

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
"САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ"

Д.П. Соловьёв, Л.А. Илюхина

ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

Учебное пособие

Самара
Издательство
Самарского государственного экономического университета
2019

УДК 331.108.26
ББК У9(2)240я7
С60

Рецензенты: кафедра экономики и управления организацией Самарского государственного технического университета (зав. кафедрой доктор экономических наук, профессор *Г.П. Гагаринская*); доцент кафедры управления персоналом Самарского государственного университета путей сообщения, кандидат экономических наук *С.А. Щелкунова*

Печатается по решению
редакционно-издательского совета университета

Соловьёв, Дмитрий Петрович.

С60 Обучение и развитие персонала [Текст] : учеб. пособие / Д.П. Соловьёв, Л.А. Илюхина. - Самара : Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2019. - 204 с.
ISBN 978-5-94622-913-5

В учебном пособии рассматривается содержание этапов обучения персонала и развития его профессиональных навыков.

Предназначено студентам направления подготовки 38.03.03 "Управление персоналом", изучающим дисциплину "Обучение и развитие персонала", слушателям курсов бизнес-образования, руководителям организаций, менеджерам по персоналу, преподавателям высших учебных заведений.

УДК 331.108.26
ББК У9(2)240я7

ISBN 978-5-94622-913-5 © ФГБОУ ВО "Самарский государственный экономический университет", 2019
© Соловьёв Д.П., Илюхина Л.А. 2019

Оглавление

Введение	6
Глава 1. Сущность, цели и организационные формы обучения персонала.....	8
1.1. Сущность обучения персонала	8
1.2. Цели обучения персонала	8
1.3. Законодательство Российской Федерации об обучении персонала.....	14
1.4. Организационные формы обучения	17
1.5. Связь обучения персонала с другими функциями управления им.....	21
1.6. Альтернативы обучению персонала	23
Глава 2. Особенности обучения взрослых. Основы андрагогики	26
2.1. Сущность андрагогики.....	26
2.2. Принципы андрагогики.....	32
2.3. Условия и действия для результативного обучения взрослых	34
2.4. Классификация взрослых слушателей.....	38
Глава 3. Этапы организации и проведения обучения персонала.....	44
3.1. Укрупненная группировка этапов организации и проведения обучения	44
3.2. Этапы процесса разработки годового плана обучения	45
3.3. Этапы процесса группового обучения.....	47
3.4. Этапы процесса индивидуального обучения специалистов в структурном подразделении ("на местах")	51
3.5. Этапы процесса обучения специалистов в сторонних организациях	54

Глава 4. Политика обучения персонала.....	59
4.1. Политика обучения и развития персонала как составная часть кадровой политики	59
4.2. Структура и содержание политики обучения персонала	62
Глава 5. Определение потребности в обучении персонала	68
5.1. Субъекты управления обучением сотрудников	68
5.2. Определение потребности в обучении новых сотрудников	69
5.3. Заявки на обучение от топ-менеджеров компании	70
5.4. Заявки на обучение от руководителей подразделений	73
5.5. Определение потребности в обучении работников по результатам статистического анализа	77
5.6. Экспертиза заявки на обучение персонала.....	78
Глава 6. Выбор поставщиков образовательных услуг.....	83
6.1. Выбор провайдера обучения.....	83
6.2. Выбор тренера	88
Глава 7. Планирование обучения персонала.....	92
7.1. Общие требования к плану обучения	92
7.2. Виды планов обучения.....	94
7.3. Бюджетирование расходов на обучение.....	100
Глава 8. Методы обучения персонала	104
8.1. Методы обучения на рабочем месте.....	104
8.2. Методы обучения вне рабочего места.....	108
8.3. Дистанционное обучение как эффективный метод корпоративного обучения	115
8.4. Критерии выбора методов обучения	121
8.5. Современные тенденции и тренды в организации и выборе методов обучения	124
Глава 9. Оценка результатов обучения персонала	127
9.1. Цели оценки результатов обучения	127
9.2. Оценка реакции слушателей.....	128
9.3. Оценка научения	133
9.4. Оценка поведения на рабочем месте	135
9.5. Оценка результатов работы	136
9.6. Оценка отдачи от инвестиций в обучение.....	141
9.7. Уровень применения разных методов оценки результатов обучения	142

Глава 10. Управление карьерой	144
10.1. Эволюция содержания понятия "карьера".....	144
10.2. Виды карьеры.....	147
10.3. Цели и субъекты управления карьерой.....	149
10.4. Технологии управления карьерой.....	152
10.5. Стадии карьерного развития.....	157
Глава 11. Формирование, подготовка и использование кадрового резерва	162
11.1. Сущность кадрового резерва.....	162
11.2. Этапы работы с административным кадровым резервом.....	164
11.3. Эволюция управления кадровым резервом.....	180
Заключение	190
Рекомендуемая литература	191
Приложение	195

The great aim of education is not knowledge but action.
Herbert Spenser

Введение

Современный быстроменяющийся мир, основанный на экономике знаний и информации, изменяет условия существования и функционирования организаций - происходит реструктуризация трудовых и бизнес-процессов, внедряются новые инновационные технологии, информационные системы, осваиваются цифровые приемы и методы работы с персоналом, появляются новые автоматизированные рабочие места. В этих условиях важнейшим ресурсом проведения организационных изменений становятся люди, имеющие высокую профессиональную компетентность и знания - интеллектуальный капитал. Как показывает опыт наиболее успешных отечественных компаний, инвестиции в человеческий капитал, создание привлекательных условий для качественного роста работников и повышения профессионального потенциала дают в 2-3 раза более высокую отдачу, чем средства, направленные на решение чисто производственных задач. Поэтому сегодня большинство российских организаций начинают расходы, связанные с обучением персонала, рассматривать как приоритетные и наиболее выгодные инвестиции.

В российской HR-теории и практике сегодня часто используемыми терминами являются "обучение" и "развитие персонала". Обучение - это одна из функций профессионального развития. Как более общий термин "развитие" включает в себя подготовку персонала к выполнению новых производственных задач, переподготовку кадров для замещения новых рабочих мест, карьерную и профессиональную ротацию, развитие стратегического и оперативного кадрового резерва. Можно сказать, что элементами системы развития персонала являются профессиональное обучение сотрудников, управление карьерой, формирование и развитие кадрового резерва.

В англоязычных странах процессы, связанные с обучением и развитием, именуется термином "Training and Development" (устойчивая аббревиатура - "T&D"). Термин "Training" предполагает главным образом обучение взрослых с целью формирования практических навыков. В российской практике обучение - это более общий

термин, включающий в себя обучение детей и взрослых, а также предполагающий теоретическую подготовку и формирование необходимых навыков.

Термин "Development" в англоязычных странах представляет собой профессиональное развитие с целью улучшения и совершенствования теоретических знаний и практических навыков. В российских компаниях термин "развитие" - это системное понятие, включающее в себя как первоначальное обучение, так и последующее пополнение, совершенствование знаний и навыков. Можно сказать, что англоязычный термин "Training and Development" для российских организаций означает "развитие персонала".

Именно поэтому в Профессиональном стандарте "Специалист по управлению персоналом", утвержденном приказом № 691н Министерства труда и социальной защиты РФ от 6 октября 2015 г., обобщенная трудовая функция названа "деятельность по развитию персонала", в составе которой выделяются такие трудовые функции, как:

- организация и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала;
- организация обучения персонала;
- организация адаптации и стажировки персонала;
- администрирование процессов и документооборота по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала. Изучению этих функций и посвящено представленное учебное пособие.

Авторы: Д.П. Соловьёв - гл. 1-7, 9-11. Л.А. Илюхина - введение, гл. 8, заключение.

СУЩНОСТЬ, ЦЕЛИ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

1.1. Сущность обучения персонала

Обучение - это любой систематический процесс, инициируемый и управляемый организацией для формирования знаний, навыков сотрудников, изменения поведения, чтобы повысить их вклад в достижение организационных целей. Такая трактовка сущности обучения является общепринятой. Она основывается на принципах менеджмента качества, международных стандартах серий ISO 9000, ISO 10000.

Российский ГОСТ Р ИСО 10015-2007 "Менеджмент организации. Руководящие указания по обучению" (аналог международного стандарта ISO 10015:1999 Quality management. Guidelines for training) содержит следующее определение: "Обучение (Training): процесс предоставления и совершенствования знаний, навыков и качеств для удовлетворения требований" (п. 3.2). Международные стандарты предопределяют, что под требованиями в данном случае следует понимать потребности или ожидания заказчика (потребителя) обучения персонала. Одним из очевидных требований является достижение поставленных целей.

1.2. Цели обучения персонала

Прежде чем определить, какие варианты целей обучения существуют, необходимо уточнить, что обучение может рассматриваться с двух точек зрения: во-первых, как непрерывный процесс; во-вторых, как конкретное обучающее мероприятие.

Обучение как непрерывный процесс - это формирование и развитие профессиональных знаний, умений и навыков сотрудников с учетом целей соответствующих подразделений, которые, в свою очередь, определяются стратегией и целями организации. Поскольку у организаций разные стратегии, соответственно, разными могут быть и цели процесса. Например:

- повышение качества продукции (работ, услуг);

- повышение эффективности работы;
- формирование клиентоориентированности;
- рост конкурентоспособности организации и др.

Цель обучающего мероприятия (тренинга) всегда должна быть конкретной и обязательно должна быть зафиксирована в соответствующей документации. Таким документом, например, может быть техническое задание на проведение конкретной программы обучения. В годовом плане обучения (обычно это большая таблица) требования должны фиксироваться в колонке под названием "Цель обучения". К сожалению, цели очень часто не определяются даже расплывчато. В результате тренер работает, преследуя такие цели, как развлечь, развеселить, понравиться слушателям. Следствием этого является дискредитация обучающих программ. Подобное случается, когда изучаются темы "Мотивация персонала", "Командообразование", "Управление своей карьерой", "Коучинг", "Тренинг личностного роста", "Секреты успеха" и т.п. Сотрудники после обучения приходят к выводу: "Было интересно, тренер - умница, но зачем нам все это было надо?" Только при наличии конкретной цели можно по окончании тренинга определить, был ли он успешным, оправданными ли были затраты, следует ли продолжать сотрудничество с тренером. Цель обучения определяет метод (формат) обучения, план занятия, используемые технические средства.

Существует несколько классификаций целей обучения.

Среди тренеров популярным является выделение двух целей обучения:

1) обучение конкретным производственным и профессиональным навыкам (*hard skills*), уровень которых можно измерить и проверить с помощью экзамена. Примеры: умение использовать компьютерные программы, знание иностранного языка, математики, навыки вождения автомобиля, умение набирать текст на компьютере;

2) обучение коммуникативным и управленческим навыкам (*soft skills*), то есть универсальным компетенциям, которые не поддаются количественному измерению. Примеры второй группы навыков: уравновешенность, пунктуальность, креативность, умение работать в команде, коммуникабельность, волевые и интеллектуальные качества.

Среди ученых популярна иерархия (таксономия) познавательных целей обучения, разработанная в 50-е гг. XX в. группой американ-

ских педагогов и психологов под руководством Б. Блума (табл. 1). В 1956 г. была опубликована книга с идеями Б. Блума и его коллег¹.

