

References

1. Barinov V.A., Harchenko V.L. *Strategicheskij menedzhment* [Strategic management]. Moscow: INFRA-M, 2005, 235 p.
2. Konareva L.A. Strategija realizacii social'noj otvetstvennosti v XXI v. [Strategy of realization of social responsibility in the XXI century]. *Vlast'* [Power], 2009, no. 2, pp. 117–127.
3. *Put' v XXI vek: strategicheskie problemy i perspektivy rossijskoj jekonomiki* [Way to the XXI century: strategic problems and prospects of the Russian economy], pod red. D.S. L'vova. Moscow: Jekonomika, 1999, 794 p.
4. *Strategija i problemy ustojchivogo razvitija Rossii v XXI veke* [Strategy and problems of a sustainable development of Russia in the XXI century], pod red. A.G. Granberga, V.I. Danilova-Danil'jana, M.M. Cikanova, E.S. Shophoeva. Moscow: Jekonomika, 2002, 414 p.
5. Alfred D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise / D. Alfred, Jr. Chandler. – Cambridge, MA : MIT Press, 1969.

СОВРЕМЕННЫЕ МОДЕЛИ ВНУТРИФИРМЕННОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

Неунылова Ольга Николаевна, кандидат экономических наук, доцент

Самарский государственный технический университет, филиал в г. Сызрань
446001, Россия, г. Сызрань, ул. Советская 45
E-mail: docent2025@yandex.ru

В статье рассматриваются теоретические аспекты формирования системы внутрифирменного развития персонала. Анализируются и дается оценка эффективности современных моделей внутрифирменного развития персонала. Раскрыты преимущества и недостатки модели «формирования компетенций», системной модели, «лидерской» модели и «метамоделей». Представлен сравнительный анализ традиционного и интегрированного внутрифирменного обучения.

Ключевые слова: человеческий капитал, управление персоналом, инновационный потенциал, мотивация, производительность труда, внутрифирменное обучение, корпоративная культура.

MODERN MODELS OF INTRA-COMPANY DEVELOPMENT OF THE PERSONNEL

Neunuylova Olga N., Ph.D. (Economics), Associate Professor

Samara State Technical University, branch in Syzran
45 Sovetskaya st., Syzran, 446001, Russia
E-mail: docent2025@yandex.ru

The paper considers the theoretical aspects of forming the system of intra-company development of the personnel. The efficiency assessment of modern models of intra-company development of the personnel is formulated. The advantages and defects of different intra-company development of the personnel are revealed. The comparative analysis of traditional and integrated intra-company training is given.

Keywords: Human capital, Human resource management, Innovative potential, Motivation, Labour productivity, Intra-company training, Corporate culture.

В современных условиях эффективность труда, мотивация и инновационный потенциал персонала являются важнейшими конкурентными преимуществами, во многом определяющими стратегический успех предприятия. Особое значение в условиях возрастающей динамики изменений внешнего окружения приобретает вопрос, каким образом функции кадрового менеджмента смогут повысить адаптационные способности предприятия.

В настоящее время основная неопределенность вызвана тем, что стратегический горизонт для многих предприятий резко сузился, осложнилась планируемость общефирменного развития. Наряду с этим обострились и другие кадровые проблемы, в частности, сложно оценить лояльность работников по отношению к работодателю (и наоборот). Это объясняется усилением тенденции к тому, чтобы не связывать профессиональную карьеру с одним предприятием и чаще использовать новые формы занятости. Все это предполагает максимальную профессиональную гибкость рабочего персонала и требует от работника постоянной готовности к самообучению и пополнению знаний.

Возрастают риски исключения отдельных профессиональных групп работников в результате реструктуризации предприятий, старения знаний, сокращения жизненного цикла профессий и инноваций, снижения стабильности занятости, новые профессиональные риски (связанные с развитием новых видов труда, усложнением системы «человек – производство»).

Повышение гибкости трудового процесса – еще одна тенденция в системе управления персоналом. Наряду с традиционными формами (скользящие графики) будут развиваться инновационные формы организации труда (автономные группы со свободным графиком, временные коллективы под «задачу» и др.). Особых форм регулирования требует сектор дистанционного труда.

