебным процессам, должностные инструкции тренинг-менеджера и руководителя учебного центра, положение о внутрифирменном учебном центре, положение об отборочных процедурах корпоративного университета, программы учебных занятий, соответствующие разделы в корпоративных газетах и на корпоративных сайтах и т. п.

В процессе интервью респонденты отвечали на вопросы о целях и результатах обучения персонала, о том, что и кто



Таблица 2

**Характеристики выборки компаний**

<b>Характеристики компаний по виду деятельности</b>	
<b>Вид деятельности компании</b>	<b>Количество компаний</b>
IT-компании (дистрибьюторы и продавцы компьютерной техники, системные интеграторы)	6
Сети ресторанов и кофеен	3
Строительные компании	3
Страховые компании	3
Компании — производители и продавцы стройматериалов	3
Компании, владеющие розничными сетями (гипермаркеты, супермаркеты)	2
Компании — продавцы мебели	2
Туристические компании	2
Компании — производители и продавцы одежды	2
Компании — производители хлебобулочной и кондитерской продукции	1
Компании, занятые в лесоперерабатывающей промышленности	1
Игровой бизнес (казино, игровые автоматы)	1
Издательско-полиграфическая компания	1
<b>Итого</b>	<b>30</b>
<b>Региональная принадлежность компаний</b>	
<b>Регион</b>	<b>Количество компаний</b>
Санкт-Петербург	16
Москва	5
Екатеринбург	3
Мурманск	2
Новосибирск	2
Красноярск	1
Петрозаводск	1
<b>Итого</b>	<b>30</b>
<b>Характеристика компаний по численности сотрудников</b>	
<b>Численность сотрудников</b>	<b>Количество компаний</b>
До 50 человек	5
От 50 до 300 человек	7
От 300 до 1000 человек	8
От 1000 до 3000 человек	5
От 3000 до 5000 человек	3
Более 5000 человек	2
<b>Итого</b>	<b>30</b>

определяет политику обучения в компании, от чего зависят периодичность, форма и содержание обучения, как оценивается его результат, чем объясняется изменение организационной политики обучения персонала.

Вопросы, составившие основу путевого интервью для глубинного интервью, представлены в Приложении.

*Гипотезы.* Мы предполагаем, что учет интересов персонала при формировании системы обучения происходит вследствие доминирования определенного типа политики обучения. Функциональная политика обучения в наименьшей степени базируется на учете интересов сотрудников, не формируя доверия между руководством и персоналом в компании, следовательно, не способствует развитию обучающейся организации.

## РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Разнообразие подходов к обучению персонала в российских организациях, на наш взгляд, можно описать с помощью четырех основных видов политики обучения персонала: функциональной, проблемно-ориентированной, перспективно-ориентированной и креативной.

В компаниях, где доминирует *функциональная политика обучения* персонала, процессы обучения сосредоточены в функциональных «шахтах» (подразделениях) и не связаны друг с другом в целостную систему организационного обучения. Предметом обучения становятся определенные знания и навыки, необходимые для работы конкретного специалиста: стандарты бухгалтерского учета, нормы кадрового делопроизводства, изменения в законодательстве для юриста компании, навыки пользования информационными системами и т. п. Предпочтительны такие формы обучения, как наставничество, обучение на рабочем месте, узкоспециализированные семинары,

консультации экспертов. В качестве обучающих выступают наставники, опытные специалисты, эксперты, ведущие семинаров юридических, аудиторских и прочих консультационных фирм. В ряде компаний эта система рассчитана также на обучение руководителей подразделений, которые, как правило, являются специалистами в своей отрасли с соответствующим образованием, но без управленческой подготовки. Часто на этапе структурирования организации и внедрения регулярного менеджмента руководство компании осознает низкий уровень собственно управленческой компетентности руководителей среднего звена. В программу обучения включаются управленческие курсы и тренинги, на которых руководители знакомятся с функциями управления, алгоритмом делегирования полномочий и планирования деятельности отдела, информационными инструментами управления (от проведения совещания до механизма обратной связи) и т. п.

