

экономическое развитие общества. Поэтому проблема, связанная с эффективным осуществлением инвестирования, заслуживает самого серьезного внимания.

КОРПОРАТИВНЫЙ ТРЕНИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ: СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ

А.А. Трусъ, к.психол.н., доцент, Ю.А. Трусъ, ст. преподаватель

Современные социально-экономические реалии, конкурентные отношения на рыночном, организационном и межличностном уровнях предъявляют постоянно возрастающие требования к руководителям и специалистам различных областей практики, к набору их профессиональных компетенций, к личностным характеристикам, к управленческим и рабочим навыкам. В настоящее время значимой предпосылкой успешности профессиональной деятельности специалиста является его нацеленность на постоянный рост, повышение своего образовательного уровня, непрерывное обучение и развитие. Существовавшее ранее представление о том, что полученное в вузе образование служит специалисту своеобразной гарантией эффективности работы на долгие годы, утратило свою актуальность. На смену ему пришла новая парадигма: «Образование должно быть непрерывным и продолжаться всю жизнь».

При этом существующие формы подготовки руководителей и специалистов к профессиональной деятельности не всегда согласуются с требованиями жизни. Содержание и формы обучения в различных системах профессиональной подготовки нередко далеки от проблем реальной деятельности обучаемых, практически не используются богатый зарубежный опыт применения теоретических моделей и «ноу-хау». А если и предпринимаются попытки его использовать, то они зачастую являются неадекватными, не учитывающими экономические и социокультурные особенности местной ситуации, копированием зарубежных методик, несистематизированной компиляцией устаревших и малопродуктивных форм существовавшей ранее системы непрерывного обучения или повышения квалификации руководящих кадров.

Необходимость инвестиций — временных, финансовых, организационных — в профессиональный рост и личностное развитие специалиста с целью его совершенствования, изменений в когнитивных, эмоционально-волевых, поведенческих сферах его личности обусловлена, прежде всего, динамическими характеристиками среднего фактора, а также катастрофическим устареванием профессиональной информации. Для достижения успеха в своей деятельности он должен не только обладать широким спектром знаний в различных профессиональных областях, но также быть психологически подготовлен к работе в таких условиях.

Отмеченные характеристики вносят существенные коррективы в содержание и формы подготовки управленческого и линейного персонала организации. Если несколько лет назад количество открытых и корпоративных тренингов на отечественном рынке бизнес-образования было примерно одинаковым, то в настоящее время основную их часть составляют программы, проводимые в рамках конкретного предприятия. В таком подходе помимо очевидного образовательного и развивающего результата заложены также существенные косвенные выгоды. Заказчик в качестве дополнительных результатов корректно проведенного тренинга получает значимый диагностический и командообразовательный эффекты.

В последние два десятилетия тренинг прочно вошел в образовательную практику многих отечественных учебных заведений, стал неотъемлемой корпоративной составляющей тех организаций, которые нацелены на динамичное развитие и занятие лидирующего положения в своем рыночном сегменте.

Многими отечественными и зарубежными исследователями отмечается, что на рубеже XX–XXI вв. произошли серьезные изменения в области организационного развития и управления современным предприятием, в том числе его персоналом, а образование выступает в качестве оружия в конкурентной борьбе, как для индивидуумов, так и для компаний. По их мнению, в настоящее время производственные возможности завода заключаются не в станках и прессах, а в знаниях и творческих способностях его рабочих, подчеркивая

ется важность инвестирования в развитие их креативного потенциала. В связи с тем, что современные предприятия практически исчерпали лимит своей конкурентоспособности в области качества и цен на товары и услуги, остается один ресурс — повышение квалификации персонала в области деловой эффективности, но он пока что находится в стадии освоения. Поэтому для того чтобы сохранить свои основные функции в условиях изменяющейся среды и при этом не растерять свои существенные свойства, субъекты хозяйствования постоянно вынуждены приспосабливаться к условиям среды, то есть меняться.

В современной ситуации от организации требуется не только и не столько быстрая реакция на происходящие изменения, сколько способность прогнозировать свои компетенции, те особенности, которые будут служить ключом к успеху в ближайшем будущем. В связи с этим возникает проблема в области формирования кадрового потенциала компаний, поскольку образ человеческих ресурсов должен быть спроектирован уже в момент формирования стратегии развития компании. Как показывает практика последних лет, ни одна известная корпорация не может похвастаться своим развитием исключительно в благоприятных условиях. Грамотному руководителю должны быть известны приемы действий в кризисных ситуациях, и если организация гибнет от неблагоприятной конъюнктуры, это означает лишь то, что в изменившихся условиях деятельности была избрана неверная стратегия. А ответственность за разработку стратегии лежит на руководителе. Именно поэтому для тех руководителей, которые постоянно занимаются повышением собственного профессионализма и своих сотрудников, преодоление кризисных событий происходит с гораздо меньшими издержками, чем у руководителей, которые считают, что никакие действия с их стороны не смогли бы предотвратить кризис.

