

УДК 331.1

Коренькова Т.В.*Московский государственный областной университет***ПРОБЛЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

Аннотация. Рассмотрены основные этапы построения системы обучения персонала, способы выявления потребностей в обучении, оценки результативности программы обучения. Само по себе обучение способствует решению оперативных и тактических задач, но вопросы, связанные с реализацией бизнес-стратегии компании, могут быть решены только в том случае, когда в организации особое внимание уделяется формированию интеллектуального капитала в условиях культуры всеобщего непрерывного обучения, накопления и обмена знаниями, саморазвития работников на всех уровнях управления и на каждом рабочем месте.

Ключевые слова: обучение персонала, программа обучения, бюджет, оценка результативности.

T. Koren'kova*Moscow State Regional University***PROBLEMS OF PERSONNEL TRAINING UNDER MODERN CONDITIONS**

Abstract. The article considers the main stages of making a system of personnel training, ways of conducting needs analysis and assessment of training program efficiency. Training in itself promotes achieving operational and tactical tasks, but the problems concerning company's business strategy can be only solved in case of particular attention paid to the formation of intellectual capital within the framework of general life-long education, accumulation and exchange of knowledge, self-development of employees at all levels of management and at each workplace.

Key words: personnel training, system of personnel training, budget on training, assessment of training program productivity.

Ситуация с развитием персонала в России обусловлена исторически: если в США и Европе институт владения собственностью насчитывает столетия, то в нашей стране воссоздание этого института началось совсем недавно, и результаты этого процесса еще не окончательны, вполне возможно новое перераспределение собственности. Для достижения наибольшей эффективности процесс развития персонала должен быть управляемым и логичным, соответствовать планам компании. Хаотичность, которая встречается в наши дни, нередко связана с отсутствием плана и неэффективным взаимодействием между корпоративным центром обучения (или отдельным менеджером о персоналу) и дирекцией по развитию [1].

Отношение к профессиональному и личностному развитию в регионах различное. Если в центральной части страны, а также в крупных промышленных центрах Сибири, Урала, Дальнего Востока сотрудники компаний воспринимают обучение как дополнительную мотивацию и нередко внимательно следят за тем, кого направили на обучение, то в южной части страны пойти на тренинг или семинар приходится уговаривать (например, пообещать предоставить дополнительный день к отпуску). Получается, что одни не хотят полноценно развиваться профессионально, другие не могут в силу региональных особенностей, а также иногда просто не знают, какое развитие им необходимо. Подобные ситуации создают серьезные трудности для служб управления персоналом [4]. Рассмотрим основные этапы построения системы обучения персонала в организации.

Первый этап: определение целей и задач обучения и развития (на этом этапе формируется политика в области обучения персонала, работа ведется на уровне топ – менеджмента компании).

Второй этап: детализация потребностей в обучении (это один из самых сложных этапов построения системы обучения и развития, потому что к работе подключается система оценки персонала. В результате получается четкая картина несоответствия необходимого и наличествующего персонала).

Третий этап: составление заявок на обучение для каждой структурной единицы (разработка плана обучения на конкретный период).

Четвертый этап: определение видов, форм и методов обучения.

Пятый этап: формирование бюджета обучения (в идеале составлять бюджет надо до начала финансово-

го года, и основой для его формирования должны быть: план развития компании на отчетный период; запуск новых проектов; план по организации по изменению состава или численности штата; рекомендации менеджеров; анализ выполнения бюджета на обучение за отчетный год). Фрагмент бюджета на обучение персонала представлен в табл. 1.

Таблица 1

Бюджет на обучение персонала (фрагмент)

Статья расходов и период	Сумма, руб.
<i>Январь</i>	
Семинар «Охрана труда на промышленных объектах»	30 000
<i>Февраль</i>	
Семинар для бухгалтеров	3000
....	
<i>Ноябрь</i>	
Тренинг для руководителей среднего звена	150 000
<i>Декабрь</i>	
Семинар по изменениям типовой строительной документации	30000
Семинар «Новое в Трудовом кодексе РФ»	8000
Итого за год:	600 000

Шестой этап: разработка программ обучения и выбор обучающей организации (на данном этапе изучается рынок обучающих услуг. Многие крупные компании после такого исследования решают открыть собственный обучающий центр или корпоративный университет. Специфика корпоративных программ в том, что они нацелены на узкие потребности конкретной организации и это делает сотрудника востребованным именно в той компании, которая обучила его).

Седьмой этап: организация обучения как административно технический этап (его задачи сводятся к формированию пакета документов, где закрепляются обязанности и права обязанности и права обучающей организации и заказчика, документы для бухгалтерского отчета о потраченных средствах, приказ о на- правлении сотрудников на обучение).

Восьмой этап: оценка эффективно- сти обучения. В настоящее время есть лишь одна полноценная модель оценки, которая могла бы послужить отправ- ной точкой для выстраивания системы оценки эффективности обучения в ком- пании – модель КиркПатрика. Данная модель включает в себя четыре-пять уровней оценки результатов обучения.