Следовательно, главный принцип функциональной системы обучения таков: «обучаем каждого сотрудника в соответствии с его должностными обязанностями». Данная политика обучения в большей степени сосредоточена на повышении квалификации отдельных сотрудников, не преследуя цели развития команды сотрудников и наращивания интеллектуального капитала организации в целом.

При функциональной политике обучения персонала востребована диагностика потребности в обучении отдельных сотрудников с точки зрения интересов организации. Диагностика потребности в обучении новых сотрудников предполагает анализ рабочих заданий, которые будут поставлены перед ними, и соответствующий набор компетенций (специальных и управленческих). Проводя процедуру оценки нового сотрудника на этапе отбора или адаптации, служба персонала и тренинг-менеджер, предлагая фрагмен-

ты рабочих заданий, могут диагностировать уровень развития ряда требуемых компетенций и предложить необходимый пакет учебных программ для кандидата.

Решение о необходимости обучения действующих сотрудников базируется на анализе исполнения рабочих заданий, который включает в себя оценку результатов деятельности действующих работников с целью определения возможностей обучения для решения их профессиональных проблем, таких, например, как низкая производительность работы.

Функциональная политика обучения персонала требует такого результата обучения, как «количественный прирост» в исполнении определенной функции. Тренинг продаж должен привести к росту объемов продаж, а управленческие учебные программы — к росту прибыльности бизнеса. Функциональная политика обучения целиком базируется на положениях бихевиористской теории обучения.

К. Ф. Фей, А. Г. Павловская и Н. Танг [Фей, Павловская, Танг, 2004] обратили внимание на обусловленность формирования систем обучения персоналом в российских компаниях национальными и социальными культурными факторами. В российских и китайских компаниях обучение персонала использовалось более формально, чем в финских. Авторы исследования объяснили это тем, что российские и китайские сотрудники часто не имеют профессиональной подготовки и работают не по изначально полученной специальности. Поэтому для них формальное, другими словами, функциональное обучение более значимо и необходимо, чем для финских работников.

В организациях с доминирующей функциональной политикой обучения руководители минимально учитывают интересы и потребности персонала в саморазвитии и обучении. Потребности организации в обучении сотрудников доминируют.

Однако исполнительская организационная культура, которая часто присутствует в организациях с жестко иерархизированной функциональной организационной структурой, культивирует функциональный профессионализм и не создает тенденции к острому сопротивлению обучению со стороны сотрудников. Однако сотрудники учебных центров и приглашенные преподаватели и тренеры часто говорят о низком уровне мотивации на обучение, об отсутствии инициативы и живого интереса к предмету обучения у сотрудников компании. Наиболее ярко сопротивление проявляется на программах обучению управленческим навыкам. Посттренинговая оценка часто показывает низкий уровень усвоения знаний и навыков. Обучаемые не склонны к обмену знаниями между собой или с партнерами, клиентами и поставщиками. Процесс обучения может восприниматься или как обязательный организационный атрибут, такой же, как и ознакомление с техникой безопасности перед началом трудовой деятельности. По словам одного из наших респондентов, его надо просто «перетерпеть».

В 18 компаниях нашей выборки доминировали признаки функциональной политики обучения персонала.

Второй тип политики обучения, характерный для российских компаний, — *политика проблемно-ориентированного обучения* персонала. Отказ от традиционных пассивных форм обучения (лекций, семинаров) приводит к формированию системы проблемно-ориентированных тренингов и совещаний, в которых участвуют представители различных функциональных подразделений и департаментов. Тематика тренинга определяется набором актуальных проблем прежде всего межфункционального взаимодействия отделов и сотрудников. Так, тренинг-совещание для отделов продаж и закупок в дистрибьюторской компании может быть посвящен выработке стратегии продаж в

условиях изменения рыночного спроса на ее продукцию. Ведущим тренинга может выступать как приглашенный преподаватель, тренер, эксперт по управлению продажами, так и руководитель по дистрибуции. Тренинг-совещание содержит в себе информационную и аналитическую составляющие, а также разработку программы действий. Политика проблемно-ориентированного обучения предполагает обязательную диагностику потребности организации в обучении и ориентирована прежде всего на решение возникающих проблем.