Таблица 1

Таксономия Блума

Когнитивная цель	Определение	Примеры действий
Уровень оценки (высший уровень)	Умение оценивать значение того или иного материала (утверждения, художественного произведения, исследовательских данных и т. д.)	Произвести оценку, установить, аргументировать, оценить, придать значение
Уровень синтеза	Способность соединять части в целое, умение комбинировать элементы так, чтобы получить целое, обладающее новизной	Модифицировать, систематизировать, собирать, классифицировать, компоновать
Уровень анализа	Способность разбивать информацию на составляющие (вычленение частей целого, выявление взаимосвязей между ними, осознание принципов организации целого)	Критиковать, оценивать, систематизировать, разбить, рассчитать
Уровень применения	Использование понятий в новых ситуациях	Применить, оценить, рассчитать, изменить, задействовать, исследовать, провести эксперимент
Уровень понимания	Способность понимать и интерпретировать освоенную информацию	Связать, изменить, уточнить, классифицировать, построить
Уровень знания (низший уровень)	Способность воспроизвести или запомнить факты, не обязательно понимая их	Перечислить, запомнить, назвать

Каждый уровень когнитивной пирамиды базируется на предыдущем уровне. Таксономия Блума хорошо описывает последовательность усвоения знаний школьниками, однако, как и кривая Бандуры, она мало пригодна в управлении персоналом.

¹ Bloom B.S. (Ed.). Taxonomy of educational objectives: The classification of educational goals: Handbook I, cognitive domain. New York : Longman, 1956.

В обучении взрослых хорошо себя зарекомендовала трехуровневая классификация целей (рис. 1). Она отражает возможные потребности потребителей, а также разные уровни сложности обучающих мероприятий.



Рис. 1. Цели конкретной обучающей программы

До разбора обозначенных целей необходимо разобраться с терминами, которые используются:

- "**знания**" - теоретическая информация, необходимая для выполнения профессиональных обязанностей;
- "**умения**" - практические действия, необходимые для выполнения должностных обязанностей;
- "**навыки**" - автоматизированные практические действия, необходимые для выполнения должностных обязанностей;
- "**привычки**" - бессознательные автоматизированные практические действия;
- "**результаты**" - количественные показатели, характеризующие деятельность сотрудника, подразделения, организации в целом.

Первый вариант постановки цели обучающей программы предполагает определение новых знаний у слушателей после обучения. Например, соответствующая цель обучения по технике безопасности может озвучиваться так: "Каждый прошедший обучение будет способен точно описать правильную процедуру подъема с пола тяжелых изделий". Обучение специалистов по вознаграждению может иметь

такую цель: "Каждый прошедший обучение сможет описать элементы системы премирования".

Второй вариант постановки цели обучающей программы предполагает, что проходящие обучение приобретут новые навыки, в том числе и навыки поведения. Пример такой цели обучения по технике безопасности: "Прошедшие обучение смогут самостоятельно поднимать с пола тяжелые изделия без опасности получить травму". Соответственно, цель обучения работников ОТиЗа может быть следующей: "Прошедшие обучение смогут самостоятельно разрабатывать премиальные положения".

Третий вариант постановки цели обучающей программы предполагает формулировку количественных показателей, которые будут достигнуты организацией (подразделением) благодаря обучению. Пример цели обучения по технике безопасности: "После обучения потери времени из-за нарушений техники безопасности будут сокращены на 30%". Цель обучения специалистов по вознаграждению труда может быть сформулирована так: "Все премиальные положения будут переработаны, что позволит на 50% сократить текучесть кадров из-за неудовлетворенности сотрудников системой стимулирования".

Перечисленные варианты целей обучения отражают потребности потребителей процесса, то есть руководителей организаций и подразделений. Эти цели не всегда совпадают с потребностями обучаемых сотрудников и тренеров. Специалист по обучению должен знать, что у внешних тренеров часто на первом месте оказывается совсем другая цель. Например:

- гонорар;
- положительный отклик аудитории;
- моральное удовлетворение;
- установление контакта со знаковым клиентом;
- приобретение опыта выступления (саморазвитие на перспективу);
- формирование положительного имиджа ("программа минимум");
- формирование профессионального бренда ("программа максимум").

У сотрудников нередко на первый план выходит одна цель - получение "корочек". Если сотрудник участвует в открытом тренинге, то может появиться цель налаживания связей в профессиональной среде, чтобы удачно сменить место работы. Поэтому цели обучающе-

го мероприятия должны быть сформулированы с использованием SMART-принципов и отражены в техническом задании.

Пример правильной постановки тактической цели обучения приведен во вставке.

*Цель обучения операторов call-центра:
"Обучить операторов call-центра проводить опрос потенциальных клиентов по утвержденному алгоритму и одновременно заносить полученную информацию в базу данных.
После обучения каждый оператор должен делать не менее 10 результативных звонков в час и заполнять при этом не менее 60% полей базы данных.
Обучение проводить в течение трех дней, включая практические занятия и экзамен.
Подготовленные операторы должны приступить к работе 01.09.2018 г."*

Наиболее востребованными являются программы обучения навыкам продаж. В техническом задании на проведение такой программы недостаточно записать цель - "обучение взаимодействию с клиентами". Необходимо указать детализированный список навыков продаж, базирующийся на определенной модели компетенций. Такой список может включать в себя десятки пунктов ("long list"). Базовый перечень обычно ограничивается пятью - десятью навыками продаж. Стандартный набор навыков ("short list") следующий:

- навыки определения цели контакта на этапе подготовки;
- навыки установления контакта с клиентом;
- навыки формулирования "правильных" вопросов;
- навыки активного слушания;
- навыки проведения презентации;
- навыки профилактики и нейтрализации возражений;
- навыки взятия обязательств и закрытия сделки.

Каждый пункт списка раскладывается на более конкретные, детализированные операционные навыки. Например, более общая задача "установления контакта" может включать в себя следующие навыки:

- представление компании и торгового представителя;
- формулирование цели контакта;
- использование открывающих диалог вопросов и утверждений;
- привлечение внимания и стимулирование интереса;
- получение разрешения на проведение презентации, etc.

Навыковый тренинг должен быть посвящен детальной проработке каждого этапа взаимодействия с клиентом вплоть до уровня конкретных инструментов, действий, речевых формулировок.

1.3. Законодательство Российской Федерации об обучении персонала

Обучение персонала в организации регулируется, во-первых, федеральными законами Российской Федерации, во-вторых, нормативными актами министерств и ведомств, в-третьих, локальными нормативными актами компаний. Основными федеральными регуляторами обучения являются:

- Федеральный закон "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 г. № 197-ФЗ;

- Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ.

Трудовой кодекс Российской Федерации (ТК РФ) содержит базовые положения по профессиональному образованию работников². Согласно ст. 196, которая называется "Права и обязанности работодателя по подготовке и дополнительному профессиональному образованию работников, по направлению работников на прохождение независимой оценки квалификации".

В соответствии с ТК РФ работодатель:

- определяет необходимость подготовки работников (профессиональное образование и профессиональное обучение) и дополнительного профессионального образования, а также направления работников на прохождение независимой оценки квалификации для собственных нужд;

- осуществляет подготовку работников и дополнительное профессиональное образование работников, направление работников (с их письменного согласия) на прохождение независимой оценки квалификации работодателем на условиях и в порядке, которые определяются коллективным договором, соглашениями, трудовым договором;

- определяет формы подготовки и дополнительного профессионального образования работников, перечень необходимых профессий и специальностей, в том числе для направления работников на прохождение независимой оценки квалификации, устанавливается работодателем с учетом мнения представительного органа работников;

- должен создавать работникам, проходящим подготовку, необходимые условия для совмещения работы с получением образования, предоставлять гарантии, установленные трудовым законодатель-

² В Трудовом кодексе Российской Федерации не используется термин "персонал". Все, работающие по найму, именуются в кодексе работниками.

ством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором;

- обязан проводить профессиональное обучение или дополнительное профессиональное образование работников, если это является условием выполнения работниками определенных видов деятельности в случаях, предусмотренных федеральными законами, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации.

Есть конкретные виды деятельности, условием выполнения которых является повышение квалификации работников по направлению работодателя. Соответствующая норма установлена ч. 4 ст. 196 Трудового кодекса Российской Федерации, то есть работники определенных специальностей и занимающие определенные должности обязаны согласно законам проходить повышение квалификации. К ним, например, относятся:

- работники железнодорожного транспорта, производственная деятельность которых непосредственно связана с движением поездов (Федеральный закон от 10.01.2003 г. № 17-ФЗ "О железнодорожном транспорте в Российской Федерации");

- водители и другие работники автомобильного и наземного городского электрического транспорта, обеспечивающие безопасность дорожного движения (Федеральный закон от 10.12.1995 г. № 196-ФЗ "О безопасности дорожного движения").

ТК РФ акцентирует внимание на обязательном обучении. Так, в соответствии со ст. 212 обеспечение охраны труда возложено на работодателя. В частности, работодатель должен обеспечить обязательное обучение работников по охране труда, в том числе:

- обучение безопасным методам и приемам выполнения работ;

- обучение оказанию первой помощи при несчастных случаях на производстве;

- инструктаж по охране труда;

- стажировку на рабочем месте и проверку знаний требований охраны труда, безопасных методов и приемов выполнения работ.

Согласно ст. 225 Трудового кодекса Российской Федерации обучение по охране труда и проверку знания требований охраны труда должны проходить все работники, в том числе руководители организаций, а также работодатели - индивидуальные предприниматели. Порядок обучения устанавливается Правительством Российской Федерации с учетом мнения Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений.

Обучение по охране труда, энергобезопасности инициируется руководителями подразделений, которые подают заявки на обучение в отдел обучения персонала. В свою очередь, соответствующие базы данных сотрудников, которые должны регулярно проходить обучение, ведут специализированные службы: отдел техники безопасности и охраны труда, служба главного энергетика и т.п. В некоторых компаниях эти службы самостоятельно (без участия отдела обучения) организуют обучение персонала.

Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" содержит гл. 9 "Профессиональное обучение", в которой цель такого обучения сформулирована как "приобретение лицами различного возраста профессиональной компетенции, в том числе для работы с конкретным оборудованием, технологиями, аппаратно-программными и иными профессиональными средствами, получение указанными лицами квалификационных разрядов, классов, категорий по профессии рабочего или должности служащего без изменения уровня образования".

Законом выделяются следующие виды профессионального обучения:

- профессиональная подготовка работников;
- переподготовка работников;
- повышение квалификации работников.

Профессиональная подготовка работников предполагает первоначальное обучение новых сотрудников организации и поэтому обычно включает в себя теоретический курс, необходимый для освоения профессиональных навыков начальной квалификации, и собственно производственное обучение. Одна из задач профессиональной подготовки - общая ориентация (адаптация) работника, то есть предоставление каждому новому сотруднику общих сведений об организации и характере работ, входящих в зону его ответственности.

Переподготовка работников - это профессиональное обучение лиц, уже имеющих профессию рабочего (профессии рабочих) или должность служащего (должности служащих), в целях получения новой профессии рабочего или новой должности служащего с учетом потребностей производства, вида профессиональной деятельности.

Повышение квалификации работников - это профессиональное обучение лиц, уже имеющих профессию рабочего (профессии рабочих) или должность служащего (должности служащих), в целях по-

следовательного совершенствования профессиональных знаний, умений и навыков по имеющейся профессии рабочего или имеющейся должности служащего без повышения образовательного уровня. В результате повышения квалификации обеспечивается соответствие квалификации сотрудника новой технике и технологии, осуществляется подготовка его к повышению в должности.

Согласно российскому законодательству все виды деятельности по развитию работников должны быть основаны на равных возможностях, без всякой дискриминации по таким, например, признакам, как национальность, возраст или пол. Лозунг компании Pepsi-Cola, например, звучит так: "У нас существует дискриминация только по способностям".