Наиболее неоднозначны социокультурные ограничения, такие как готовность и способность работников к возможным изменениям профессии, сферы трудовой деятельности, накоплению интеллектуального капитала, высокоинтенсивному, креативному труду и др. Для специалистов по управлению персоналом все более актуальным становится вопрос, какие задачи они должны решать сами, а какие могут быть выведены на аутсорсинг. Все выше сказанное требует более жесткого отбора модели внутрифирменного развития персонала.

Современные модели внутрифирменного развития персонала многовариантны. Однако целесообразно выделить основные методологические принципы, на которых они построены: 1) нацеленность на решение стратегических и тактических задач предприятия; 2) ориентация на непрерывное внутрифирменное обучение персонала, включая обучающий консалтинг; 3) вливание в корпоративную культуру.

Как правило, корпоративные обучающие программы разрабатываются и реализуются, исходя из стратегических задач предприятия. Такие программы создаются с учетом следующих факторов: интересов бизнеса в целом, интересов отдельных структурных подразделений компании и интересов непосредственно самих сотрудников. Внутрифирменное обучение способствует командообразованию в коллективе, развитию горизонтальных связей, повышению качества взаимодействия между подразделениями компании. Кроме того, с помощью реализации программ внутрифирменного развития решаются вопросы создания в организации «единого поля» – понятийного, информационного, ценностного, т.е. создаются условия для развития инновационной корпоративной культуры [2].

В настоящее время широко распространены следующие основные группы моделей внутрифирменного развития: модели «формирования компетенций», системные модели, «лидерские» модели и «мета модели». Эти группы моделей объединяют значительное количество концепций и подходов к обучению персонала, представленных в отечественном и западном менеджменте.

Модель «формирования компетенций» включает в себя формирование или расширение отдельных компетенций или комплекса компетенций. В результате обучения работник должен иметь определенный набор различных технологических базовых компетенций и сопутствующих компетенций, способностей, требующихся для выполнения конкретной работы. Базовые технологические компетенции отражаются в стандартах и квалификационных требованиях. Они имеют свою специфику, объединяют знания и навыки, требуемые для реализации профессиональной деятельности и должностных обязанностей. Сопутствующие компетенции – являются дополнительными и индивидуальными для каждого работника [5]. Они, как правило, включают в себя социально-психологические умения и навыки, позволяющие сотруднику повысить свою личную эффективность. Модель компетенций реализуется в различных формах, наиболее организованной и целостной среди которых выступает корпоративный университет. В основе построения программ корпоративного университета лежат особенности и перспективы развития бизнеса и практическая деятельность обучаемых сотрудников.

Системные модели внутрифирменного развития основываются на видении организации как целостной системы. Часть этих программ стандартизирована и представлена в виде электронных продуктов. Традиционно сильной стороной системных

моделей выступает акцент на групповые процессы и групповое обучение. Это обусловлено, прежде всего, синергетическими эффектами групповой (командной, проектной) работы.

Некоторые системные модели предполагают построение обучения на четырех уровнях, соответственно уровням системного анализа. 1. Уровень отдельных сотрудников (индивидуальные компетенции, компенсации пробелов в знаниях, умениях и навыках, личная эффективность сотрудников). 2. Уровень групп (методы групповой работы, командообразование, развитие «группового интеллекта» и т.п.). 3. Уровень организации (менеджмент, корпоративная культура, бизнес-процессы и их оптимизация и т.п.). 4. Уровень межорганизационных взаимодействий (особенности рынка, конкурентная борьба, стратегии переговоров, имиджология и т.д.).

Анализ зарубежных информационных источников позволил выявить два принципиально иных типа моделей внутрифирменного развития. К ним относятся «лидерская» модель и модель самообучающихся организаций. Если в России на сегодняшний день программы внутрифирменного развития реализуются в форме корпоративных университетов, услуг тренинговых центров, консалтинговых компаний и вузовских курсов, то в европейских странах помимо указанных форм распространена практика создания ресурсных центров обучения персонала и профессиональных ассоциаций тренеров по корпоративному обучению.