При данном типе политики обучения в компании очевиден критерий оценки результативности программы обучения — сформированный механизм решения проблемы определенного типа. Тренинг продаж должен научить продавцов принимать решение (следовать стандарту), например, в ситуации взаимодействия с конфликтным клиентом и дать толчок для разработки стандарта поведения и регламента взаимодействия отделов в аналогичной ситуации в будущем. Управленческая учебная программа будет сформирована для решения конкретной управленческой проблемы.

Проблемно-ориентированная политика обучения персонала одновременно учитывает потребности как организации (решается организационная проблема, блокирующая развитие), так и сотрудника (сложности в работе связаны именно с этой проблемой). Здесь принимаются во внимание прежде всего ситуационные потребности и интересы сотрудника, нет ориентации на перспективу развития компании и специалистов.

В исследованной выборке 8 компаний с малым и средним размером численности персонала (до 1000 человек) имеют ярко выраженные признаки проблемно-ориентированной политики обучения персонала.

Исследовательская информационная культура, делающая ставку на принцип

предвидения, стремится учить своих сотрудников на перспективу. Здесь формируется третий тип политики обучения — *перспективно-ориентированная политика обучения* персонала. В таких компаниях учатся прежде всего топ-менеджеры и ключевые специалисты, определяющие направление развития организации. Они изучают опыт передовых компаний из разных отраслей и регионов, активно приглашают к себе гуру маркетинга и менеджмента, проводят конференции и симпозиумы для сотрудников по предвидению и прогнозированию будущего (*future searching conference*). Малые предприятия, обладающие исследовательской информационной культурой, активно управляют своих руководителей и сотрудников на программы бизнес-образования в ведущие университеты, в первую очередь, за новым видением организационного развития и новыми технологиями.

Перспективно-ориентированная в обучении персонала организация оценивает эффективность своих учебных программ по факту формирования информационного банка после каждого семинара и учебного курса и возможности быть в курсе последних тенденций развития рынка, отрасли, бизнеса, региона. Тренинг продаж эффективен тогда, когда учит продавцов новым технологиям продаж. На управленческом семинаре руководители компании знакомятся с новыми методиками управления, например, с системой сбалансированных показателей или концепцией управления талантами в компании.

Перспективно-ориентированная политика обучения персонала направлена в большей степени на достижение интересов организации. Здесь сотрудник снова (как при функциональной политике обучения) становится «обучаемым». Руководители компании решают, кого и чему необходимо учить на данный момент. Однако, в отличие от компаний с функциональной политикой обучения, здесь сотрудники чаще с воодушевлением от-

носятся к процессу обучения, который нацелен главным образом на приобретение знаний, а не навыков.

В трех из исследованных нами компаний имеются признаки перспективно-ориентированной политики обучения персонала. В 11 компаниях, где присутствует другой доминирующий тип политики обучения в целом, в ряде исследовательских подразделений также поддерживается перспективно-ориентированная политика обучения сотрудников.

Четвертый тип политики обучения назван нами *креативной политикой*. Компания склонна создавать самообучающиеся рабочие группы и команды, где процесс образования действительно непрерывен. Поддерживаются креативные обучающие проекты, которые расшатывают стереотипы организационного поведения, позволяя компании по-новому взглянуть на себя и свое внешнее окружение. Такая организация чувствительна к образовательным инновациям и часто организует нестандартные учебные программы, например: тренинг креативности для топ-менеджеров, экстремальные тренинги лидерства и командообразования, обучение финансовому и управленческому учету в форме деловых игр-симуляций, кросс-культурное обучение в смешанных группах (руководители и подчиненные, сотрудники и клиенты компании, представители разных профессиональных областей и т. п.).

Организациям, в которых доминирует перспективно-ориентированная или креативная политика обучения, принципиально важно осуществлять диагностику потребности в обучении в целом. Сравнение стратегических намерений и целей с актуальными возможностями компании показывает зону ее ближайшего развития и дает ориентиры для построения учебных программ.