Если законодательные акты Российской Федерации определяют принципы обучения персонала, то решения Правительства РФ устанавливают квалификационные требования к персоналу на разных должностях. Так, в 2015 г. приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации утвержден профессиональный стандарт "Специалист по управлению персоналом", в котором содержится характеристика обобщенной трудовой функции "деятельность по развитию персонала", а также представлены квалификационные требования к образованию и обучению специалиста по обучению и развитию персонала (см. приложение). Данный стандарт обязателен для применения в органах государственного и муниципального управления, в компаниях с государственным участием. Что же касается других организаций, то использовать его или нет, решает руководитель компании.

1.4. Организационные формы обучения

Латинское слово *forma* означает "наружный вид", "внешнее очертание". Исходя из этого, форма обучения означает внешнюю сторону организации обучения, которая связана с временем и местом обучения, с порядком его осуществления, количеством обучающихся. Так, в системе высшего образования выделяют очное, очно-заочное, заочное обучение. В практике бизнеса наблюдается значительно большее разнообразие форм обучения (табл. 2).

Организационные формы обучения

Критерий классификации	Форма обучения
1. Количество участников	Групповое обучение
	Индивидуальное обучение
2. Режим обучения	С отрывом от работы
	Без отрыва от работы
3. Место обучения	Внутри компании
	Вне компании
	Мобильное обучение
4. Поставщик образовательного контента	Внутренний поставщик
	Внешний поставщик
5. Степень формализации обучения	Формальное обучение
	Неформальное обучение

Приведенная в табл. 2 классификация не является исчерпывающей, однако она позволяет несколько упорядочить разнообразие форм обучения, что облегчает составление плана обучения, анализ подготовки и повышения квалификации персонала.

Групповое обучение - это обучение, в котором принимают участие целевые группы организации и возникает эффект синергии, когда сложение отдельных элементов системы превосходит ее математическую сумму. Данный феномен возникает благодаря действию групповых эффектов, из-за которых поведение, мотивация и мышление обучающегося существенно изменяются. Знание данных механизмов позволяет использовать их в процессе обучения.

Индивидуальное обучение подразумевает, что сотрудник:

- либо обучается по индивидуальной программе;
- либо обучается отдельно от остальных работников;
- как правило, может вносить изменения в учебный процесс, участвовать в выборе метода обучения;
- получает более персонифицированные новые знания и навыки;
- более полно удовлетворяет свои конкретные потребности в обучении.

Внутреннее обучение персонала - предоставление услуг по обучению персонала силами самой организации. Оно в основном ориентировано на низовой персонал (неквалифицированные рабочие, продавцы-кассиры, операторы call-центра), специалистов и руководителей среднего звена.

Основными формами внутреннего обучения являются:

- инструкторско-методические занятия;
- семинары и лекции;
- круглые столы и конференции;
- обзоры литературы;
- тренинги формирования навыков;
- ротация;
- коучинг;
- наставничество.

Очевидны плюсы внутрифирменного обучения:

- практическая направленность обучения;
- учет специфики организации во всей совокупности;
- небольшие расходы на обучение;
- возможность контроля за ходом обучения.

Однако внутрифирменное обучение имеет и свои минусы:

- отсутствие обмена опытом и информацией с работниками других предприятий;
- отвлечение от обучения для выполнения текущих дел.

Внешнее обучение персонала осуществляется организациями, которые специализируются на предоставлении услуг по обучению персонала. Как правило, в таких организациях обучаются топ-менеджеры компаний и работники, которым нужны узкоспециальные знания.

Существует несколько форм внешнего обучения:

- получение второго высшего образования;
- получение дополнительного высшего образования;
- переподготовка;
- курсы повышения квалификации;
- лекции и семинары;
- конференции;
- стажировки на родственных предприятиях, в том числе и за рубежом.

Внешнее обучение имеет несомненные достоинства, поскольку сотрудники получают возможность:

- получить новую информацию и обменяться идеями;
- полностью отключиться от текущих дел;
- сделать сравнительный анализ процессов.

Вместе с тем, у внешнего обучения есть свои минусы:

- отмечается меньшая практическая направленность;
- в меньшей степени или вообще не учитывается специфика организации, где работает сотрудник;

- внешнее обучение дороже внутреннего;
- сотрудники нередко воспринимают это обучение как дополнительный отпуск.

Совместное исследование компаний KPMG и АМТ-ГРУПП в 2016 г. показало, что в организациях Российской Федерации преобладает внутреннее обучение (табл. 3).

Таблица 3

Соотношение внутреннего и внешнего обучения в компаниях, %

Показатель	Характеристики распределения значений показателей по группе компаний		
	25%	Медиана	75%
Доля сотрудников, прошедших внутреннее обучение	24,8	50,9	72,1
Доля сотрудников, прошедших внешнее обучение	6,6	15,8	27,8

Показанное в табл. 3 соотношение внутреннего и внешнего обучения является вполне естественным. Дело в том, что в крупных промышленных организациях до 80% персонала - это рабочие. Такой же удельный вес занимают продавцы-кассиры в торговых организациях. Как раз у данных категорий работников самая большая текучесть. Естественно, новые работники в таких компаниях проходят только внутреннее обучение.

Приведенные в табл. 3 цифры косвенно характеризуют структуру трудоемкости работ по организации обучения. На обучение сотрудников низового звена приходится значительно больше трудозатрат, чем на обучение специалистов и руководителей. Например, если в отделе обучения промышленного предприятия работают три специалиста, то два заняты организацией обучения рабочих и один - организацией обучения специалистов и руководителей. Последний еще несет ответственность за учебную, производственную и преддипломную практики студентов университетов.

Мобильное обучение (mobile learning, или m-learning) предполагает использование, во-первых, мобильных и портативных ИТ-устройств (карманные компьютеры, мобильные телефоны, ноутбуки, планшетные ПК), во-вторых, Интернета, в-третьих, специальных обучающих программ. Такое обучение обладает большим количеством достоинств:

- мобильные устройства могут быть использованы в любом месте, в любое время, в том числе дома, в поездке, в гостинице;

- мобильные телефоны, гаджеты и тому подобное привлекают молодых людей, которые не приемлют традиционных форм обучения;
- мобильные устройства позволяют пользователям пройти обучение в нерабочее время и создают условия для совместного обучения и взаимодействия работников.

Существует еще одна актуальная классификация: формальное обучение и неформальное обучение.

Формальное обучение - это все то, о чем шла речь выше, то есть это обучение в колледже или вузе, на курсах переподготовки, во время стажировки, в ходе семинаров и т.п. При формальном обучении сотрудник обязательно общается с преподавателем - с наставником, тренером, тьютором и т.п.

Неформальное обучение - это получение информации и формирование навыков при помощи коллег, руководителя, а также книг, журналов, Интернета (форумы, блоги, вики) и подобных источников по инициативе самого сотрудника при выполнении закрепленных за ним работ. Опубликованы результаты исследований, согласно которым развитие менеджерских компетенций обусловлено на 70% использованием неформальных методов обучения и на 30% использованием формальных методов³. Хотя неформальное обучение происходит по инициативе самих сотрудников, крупные компании организуют и поощряют самостоятельное развитие своего персонала.

1.5. Связь обучения персонала с другими функциями управления им

Управление персоналом - это система, в которой все элементы взаимодействуют друг с другом. Элементы в данном случае это функции управления персоналом. В свое время связь между обучением и другими функциями хорошо разобрали М.И. Магура и М.Б. Курбатова⁴. В данный момент выводы названных авторов нуждаются в корректировке. Это связано, в частности, с тем, что с 2015 г. действует Профессиональный стандарт "Специалист по управлению

³ Enos M.D., Kehrhahn M.T., Bell A. Informal Learning and the Transfer of Learning: How Managers Develop Proficiency. URL: http://media.wiley.com/assets/699/00/jrnls_HRDQ_JB_Enos1404.pdf (дата обращения: 23.10.2018).

⁴ Магура М.И., Курбатова М.Б. Организация обучения персонала компании. Москва : Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2002. С. 21-23.

персоналом" (утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 6 октября 2015 г. № 691н). Стандарт определил обобщенные трудовые функции специалиста по управлению персоналом следующим образом:

- А. Документационное обеспечение работы с персоналом.
- В. Деятельность по обеспечению персоналом.
- С. Деятельность по оценке и аттестации персонала.
- Д. Деятельность по развитию персонала.
- Е. Деятельность по организации труда и оплаты персонала.
- Г. Деятельность по организации корпоративной социальной политики.
- Ж. Операционное управление персоналом и подразделением организации.

З. Стратегическое управление персоналом организации.

Рассмотрим, как деятельность по обучению персонала связана с некоторыми из перечисленных функций.

А. Документационное обеспечение работы с персоналом. Все свидетельства об обучении, переподготовке или о повышении квалификации сотрудника должны отражаться либо в Личной карточке работника (форма Т-2)⁵, либо в Личном деле сотрудника⁶.

В. Деятельность по обеспечению персоналом. В ходе использования различных методов отбора персонала (собеседование, профессиональное испытание) определяются пробелы в квалификации кандидата. В случае его приема на работу должны быть разработаны индивидуальные образовательные программы с целью приобретения нужных знаний и навыков.

С. Деятельность по оценке и аттестации персонала. Оценка результатов работы сотрудника за отчетный период сопровождается определением того, чему и каким образом ему необходимо обучиться. В организациях, где используется метод оценки "Performance management", план обучения готовится строго по результатам оценки персонала.

⁵ Форма Т-2 утверждена Госкомстатом, но с 2013 г. взамен нее можно использовать документ аналогичного назначения, разработанный работодателем самостоятельно (информация Минфина РФ от 04.12.2012 г. № ПЗ-10/2012). Однако удобным остается применение привычной стандартной формы.

⁶ Действующее законодательство не регламентирует порядка ведения Личного дела сотрудника, однако на практике организации собирают и систематизируют информацию о сотрудниках, чтобы использовать ее для поощрения/наказания, зачисления в кадровый резерв, формирования плана развития.

D. Деятельность по организации труда и оплаты персонала.

Существует два канала связи данной функции с обучением персонала. Во-первых, любое совершенствование организации труда (например, внедрение бережливого производства) требует проведения обучающих мероприятий как с рядовыми сотрудниками, так и с руководящим составом. Во-вторых, существующие в организации системы оплаты труда персонала должны побуждать его к получению новых знаний и приобретению новых навыков.

1.6. Альтернативы обучению персонала

Обучение персонала - это одно из средств достижения целей организации. Добиться того, чтобы в организации работал персонал с нужными компетенциями, можно не только через его обучение. Для этого следует разработать и внедрить комплекс мероприятий, которые сделали бы обучение ненужным или позволили бы значительно уменьшить соответствующие расходы.

Изменение системы подбора персонала. Как известно, есть два варианта набора сотрудников. Первый - принимаем неопытных, а затем их обучаем. Второй - ищем и находим тех кандидатов, чьи компетенции максимально соответствуют требованиям должности. Второй вариант дороже, но позволяет свести обучение к минимуму.

Проектирование индивидуальных должностных позиций с установкой на снижение требований к исполнителям. Любая работа может быть разделена на части. Разделение труда позволяет сформировать должности (рабочие места), на которых могут работать неквалифицированные сотрудники. Это можно наблюдать на конвейерных линиях. Известно, например, что на сборочном производстве завода Форда новые рабочие приступали к своим обязанностям после двухчасового инструктажа.

Разработка подробных технологических инструкций выполнения каждой операции. Каждая работа состоит из нескольких операций. Информацию о том, как выполнять операцию, можно донести до сотрудника двумя способами. Первый - используя вербальные приемы общения, объяснить работнику, что и как надо делать. Второй - дать сотруднику подробнейшую инструкцию выполнения операции, а затем проверить степень усвоения материала. При втором способе требуется значительно меньше трудозатрат на передачу ин-

формации. Известно также, что наличие инструкций снижает требования к квалификации, обеспечивает безопасность труда⁷. Если наемные работники плохо знают русский язык, инструкция составляется в виде комиксов.

