

## ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА: НОВЫЕ ПОДХОДЫ И ФОРМЫ

Современная фаза общественного развития характеризуется становлением новой образовательной парадигмы на основе информатизации образования, использования новых форм обучения и развития. Под воздействием объективных социально-экономических процессов изменяются сущностные характеристики труда, соответственно изменяются требования к подготовке, обучению и развитию персонала. В статье система развития интеллектуального потенциала персонала организации представлена следующими элементами: обучение, мотивация, ротация, карьера и кадровый резерв.

**Ключевые слова:** непрерывное образование; интеллектуальный потенциал; развитие; мотивация интеллектуальной активности.

Формирование информационного общества возможно при условии интенсивного развития системы образования, предполагающем становление новой образовательной парадигмы, идущей на смену классической. В основе такой парадигмы должно лежать изменение фундаментальных представлений об индивидуе и его развитии через образование. Ведь современный человек должен не только обладать определенным объемом знаний, но и уметь учиться: выявлять источники для решения многообразных, в том числе экономических проблем, постоянно приобретать дополнительные знания [1].

Современное общество располагает спектром новых информационных технологий образования. Новый постиндустриальный век дает возможность достаточно эффективно решать проблемы непрерывного образования на протяжении всей жизни. Как следствие – «перед высшей школой ставится задача: подготовить студентов к условиям жизни и профессиональной деятельности в новом обществе, научить их действовать в этой среде, использовать ее возможности и защищаться от негативных воздействий» [2. С. 9]. Решением данной проблемы является необходимость в информационной ориентации системы высшего образования.

В связи с этим информатизацию системы образования необходимо рассматривать как процесс трансформации содержания, методов и форм подготовки индивида на ступени перехода образовательной системы к существованию в условиях информатизации общества. Важнейшая задача образования – научить жить и работать в информационном обществе. Это значит, что от человека требуется способность к творчеству, и основная ставка делается на интеллектуальный потенциал.

Устаревание знаний, полученных в процессе среднего, среднего специального и высшего образования, стало слишком быстрым. В этой связи получила развитие система непрерывного образования [3]. В основе непрерывного образования лежит личная мотивация обучающегося, так как оно не является обязательным. Непрерывное профессиональное образование необходимо рассматривать с трех позиций – личности, образовательных программ и образовательных учреждений [4].

По отношению к личности непрерывное образование означает совершенствование своих профессиональных качеств на протяжении всей жизни. Непрерывность образовательных программ характеризуется преемственностью их содержания, облегчая включение индивида в образовательный процесс.

Так, непрерывное профессиональное образование, «обучение через всю жизнь», «обучение длиною в

жизнь» является главным инструментом развития интеллектуального потенциала.

Непрерывное образование может быть формальным, неформальным и информальным [5]. Формальное образование осуществляется в образовательных учреждениях и сопровождается выдачей общепризнанного документа. Неформальное образование осуществляет развитие интеллектуального потенциала человека в клубах по интересам, на рабочем месте, в семье или компании друзей. Информальное образование – это индивидуальная познавательная деятельность, осуществляющаяся на протяжении всей жизни, не всегда носит целенаправленный характер и связь с профессией. К такому образованию можно отнести хобби, овладение иностранным языком, компьютерной грамотностью и т.д. Именно здесь развивается интеллектуальный потенциал – накапливаются знания, навыки, жизненные наблюдения.

Для удовлетворения потребности населения в непрерывном обучении со стороны образовательных учреждений требуется создание принципиально иных технологий обучения. Наиболее распространенные из них – оргдеятельностные игры (деятельностный подход), проектные методы, технология «дебат», «кейс-стади» и др.

В нашей стране потребность в непрерывном профессиональном образовании ощущается все острее в связи с необходимостью ускоренного перехода к инновационному типу развития, не говоря уже о кризисных процессах в экономике, росте безработицы и увеличивающемся дисбалансе на рынке труда [5. С. 45].