Результат обучения в компании с доминирующей креативной политикой обучения персонала часто непредсказуем.

В российских компаниях таким результатом обычно выступает появление нового проекта или бизнес-направления в деятельности. Однако отсутствие непосредственного результата семинара здесь также считается результатом. Ценным признается сам факт размышления, творчества и общения на актуальные для компании темы, влияющие на формирование видения организационного развития и бизнес-идей.

Данный тип политики обучения ориентирован в первую очередь на потребности сотрудников компании. Организация доверяет своим сотрудникам и их потребностям, мотивам, формирующим запрос на обучение. Находясь в точке оперативного выбора и принятия решений, работник наиболее чувствителен к актуальному изменению организационной среды.

Мы обнаружили только 1 компанию (С.-Петербург, IT-отрасль, с численностью 150 человек), имеющую признаки доминирования во всей организации креативной политики обучения персонала. В то же время 7 компаний, с другим преобладающим типом политики обучения, в ряде подразделений культивируют креативную политику, что отчасти связано с творческим характером работы подразделения, а отчасти определяется личностью руководителя (лидера).

Результаты проведенного исследования показывают, что рассмотренные компании разделились на три группы по степени сформированности в них системы обучения персонала.

**Группа 1.** *Компании, для которых обучение не является самостоятельной и значимой сферой деятельности.* Они характеризуются отсутствием осмысленной политики и структуры обучения. Здесь нет явных предпосылок для развития системного обучения персонала. Сотрудники могут по собственному желанию поступать в учебные заведения или посещать тренинги в учебных или консультационных компаниях. Результативность

таких тренингов оценивается только на индивидуальном уровне: «Что я получил от этого тренинга?» Часто обучение в бизнес-школе или посещение тренингов становится для сотрудника толчком к уходу из своей компании, поскольку общение в среде обучения и включение в профессиональную сеть способствуют распространению информации о внутренней жизни разнообразных организаций, формированию поля для сравнения, благоприятствует развитию карьеры. Периодически предпринимаются попытки стихийной организации учебных программ, что часто происходит под влиянием случайных факторов. Незапланированные контакты с учебными организациями без предварительной диагностики потребности в обучении и при отсутствии осознанных целей обучения приводят либо к неудовлетворенности как сотрудников компании, принужденных к участию в обучении, так и руководителей, заплативших за непонятный и ненужный продукт, либо к разовой вспышке эмоциональной удовлетворенности и интереса к обучению (преимущественно благодаря компетентности и личности преподавателя или тренера) без последующего закрепления результатов в повседневной практике деятельности компаний.

*Пример 1.* Компания численностью 25 сотрудников, работающая 3 года в отрасли закупки и продажи промышленных строительных материалов, имеющая небольшой круг постоянных клиентов, управляемая собственником, в определенный период резко снижает объем продаж. Управляющий обращается к консультационно-учебной компании с запросом проанализировать сложившуюся ситуацию и произвести последующее обучение сотрудников. Компания имеет первичную (примитивную, неразвитую) информационную культуру взаимодействия. Сотрудники проходят антикризисный управленческий тренинг и тренинг

продаж для полевых агентов. В процессе антикризисного тренинга вырабатывается программа действий, которая успешно претворяется в жизнь. Удовлетворенность управляющего организацией учебного процесса не влияет на его решение прекратить сотрудничество с учебной фирмой, поскольку он считает задачу выполненной, а проблему — исчерпанной. Через полтора года вновь возникает аналогичная ситуация, но компания не способна использовать инструмент решения проблемы самостоятельно, поскольку полученные в прошлый раз знания не были закреплены в повседневной практике работы и не перешли в умения и навыки управления продажами и антикризисного поведения. Директор компании вновь обращается к услугам консультационно-учебной фирмы.

Очевидно, что компания явно находится на предпринимательском этапе своего жизненного цикла. Возникший прецедент обеспечил возможность закрепления и формирования проблемно-ориентированной политики обучения, однако не исключено, что руководитель компании, не испытав потребности в обучении, сформировал поле для следующего кризиса.

