

---

## ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА КОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ: ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ

Е.А. Закаблущая

Кафедра социологии  
Российский университет дружбы народов  
ул. Миклухо-Маклая, 10/2, Москва, Россия, 117198

В статье рассматриваются типичные проблемы, возникающие в коммерческих организациях в процессе становления системы обучения сотрудников; проводится сравнение «докризисной» и «посткризисной» моделей обучения; анализируются пути решения существующих проблем.

**Ключевые слова:** систематическое обучение персонала; развитие организации, ошибки организации обучения.

Обучение персонала коммерческих организаций в России получило развитие в начале 1990-х гг. Этот процесс был обусловлен несколькими причинами:

— резко изменившимися требованиями к качеству работы сотрудников коммерческих компаний;

— ростом конкуренции между коммерческими компаниями, ориентацией руководства на создание в организации клиент-ориентированного подхода;

— прогрессирующим — сначала незначительно, а затем весьма заметно — снижением качества образования в школах, средних и высших учебных заведениях;

— приходом на российский рынок иностранных компаний, руководство которых в силу собственных культуральных установок рассматривало обучение и развитие персонала как необходимую часть HR-менеджмента [7. С. 176—186];

— экспансией на российский рынок западных тренинговых и консалтинговых компаний.

У руководителей компаний все бóльшую популярность стали приобретать такие формы обучения, как бизнес-тренинг, бизнес-семинар, а к концу 1990-х гг. — и длительные формы обучения: повышение квалификации, государственная переподготовка, второе высшее образование, курсы МВА. Впрочем, вне зависимости от желания или нежелания руководителей коммерческих организаций обучать свой персонал здесь действовала общая тенденция в функционировании организации: для того, чтобы организация стала эффективной, людей, которые в ней работают, следует развивать [10. С. 138].

На ранних стадиях развития организации — стадии «давай-давай» и в начале стадии юности [1. С. 66] — руководство крайне редко задумывается над вопросами систематического обучения персонала. Обучение происходит по бóльшей части путем самообразования, неформального наставничества и посещения тренингов (семинаров) в соответствии с требованиями момента. Модель обучения — реактивная, она развивается по цепочке: ряд ситуаций, с которыми сотрудник или отдел не может справиться, → принятие решения об обучении →

выбор тематики обучения → выбор способа обучения → собственно обучение. Одной из самых распространенных на этом этапе проблем является неверный выбор программы, формата или места обучения: во-первых, не достигается поставленная цель, ради которой и было предпринято обучение; во-вторых, полученный негативный опыт экстраполируется на все виды повышения квалификации сотрудников коммерческих организаций и сильно снижает в дальнейшем их мотивацию к обучению.

На стадии юности и ближе к стадии раннего расцвета [1. С. 102] приобретают популярность долгосрочные тренинговые программы, которые заказываются у внешних провайдеров. Одновременно с этим начинается становление внутрифирменной системы обучения [2. С. 43], а именно: в штат компании приглашается внутренний бизнес-тренер (обычно он находится под юрисдикцией руководителя HR-отдела), разрабатывается долгосрочный план обучения сотрудников и закладывается бюджет на него, формируются группы участников, создаются программы тренингов и семинаров, определяются критерии оценки успешности обучения. Следует отметить, что все перечисленные подготовительные мероприятия носят условный характер и подвергаются серьезным изменениям по мере того, как из виртуального состояния переходят в реальное: переделывается план обучения, урезается бюджет, происходит перетасовка списка участников, меняются программы обучения. Тем не менее наибольшая отдача от корпоративного обучения получается именно на данном этапе, особенно в том случае, если на работу в компанию привлечен высокопрофессиональный внутренний тренер, который умеет не только хорошо преподавать, но и налаживать внутрифирменные коммуникации [9. С. 134]. Если же компании не повезло с тренером, это становится для нее немалой проблемой, так как через короткое время после старта обучения в компании лавинообразно начинает расти сопротивление этому процессу.

На стадии позднего расцвета [1. С. 113] возникает и воплощается идея корпоративного университета или многопрофильного учебного центра, развивается традиция получения сотрудниками компании второго высшего образования (как правило, в области менеджмента или экономики) или степени MBA. Выбор курсов обучения, в отличие от предыдущих этапов, обычно осуществляется не самими сотрудниками, которые будут учиться, а специалистами отдела управления персоналом в области T&D (training and development — обучение и развитие). Поскольку в нашей стране пока редко предпринимаются целенаправленные попытки задержаться на стадии расцвета и перейти на новый виток развития, начинается стадия заката [1. С. 128]. И чем ближе к стадии заката [5. С. 140], тем сильнее проявляется тенденция определения профиля обучения и выбора места обучения вне связи с мнением на этот счет потенциального «студента» и типом предпочитаемой им карьеры [3. С. 316—326].