Модели, основанные на формировании лидерства, опираются на постулат о ведущей роли лидера и / или руководителя в создании мотивации на обучение, организационные изменения и инновации. Лидер выступает проводником организационных инноваций, и его компетентность и мотивация определяют успех программы внутрифирменного развития. Популярность «лидерского» подхода в настоящее время довольно высока. Это подтверждается многочисленными «школами лидерства» для менеджеров, теоретическими и методическими изданиями по целенаправленному формированию лидерских качеств у людей, занимающихся управленческой деятельностью. Приведем в качестве примера распространенную программу обучения в соответствии с управленческой «решеткой» Блейка и Моутон [3]. Программа состоит из шести циклов и включает в себя оценку стиля лидерства участников обучения, командное развитие, межгрупповое развитие, выработка основанной на лидерстве организационной модели и ее внедрение.

Отличительной особенностью метакогнитивной модели является позиция тренера (преподавателя системы внутрифирменного обучения). В общем виде, целью развития является не передача навыков, информации или стратегий работы, а формирование «самообучающейся организации», которая может выступать в качестве субъекта обучения и занимает открытую и рефлексивную познавательную позицию по отношению к внеорганизационной и внутриорганизационной среде. Рассмотрим примеры моделей этого типа. Модель SES (отбор, оценка, обучение). Практическая реализация данной модели включает в себя следующие шаги: 1) периодическая оценка эффективности работы персонала (управляющего и управляемого) по различным критериям; 2) Определение наиболее эффективных моделей и стратегий работы; 3) рефлексирование и экспликация лучших «рабочих паттернов»; 4) определение «зон гибкости» – вариативности использования эффективных стратегий.

Особенностью этой модели внутрифирменного развития является возможность обучения сотрудников знаниям и навыкам на основе существующих интеллектуальных ресурсов и достижений. В ходе этой программы посредством кооперативной рефлексии достигается высокая степень принятия учебного материала всеми работниками и формируется метапознавательная позиция по отношению к своей профессиональной деятельности. Данная модель делает упор не только на организованное групповое, но и на индивидуальное обучение сотрудников и предполагает работу по «индивидуальному плану развития», консультации со специалистами ресурсных центров, ротация, внутренние семинары и конференции. Кроме того, специалисты, работающие в рамках данной модели, уделяют значительное внимание развитию непосредственно навыков коллективного и самостоятельного обучения.

Таким образом, на современном этапе сложилась довольно «противоречивая» ситуация, в которой руководителю приходится выбирать среди неравнозначных по уровню обоснованности и эффективности моделей обучения персонала. По нашему мнению, обучение должно рассматриваться не как средство решения отдельных прикладных задач, а как мощный ресурс внутриорганизационных изменений.

С этой позиции, системные программы наиболее эффективны, так как включают следующие этапы: диагностика первичной мотивированности и усиление мотивации персонала на изменения, планирование и моделирование организационных изменений в режиме внутрифирменного развития, овладение новыми эффективными приемами и способами деятельности, обучение способам мониторинга организационной среды и внешних воздействий, формирование установки на непрерывное обучение как форму сопровождения карьерного пути профессионала.

Как правило, программы внутрифирменной подготовки создаются специально для конкретного предприятия и ориентированы на развитие персонала и подготовку его к изменениям в организации. В любом случае, внутрифирменное обучение всегда эффективно дополнять обучающим консалтингом. Можно выделить два основных подхода к организации консультационной работы в организации [6].

Первый, условно его можно назвать экспертным, предполагает возможность подготовки программы развития организации, решения каких-либо проблем, подготовки управленческого решения на базе знаний и опыта приглашенного консультанта. Задача перед консультантом, работающим в рамках подобного подхода, ставится следующим образом – провести диагностику и подготовить план изменения ситуации. Консультант в рамках такого подхода выступает как носитель экспертного знания, которое может быть применено к конкретной ситуации, сложившейся в организации. Как правило, такой консультант может работать достаточно независимо от персонала, в основном ориентируясь на нормы, сложившиеся в той или иной сфере профессиональной деятельности (например, юриспруденции, финансовом менеджменте и т.д.).