Сочетание приемов "разделение труда" и "составление технологических инструкций выполнения операций" впервые было осуществлено российским инженером и педагогом Д.К. Советкиным еще в конце XIX в. Изобретенный тогда так называемый "русский метод практического обучения механическому ремеслу" сокращал время обучения в 10-20 раз. Метод Д.К. Советкина дважды получал золотые медали Всемирных выставок (в Вене в 1873 г. и в Филадельфии в 1876 г.). После признания на выставке в США метод стал распространяться по всей планете. Одним из первых его внедрил ведущий технический вуз США - Массачусетский технологический институт. Некоторые российские биографы Ф. Тейлора приписывают ему признание, что первым импульсом для его интереса к организации труда послужили идеи Д.К. Советкина, с которыми Ф. Тейлор познакомился в 1876 г. на Международной выставке в Филадельфии⁸.

Во время кризиса компании вынуждены сокращать расходы, в том числе и на персонал. Существует несколько способов сокращения расходов на обучение персонала, без катастрофических потерь для бизнеса.

Обучение персонала силами внутренних тренеров и руководителей подразделений без привлечения внешних преподавателей и организаций. Как правило, внутренние тренеры обучают только сотрудников массовых профессий. Однако многие из них вполне могут подготовить обучающее мероприятие для специалистов и руководителей.

Обмен опытом между сотрудниками. Такое повышение квалификации может быть формализовано и проходить в виде тематических семинаров, мозговых штурмов, дискуссий, "балинтовских групп". Обмен опытом может быть организован в форме неформального общения. Для этого создаются интернет-платформы для профессиональных форумов.

⁷ См., например: Типовая инструкция для стропальщиков по безопасному производству работ грузоподъемными машинами (РД 10-107-96). URL: https://ohrana.truda.ru/ot_biblio/norma/250516/ (дата обращения: 23.10.2018).

⁸ *Самородских Т.* Элементы производственного процесса. URL: <https://nashtrud.blogspot.com/2017/07/blog-post.html> / (дата обращения: 23.10.2018).

Использование каскадного метода обучения. Данный метод предполагает, что на внешний тренинг командировается один сотрудник, но после обучения он должен изложить всем заинтересованным лицам прикладные моменты, обсуждаемые на конференции или семинаре в виде четких предложений по внедрению на предприятии. При этом сотрудник, посылаемый на обучение, не должен ограничивать собственные интересы только работой своего подразделения.

Привлечение к обучению поставщиков (нагрузка действующих договоров). Суть данного способа снижения расходов заключается в том, что, например, поставщик нового оборудования заблаговременно обучает рабочих, которые будут на нем работать. Также и поставщик новой линейки товаров может рассказать будущим продавцам о потребительских свойствах продукции.

На практике, конечно же, совсем отказаться от обучения персонала нереально, однако, используя приведенные выше методы, можно сократить соответствующие расходы.

ОСОБЕННОСТИ ОБУЧЕНИЯ ВЗРОСЛЫХ. ОСНОВЫ АНДРАГОГИКИ

2.1. Сущность андрагогики

Все с детства знают, что есть наука о воспитании и обучении детей, молодежи. Называется она "педагогика" (от древне-греческого παις - ребенок и ἄγω - веду, буквально слово παιδαγωγική означает "детовожделение, детоведение". Педагогом в Древней Греции называли немощного раба, водившего за руку в школу ребенка своего хозяина. Затем это слово стали употреблять в более широком смысле - вести ребенка по жизни, учить его и воспитывать.

Педагогика как наука создавалась на базе особенностей развития детей, закономерностей их развития, сенситивных⁹ периодов становления и взросления. Взрослый в педагогике - это учитель (педагог), тренер, который все знает: чему учить, кого учить, когда учить и т.д. В старых постсоветских компаниях традиционное корпоративное обучение построено именно на базе этих правил.

Очевидно, что правила педагогики нельзя применять при обучении взрослых. Те, кто обучал взрослых, осознали это в XIX в. Именно тогда получила официальное признание наука андрагогика (от греческого ἀνὴρ ἀνέρ - взрослый человек, мужчина; ἄγειν ἄγειν - вести). В настоящее время существует три толкования термина "андрагогика":

- 1) наука понимания (теория) и поддержки (практика) образования взрослых на протяжении всей жизни;
- 2) специфический теоретический и практический подход, основанный на гуманистической концепции автономных обучающихся и преподавателей - фасилитаторов процесса учения;

⁹ Сенситивный период развития (встречается также сензитивный) - период в жизни человека, создающий наиболее благоприятные условия для формирования у него определенных психологических свойств и видов поведения. Это период наивысших возможностей для наиболее эффективного развития какой-либо стороны психики. Известный своей авторской методикой раннего развития итальянский педагог Мария Монтессори выделяла следующие сенситивные периоды развития: сенситивный период развития речи (0-6 лет), сенситивный период восприятия порядка (0-3 года), сенситивный период сенсорного развития (0-5,5 года), сенситивный период восприятия маленьких предметов (1,5-6,5 года), сенситивный период развития движений и действий (1-4 года), сенситивный период развития социальных навыков (2,5-6 лет).

3) микс в интерпретации андрагогики от "практики образования взрослых", "желаемых ценностей", "специфических методов преподавания" до "академической дисциплины" и "противоположности детской педагогике".

Разумеется, наиболее логичным является первое определение, однако при любой трактовке андрагогики важны отношение к сотруднику как ко взрослому человеку и, соответственно, построение системы обучения внутри компании, исходя из этого отношения. Уместно в данном случае определить "взрослого" сотрудника. На первый взгляд, для этой цели следует использовать такой критерий, как количество лет, что, однако, сделать не очень-то просто, да и скорее всего было бы ошибкой.

Социальная наука выделяет три возрастные категории:

1) до 25 лет. Рассматриваемая категория людей делится на две группы: имеющие профессиональное образование и не имеющие его. Первым необходимо дать это образование с тем, чтобы они включились в профессиональную деятельность. Вторым следует создать условия для повышения профессионального уровня;

2) от 25 до 45 лет. Данная категория имеет профессиональное образование и опыт работы, для нее актуальны профессиональное развитие, реализация потенциала;

3) свыше 45 лет. Несмотря на то, что эта категория достигла определенного социального и профессионального статуса, она также требует постоянного, адаптивного по характеру обучения, но такое обучение во многих случаях невозможно без взаимодействия с первой и второй категориями, в ходе которого осуществляется взаимообучение.

Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ) придерживается другой классификации:

- молодой возраст - 18-44 года;
- средний возраст - 45-59 лет;
- пожилой возраст - 60-74 года;
- старческий возраст - 75-90 лет;
- долголетие - свыше 90 лет.

При таких классификациях определить, кто же является взрослым, непросто.

Самое общее определение взрослого человека было дано специалистами UNESCO в 1976 г.: "Взрослый - всякий человек, признанный таковым в том обществе, к которому он принадлежит". В нашем обществе мы называем взрослым человека, который:

- достиг физиологической, психологической и социальной зрелости;
- обладает определенным жизненным опытом, сформировавшимся и постоянно растущим уровнем самосознания;
- выполняет роли, традиционно закрепленные обществом за взрослыми людьми;

- принимает на себя полную ответственность за свою жизнь (в том числе экономическую и моральную) и за поведение.

В андрагогике возраст не определяется количеством лет. Принципы андрагогики должны применяться к людям, получившим формальное образование либо в школе, либо в вузе, либо в колледже. Как правило, речь идет о тех, кто повышает свою квалификацию или получает новую профессию.

Этапы становления андрагогики следующие:

1) введение понятия "андрагогика" (немецкий историк педагогики Александр Капп, 1833 г.);

2) исследование изменений способностей к обучению с возрастом человека (Э.Л. Трондайк, XIX в.);

3) формирование науки андрагогики как направления педагогики (40-60-е гг. XX столетия);

4) признание андрагогики как самостоятельной науки и одновременно возрастающая социокультурная ее значимость (конец XX в.; в 1970 г. была издана книга американского педагога, занимавшегося проблемами обучения взрослых Малколма Шепарда Ноулза "Современная практика образования взрослых: андрагогика против педагогики");

5) усиление прикладной направленности андрагогики (XXI в.).

Один из первопроходцев в области андрагогики Э.Л. Трондайк доказал, что кривая способности к обучению медленно спадает в период от 22 до 45 лет (рис. 2).

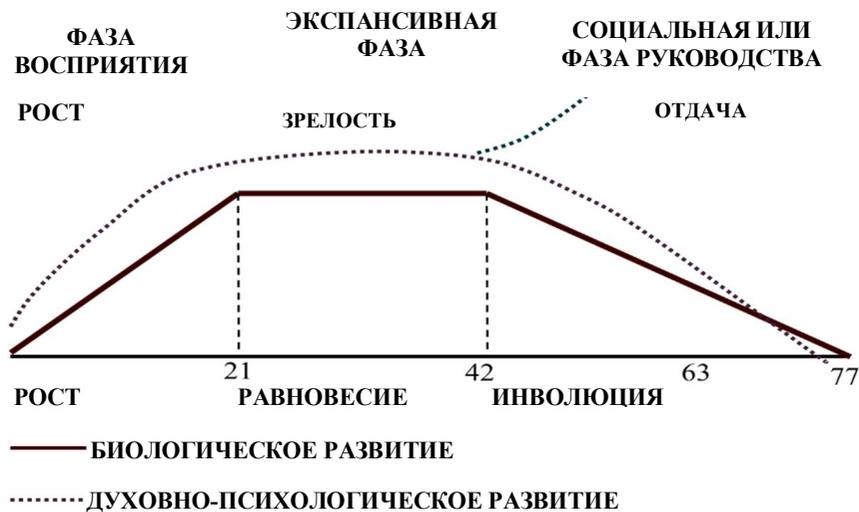


Рис. 2. Кривая способности к обучению

Как видно из рис. 2, после 42 лет у человека начинается падение способности к обучению. Дело не в количестве лет. Физиология человека позволяет ему развиваться до 60 лет. Причины возрастного снижения обучаемости следующие:

- общее состояние здоровья и энергии человека;
- уменьшение объективной и субъективной потребности в новых знаниях;
- снижение возможностей для применения их на практике;
- неготовность к изменениям.

Большое значение имеют психологические причины:

- беспокойство о своем авторитете;
- боязнь выглядеть некомпетентным в глазах окружающих;
- несоответствие собственного образа "солидного человека";
- традиционно понимаемая роль ученика (нежелание "вернуться в детство", "сесть за парту").

Изменение способности к обучению зависит не только от возраста. Интенсивность старения интеллектуальных функций зависит от одаренности человека (внутренний фактор), образования (внешний фактор), степени напряжения умственной деятельности. В 2016 г. Фонд информационных технологий и инноваций (Information Technology and Innovation Foundation - ITIF) изучил данные о более чем 900 людях в возрасте от 18 до 80 лет, которые внесли вклад в развитие высоких технологий в США. Медианный возраст новаторов составил 47,5 года. Наиболее успешны изобретатели были в 46-50 лет. Только 5,8% участников исследования оказались моложе 30 лет. Ученые выяснили, что способность к созданию нового растет до 55 лет и начинает резко снижаться после 65. Тем не менее, результаты исследований Э.Л. Трондайка нельзя сбрасывать со счетов. Тем более, что современные исследования психологов показывают: в среднем люди становятся более добросовестными, эмоционально стабильными и доброжелательными с возрастом, но способность к восприятию нового у них снижается¹⁰. Все это необходимо учитывать при комплектовании учебных групп, а особенно при формировании кадрового резерва.