Основной проблемой в области подготовки специалистов для современной экономики, обладающих высоким уровнем интеллектуального потенциала, являются противоречия между потребностью общества в профессионалах, обладающих творческими компетенциями, и сложившейся практикой профессиональной подготовки, где на лицо не полная востребованность интеллектуального и творческого потенциала студента. Очевидно, что назрела необходимость поиска новых форм организации и новых технологий подготовки кадров, которые бы позволили компенсировать недостатки традиционных методов обучения. Главное – обеспечить адекватность подготовки требованиям динамично меняющихся научно-технических и социально-экономических условий.

Традиционная форма обучения ассоциируется с Гумбольдтовской моделью классического университета, возникшей 250 лет назад, когда высшее образование было доступно не многим, в основном решившим посвятить себя науке. Традиционный подход и в настоя-

щее время эффективен для мотивированных на учебу и развитие студентов, на получение фундаментальных знаний. Она во многом обеспечивает преемственность и развитие фундаментальной науки [6].

Внедрение в образовательный процесс инновационных методов, основанных на смешанных технологиях, включающих традиционную и дистанционную формы преподавания, принципиально меняет систему обучения. Например, посредством дистанционной формы преподаватели знакомят студентов с основным материалом программы или проводят обзорные лекции, а посредством традиционной технологии ведут семинары и контролируют усвоение знаний. Такое сочетание

создает условия для повышения эффективности и качества образовательного процесса, прививает обучающимся навыки самостоятельной работы, позволяет непосредственно общаться с преподавателем [7].

Интеллектуальный потенциал персонала лежит в основе эффективной работы любой организации и является источником роста производительности труда. Развитие интеллектуального потенциала персонала представляет собой систему взаимосвязанных действий, основными элементами которой являются обучение, управление деловой карьерой, формирование кадрового резерва, ротация персонала и мотивация интеллектуальной активности (рис. 1).



Рис. 1. Элементы развития интеллектуального потенциала персонала

Развитие интеллектуального потенциала персонала напрямую связано с его интеллектуальной активностью.

«Если бы для успешной работы требовался только высокий интеллект, то все добившиеся успеха были бы умными людьми. Однако вместо того, чтобы выискивать лишь общие способности, следует попытаться определить, какова мотивация человека, насколько он инициативен и способен взяться за работу и довести ее до конца, а также контролировать страх потерпеть неудачу... Такой подход скорее, чем проведение интеллектуального теста, позволит привлечь и сохранить продуктивных сотрудников» [8. С. 85].

Основные признаки современной фазы общественного развития определяют человека основным активом современного производства; человек является не только носителем знаний, но и их создателем.

Понятие «активность» в основном рассматривается как предпосылка к деятельности. Активность является важнейшей стороной деятельности, ее качеством, динамическим условием ее становления, видоизменения, самореализации и самодвижения. Но так как деятельность не существует вне субъекта, активность является существенной характеристикой субъекта, реализующего деятельность, – личности [9].

Интеллектуальная активность – это осознанная, нравственно-ориентированная трудовая деятельность, отличающаяся значительными элементами творчества, единством познавательных и мотивационных факторов.

Имеется три качественных уровня интеллектуальной активности [10]:

1. Стимульно-продуктивный (пассивный) – человек при самой добросовестной и энергичной работе остается в рамках заданного или первоначально найденного способа действия.

2. Эвристический – человек проявляет интеллектуальную активность, не стимулированную ни внешними

факторами, ни субъективной оценкой неудовлетворительности результатов деятельности. Имея надежный способ решения, человек продолжает анализировать свою задачу, что приводит его к новым оригинальным способам решения.

3. Креативный (высший уровень интеллектуальной активности) – обнаруженная субъектом эмпирическая закономерность становится для него самостоятельной проблемой, ради изучения которой он готов прекратить предложенную извне деятельность, начав другую, мотивированную уже изнутри.

Интеллектуальная активность – это характеристика, отличающая способность к интеллектуальному труду от способностей к традиционному труду, трудовой потенциал от рабочей силы. Основным фактором, обеспечивающим интеллектуальную активность, является уровень подготовки кадров для современной экономики.

Удовлетворением потребности интеллектуала можно считать лучшее применение своих знаний, их расширение, а также максимальное их накопление и более рациональное совершенствование и использование.