Второй, условно его можно назвать процессуальным, предполагает возможность подготовки программы развития организации, только в процессе совместной работы с персоналом организации. В рамках процессуального консультирования большое внимание уделяется не только диагностике ситуации сложившейся в предметной деятельности организации, но и существующей в данной форме корпоративной культуре, специфике норм и требований к персоналу, традициям, ценностям и самой истории фирмы. В рамках данного подхода, проект предполагаемых действий может быть создан и, главное, реализован только при участии управленческого персонала организации. Естественно, что в рамках данного подхода к персоналу предъявляются дополнительные требования, связанные, в первую очередь, с ориентацией на партнерское взаимодействие с консультантом и возможностью активного участия в консультационном процессе.

Возвращаясь к специфике задач внутрифирменного обучения, необходимо определиться с тем какие цели должны быть достигнуты в программах обучения, а это связано с тем, какого типа консультационный процесс будет реализовываться на предприятии. Если речь идет об экспертном консультировании, то вероятно программа обучения должна обеспечить слушателей знаниями о типичных (стандартных) проблемах, с которыми они могут столкнуться в профессиональной деятельности, нормах их решения, т.е. целью является передача знаний.

Если речь идет о процессуальном консультировании, то у слушателей, кроме набора профессиональных знаний, должна быть сформирована установка на изменение, овладения новыми формами индивидуального поведения и развития способов групповой деятельности; т.е. целью является не столько передача знаний, сколько формирование ориентации на изменение индивидуального и группового поведения.

Исходя из задач организационного развития, можно выделить следующие типы учебных программ внутрифирменной подготовки, ориентированных на повышение внешней адаптации или внутренней интеграции организации [3].

С точки зрения потребностей в обучении целесообразно выделить пять основных ситуаций (табл. 1).

Таблица 1

Методы обучения

Ситуация	Оценка потребности в обучении	Метод обучения
1	Специализированные программы	Методы поведенческого тренинга; программное обучение; компьютерное обучение
2	Программы командообразования	Анализ конкретных ситуаций, аукционы идей, круглые столы, социально-психологические тренинги, практические занятия в малых группах в форме диалога с преподавателем
3	Развитие межличностной и внутрифирменной коммуникации	Тренинг сензитивности, ролевые игры, имитационные деловые игры, стажировки, проектирование корпоративной культуры, критический инцидент
4	Управленческая подготовка	Баскет-метод, профессиональная ротация, семинары
5	Подготовка к организационным инновациям	Кейсы, организационно-мыслительные игры, разработка проектов, моделирование

Система внутрифирменной подготовки может быть эффективной только в том случае, если будет проанализировано существующее положение, оценена перспектива и спрогнозированы изменения, заложены количественные (сколько специалистов и каких профессий на известные периоды следует подготовить) и качественные принципы (средний уровень образованности, результативность обучения, срок окупаемости и т.д.).

Рассматривая специфику подходов внутрифирменного обучения можно выделить два направления: традиционное и интегрированное [7]. Сопоставительный анализ традиционного и интегрированного обучения дает табл. 2.

Таблица 2

Сравнительный анализ традиционного и интегрированного обучения

Параметры	Традиционное внутрифирменное обучение	Интегрированное обучение, совмещенное с организационным развитием
Объект	Руководитель (работник)	Команда (группа), социальные отношения
Содержание	Основы профессиональных управленческих знаний и навыков	Технологическая и информационная вооруженность, коммуникативные навыки
Обучающиеся	Руководители младшего и среднего звена	Руководители младшего, среднего и высшего звена
Учебный процесс	Основан на информатизации и рационализации	Основан на информатизации, рационализации, коммуникации и эмоциях
Стиль обучения	Зависит от компетентности и профессионализма преподавателя	Зависит от опыта обучающихся, специфики ситуации, отношений и умений консультантов
Цели обучения	Рациональность и эффективность	Создание командных и корпоративных интересов
Форма проведения	Внутрифирменные семинары, курсы повышения квалификации, подготовки и переподготовки	Многовариантность форм обучения в зависимости от необходимости и ситуации
Ответственность за проведение	Консультанты, преподаватели, организаторы	Обучающиеся
Стабильность программы	Стандартная (типичная)	Мобильная гибкая программа, адаптированная к ситуации
Концепция обучения	Мотивация руководителей к достижению целей предприятия	Адаптация руководителей к изменениям и реорганизация
Участие в подготовке учебных и других программ	Участники не включены в составление учебных программ	Обучающиеся принимают участие в составлении программ
Направленность	Ориентация на знания, которые могут пригодиться в будущем	Конъюнктурная (ориентация на конкретное изменение)
Активность участников	Низкая	Средняя, высокая