На стадии аристократизма [1. С. 149] компания имеет полностью сформированную систему обучения, но темпы обучения сотрудников существенно притормаживаются, а качество его становится ниже. Обучение на этой стадии ста-

новится делом, которым занимаются в большей степени, потому что это повышает статус сотрудника и фирмы, а не потому, что этого требуют интересы фирмы. Корпоративная элита — «наиболее видные представители данной организации, часть ее руководства, стоящая над корпорацией и определяющая ее миссию, кардинальные вопросы жизнедеятельности и общественное лицо» [6. С. 332] — тратит очень много времени на оперативное управление. Следовательно, времени на полноценное обучение не хватает, и оно носит по большей части имиджевый характер; причем даже нельзя утверждать, что топ-менеджер учится исключительно ради получения диплома, это ближе к модели *noblesse oblige* (положение обязывает). Персонал среднего звена учится очень много и в отличие от ситуации с обучением топ-менеджеров со стороны руководства этот процесс контролируется. Однако контроль носит по преимуществу формальный характер: тщательно подсчитывается количество тренингов и семинаров, которые посетил каждый сотрудник; проводится тестирование, в котором он должен ответить на ряд вопросов по программе обучения; иногда от него просят отчет о тех изменениях, которые он осуществил в своей работе благодаря пройденному обучению, и вся полученная таким образом информация просто оседает в отчетах HR-отдела и никак не используется для мотивирующей оценки персонала [11. С. 534—537]. И это является большой проблемой, поскольку траты на обучение и временные потери очень велики, а результатом этих мероприятий являются обесценивание обучения и снижение лояльности сотрудников по отношению к компании и руководству.

На стадии бюрократизации [1. С. 166] все, что связано с внутренним наполнением обучения, лишается живого содержания. Внешняя же сторона выглядит безукоризненно: создан и утвержден план обучения на несколько лет вперед, компания сотрудничает с самыми известными (и дорогими) провайдерами образовательных услуг, в корпоративном центре обучения трудится целая команда тренеров, которые регулярно проводят тренинги и семинары, ни на йоту не отклоняясь от утвержденной программы. Сочетание того, что декларируется в целях обучения (например, формирование в компании клиентной ориентации) и того, с чем сотрудники компании сталкиваются каждый день в собственной работе (например, незаинтересованность компании в качественном сервисе), вызывает у тех, кто учится, эффект когнитивного диссонанса [14. Т. 1. С. 288] и почти полностью блокирует возможность использования новой информации в профессиональной деятельности.

С середины осени 2008 г. подход к обучению персонала коммерческих организаций начал стремительно меняться [16. С. 126]: стали резко сокращаться бюджеты на обучение персонала; большая часть внутренних специалистов по обучению была уволена; сотрудничество с провайдерами внешнего обучения сократилось; основным критерием выбора провайдера внешнего обучения стала стоимость программы даже в том случае, если компания-заказчик не испытывала финансовых затруднений; формат мероприятий по обучению стал меняться

от большего к меньшему; все обучающие программы стратегического характера были заменены на те, эффектом которых является быстрый результат; статус специалистов в этой области как внешних, так и внутренних понизился.

Следствием перечисленных изменений явилось падение и без того невысокого уровня менеджмента в российских коммерческих компаниях. Это оказалось заметным не сразу, и потому руководство компаний долго не могло осознать всю опасность выбранной «экономной» политики. В результате все чаще стали проводиться «итальянские забастовки», возникать конфликты с клиентами и партнерами компании; отмечается общее снижение качества профессиональной деятельности, а порой и скрытый саботаж, деперсонализация профессиональных контактов; складывается крайне неблагоприятная психологическая атмосфера; появляются нелепые и опасные для нормального функционирования организации слухи [14. Т. 2. С. 420—421].

На организационном уровне имели место смена ценностей организации; размывание целей организации; переход руководства к репрессивному управлению; отказ от политики качества; отказ от культуры доверия [12. С. 397].

К концу 2009 г. все эти проявления создали такой мощный резонанс в российском бизнесе, что руководству многих коммерческих компаний пришлось вернуться к задаче систематического обучения персонала, но на новом уровне, учитывая тот факт, что управление изменениями в период неопределенности [13. С. 86—88] требует от руководителя гораздо большей гибкости и скорости принятия решений, в том числе и в сфере обучения и развития персонала: ошибки, совершение которых в докризисный период было не очень критичным для бизнеса, сейчас могут нанести организации крупный материальный и моральный урон. Приведем эти ошибки:

- нечетко формулируются цели обучения сотрудников организации;
- выбор неподходящего партнера: внутреннего или внешнего бизнес-тренера, преподавателя или компании-провайдера образовательных услуг. Это означает, что из-за непрофессионализма или ненадлежащего выполнения договоренности партнером компании-заказчика «запланированный результат не достигается вследствие того, что по тем или иным причинам акценты делались не на том материале, который на данный момент особенно важен» [5. С. 111—112].
- неправильно выбирается формат обучения; группа формируется по формальным признакам; выбирается неподходящее время для обучения; недостаточно продумываются логистика и организация пространства обучения [5. С. 112—113];
- неверно выбирается форма преподавания, т.е. присутствует сильный уклон либо в сторону развлечения, либо обучение носит академический характер;
- непродуманность и разноречивость в критериях оценки эффективности проведенного обучения.