Термин «корпоративный тренинг» пришел в теорию из образовательной практики организаций различных форм собственности и сфер деятельности. В качестве синонимов можно рассматривать словосочетания «внутрифирменное обучение сотрудников» и «развитие персонала организации». При раскрытии значения этого термина обычно делается акцент на подготовке и развитии навыков персонала для эффективной работы в данной организации. Если произносить эту фразу вслух, нужно сделать ударение на обе составляющие, то есть на эффективную работу и данную организацию.

Групповые формы работы в корпоративном формате берут свое начало в конце 60-х — начале 70-х годов прошлого века, когда Т-группы и группы сенситивности получили широкое распространение в условиях организации. Основной целью их использования было улаживание конфликтных ситуаций в рабочих группах, а также оптимизация отношений рабочих и служащих. Мировой опыт показывает тенденцию устойчивого роста числа сотрудников, прошедших тренинги в организациях всех типов. Так, на примере США, если в 1996 году 73,8 % сотрудников обучались в тренинговом формате, то в 1998 году их количество выросло до 86,4 %.

В настоящее время корпоративный тренинг призван решать широкое разнообразие задач. Различные авторы рассматривают его как инструмент организационных преобразований и развития организационной компетентности: способ продвижения по карьерной лестнице; метод построения команд; инструмент развития и повышения компетентности персонала и т.п.

Рассматриваемый, как групповой психологический метод организационной интервенции, корректно проведенный корпоративный тренинг запускает определенные изменения на различных уровнях. Процесс внутрифирменного обучения проходит более эффективно в случае осознания его важности всеми его участниками. Если обучение в организации строится как несколько разрозненных тренинговых программ по запросам отделов — это гораздо менее продуктивно, чем построение целостной образовательной системы по результатам диагностики компании. В качестве факторов, влияющих на эффективность корпоративного тренинга, обычно отмечают потенциал персонала, мотивация, контроль результатов.

Предположение, высказанное десятилетие назад одной из наших российских коллег, известным питерским психологом и бизнес-тренером Е.В. Сидоренко, о том, что тренинг в том виде, в котором он был тогда распространен, будет отмирать, в настоящее время сбывается. В конце девяностых годов она в выступлениях на конференциях и в своих публикациях задавалась вопросом: «Зачем фирме вкладывать деньги в развитие отдельных своих сотрудников, если повышение их индивидуальной компетентности не

повышает организационной компетентности?» И на него же давала ответ: «Развитие индивидуальной компетентности сотрудника повышает его цену на рынке и, следовательно, повышает и вероятность того, что «охотники за головами» переманят его в другую компанию. Кроме этой опасности существуют и другие». Выходом из такой ситуации она видела корпоративный тренинг, в котором участвуют если не все (это практически неосуществимо), то, по крайней мере, большинство менеджеров. Благодаря корпоративному тренингу компания решает вопрос одновременного повышения компетентности многих сотрудников и, теоретически, развития организационной компетентности в целом.

Применительно к деловой среде, к функционированию современного предприятия причин обращения к различным формам организационной интервенции, в том числе, к корпоративному тренингу, может быть много, и они могут быть самыми разными. Но самым убедительным является «аргумент прибыли». Смысл любого обучения заключается в том, чтобы дальнейшая работа стала более эффективной. Кроме того, корпоративные тренинги способствуют сплочению команды, созданию единого корпоративного языка, повышению лояльности сотрудников к своей организации и их стремления к развитию.

Тренинг имеет большое значение для развития организации: дает ей возможность достигать стратегических целей за счет повышения продуктивности и эффективности работы персонала, а также за счет расширения спектра талантов и комплекса способностей сотрудников. Тренинг часто приводит к серьезным переменам в компании. Сами перемены произрастают из усвоения сотрудниками новых способов работы, из изменений отношения к работе и поведению. Все тренинговые программы должны иметь очевидную связь с потребностями и задачами бизнеса.

Важной отличительной особенностью корпоративного тренинга является его прикладная направленность: поддержать и повысить результативность организации. Так как тренинг должен иметь практическое значение, автору и ведущему программы важно наполнить его данными, полученными в опыте работы других компаний, результатами исследований в социальной и организационной психологии, фактами из собственного опыта ведения тренинга и, если это возможно, консультирования других компаний.

В настоящее время наметилась устойчивая переориентация от проведения отдельных тренингов в организации к построению в ней стройной системы обучения и развития персонала. По мнению многих теоретиков и практиков, в компаниях, где система построена и работает, результаты обучения становятся очевидны уже через год-полтора.