1. Реакция – насколько обучение по- нравилось участникам (наиболее рас- пространенный тип оценки обучения, при которой, как правило, сотрудни- кам предлагают оценить следующие параметры обучения: содержание про- граммы; организацию занятий; стиль проведения (преподаватель).

2. Усвоение – какие знания, приемы, техники работы были освоены в ходе обучения (усвоение предполагает со- вокупность следующих результатов: изменение отношений в коллективе; овладение умениями и навыками; при- обретение знаний. Методы оценки на уровне «усвоение»: стандартные тесты; контрольные задания; специально со- ставленные вопросники, по которым от- веты оценивают эксперты).

3. Поведение – как в результате обуче- ния изменилось поведение, действия со- трудников в рабочей обстановке (методы оценки поведения: экспертная оценка и самооценка, при этом экспертами могут выступать руководители, коллеги, по- стоянные клиенты, независимые специ-

алисты, а процедура может проводиться в открытом и в закрытом режиме).

4. Результат – каков эффект от обу- чения персонала для организации (со- кращение затрат, сроков, повышение качества и т. д., собственно данный вид оценки особенно сложен, поскольку на практике нередко бывает затруд- нительно выделить чистый вклад обу- чения в результат работы, исключив влияние других факторов).

5. В начале 90-х гг. XX в. Дж. Фи- липс предложил ввести пятый уровень оценки – возврат на вложенный ка- питал (ВВК). Формула оценки: **ВВК = финансовые результаты обучения (добавленная стоимость) / затраты на обучение**. Метод включает после- довательные шаги: выделение бизнес- показателей, которые необходимо оце- нить; определение того, как выявить именно результаты обучения; перевод этих результатов в финансовые пока- затели. Такая работа весьма трудоемка. Но применение данного подхода дает максимум информации для оценки эффективности обучения.

Для старта программы обучения вполне достаточно ограничиться пер- вым уровнем оценки результатов – ре- акцией. Для этого службе персонала нужно разработать анкеты (анкета «Оценка результативности программ обучения», анкета «Преподаватель гла- зами слушателя») и после каждого учеб- ного курса получать обратную связь от участников. В дальнейшем можно будет включить в систему оценки и осталь- ные уровни модели КиркПатрика.

Современные способы выявления потребности в обучении включают:

– оценку кадровой информации о работниках, которая имеется в кадро- вой службе (стаж, опыт, образование,

принимал ли сотрудник ранее участие в программах обучения и др.);

– регулярную оценку рабочих показателей (аттестация), которые могут обнаружить не только сильные, но и слабые места в работе сотрудника и в результате конкретно определять формы и темы обучения;

– анализ долгосрочных и краткосрочных планов организации и отдельных подразделений, при котором определяется уровень квалификации и профессиональной подготовки персонала позволяющий успешно выполнять эти планы;

– наблюдение за работой персонала, в результате которого можно выявить несоответствие стандартам и требованиям должностных инструкций, что в свою очередь может выступать индикатором потребности в обучении;

– анализ проблем, мешающих эффективной работе, поскольку информация, полученная в ходе анализа проблем, может быть использована как при подготовке программ обучения, так и при обосновании заявок на обучение персонала тех или иных категорий;

– сбор и анализ заявок руководителей подразделений на обучение персонала;

– предложения работников, которые можно получать путем опросов или анкетирования сотрудников;

– организацию работы с кадровым резервом и по планированию карьеры, в ходе которой специалисты HR-службы получают дополнительную информацию о потребностях в обучении разных категорий персонала (управление карьерой сотрудника в организации должно состоять в построении системы консультирования по вопросам карьеры, коррекции ка-

рьерных перемещений в соответствии с интересами компании [2]).

В заключение необходимо отметить, что само по себе обучение способствует решению оперативных и тактических задач, но вопросы, связанные с реализацией бизнес-стратегии компании, могут быть решены только в том случае, когда в организации особое внимание уделяется формированию интеллектуального капитала в условиях культуры всеобщего непрерывного обучения, накопления и обмена знаниями, саморазвития работников на всех уровнях управления и на каждом рабочем месте [4]. Работники при этом становятся конкурентным богатством организации, в которое надо инвестировать, как в другие ресурсы. Человек, вписанный в модель профессионального развития, в своей работе нацелен на развитие собственного потенциала для достижения интересов организации как целого [3].

ЛИТЕРАТУРА

1. Карловец С.С. Проблема развития персонала: современный взгляд // Управление развитием персонала. – 2011. – № 1. – С. 26–31.
2. Козлова Е.Г. Формирование карьерной стратегии персонала промышленной организации // Вестник Московского государственного областного университета. Серия «Экономика». 2012. №2. – С. 172–176.
3. Морозова И.В., Шолотонова Е.С. Проблемы экономической оценки прогнозируемого эффекта внутрифирменного обучения в организациях // Вестник Московского государственного областного университета. Серия «Экономика». 2013. № 2. – С. 81–85.
4. Управление персоналом в России: история и современность / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 240 с.