Гуру в области мотивации Стивен Кови в одном из своих интервью говорит: «...интеллектуальных работников нельзя мотивировать так же, как работников ручного труда. В индустриальном веке мотивация шла сверху вниз, была тесно привязана к иерархии, руководство стимулировало подчиненных при помощи традиционных инструментов – кнута и пряника. В век информационный такая мотивация перестала действовать, потому что она затрагивает потребности человека, а не его душу. Мотивация должна быть внутренней. Людям требуется вдохновение, которое рождается изнутри. Материальное стимулирование не должно играть роль абсолютного мотиватора» [11. С. 8].

Таким образом, современная система мотивации интеллектуальной активности должна быть направлена

не столько на материальные интересы человека, сколько на его духовное общечеловеческое начало. Соответственно, важнейшими мотивами интеллектуальной активности должны стать доверие, самостоятельность, возможность проявить себя. Такая мотивация даже при наличии наемного характера труда в определенной степени задействует в трудовой деятельности сердце, душу и ум одновременно.

Для того чтобы персонал организации стал интеллектуально активным, необходимо обеспечить его достойное существование. Понимание данного обстоятельства важно для формирования мотивационного механизма интеллектуальной активности. Деньги «обеспечивают одну из четырех потребностей, а именно: человеку нужно жить. И только потом развиваться, любить, создавать наследие» [11. С. 5].

Следовательно, разработка материального стимулирования в системе мотивации интеллектуальной активности необходима и должна разрабатываться с учетом специфики и особенностей объекта, на которого она направлена.

Интеллектуальная активность – это деятельность, всегда творческая и всегда общественно значимая. Только удовлетворив первичные материальные по-

требности субъектов (обладателей интеллектуального потенциала), можно говорить об интеллектуальной активности.

Интеллектуальная активность может сама по себе выступать мотивом деятельности человека через удовлетворенность трудом. Удовлетворенность трудом в первооснове своей вызывается причинами духовного, а не материального свойства, связанными с социальной сущностью человека, такими, как общественное признание, достижение цели (как средство самоутверждения), самостоятельность [12]. Реализация перечисленных потребностей делает их главными мотиваторами интеллектуальной активности. На практике это находит свое реальное выражение в понимании руководством организации того обстоятельства, что с помощью мотивации интеллектуальной активности происходит развитие интеллектуального потенциала персонала, что повышает эффективность деятельности организации в целом.

Элементом развития интеллектуального потенциала персонала в организации является работа с кадровым резервом, которая тесно связана с профессиональным ростом сотрудников и процессом управления деловой карьерой.