Как видно из представленной таблицы, внутрифирменное обучение может быть направлено на бизнес-результаты и на сотрудников. Высокая эффективность обучения, нацеленного, прежде всего, на результат работы, достигается в основном за счет передачи сотруднику специализированных профессиональных знаний и навыков, необходимых непосредственно для работы. Обучение, нацеленное на развитие и мотивацию сотрудников, обычно не дает быстрых бизнес-результатов. Такое обучение представляет собой, скорее, инвестиции в сотрудников.

На практике основными задачами внутрифирменного обучения персонала являются: 1) обеспечивать сотрудников знаниями и умениями, необходимыми для эффективной работы; 2) поддерживать профессиональный уровень персонала и знакомить с современными достижениями технологии, изменениями социально-экономической обстановки и правовых условий; 3) готовить сотрудников к возможному замещению ими коллег на время отпуска, болезни, командировки и в случае увольнения; 4) готовить работников к перемещению или продвижению по службе; 5) создавать и поддерживать у персонала чувство причастности к деятельности организации, знакомить со стратегией, структурой, услугами, технологией деятельности; 6) поддерживать в сотрудниках лояльное отношение к предпринятию.

Для оценки эффективности работы предприятия маркетинговые и экономические показатели являются первичными, однако один из важнейших экономических показателей – стоимость компании – по современным методикам оценивается не только с учетом финансового и имущественного положения компании, но и с учетом уровня подготовленности и потенциала персонала. Однако, оценка уровня эффективности современных программ и методик внутрифирменного развития показывает, что круг специфических задач, решаемый в рамках данного вопроса, на современном этапе является локальным. Это, прежде всего, задачи повышения профессиональной компетентности сотрудников различных уровней и специализаций, индивидуальное тренерство руководителей и менеджеров высшего звена (коучинг), создание эффективной команды, обучение в рамках реинжиниринга организаций, внедрения новых технологий и т.п.

Программы внутрифирменного развития персонала создаются специально для конкретного предприятия и ориентированы на обучение персонала. Поэтому на данном этапе для многих предприятий необходимо сделать систему внутрифирменного развития персонала более дифференцируемой. Включить в нее специализированные маркетинговые исследования, сбалансированную систему оценки и самооценки персонала, диагностику систем материального стимулирования и т.д. Таким образом, поддерживая стремление работников к развитию, компания может добиться повышения эффективности их деятельности, снизить уровень текучести кадров и максимально использовать заложенный в сотрудниках потенциал, что, несомненно, принесет пользу и компании, и ее сотрудникам.

Список литературы

1. Аверин А. Н. Профессиональная подготовка кадров / А. Н. Аверин. – Москва : Альфа-Пресс, 2008. – 120 с.
2. Базаров Т. Ю. Технология центров оценки персонала: процессы и результаты / Т. Ю. Базаров. – Москва : КНОРУС, 2011. – 304 с.
3. Дырин С. П. Управление персоналом: многовариантный характер современной российской практики / С. П. Дырин. – Санкт-Петербург : Петрополис, 2008. – С. 208–214.
4. Магура М. И. Организация обучения персонала компании / М. И. Магура, М. Б. Курбатова. – Москва : Бизнес-школа Интел-Синтез, 2002. – 192 с.
5. Могилевкин Е. А. Карьерный рост. Диагностика, технологии, тренинг / Е. А. Могилевкин. – Санкт-Петербург : Речь, 2007. – 336 с.
6. Хильб М. Интегрированный менеджмент персонала: цели – стратегии – инструменты / М. Хильб ; науч. ред., пер. В. И. Маслов. – Москва : Дело и Сервис, 2006. – 256 с.
7. Чижов Н. А. Управление корпоративными кадрами / Н. А. Чижов. – Санкт-Петербург : Питер, 2005. – 352 с.
8. Шапиро С. А. Основы управления персоналом в современных организациях: уникальный подход, обеспечивающий эффективную работу компании / С. А. Шапиро. – Москва : ГроссМедиа, 2007. – 248 с.