*Пример 2.* Торгово-закупочная компания в строительной отрасли существует 7 лет и имеет в своем штате 600 сотрудников. Приход нового генерального директора, нанятого собственниками, сопровождается тренингом управления продажами, в процессе которого решаются две задачи: происходит знакомство генерального директора с коллективом сотрудников и осуществляется разработка общего подхода к управлению продажами в компании. Компания имеет жесткую иерархию и обладает функциональной информационной культурой. Приглашенный тренер организует интенсивный процесс взаимодействия сотрудников, несвойственный для данной информационной культуры, который приводит к

активизации критического восприятия положения дел в компании, недовольству управленческим стилем собственников бизнеса и конфликту между новым генеральным директором и активистами сложившегося коллектива. Посттренинговая жизнь компании характеризуется продолжительной конфронтацией в коллективе и падением эффективности бизнеса. В течение последующих двух лет сотрудники компании, обучавшиеся на образовательных программах в бизнес-школах, скрывают этот факт от руководства в связи с его откровенно негативным отношением к обучению.

Несовпадение той политики обучения, которой придерживались тренер и, возможно, новый руководитель, и существующей информационной культуры привело к закреплению негативного образа за организационным обучением в целом.

Из нашей выборки к данной группе относятся 7 компаний из разных отраслей и регионов, имеющих сходные характеристики по численности персонала (до 300 человек). В них не наблюдается ориентации учебных программ и мероприятий на потребности работников.

**Группа 2.** *Компании, для которых обучение персонала — одна из функций, реализуемых менеджером по персоналу.* Структурно функция обучения находится в них внутри отдела персонала. Политика обучения и развития персонала пребывает на стадии разработки; данными вопросами занимается непосредственно директор по персоналу или менеджер отдела персонала, в задачи которых входят организация обучения и привлечение преподавателей и тренеров извне. Эту политику можно также назвать политикой проб. Фирма апробирует разные формы и методы обучения, привлекает разных тренеров и осуществляет партнерство с различными учебными фирмами, знакомясь с существующими кон-

цепциями и методологиями обучения персонала.

*Пример 3.* Сеть ресторанов и кофеен присутствует 7 лет на российском рынке. У нее есть центральный офис в Санкт-Петербурге и региональные подразделения в ряде городов России; в штате — 1250 сотрудников. Компания обладает смешанным типом информационной культуры — функционально-исследовательской. Функциональная информационная культура наиболее характерна для сервисных подразделений, исследовательская культура — для высшего менеджмента.

За последние три года отдел персонала сформировал систему постоянного обучения сервисного персонала собственными силами. В настоящий момент актуализировалась потребность в обучении среднего менеджмента управленческим навыкам, а высшего менеджмента — стратегическому управлению компанией. Отдел персонала организовал тендер на проведение тренинга по обучению управленческим навыкам, в нем приняли участие 5 петербургских и 3 московские тренинговые компании, 2 бизнес-школы. По результатам тендера компания выбрала петербургскую тренинговую компанию для проведения данного тренинга и заказала семинар по стратегическому управлению в бизнес-школе. Занятия прошли успешно, однако вскоре возникла проблема различий в терминологическом словаре и сформированном семантическом пространстве теории менеджмента, явившемся результатом различных учебных методологий. Компания впоследствии заказывала дополнительный семинар по формированию общего управленческого мировоззрения и единого терминологического словаря для своих менеджеров. По отзывам сотрудников отдела персонала компании, наиболее сложным в организации учебного процесса для них стал выбор методологии учебного процесса

в соответствии со стратегией развития персонала компании, который в конечном итоге был ими делегирован специалистам бизнес-школы.

В таких компаниях уже ощущается значимость процессов обучения, однако политика обучения в них только формируется. На направления ее формирования сильно влияют руководители компании, а также первые преподаватели и тренеры, опыт общения с которыми воспринимается как однозначно позитивный либо негативный.