Основное положение андрагогики заключается в том, что ведущую роль, в отличие от традиционной педагогики, в процессе обуче-

¹⁰ К таким выводам пришли американские психологи под руководством Родика Дамиан из Хьюстонского университета. Их работа опубликована в *Journal of Personality and Social Psychology*. Для того чтобы прийти к такому выводу, Родика Дамиан с коллегами проанализировала данные, полученные проектом Project Talent Personality Inventory. Это долговременное исследование началось в 1960 г. и продлилось 50 лет. В нем приняли участие 440 тыс. чел., которые на начало исследования были учениками старшей школы.

ния играет не обучающий, а обучаемый. Изменение ролей обучающего и обучающихся показано на рис. 3.

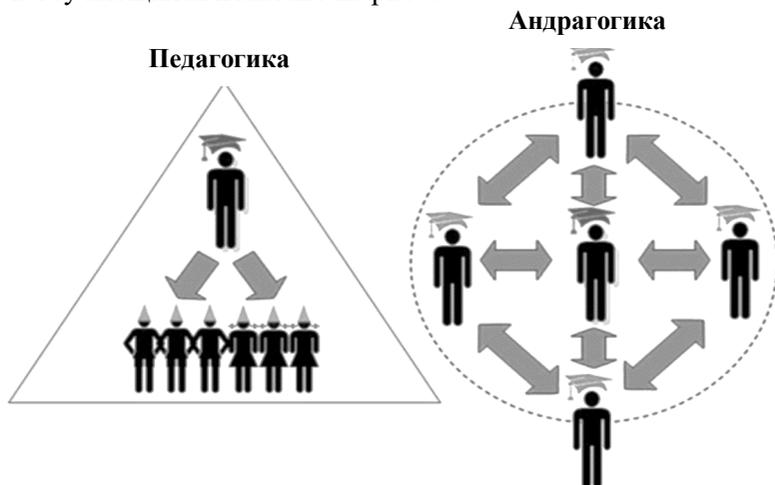


Рис. 3. Роли обучающихся и обучающего в педагогике и андрагогике

С учетом изменения ролей обучающихся и обучающего трансформируется парадигма обучения. В табл. 4 показаны принципиальные отличия педагогической и андрагогической моделей обучения¹¹.

Таблица 4

Сравнение педагогической и андрагогической моделей обучения, по М.Ш. Ноулзу

Характеристика модели	Педагогическая модель	Андрагогическая модель
Самосознание обучающегося	Ощущение зависимости	Осознание возрастающей самоуправляемости
Опыт обучающегося	Малая ценность	Богатый источник обучения
Готовность обучающегося к обучению	Определяется физиологическим развитием и социальным принуждением	Определяется задачами по развитию личности и овладению социальными ролями
Применение полученных знаний	Отсроченное, отложенное	Немедленное

¹¹ Гавриленко Е.П. Андрагогические условия образования взрослых - Научно-теоретический журнал // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. 2010. Вып. 2 (4). С. 31. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/andragogicheskie-usloviya-obrazovaniya-vzroslyh> (дата обращения: 23.10.2018).

Характеристика модели	Педагогическая модель	Андрагогическая модель
Ориентация в обучении	На учебный предмет	На решение проблемы
Психологический климат обучения	Формальный, ориентированный на авторитет преподавателя, конкурентный	Неформальный, основанный на взаимном уважении и совместной работе
Планирование учебного процесса	Преподавателем	Совместно с обучающимися
Определение потребностей обучения	Преподавателем	Совместно с обучающимися
Формулирование целей обучения	Преподавателем	Совместно с обучающимися
Построение учебного процесса	Логика учебного предмета, содержательные единицы	В зависимости от готовности обучающегося к обучению, проблемные единицы
Учебная деятельность	Технология передачи знаний	Технология поиска новых знаний на основе опыта
Оценка	Преподавателем	Совместное определение новых учебных потребностей, совместная оценка программ обучения

Как видно из табл. 4, основные положения андрагогики следующие:

- взрослому человеку - обучающемуся (а не обучаемому) - принадлежит ведущая роль в процессе обучения;
- взрослый человек, являясь сформировавшейся личностью, ставит перед собой конкретные цели обучения, стремится к самостоятельности, самореализации, самоуправлению;
- взрослый человек обладает профессиональным и жизненным опытом, знаниями, умениями, навыками, которые должны быть использованы в процессе обучения;
- взрослый ищет скорейшего применения полученным при обучении знаниям и умениям;
- процесс обучения в значительной степени определяется временными, пространственными, бытовыми, профессиональными, социальными факторами, которые либо ограничивают, либо способствуют ему;
- процесс обучения организован в виде совместной деятельности обучающегося и обучающего на всех его этапах.

2.2. Принципы андрагогики

Андрагогика реализует древнейшую формулу обучения: *non scholae, sed vitae discimus* - учимся не для школы, а для жизни. Для достижения этой цели обучение взрослых людей должно осуществляться с учетом их возрастных, социально-психологических, национальных и прочих особенностей. Как обучать взрослых людей - на этот вопрос в общих чертах отвечают принципы андрагогики¹².

1. Принцип приоритетности самостоятельного обучения. Известно, что примерно 80% новых знаний и навыков взрослые люди получают в ходе неформального обучения: решая проблемы на своем рабочем месте, с помощью коллег, руководителя, ресурсов Интернета и т.п. Самостоятельность означает, что человек сам выбирает программу, место и время обучения. Для того чтобы практически использовать этот принцип, необходима значительная предварительная подготовка, включающая в себя составление обучающих программ, подбор и тиражирование учебного материала, создание интернет-платформ для коллаборации. Например, для самосовершенствования менеджеров сформирована "Библиотека Сбербанка" - уникальная коллекция новейшей бизнес-литературы ведущих авторов мира на различную тематику¹³. Многие компании уже накопили большой опыт онлайн- и офлайн-обучения с использованием ресурсов Интернета. Этот принцип обеспечивает для взрослого человека возможность неспешно ознакомиться с учебными материалами, запоминать термины, понятия, классификации, передовой опыт, осмысливать процессы и технологии их выполнения.

2. Принцип совместной деятельности обучающегося с одноклассниками и преподавателем при подготовке и в процессе обучения. Отправной точкой процесса обучения является выявление потребностей сотрудников и производственных потребностей. Интервью обучающегося, групповые обсуждения позволяют выявить эти потребности. Причем необходимо выяснение четырех точек зрения на предмет обучения: самого обучающегося (или нескольких обучаю-

¹² Значительный вклад в разработку современных принципов андрагогики внес Владимир Александрович Дресвянников, кандидат технических наук, доцент кафедры менеджмента Всероссийского заочного финансово-экономического института в г. Пензе.

¹³ Корпоративный университет Сбербанка. Библиотека Сбербанка. URL: <http://sberbank-university.ru/ru/projects/library/> (дата обращения: 23.10.2018).

щихся при групповой учебе), его руководителя, подчиненного и партнера (того, с кем связан обучающийся внутрифирменными производственными связями). Потребности сотрудников можно выявить путем анкетирования.

3. Принцип использования имеющегося положительного жизненного опыта (прежде всего социального и профессионального), практических знаний, умений, навыков обучающегося в качестве базы обучения и источника формализации новых знаний. Этот принцип основан на активных методах обучения, стимулирующих творческую работу обучающихся. Вместе с тем, внимание должно уделяться и индивидуальной работе: написанию работ типа рефератов, кейсов, созданию методических схем и описаний, которые затем могут быть проработаны до стандарта предприятия. Индивидуальная работа заключается и в диалоге обучающегося и преподавателя, направленном на взаимную передачу информации и знаний. При этом осуществляется формализация эмпирических знаний.

4. Принцип корректировки устаревшего опыта и личностных установок, препятствующих освоению новых знаний. Может быть использован как профессиональный, так и социальный опыт, который вступает в противоречие с требованиями времени, с корпоративными целями. Например, высококвалифицированный специалист может быть настроен на индивидуальную работу, на скрытие личностных знаний, на неприятие новых перспективных работников, видя в них угрозу для своего личного благополучия. В таких случаях необходимы беседы, убеждение в несостоятельности привычного, формирование новых точек зрения, раскрытие новых перспектив и пр., то есть воспитательные мероприятия.

5. Принцип индивидуального подхода к обучению на основе личностных потребностей, с учетом социально-психологических характеристик личности и тех ограничений, которые налагаются его деятельностью, наличием свободного времени, финансовых ресурсов и т.д. Основу индивидуального подхода составляют оценка личности обучающегося, анализ его профессиональной деятельности, социального статуса и характера взаимоотношений в коллективе. Предварительные интервью, анкетирование, тестирование позволяют построить социально-психологический портрет обучающегося.

6. Принцип элективности обучения. Он означает предоставление обучающемуся свободы выбора целей, содержания, форм, методов, источников, средств, сроков, времени, места обучения, оценивания результатов обучения.

7. Принцип рефлексивности. Этот принцип основан на сознательном отношении обучающегося к обучению, что, в свою очередь, является главной частью самомотивации обучающегося.

8. Принцип востребованности результатов обучения практической деятельностью обучающегося. Прежде всего, это востребованность приобретенных обучающимся знаний, умений, навыков хозяйственной, производственной деятельности предприятия. Исходя из данного принципа перед планированием и организацией обучения необходимы исследование и анализ деятельности, позволяющие сформулировать ее цели и задачи.

9. Принцип системности обучения. Он заключается в соответствии целей и содержания обучения его формам, методам, средствам обучения и оценке результатов. Системность можно понимать и как систематичность, то есть непрерывность или регулярность, причем с учетом результатов предыдущей учебы и новых потребностей в обучении.

10. Принцип актуализации результатов обучения (их скорейшее использование на практике). Исполнение этого принципа обеспечивается предыдущими принципами - системности, практической востребованности результатов обучения, индивидуального подхода, использования наработанного опыта.

11. Принцип развития обучающегося. Обучение должно быть направлено на совершенствование личности, на создание способностей к самообучению, постижению нового в процессе практической деятельности человека.

2.3. Условия и действия для результативного обучения взрослых

М.Ш. Ноулз определяет семь условий практической реализации успешного процесса обучения взрослых:

- формирование климата, способствующего успешному обучению взрослых;
- создание организационной структуры для совместного с обучающимися планирования учебного процесса;
- определение потребностей взрослых в обучении;
- формирование направлений и целей обучения;
- разработка и развитие адекватных учебных планов;

- адекватные технологии осуществления непосредственной обучающей деятельности;
- оценка достигнутых результатов и определение новых потребностей в обучении.

Если попытаться конкретизировать перечисленные условия, то появится возможность сформулировать комплекс действий, которые будут способствовать результативному обучению.

Из теории обучения взрослых следует, что **учить надо тех, кто хочет учиться, у кого есть внутренняя потребность к обучению.** Практика показывает, что потребность в обучении возникает при вполне определенных обстоятельствах:

- у сотрудника есть желание и возможность сделать карьеру;
- появились новые или усложнились уже выполняемые задачи, функции (например, сотрудник был занят только массовым подбором, а теперь нужно подбирать специалистов и руководителей подразделений);
- возросли требования со стороны руководителя (например, актуальными стали такие качества, как инициатива, изобретательность, креативность);
- возникла отрицательная обратная связь (брак, рекламации, жалобы, претензии);
- изменение технологий (например, была программа 1С, решили внедрить SAP);
- преподаватель (тренер, тьютор) заслуживает доверия, вызывает интерес и любопытство (опыт, достижения).