References

1. Averin A.N. *Professional'naja podgotovka kadrov* [Vocational training of personnel]. Moscow: Al'fa-Press, 2008, 120 p.
2. Bazarov T.Ju. *Tehnologija centrov ocenki personala: processy i rezul'taty* [Technology of the appraisal centers of the personnel: processes and results]. Moscow: KNORUS, 2011, 304 p.
3. Dyrin S.P. *Upravlenie personalom: mnogovariantnyj harakter sovremennoj rossijskoj praktiki* [Human resource management: multiple nature of modern Russian practice]. St. Petersburg: Petropolis, 2008, pp. 208–214.
4. Magura M.I., Kurbatova M.B. *Organizacija obuchenija personala kompanii* [Organization of training of the personnel of the company]. Moscow: Biznes-shkola Intel-Sintez, 2002, 192 p.
5. Mogilevkin E.A. *Kar'ernyj rost. Diagnostika, tehnologii, trening* [Career growth. Diagnostics, technologies, training]. St.-Petersburg: Rech', 2007, 336 p.
6. Hil'b M. *Integrirrovannyj menedzhment personala: celi – strategii – instrumenty* [The integrated management of the personnel: the purposes – strategies – tools]. Moscow: Delo i Servis, 2006, 256 p.
7. Chizhov N.A. *Upravlenie korporativnymi kadrami* [Corporate personnel management]. St. Petersburg: Piter, 2005, 352 p.
8. Shapiro S.A. *Osnovy upravlenija personalom v sovremennyh organizacijah: unikal'nyj podhod, obespechivajuwj jeffektivnuju rabotu kompanii* [Human resource management bases in the modern organizations: the unique approach providing effective work of the company]. Moscow: GrossMedia, 2007, 248 p.

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
В ИНТЕГРИРОВАННЫХ КОРПОРАТИВНЫХ СУДОСТРОИТЕЛЬНЫХ
ОБРАЗОВАНИЯХ НА НАЦИОНАЛЬНОМ И ТЕРРИТОРИАЛЬНОМ УРОВНЯХ**

Барковская Ольга Петровна, аспирант

Астраханский государственный технический университет
414025, г. Астрахань, ул. Татищева, 16
E-mail: Barkovskaya-Morozova@yandex.ru

Дунев Александр Павлович, доктор экономических наук, профессор, ректор

Астраханский государственный университет
414056, г. Астрахань, ул. Татищева, д. 20а
E-mail: kaspreion@inbox.ru

Рассматривается механизм формирования интегрированного корпоративного образования, под которым понимается совокупность средств и методов воздействия на объект интеграции, а также комплекс рычагов, мотиваций и форм связей участников, позволяющих инициаторам объединения достигать поставленных целей. В ряде современных исследований механизм интеграции корпоративных образований строится на таких рычагах воздействия как координация, контроль, централизация, ряд исследований выделяют механизмы, основанные на формах связи участников процесса. Для разработки механизма формирования корпоративных интеграционных образований немаловажную роль играет определение принципов интеграции, а также факторов прямого и опосредованного воздействия внешней и внутренней среды, учет которых позволит достичь не только эффективного проведения интеграционных процессов, но и адаптивной устойчивости в функционировании корпоративных образований. Рассматриваются особенности развития отечественного судостроения в условиях конкуренции на современном международном и региональном рынке. Отмечается эффективность использования схем взаимовыгодного сотрудничества путем создания интегрированных структур холдингового типа, позволяющих работать на конечный результат. Дается анализ практики корпоративного управления на судостроительных предприятиях в региональном аспекте.

Ключевые слова: интеграция; механизм формирования интеграционных корпоративных образований; принципы интеграции; стандарты корпоративного управления.