В нашей выборке к данной группе относятся 15 компаний из различных отраслей и регионов с численностью персонала до 1000 человек.

**Группа 3. Компании, для которых обучение является стратегической задачей менеджмента.** В них сформирован определенный уровень потребности в обучении и имеется структурное обеспечение процесса — внутреннее, внешнее или смешанное. Установлены и декларируются основные принципы и ценности обучения. Топ-менеджмент принимает активное участие в организации и проведении обучения. Ряд корпоративных семинаров проводится руководителями. Сами топ-менеджеры учатся как внутри компании, так и за ее пределами, принося плоды своего индивидуального обучения в организацию.

**Пример 4.** Рассматриваемая издательско-полиграфическая компания существует на рынке 9 лет и является одним из лидеров в своей рыночной нише. 150 сотрудников работают в производственном, сбытовом и обеспечивающих отделах компании. Компания обладает информационной культурой взаимодействия с элементами культуры открытости.

Последние 4 года компания регулярно заказывала тренинги разной тематики для своего персонала. Топ-менеджеры обучаются на программе МВА. Прослушав курс по управлению человеческими ресурсами в организации, они создали

новую должность — тренинг-менеджер. Он определяет концепцию обучения персонала в компании в сотрудничестве с одной из ведущих бизнес-школ России. В компании сформированы и декларированы основные принципы обучения персонала. Входное обучение обязательно для всех новых сотрудников. Постоянно действует программа наставничества в обучении продажам. Обучение развивающего типа становится дополнительным бонусом для сотрудника и частью его компенсационного пакета.

В нашей выборке к данной группе относятся 8 компаний из различных отраслей и регионов с численностью персонала от 300 человек.

Представляется интересным подробное исследование компаний третьей группы с точки зрения учета интересов и потребностей их работников. Респонденты из трех компаний среднего размера оценили свою политику обучения как смешанную: проблемно-ориентированную для топ-менеджмента и функциональную — для остального персонала. Они отмечали сопротивление обучению со стороны среднего менеджмента компании и указывали на необходимость усиления оценочно-контрольных процедур в учебном процессе для операционного персонала. Была подчеркнута острота проблемы, связанной с удержанием квалифицированного персонала. Респонденты из компаний среднего размера, описавшие политику обучения своей компании как проблемно-ориентированную для менеджмента (высшего и среднего) и функциональную для операционного персонала, оценили высокую степень ориентации обучения в компании на потребности персонала. Представители же крупных компаний охарактеризовали свою политику обучения как функциональную (2 компании) и смешанную (2 компании): перспективно-ориентированную для топ-менеджеров, проблемно-ориентированную для среднего менеджмента и функциональную — для



Таблица 3

**Характеристика признаков обучающейся организации**

Признаки обучающейся организации	Средний балл (по выборке из 8 компаний)
1. Разработан мотивационный механизм максимизации ценности компании всеми сотрудниками	0,87
2. Разработан и внедрен кодекс поведения менеджмента	2,68
3. Все работники интеллектуального труда должны принимать участие в разработке стратегии	0,68
4. В малом и среднем бизнесе заработки ключевых исполнителей не должны сильно отличаться от зарплат топ-менеджеров	3 (к среднему бизнесу можно отнести 4 компании)
5. Средние и крупные компании должны содержать перспективные подразделения, даже если они не приносят текущей прибыли и не повышают ценность компании	2,25

персонала. Компании с функциональной политикой обучения, по мнению опрошенных представителей учебных центров организаций, ориентированы на организационные потребности обучения, тогда как, по мнению респондентов, компаниям со смешанной политикой удается удерживать баланс между ориентацией системы обучения на потребности организационного развития и потребности работников в индивидуальном развитии. Тем не менее проблема удержания обученных сотрудников существует и является одним из предметов деятельности служб персонала. Работники одной из крупных компаний, по словам ее директора по персоналу, заканчивая обучение в корпоративном университете, переходят на новую систему оплаты труда, предполагающую рост ежемесячного дохода при условии реализации полученных знаний, умений и навыков в ходе практической деятельности.