В последние годы популярным стал термин «обучающаяся организация». Обычно в качестве ее основных моментов, выделяют следующие:

- мир вступает в эру глобальных организаций, движимых информационными технологиями;
- успех будет зависеть от скорости применения новой информации к текущим операциям, проблемам и возможностям;
- сохранение, передача и извлечение информации, в сущности, зависят от технологий, однако скорость применения этой информации определяется людьми;
- эффективное применение новой информации означает, что людям и организациям понадобится научиться изменять ход своих привычных действий после получения новой информации;
- поскольку в поле нашего внимания постоянно попадает новая информация, то обучение во всех организациях должно быть постоянным;
- только те организации и индивиды, которые активно управляют процессом своего обучения, добьются успеха и смогут выжить в современных условиях.

Одной из тенденций корпоративного бизнес-образования является то, что оно не может быть ограничено пределами класса или аудитории: сотрудникам необходимо учиться «в процессе», прямо на рабочем месте. Образование и собственное развитие — это не только чтение «очередной книги» и прослушивание «очередной лекции», но и улучшение собственного производственного процесса. Рабочее место должно стать аудиторией. Если компании в лице руководителей хотят привлечь и удержать лучших людей, они должны предоставить им возможность учиться.

Многие организации в настоящее время активно создают свои собственные системы подготовки персонала. На рубеже XX–XXI веков в мире насчитывалось около

1200 университетов, принадлежащих различным компаниям, практически во всех отраслях. Такой подход к обучению и развитию сотрудников дает значимые финансовые результаты. Например, компания Motorola подсчитала, что каждый доллар, вложенный в образование, приносит \$33 прибыли.

Для того чтобы процесс обучения и развития персонала был максимально эффективным, необходимо соблюдение ряда условий:

- организационная культура в виде сложившихся традиций, норм и ценностных ориентаций может стимулировать и поддерживать инициативу работников в самосовершенствовании, а может, напротив, ее полностью блокировать. Например, к первым относится инновационная культура, а ко вторым – бюрократическая;

- высшие руководители могут быть примером саморазвивающегося новатора, а также примером осторожного консерватора. Доминирующий стиль руководства компанией играет исключительную роль в этом вопросе;

- повышенное внимание менеджмента компании к обучению и развитию как к определяющим факторам эффективности организации и устойчивого конкурентного преимущества;

- побуждение менеджментом максимального количества сотрудников и, конечно же, самих руководителей, становиться наставниками / коучами и осуществлять обучение, как на рабочем месте, так и в других возможных условиях;

- организация программ наставничества, помогающих поддерживать обучение;

- выделение ключевых персональных навыков, необходимых сотрудникам для успешного функционирования в «обучающейся организации».

Динамические изменения во внешней рыночной среде требуют от руководителей организаций пересмотра подходов к сути применяемых образовательных технологий. Они должны стать:

- ситуационными, то есть учитывающими уникальность компании, сфокусированными как на актуальном контексте деятельности в организации, так и на специфичной для компании стратегии развития, принимающими во внимание ситуацию на рынке, в отрасли и базирующимися на выделении подлинных проблем;

- комплексными, то есть решающими одновременно несколько типов проблем, позволяющими создавать такие программы, которые позволяют достичь многомерного результата во всех трех базовых направлениях изменения компании: совершенствовании технологий, изменении корпоративной культуры, командном и личностном развитии;

- проактивными, то есть позволяющими перейти от режима реагирования к режиму предупреждающей активности, когда будет не столько решаться уже назревшая проблема, сколько прогнозироваться и преодолеваться проблемная ситуация, которая еще не стала тормозом для эффективного развития компании.

Таким образом, в настоящее время корпоративный тренинг является значимым фактором увеличения эффективности деятельности сотрудников и руководителей организации, а также повышения конкурентоспособности предприятия на своем рыночном сегменте. Грамотно построенная корпоративная система обучения и развития персонала, включающая различные тренинговые программы по актуальным направлениям, позитивно отразится на всех сторонах организационной жизни и деловой практики.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИЗВЕСТКОВАНИЯ ДЕРНОВО-ПОДЗОЛИСТОЙ ЛЕГКОСУГЛИНИСТОЙ СЛАБОКИСЛОЙ ПОЧВЫ РАЗЛИЧНЫМИ ВИДАМИ МЕЛИОРАНТОВ

И.А. Царук, к.э.н., доцент

Эффективность известкования зависит главным образом от исходной реакции почвенной среды. По данным ряда ученых, наибольший эффект от внесения извести получен на сильно- и среднекислых почвах ($pH_{ксл}$ менее 5,50), а при известковании почв IV группы (pH более 5,51) кислотности эффект от этого приема снижается.

Известкование — дорогостоящий прием улучшения качественного состояния кислых почв, поэтому исследования по изучению эффективности и снижению затрат