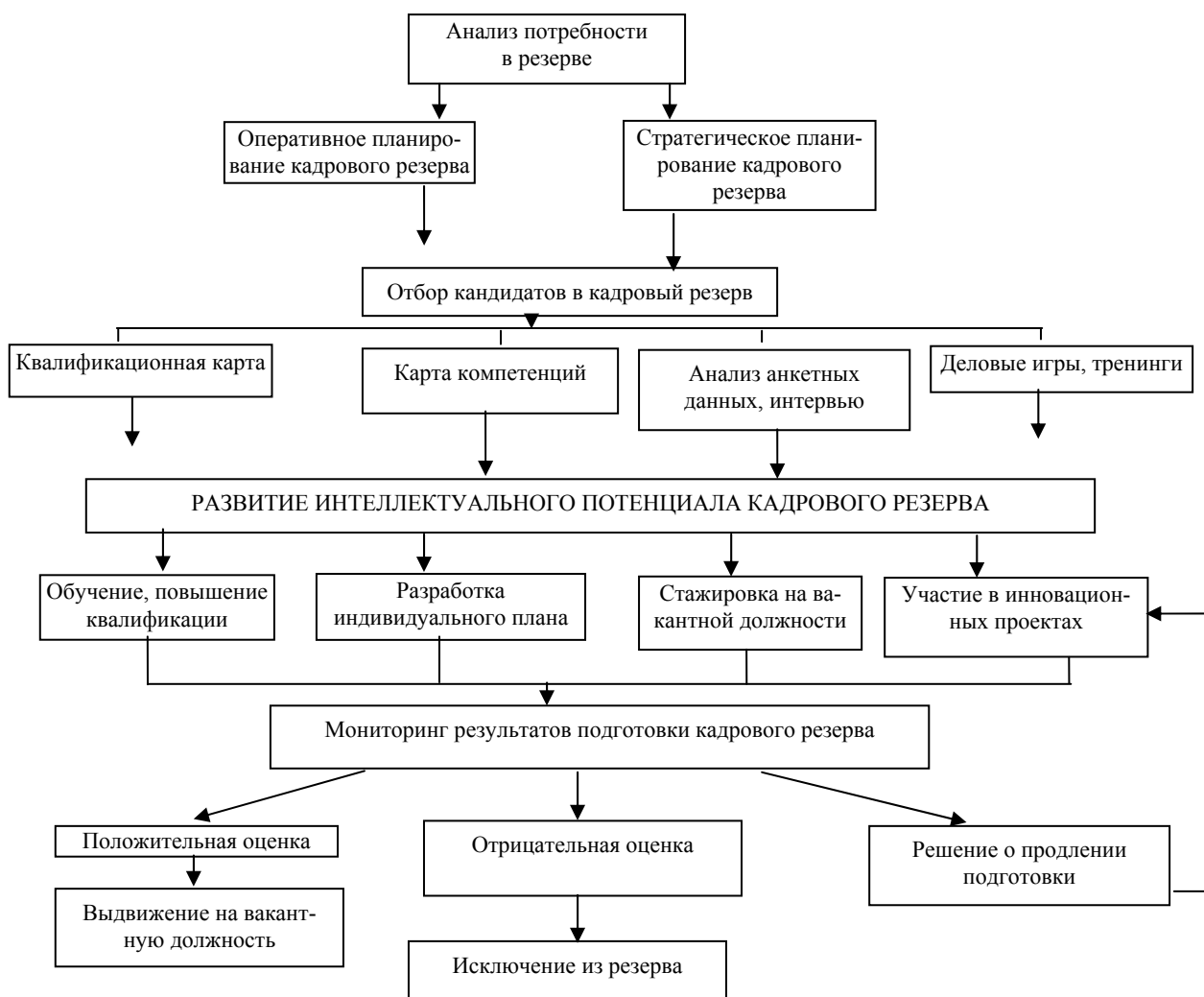


Рис. 2. Развитие интеллектуального потенциала персонала в системе комплектования и управления кадровым резервом

Наличие кадрового резерва позволяет заранее подготовить кандидатов на вакантные или вновь создаваемые должности. В процессе формирования кадрового резерва проводится: анализ потребности в резерве, т.е. прогнозируются возможные изменения в руководящем составе; осуществляется предварительный набор кандидатов в резерв; происходит отбор кандидатов и формируется состав резерва. Подготовку кадрового резерва можно свести к четырем составляющим: во-первых, разработка индивидуального плана работника; во-вторых, участие в инновационных проектах; в-третьих, обучение, повышение квалификации; в-четвертых, стажировка на вакантной должности. Результатом положительного прохождения подготовки работник занимает вакантную должность [12].

Развитие интеллектуального потенциала персонала происходит непосредственно в процессе формирования кадрового резерва (рис. 2).

Так, развитие интеллектуального потенциала персонала в системе комплектования и управления кадровым резервом включает в себя обучение, повышение квалификации, разработку индивидуального плана и стажировку на вакантной должности, а также организацию участия в инновационных проектах.

На уровне региона и страны проблема формирования кадрового резерва также имеет место. Так, в 2008 г. стартовала программа «Кадровый резерв – профессиональная команда страны», которая слилась из двух программ «Профессиональная команда страны» и «Кадровый резерв», запущенная партией «Единая Россия» и поддержанная президентом [13]. Целью данной программы является создание и обкатка универсальной поисковой системы, позволяющей выявлять людей, предлагающих новый взгляд на проблемы, обладающих стратегическим мышлением и способностью выйти за рамки традиционных подходов. Основным критерием поиска является аббревиатура «КРАЙ», которая расшифровывается как компетентность, развитость, активная жизненная позиция, интеллект. Результатом данного проекта будет являться собранная национальная кадровая база, которой смогут пользоваться и разного рода уровни власти, и бизнес.