Нами были также исследованы компании из третьей группы по признакам, которые А. В. Бухвалов называет необходимыми признаками обучающейся организации в России [Бухвалов, 2004]. Мы опросили топ-менеджеров данных ком-

паний о том, в чью зону ответственности включены вопросы обучения персонала, о степени выраженности данных признаков в организациях. Респонденты оценивали выраженность признака по пятибалльной шкале. Так, например, признак «Разработан и внедрен кодекс поведения менеджмента» рядом опрошенных был оценен в 2,5 балла в связи с тем, что кодекс разработан, но менеджеры компании не придерживаются сформулированных в нем поведенческих норм (табл. 3).

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В проведенном разведывательном исследовании приняли участие как те компании, которые целенаправленно формируют свои системы обучения персонала, так и те, где стихийно возникает интерес к каким-либо конкретным формам и методам обучения. Интересно, что функциональная политика обучения (прежде всего как политика обучения операционного персонала) доминирует в обоих случаях. Эти данные подтверждают положение Коула о том, что в современных организациях пока доминирует

поведенческий (бихевиористский) подход к обучению.

Результаты анализа позволяют нам выдвинуть гипотезу о том, что стихийно складывающийся процесс формирования системы обучения в компании, как правило, идет по пути создания функциональной политики обучения. Это утверждение вполне соответствует закономерностям развития компании с точки зрения концепций жизненного цикла организации. Можно предположить, что для создания других типов политики обучения, в большей степени учитывающих потребности работников и вызывающих естественный интерес к обучению, а следовательно, повышающих эффективность

его процесса, необходимы осознанный выбор и, возможно, профессиональная помощь компаниям по формированию системы корпоративного обучения, по крайней мере, знакомство представителей компании с различными типами организационной политики обучения.

Осознанность выбора определяется ценностями руководителей компании и их доверием по отношению к работникам. Низкий уровень доверия к работникам и определяет формирование функциональной политики обучения персонала, базирующейся на принципах обучения в соответствии с должностными обязанностями и контроля очевидных результатов этого обучения.

#### *Приложение*

#### **Основные вопросы, использовавшиеся при проведении глубинного интервью**

##### **Блок 1. Вопросы о корпоративном обучении**

- Какова организационная политика обучения персонала?
- Каковы цели учебных программ, проводимых организацией?
- Как Вы оцениваете результаты обучения? Можно ли их измерить?
- Каким образом в компании принимается решение о проведении обучения?
- Кто из сотрудников компании несет ответственность за организацию обучения?
- Какой персонал Вы обучаете? Каковы критерии отбора сотрудников для обучения?
- Есть ли у сотрудника возможность подачи заявки на обучение?
- Существуют ли учебные программы, в которых принимают участие сотрудники различных подразделений?
- Существуют ли учебные программы, в которых вместе учатся руководители и подчиненные?
- Опишите процесс организации обучения от момента появления заявки на обучение до оценки результатов обучения.
- Назовите самые популярные в Вашей организации учебные программы.
- Существует ли план продвижения (внутреннего PR) учебных программ в компании?
- Какие знания и навыки необходимы для успешной профессиональной деятельности сотрудников (конкретного отдела компании)?
- Существует ли процесс оценки потребности в обучении? Как он реализовывается?
- Какова эмоциональная реакция сотрудников компании на процесс обучения и конкретные учебные программы?
- Как Вы мотивируете сотрудников на обучение?
- Существует ли у Вас специальная система удержания сотрудников, прошедших обучение?
- Сопровождаются ли организационные изменения корпоративным обучением?
- По каким критериям Вы отбираете внешние учебные организации и привлеченных тренеров и преподавателей?
- Как Вы готовите собственных тренеров и преподавателей? Существует ли внутрифирменная система подготовки тренеров и преподавателей?
- Как Вы разрабатываете учебные программы для специальных потребностей компании?