Каким же образом в нынешних условиях можно нейтрализовать последствия этих ошибок или хотя бы несколько их смягчить? Пути нейтрализации ошибок приведены в таблице.

## Пути нейтрализации ошибок

Ошибка	Пути решения
Недостаточно проясненные цели обучения сотрудников организации	Взаимодействие HR-специалиста, который занимается организацией обучения, и руководителя — внутреннего заказчика обучения — для прояснения текущей ситуации и определения тех моментов в деятельности сотрудников, каковые не устраивают руководителя; согласования целей, к которым надо прийти в результате обучения
Выбор неподходящего партнера	Ужесточение и формализация требований к провайдерам обучающих услуг (преподавателям)
Неграмотная организация технической стороны обучения	Обучение HR-специалиста технологии грамотной организации процесса обучения [16. С. 126—127]
Неверно выбранная форма преподавания	Предварительное подробное обсуждение формы проведения обучения. Использование интерактивных форм обучения; по преимуществу — деловых игр (в идеале — полностью адаптированных под специфику и насущные проблемы организации) и коучинговых сессий [8. С. 1005—1044; 15. С. 239—340; 16. С. 128], с обязательным учетом индивидуальных особенностей обучаемых
Непродуманность и разницей в критериях оценки эффективности проведенного обучения	Заблаговременное совместное обсуждение между HR-специалистом и внутренним заказчиком обучения единых критериев оценки и последующее документирование этих критериев. При этом решающее слово остается за внутренним заказчиком [5. С. 117]

В нашей стране сейчас существует проблема почти повсеместного снижения делового тонуса людей, работающих в российском бизнесе. Вследствие этого особенно актуальными становится воспитание у сотрудников коммерческих компаний таких качеств, как сосредоточенность на цели; оптимизм и умение «держать удар»; стремление к личностному совершенствованию; умение просить и получать поддержку коллег; умение сосредоточиться на задании; умение сдерживать свои эмоции [4. С. 81—82]. Задачу такого рода можно решить лишь путем использования управленческого коучинга. Здесь возникают проблемы поиска и выбора профессионального коуча; мотивации сотрудника к «честной» работе с коучем; оценки эффективности проведенной работы. И пока эти проблемы никак не решаются — очевидно, из-за «молодости» коучингового подхода.

На данный момент времени в России намечается оживление в сфере систематического обучения персонала организаций. Имеется некоторая надежда на то, что «докризисные» проблемы больше не вернуться в область обучения и развития персонала коммерческих организаций. Однако если не будут предприняты превентивные меры в области контроля за качеством обучающих мероприятий, есть риск, что обучение станет еще менее эффективным, чем было раньше.

## ЛИТЕРАТУРА

- [1] Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпорации. — М., 2007.
- [2] Бутурлина Е., Нестеренок Т. Алгоритмы построения системы обучения и развития // Справочник по управлению персоналом. — 2007. — № 3.
- [3] Гринберг Дж., Бэйрон Р. Организационное поведение: от теории к практике. — М., 2004.
- [4] Зайцева Ю. Профессионалы «под ключ» // Справочник по управлению персоналом. — 2010. — № 2.
- [5] Закаблуцкая Е.А. Управление персоналом: руководитель и HR-специалист. — СПб., 2009.

- [6] *Капитонов Э.А., Капитонов А.Э.* Корпоративная культура и PR. — М.; Ростов-на-Дону, 2003.
- [7] *Кочетков В.В.* Психология межкультурных различий: Учебное пособие для вузов. — М., 2002.
- [8] *Кравченко А.И., Тюрина И.О.* Социология управления: фундаментальный курс. — М., 2005.
- [9] *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. — М. 1997.
- [10] *Пригожин А.И.* Современная социология организаций. — М., 1995.
- [11] *Пригожин А.И.* Методы развития организаций. — М., 2003.
- [12] *Пригожин А.И.* Цели и ценности: новые методы работы с будущим. — М., 2010.
- [13] *Сатарова В.А.* Управление изменениями в организации // Справочник по управлению персоналом. — 2009. — № 9.
- [14] Социологическая энциклопедия / Под ред. В.Н. Иванова. — М., 2003.
- [15] *Трайнев В.А.* Деловые игры в учебном процессе: Методология разработки и практика проведения. — М., 2002.
- [16] *Ужаскина Ю.Б.* Корпоративное обучение: оптимизация расходов // Справочник по управлению персоналом. — 2009. — № 2.

## **PERSONNEL TRAINING IN COMMERCIAL ORGANIZATIONS: PROBLEMS AND WAYS FORWARD**

**E.A. Zakablutskaya**

Sociology Chair  
Peoples' Friendship University of Russia  
*Miklukho-Maklai str., 10/2, Moscow, Russia, 117198*

The article provides a snapshot of the typical problems facing commercial organizations in the course of personnel training system development. A comparison between «pre-crisis» and «post-crisis» training models is made. The ways to solve the existing problems are also analyzed in this very item.

**Key words:** regular personnel training; organization development, irregularities in the organization of teaching process.