Ротация кадров подразумевает плановое служебное перемещение или существенное изменение должностных обязанностей работников. Ротацию можно считать положительным фактором в процессе развития интеллектуального потенциала персонала, так как смена мест «по горизонтали» позволяет работникам получать новые знания, обогащать опыт без отрыва от производства.

Применение ротации кадров в системе развития интеллектуального потенциала персонала дает такие преимущества, как возможность получения новых знаний и навыков; возможность использования ротации как инструмент комплектования и управления кадровым резервом; возможность повышения мотивации к развитию интеллектуального потенциала.

Одним из важнейших элементов в системе развития интеллектуального потенциала персонала является управление карьерой, так как этот процесс предусматривает продвижение личности в определенной сфере трудовой деятельности посредством получения новых способностей, знаний, навыков и квалификационных возможностей.

Управление деловой карьерой – это комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой по организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, потенциала, а также во взаимосвязи с целью организации.

Специалисты по рекрутингу и развитию карьеры в кадровых и консалтинговых агентствах, анализируя эффективность шагов по развитию карьеры выпускников вузов, подчеркивают, что в ходе самопрезентации молодые специалисты практически не используют такую форму, как портфолио. Портфолио – достаточно хорошо зарекомендовавшая себя в западных странах технология планирования профессиональной карьеры [14].

Главным элементом в системе развития интеллектуального потенциала персонала выступает обучение как целенаправленный процесс овладения новыми знаниями, навыками и умениями. В зависимости от уровня (вида) обучения выделяют:

1) профессиональную подготовку кадров – приобретение знаний, навыков и ключевых компетенций в целях получения определенной специальности (профессии);

2) повышение квалификации кадров – обучение кадров с целью обеспечения соответствия профессиональной квалификации персонала современным динамично меняющимся условиям труда;

3) профессиональную переподготовку кадров – обучение с целью овладения новой профессией или специальностью при изменении требований к содержанию труда.

Одна из причин развития массового дополнительного образования – потребность в переподготовке большого количества специалистов. О его масштабах можно судить по тому, что среди выпускников российских вузов 2004 г. 28% имели намерение получить дополнительное профессиональное образование, а среди выпускников 2007 г. – 34% [15. С. 40].

Повышение квалификации происходит по инициативе и в интересах работодателя в двух случаях. В первом случае работник отправляется на повышение квалификации, например для приобретения навыков в сфере экономики и управления: приращение знаний в этих областях у работника, хорошо разбирающегося в производственном процессе и уже являющегося носителем корпоративной культуры, даст значительно больший эффект, нежели привлечение управленца извне. Во втором случае презентация наличия соответствующих компетенций у работников используется для привлечения и расширения круга клиентов (в сфере медицинских, юридических и других услуг) либо для повышения своего конкурентного преимущества при получении заказов на разного рода тендерах.

Постоянное изменение внешней и внутренней среды организации влияют на квалификационные требования, предъявляемые к работникам, что влечет за собой необходимость приведения компетенций персонала в соответствие с новыми изменившимися условиями [16]. Соответственно, система развития интеллектуального потенциала персонала в организации должна быть комплексной, базирующейся на принципах системности и непрерывности. Так, большое значение в развитии интеллектуального потенциала персонала приобретают использование различных систем профессиональ-

ного развития. Как правило, выделяют следующие системы профессионального развития:

1. Внутрикорпоративные – комплекс инструментов, целью применения которых является практическое развитие основных компетенций на рабочем месте.

2. Комбинированные (или корпоративные университеты) – комплекс внутренних и внешних инструментов, целью применения которых выступает повышение квалификации персонала «формализованными» методами обучения с максимальной настройкой на потребности конкретных организаций.

3. Внешние – тренинговые компании, консалтинговые фирмы, независимые профессионалы.