- Как Вы определяете своевременность конкретного вида обучения?
- Опишите свой первый опыт организации учебных программ.
- Существует ли у Вас входное обучение и каковы его содержание и форма?
- Существует ли у Вас продуктивное обучение и как оно организовано?
- Как Вы работаете с бюджетом на обучение?
- В каких документах сформулирована организационная политика обучения?
- Кто несет ответственность за формирование положений и регламентов по процессу обучения?
- Какие методические материалы и технические средства в учебном процессе Вы используете? Есть ли у Вас специально оборудованные помещения для обучения?

#### Блок 2. Вопросы о компании

- Какова организационная структура Вашей компании?
- Существует ли у компании сформулированная миссия и политика управления персоналом?

- Применяет ли компания в своей практике концепцию управления знаниями?
- Как осуществляется в компании управление качеством?
- Каков уровень полномочий у среднего менеджмента в компании?
- Как часто осуществляются в компании организационные изменения?
- Как обычно осуществляется в компании принятие тактических и стратегических решений?
- Как обычно решаются проблемы, связанные с межфункциональным взаимодействием? Приведите примеры.
- Какие ценности декларирует компания?
- Какие нормы поведения сотрудников существуют в компании? Каковы нормы общения и информационного обмена?
- Существуют ли в компании проблемы, связанные с дефицитом информации для принятия решений?
- Как Вы оцениваете специфику организационной культуры компании? В чем уникальность компании?
- В чем Вы видите сильные и слабые стороны внутриорганизационного управления?

## ЛИТЕРАТУРА

Арджирис К. 2004. *Организационное научение*. М.: ИНФРА-М.

Бойетт Дж, Бойетт Дж. 2002. *Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления*. М.: Олимп-Бизнес.

Бухвалов А. В. 2004. Реальные опционы в менеджменте: классификация и приложения. *Российский журнал менеджмента* 2 (2): 27–56.

Иванова Е. 2002. Обучение персонала: альтернативы нет. *Элитный персонал* 34 (268): 3.

Капустин С. Н., Краснова Н. Л. 2000. Маркетинговый подход к корпоративному обучению. *Маркетинг в России и за рубежом* (4): 120–124.

Кетс де Врис М., Шекшня С., Коротов К., Флорент-Трейси Э. 2005. *Новые лидеры российского бизнеса*. М.: Альпина Бизнес Букс.

Коул Д. 2004. *Управление персоналом в современных организациях*. М.: Вершина.

Магура М. И., Курбатова М. Б. 2004. *Обучение персонала как конкурентное преимущество*. М.: Управление персоналом.

Маршанд Д. А. 1999. *Мастерство: Менеджмент*. М.: Олимп-Бизнес.

Половинко В. С. 2002. *Управление персоналом: системный подход и его реализация*. М.: Информ-Знание.

Сенге П. 1999. *Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации*. М.: Олимп-Бизнес.

Сергиенко С. К. 2004. *Современные отечественные технологии оценки и развития персонала*. М.: Книжный мир.

Тис Д. Дж., Пизано Г., Шуен Э. 2003. *Динамические способности фирмы и стратегическое управление*. *Вестник С.-Пе*

- тербургского ун-та. Сер. Менеджмент (4): 133–185.
- Фей К. Ф., Павловская А. Г., Танг Н. 2004. Универсальны ли методы управления человеческими ресурсами? Сравнение России, Китая и Финляндии. *Российский журнал менеджмента* 2 (1): 53–70.
- Ядов В. А. 1987. *Социологическое исследование*. М.: Наука.
- Kim D. H. 1993. The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review* 35 (1): 37–50.
- Kolb D., Osland J., Rubin I. 1995. *Organizational Behavior: An Experiential Approach to Human Behavior in Organizations*. 6th ed. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ.
- Mumford A. 1980. *Making Experience Pay*. McGraw-Hill: London, N. Y.
- Rogers C. R., Freiberg H. J. 1994. *Freedom to Learn*. Maxwell Macmillan: N. Y.
- Schein E. H. 1994. *Organizational and Managerial Culture as a Facilitator or Inhibitor of Organizational Learning*. Working Paper for the MIT Organizational Learning Network.

Статья поступила в редакцию  
17 января 2005 г.