Потребность в обучении надо не только диагностировать, но и формировать. Однако делать это нужно не через использование отчетов или показателей премирования. Непосредственный руководитель должен объяснять своим подчиненным необходимость и целесообразность обучения.

Взрослые будут изучать только то, что, по их мнению, изучить необходимо. Соответственно, организаторы обучения должны предлагать такие образовательные программы, которые отвечают интересам сотрудников. Осознание необходимости обучения возникает в следующих случаях:

- тема обучающей программы важна, актуальна для исполнения функций;
- руководитель своим авторитетом убедил сотрудника в необходимости освоения новых навыков или получения новых знаний;

- сотрудник честолюбив, стремится учиться "на перспективу", для применения новых знаний на более высокой должности;
- излагаемый опыт, методики применимы в организации, то есть они соответствуют внешним и внутренним факторам;
- для удержания клиентов требуются новые навыки;
- тренинг не предполагает традиционной "теории" (определение сущностей, четкие классификации и т.п.);
- разбираемые на тренинге ситуации или деловые игры РЕАЛЬНЫЕ, а не заимствованы из практики Google, Facebook и т.п.

Таким образом, если нет объективных внешних и внутренних условий для применения новых знаний и навыков, то обучение будет малопродуктивным. Отсюда следует вывод, что организаторы обучения должны тщательно отбирать программы обучения, критически оценивать предлагаемые тренерами примеры, технологии, методы обучения.

Слушатели хотят знать, чем обучение поможет им сегодня или завтра. Если обучающая программа оторвана от реальной практики, если материал не воспринимается как необходимый, он считается бессмысленным. О "пользе" такого "обучения" говорит закон забывания, сформулированный Г. Эббингаузом (рис. 4).

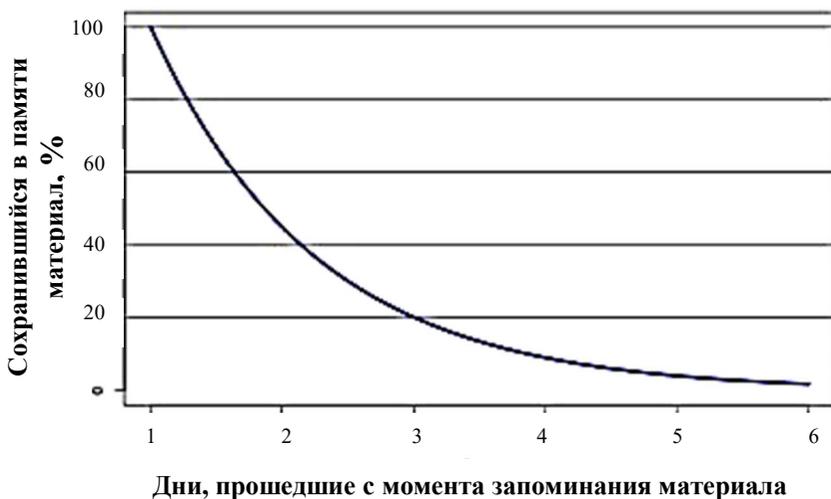


Рис. 4. Кривая забывания (закон забывания) бессмысленного материала, по Г. Эббингаузу

Немецкий психолог Герман Эббингауз (24.01.1850 - 26.02.1909) изучал свойства "чистой" памяти, то есть запоминания, на которое не влияют процессы мышления. В своих исследованиях ученый предлагал испытуемым заучивать бессмысленные слоги, состоящие из двух согласных и гласной между ними, не вызывающих никаких смысловых ассоциаций. В ходе опытов Г. Эббингауз установил, что после первого безошибочного повторения серии таких слогов забывание идет вначале очень быстро. В течение первого часа забывается до 60% всей полученной информации, через 10 ч после заучивания в памяти остается 35% от изученного. Далее процесс забывания идет медленно. Через 6 дней в памяти остается около 20% от общего числа первоначально выученных слогов, столько же остается в памяти и через месяц. Из этих закономерностей психологи сделали выводы, что для эффективного запоминания необходимо повторение заученного материала.

Специалисты по обучению должны сделать другой вывод: излагаемый в ходе обучения материал не должен восприниматься слушателями как бессмысленный.

Еще одно важное требование к программам обучения взрослых - **новые знания и навыки должны использоваться немедленно**. Через год забывается 50% того, что изучалось пассивно, через два года - 80%. Это значит, что восхваляемое многими "опережающее обучение" - это хорошо звучащий лозунг. Если новшества в организации наступят не скоро, не следует торопиться с обучением. Отсутствие возможностей применить знания и навыки провоцирует сотрудника на поиск новой работы, где полученные знания и навыки были бы востребованы.

Из сказанного выше напрашивается вывод: специалист по обучению должен критически анализировать планируемые цели обучения, тщательно готовить программы и методы обучения. Если полученные знания и навыки не используются, есть риск что сотрудник "продаст" их другой организации.

В ходе организации обучения персонала **необходимо учитывать жизненный и профессиональный опыт обучающегося**, который влияет на его поведение. Это выражается в следующем:

- взрослые не склонны меняться;
- взрослые не одобряют перемен, пока не осознают их неизбежность и/или необходимость;
- на отношение к обучению и на его результаты влияет и предшествующий опыт обучения;

- все новое взрослые осваивают медленнее. Влияют ригидность восприятия и мышления.

Амбициозные специалисты обучаются, главным образом, неформально. Это может выразиться в том, что в каких-то вопросах их знания и навыки будут выше, чем у тренера. Опытный тренер должен суметь использовать этот факт в своих интересах.

Взрослые лучше обучаются в неформальной обстановке. Поэтому при выборе тренера нужно убедиться, что он использует:

- подход "задача - решение";
- гибкое предоставление материала;
- смешные ситуации;
- педагогические средства для стимулирования обмена опытом;
- обсуждения;
- групповую работу.

Совершенно очевидно, что при обучении взрослых должны использоваться разнообразные методы обучения (в основном активные). Взрослые предпочитают активное участие в обучении, а не пассивное слушание. Нужно учитывать также, что взрослые легче воспринимают и лучше усваивают информацию, полученную от коллег, чем от вышестоящих (или внешних) лиц. Чем больше люди интегрированы в группу (эффект синергизма), тем продуктивнее проходит процесс обучения. Чем активнее, самостоятельнее и ответственнее люди действуют в процессе обучения, тем лучше усваивается новая информация.

2.4. Классификация взрослых слушателей

Исследование, в частности, может выявить разные предпочтения сотрудников по отношению к способам познания нового. Разные классификации слушателей тщательно проанализировал С. Шекшня¹⁴. Классик менеджмента Питер Друкер говорил, что среди руководителей есть следующие типы:

- "слушающий" тип - люди, которые эффективно осваивают новые знания во время лекций или рассказов;
- "читающий" тип - менеджеры, которые учатся по книгам и меморандумам;

¹⁴ Шекшня С. Как эффективно управлять свободными людьми: Коучинг. Москва : Альпина паблишерз, 2010. С. 74-75.

- "пишущий" тип, сотрудники, которым для запоминания необходимо изложить услышанное или прочитанное на бумаге;
- "говорящий" тип - люди, наилучшим образом усваивающие информацию, если они проговаривают ее вслух, дискутируя с другими.

В теорию обучения взрослых хорошо вписывается циклическая четырехступенчатая эмпирическая модель процесса обучения и усвоения человеком новой информации (Experiential Learning Model). Эту модель предложил David A. Kolb с коллегами из Case Western Reserve University¹⁵, которые обнаружили, что люди обучаются одним из четырех способов: 1) через опыт; 2) через наблюдение и рефлексии; 3) с помощью абстрактной концептуализации; 4) путем активного экспериментирования. При этом одному из методов отдается предпочтение перед остальными. Таким образом, исследователями-экспериментаторами выделены четыре типа слушателей: "активисты", "мыслители", "теоретики" и "прагматики" (рис. 5).

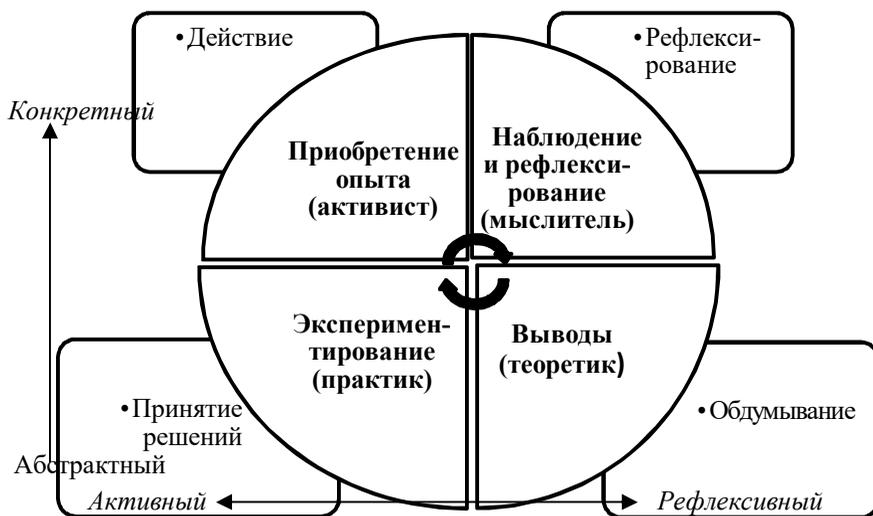


Рис. 5. Стили обучения, по Д. Колбу

¹⁵ Многие российские ученые считают, что указанная модель является переживом классической теории поэтапного формирования умственных действий, разработанной отечественным психологом П.Я. Гальпериным с сотрудниками еще в начале 1950-х гг., и что работа Д. Колба - это всего лишь перевод с научного языка на "кухонный".

Каждому из выделенных стилей присущи свои слабые и сильные стороны, свои особенности поведения, требования к тренерам и к содержанию образовательной программы. Люди, предпочитающие тот или иной стиль в "чистом" виде, встречаются достаточно редко. Как правило, у каждого обучающегося более или менее представлены элементы всех стилей. Но все-таки именно доминирующие тенденции определяют и особенности процесса научения, и реакцию человека на содержание изучаемого материала, на методы обучения.

Мыслитель, предпочитающий сначала понаблюдать, поразмышлять, понять новое до конца, а уже потом действовать, склонен заново анализировать увиденное, испытанное и пройденное, чтобы находить собственное решение, не любит, когда его торопят, и предпочитает иметь запас времени, чтобы найти решение в свой срок.

Активист обожает узнавать что-то новое, получать новый опыт, он хочет сам все испытать и во всем сам поучаствовать. Ему нравится быть в центре событий и внимания, предпочитая занимать деятельную позицию, а не оставаться сторонним наблюдателем.

Прагматик стремится найти практические решения, быстро все попробовать и перейти к действию, не склонен углубляться в теорию, любит экспериментировать, искать новые идеи, которые можно сразу опробовать в реальных условиях, действует быстро и уверенно, подходит ко всему по-деловому с позиции реальности и с азартом берется за решение возникающих проблем.

Теоретику присущи развитое логическое мышление и методичность, он предпочитает шаг за шагом продвигаться к решению проблемы, задает много вопросов. Для теоретика характерны некоторая отстраненность и аналитический склад ума. Любит задачи, требующие интеллектуальных усилий, недоверчиво относится к интуиции и нестандартному мышлению, отдавая предпочтение построению моделей и систем.

Предпочитаемый слушателями стиль обучения можно определить с помощью специальных опросников. Также помогает сориентироваться и предварительная беседа. При ее проведении следует обращать внимание на вопросы относительно предстоящего тренинга, которые задают его будущие участники. Фундаментальное исследование этих проблем провела Г.Т. Базарова (табл. 5)¹⁶.