4. Профессиональные ассоциации – механизм формирования консолидированных стандартов и требований в области квалификации персонала и систем профессионального развития, сетей обмена опытом и распространения передовых знаний, продвижения профес-

сии и обслуживания организаций в качестве независимой площадки – профессионального форума.

5. Академические – предлагаемые индивидуальным потребителям «классическими» образовательными учреждениями крупноформатные программы теоретической подготовки, основной целью использования которых является базовая подготовка к вступлению в профессиональное сообщество или переходу на более высокую ступень карьерного роста (например, формат MBA).

Динамизм изменений, происходящих в бизнесе, быстрое устаревание полученных знаний побуждают организации непрерывно вести процесс развития интеллектуального потенциала персонала. Таким образом, формирование соответствующей системы, обеспечивающей непрерывный процесс обучения и развития персонала организации, становится одной из весьма актуальных задач.

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Соседов Г.А.* Экономические отношения системы образования: модернизация в условиях формирования инновационной экономики: Автореф. дис. ... д-ра экон. наук. Тамбов, 2010. 46 с.
2. *Абрамкин Г.П.* Информатизация общества и проблемы образования. Барнаул, 2005. URL: <http://www.aeli.altai.ru> (дата обращения 26.08.2008 г.).
3. *Лукиных Т.Н.* Человеческие ресурсы в условиях информационной экономики. Гуманитарная информатика: Открытый междисциплинарный электронный журнал. Вып. 1. URL: <http://huminf.tsu.ru/e-jurnal/magazine/3/luk.htm> (дата обращения 23.01.2008).
4. *Бешикинская Е.* Переход к инновационному типу развития экономики и непрерывное профессиональное образование // *Человек и труд.* 2009. № 6. С. 42–45.
5. *Кижеватова В., Яковлева Т.* Непрерывное образование и формирование человеческого капитала // *Человек и труд.* 2009. № 6. С. 46–48.
6. *Материалы* к выступлению Министра образования и науки РФ А.А. Фурсенко на Всемирной конференции министров образования. Лондон. 12.01.2010. URL: <http://mon.gov.ru/> (дата обращения 03.05.2010).
7. *Киселев В., Журавлев С., Жуков Р.* Преподаватель современного вуза: инновации в содержании, форме и оценке труда // *Человек и труд.* 2010. № 2. С. 55.
8. *Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х.* Организация: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. 8-е изд. М.: Инфра-М, 2000. С. 85.
9. *Ширяева А.С.* Теоретический анализ подходов к изучению активности личности в отечественной психологии. URL: [http://www.hetoday.org/archiv/VOS/7\\_2009/44\\_46.pdf](http://www.hetoday.org/archiv/VOS/7_2009/44_46.pdf) (дата обращения 15.03.2010 г.).
10. *Интеллектуальная активность и ее уровни.* URL: <http://azps.ru/handbook/i/inte863.html> (дата обращения 16.03.2010 г.).
11. *Галеа К.* Зажгите в себе огонь // *Коммерческий директор S&MM.* 2006. Май. URL: <http://www.kd-online.ru> (дата обращения 12.04.2010 г.). С. 8.
12. *Шаховская Л.С.* Мотивация труда в переходной экономике. URL: <http://www.Smartcat.ru/Personnel/Leasing.shtml> (дата обращения 23.02.2010 г.).
13. *Кадровый резерв – Профессиональная команда страны.* URL: <http://profkomanda@edinros.ru> (дата обращения 12.03.2009 г.).
14. *Могилевкин Е.* Портфолио карьерного продвижения как современная технология планирования и развития карьеры выпускников вузов // *Управление персоналом.* 2006. № 5 (135). С. 26–29.
15. *Аврамова Е.* Дополнительное профессиональное образование: спектр ожиданий // *Человек и труд.* 2009. № 9. С. 39–41.
16. *Колчанова Е.Е.* Предпосылки к формированию концепции развития персонала организации в современных условиях // *Вестник МГОУ. Сер. Экономика.* 2008. № 3. С. 47–53.

Статья представлена научной редакцией «Экономика» 13 января 2011 г.