¹⁶ Базарова Г.Т. Особенности обучения взрослых // Менеджер по персоналу. 2007. № 2. С. 42-48.

Типы обучающихся и их предпочтения

Тип обучающегося	1	2	3	4	5	6											
Ориентация на стадию цикла обучения	2	3	4	5	6	7											
Особенности поведения	3	4	5	6	7	8											
Требования к процессу обучения	4	5	6	7	8	9											
Требования к другим участникам обучения	5	6	7	8	9	10											
Можно распознать по следующим вопросам	6	7	8	9	10	11											
"Активисты"	Личный опыт	Предпочитают познавать новое в процессе работы и методом проб и ошибок	Самостоятельны и активны	Немедленно погружаются в новую деятельность	Общительны, любят решать проблемы в группе	Полны энтузиазма, не консервативны и не склонны к скептицизму	Получают удовольствие от решения задач, требующих максимального напряжения	Часто не хватает терпения заниматься работой, связанной с реализацией и закреплением знаний и навыков	Свобода выбора приоритетов и идей	Широкий диапазон задач и возможностей	Возможность руководить или организовывать деятельность других людей	Отсутствие "скучных" и многочасовых лекций	Свобода дискуссий	Приятная атмосфера	Признание лидерства	Генерация идей	Научусь ли я чему-нибудь новому? Узнаю ли я что-нибудь новое? Не придется ли мне долго сидеть и слушать преподавателя? Будут ли представлены в учебном процессе разнообразные виды деятельности? Можно ли будет держаться непринужденно, позволять себе делать ошибки и веселиться? Столкнусь ли со сложными задачами, требующими значительных усилий? Смогу ли пообщаться с единомышленниками?
"Мыслители"	Осмысление и размышление	Сначала размышляют, затем действуют	Предпочитают находить собственное решение	Любят отстраниться от ситуации, обдумать свой опыт	Уделяют большое внимание сбору и анализу информации	Действуют в широком контексте, включая прошлое и настоящее	Стараются быть незамечными и создают вокруг себя атмосферу спокойствия и терпимости	Девиз "Семь раз отмерь, один отрежь."	Отсутствие давления и спешки	Толерантность к различным взглядам	Обеспечение автономии	Признание экспертной позиции	Отсутствие давления и спешки	Толерантность к различным мнениям и взглядам	Обеспечение автономии	Признание экспертной позиции	Будет ли мне дано достаточно времени на усвоение и подготовку? Представится ли возможность для сбора разнообразной информации? Есть ли возможность познакомиться с различными мнениями и взглядами на проблемы? Не будет ли оказываться на меня давление? Смогу ли я выполнять задания тщательно и в комфортном для меня темпе?

Окончание табл. 5

1	2	3	4	5	6
"Теоретики"	<ul style="list-style-type: none"> • Формулируют новые правила и теории 	<ul style="list-style-type: none"> • Решают проблемы шаг за шагом • Объединяют разрозненные факты в стройную теорию • Любят анализировать • Ценят рациональность и логику • Склонны к системному мышлению • Стремятся к совершенству • Решают проблемы на основе формальной логики, последовательно и планомерно по схеме "от простого к сложному" • Стараются совместить новые теории с тем, что им уже известно • Не доверяют интуиции 	<ul style="list-style-type: none"> • Ясность целей и задач • Структурированность программы • Логичность и последовательность изложения материала • Интеллектуальное напряжение • Достаточное количество времени для размышлений • Хорошие инструкции 	<ul style="list-style-type: none"> • Отсутствие давления • Высокий интеллектуальный уровень • Приоритет объективности и логики 	<ul style="list-style-type: none"> • Будет ли представлена возможность задавать вопросы? • Соответствует ли программа обучения цели и структуре занятий? • Каковы требования программы к интеллектуальному уровню учащихся? • Узнаю ли я новые эффективные методы и концепции? • Будут ли созданы условия для моего интеллектуального совершенствования?
"Прагматики"	<ul style="list-style-type: none"> • Практическое применение 	<ul style="list-style-type: none"> • Стремятся найти практические решения, быстро все попробовать и перейти к действиям • Любят испытывать новые теории на практике • Предпочитают принимать конкретные шаги для решения реальных задач • Любят добиваться успехов • Действуют быстро и уверенно • Постоянно ищут новые идеи и реализуют их при первой возможности • Стремятся быстро воплощать в жизнь полученные знания и навыки • Рассматривают новые проблемы и трудности как вызов • Их девиз: "Хорошо то, что действует" 	<ul style="list-style-type: none"> • Возможность практического применения • Практическая польза • Программа обучения предусматривает проведение экспериментов, практических заданий и консультаций с квалифицированными практикующими специалистами 	<ul style="list-style-type: none"> • Отсутствие долгих теоретических дискуссий и лекций • Быстрое принятие решений • Генерация идей 	<ul style="list-style-type: none"> • Предусматриваются ли практика и эксперименты? • Имеют ли преподаватели практический опыт в конкретной сфере или они "теоретики"? • Узнаю ли я новые эффективные приемы и методы? • Будут ли рассматриваться реальные проблемы? • Смогу ли я использовать предложенный план для решения некоторых своих текущих проблем? • Предусмотрены ли встречи с опытными специалистами-практиками?

Исследование Г.Т. Базаровой позволяет, во-первых, диагностировать тип обучающегося, во-вторых, определить его требования к процессу обучения, в-третьих, предсказать его поведение на обучающем мероприятии. Все эти характеристики важны и для организатора обучающего мероприятия, и для тренера.

Автор одной из наиболее популярных моделей научения Питер Хани утверждает, что существует четыре основных способа познания нового взрослыми людьми (рис. 6).

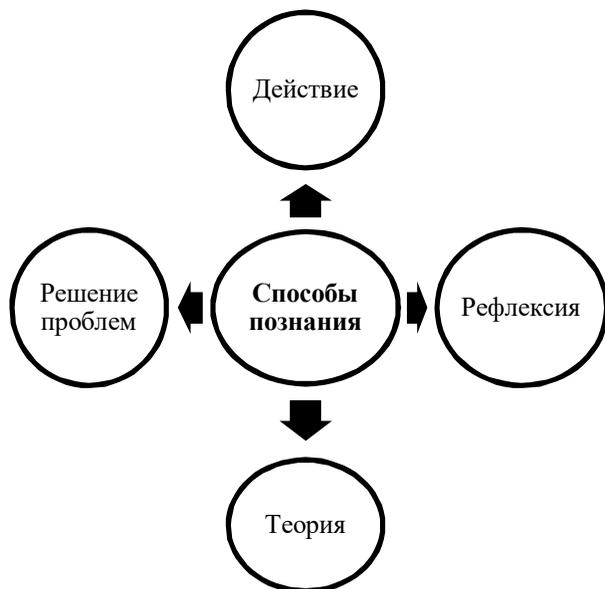


Рис. 6. Способы познания нового взрослыми людьми

У большинства людей есть устойчивое предпочтение в отношении одного или максимум двух из указанных способов:

- "активисты", или "дечтели", с готовностью пробуют новое, в том числе новые поведение и навыки;
- "рефлекторы", прежде чем принять новое, размышляют о своем или чужом опыте, пропускают его через себя;
- "теоретикам" необходимо встроить новые данные в собственную модель, чтобы принять их;
- "прагматики" легко воспринимают новое, если с его помощью они могут решить стоящие перед ними конкретные проблемы.

Естественно, результативное обучение для прагматика и теоретика будет различным. Поэтому специалисту по обучению персонала важно понимать предпочтения сотрудников.

ЭТАПЫ ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОВЕДЕНИЯ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

3.1. Укрупненная группировка этапов организации и проведения обучения

Совокупность подготовительных мероприятий и непосредственно обучение сотрудников можно представить как совокупность нескольких этапов (рис. 7). Первые два этапа вынесены за рамки цикла. Это связано с тем, что разработка политики обучения и выбор провайдеров осуществляются периодически, один раз в несколько лет. Что касается остальных этапов, то они выполняются ежегодно.

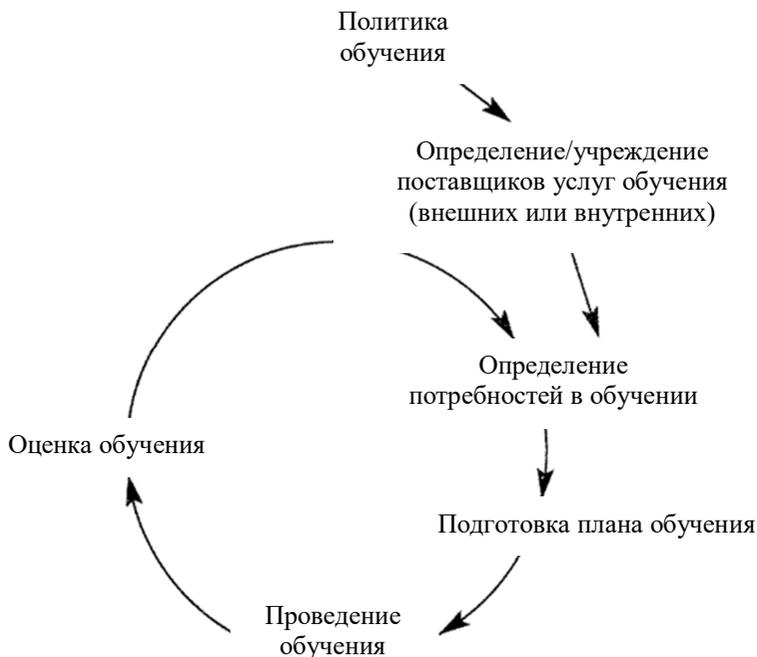


Рис. 7. Цикл организации обучения

В табл. 6 представлены характеристики этапов организации обучения персонала в организации. Подробно эти этапы рассматриваются в последующих разделах пособия.

Таблица 6

Задачи и функции этапов организации обучения персонала в компании

Этап	Задачи, функции
1. Определение политики обучения	Разработка основных принципов (деклараций) организации обучения персонала в компании
2. Определение поставщиков услуг обучения	Анализ рынка образовательных услуг, выбор тех обучающих компаний и тренеров, с которыми целесообразно сотрудничать
3. Анализ потребностей в обучении	Определение потребностей в обучении, связанных с организационными целями
4. Подготовка плана обучения	Определение, кто, когда, где и с какой целью должен пройти обучение
5. Разработка и предоставление обучения	<ol style="list-style-type: none"> 1. Определение содержания обучения 2. Определение методов обучения 3. Проведение обучающих мероприятий
6. Оценка результатов обучения	<ol style="list-style-type: none"> 1. Установление критериев оценки 2. Разработка метода оценки 3. Оценка результатов обучения, чтобы: <ul style="list-style-type: none"> - выяснить, достигнуты ли поставленные перед обучением цели; - внести необходимые изменения в программы обучения; - скорректировать поведение преподавателя

Перечисленные этапы обучения лишь схематично обозначают последовательность работы. В компаниях, стремящихся соблюдать требования стандартов серии ISO 9000, практикуется более дробная разбивка процессов обучения и развития персонала.

3.2. Этапы процесса разработки годового плана обучения

С учетом требований стандартов серии ISO 9000 каждый процесс описывается с использованием соответствующей блок-схемы и таблицы. На рис. 8 показана блок-схема составления годового плана обучения.

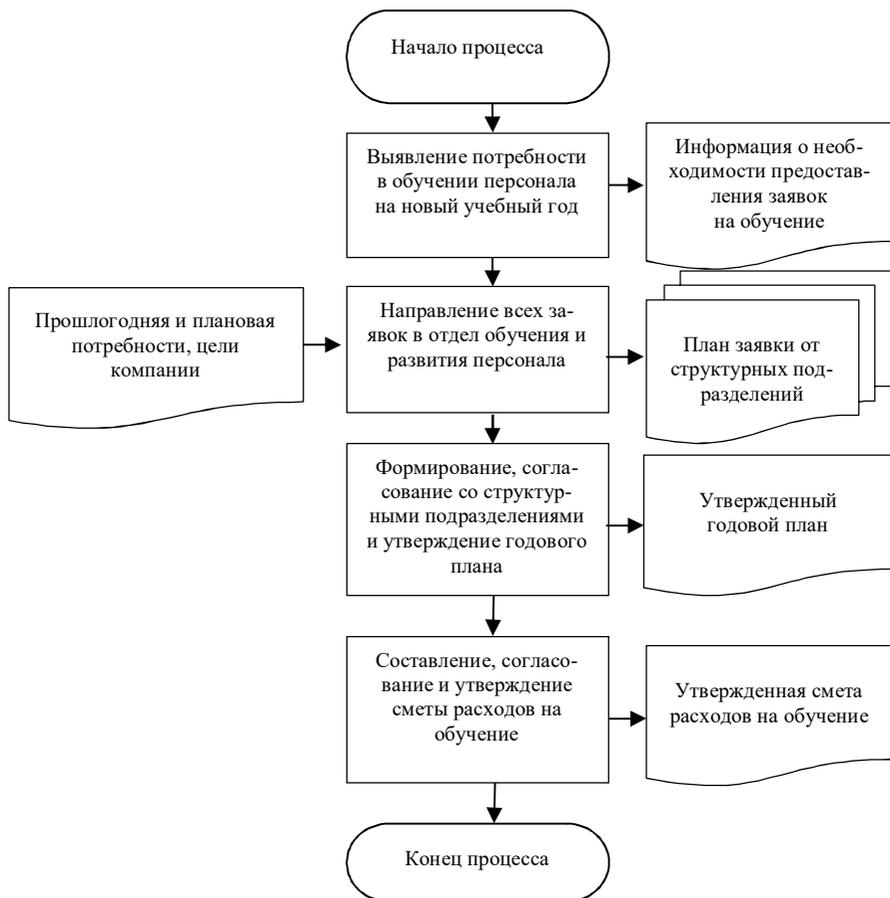


Рис. 8. Блок-схема составления годового плана обучения

Блок-схема, наглядно показывая, какие операции и в какой последовательности должны быть выполнены в ходе процесса, однако не дает ответов на вопросы, кто должен выполнять конкретную операцию, когда она должна быть выполнена и по какой методике, что является результатом операции, как должно осуществляться взаимодействие структурных подразделений и т.д. Ответы на эти вопросы должны быть сведены в таблицу. Ответственные за каждый этап составления годового плана, требования к операциям и исходящая информация представлены в табл. 7.

Этапы процесса составления годового плана обучения

Этап	Ответственный	Требования	Документация
Выявление потребности в обучении персонала на новый учебный год	Отдел обучения и развития персонала	Этап выполняется в течение августа года, предшествующего обучению, с указанием окончательного срока предоставления заявок от структурных подразделений	Служебное письмо (на бумажных или электронных носителях)
Направление всех заявок в отдел обучения и развития персонала	Отдел обучения и развития персонала, руководители структурных подразделений	Содержание заявки: тематика и форма обучения, планируемое количество слушателей, учебные центры	План-заявки, утвержденные руководителями структурных подразделений
Формирование, согласование со структурными подразделениями и утверждение годового плана	Отдел обучения и развития персонала	Содержание плана: тематика и формы обучения, планируемое количество слушателей с разбивкой по кварталам и по структурным подразделениям	Годовой план обучения
Составление, согласование и утверждение сметы расходов на обучение	Отдел обучения и развития персонала	Смета составляется путем расчета затрат, исходя из плана обучения персонала на новый учебный год. Смета расходов утверждается финансовой дирекцией	Смета расходов на обучение

Описание процесса подготовки плана и бюджета затрат на обучение в табличной форме позволяет зафиксировать ответственного исполнителя на каждом этапе, сроки выполнения работ на этапе.

3.3. Этапы процесса группового обучения

Этапы процесса группового обучения показаны на рис. 9 и в табл. 8.

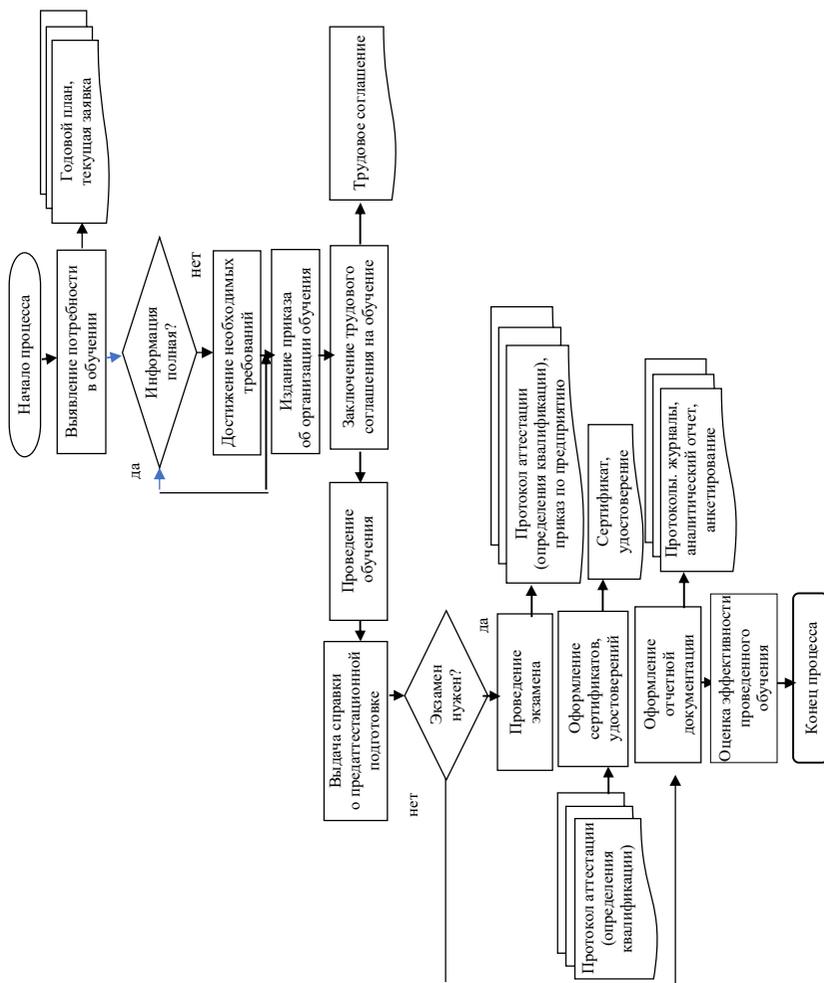


Рис. 9. Блок-схема процесса группового обучения

Этапы процесса организации группового обучения

Этап	Ответственный	Требования	Документация
1	2	3	4
Выявление потребности в обучении	Руководитель структурного подразделения	Точная и детальная информация (тематика обучения, сроки и время проведения занятий, количество слушателей)	Заявка на обучение
Оценка качества информации о потребности в обучении	Отдел развития и подготовки персонала, руководитель структурного подразделения	Специальные потребности (медицинское, психологическое тестирование, соответствие квалификации и т.д.)	
Составление годового плана обучения, результаты анализ заявок	Отдел развития и подготовки персонала	Уведомление руководителя структурного подразделения	Телефон, электронная почта
Издание приказа об организации обучения	Отдел развития и подготовки персонала. Руководитель структурного подразделения	В соответствии с внутренним регламентом предприятия	Приказ по предприятию или по структурному подразделению
Заключение трудового соглашения на обучение	Отдел развития и подготовки персонала, преподаватель, руководитель структурного подразделения	Трудовое соглашение на обучение между работодателем и преподавателем	Трудовое соглашение
Проведение обучения	Отдел развития и подготовки персонала, руководитель структурного подразделения, преподаватель	Материально-методическое обеспечение (учебные аудитории, программы обучения, документация, оборудование)	Журнал учета проведения обучения
Выдача справки о предаттестационной подготовке	Отдел развития и подготовки персонала	Если предусмотрено нормативами	Справка

1	2	3	4
Решение о форме итоговой аттестации	Отдел развития и подготовки персонала	Согласно программе обучения	Решение
Проведение экзамена	Экзаменационная (аттестационная, квалификационная) комиссия	В соответствии с требованиями нормативных документов	Протокол аттестации, протокол определения квалификации рабочим, приказ по предприятию (по рабочим)
Оформление сертификатов, удостоверений	Отдел развития и подготовки персонала, отдел кадров	Персонально для каждого обученного Копии в личное дело	Сертификат, удостоверение
Оформление отчетной документации	Отдел развития и подготовки персонала	В соответствии с внутренним регламентом предприятия	База данных
Оценка эффективности проведенного обучения	Отдел развития и подготовки персонала	Согласно регламенту	Отчет

Организация группового обучения начинается в структурном подразделении. Его руководитель в начале календарного года определяет потребность в обучении персонала подразделения, после чего составляет заявку на обучение и передает ее в отдел развития и подготовки персонала. В заявке содержится следующая информация: тематика обучения, сроки проведения занятий, количество слушателей.

На основании заявки от руководителя структурного подразделения сотрудники отдела проводят дополнительное изучение информации о потребности подразделения в обучении с целью уточнения специальных потребностей обучаемых, в том числе организуется тестирование, определяется соответствие обучаемых заявленной квалификации, оценивается их опыт и т.д.

Далее принимается решение об организации обучения для конкретной группы, о чем по телефону или по электронной почте уведомляется руководитель подразделения и издается приказ об организации обучения.

В то же время с преподавателем, проводящим обучение (чаще всего это преподаватель вуза, с которым у завода заключено соглашение о сотрудничестве), заключается трудовое соглашение. Далее проводится теоретическое и практическое обучение на базе отдела развития и подготовки персонала в специализированных помещениях (учебные классы, мастерские, лаборатории, полигон и т.д.). Каждое занятие фиксируется в журнале учета проведения обучения.

В случае необходимости по итогам обучения выдается справка о предаттестационной подготовке. Если учебным планом итоговая аттестация в форме экзамена не предусмотрена, сотрудники отдела развития и подготовки персонала оформляют отчетную документацию (протоколы, журналы, аналитический отчет по итогам обучения) и проводят анкетирование обученных с целью оценки результативности проведенного обучения. Отчетная документация и результаты анкетирования сохраняются в базе данных.

Если учебным планом предусмотрена итоговая аттестация в форме экзамена, то по итогам обучения издается приказ о создании аттестационной комиссии и определяются время и форма проведения экзамена. По итогам проведения экзамена, результаты которого фиксируются в протоколе заседаний аттестационной комиссии, для обучаемых оформляются сертификаты и (или) удостоверения. Копии сертификатов и (или) удостоверений передаются в отдел кадров и вкладываются в личные дела работников завода.

После выдачи сертификатов и (или) удостоверений сотрудники отдела оформляют отчетную документацию по итогам обучения и проводят анкетирование с целью оценки качества проведенного обучения. Результаты также сохраняются в базе данных. Анализ процесса организации группового обучения специалистов показывает, что групповое обучение проводится на высоком уровне, каждый его элемент легко отслеживается по документации и осуществляется в соответствии со стандартами завода и нормативными правовыми актами Российской Федерации.

3.4. Этапы процесса индивидуального обучения специалистов в структурном подразделении ("на местах")

Процесс индивидуального обучения специалистов представлен наглядно на рис. 10.



Рис 10. Процесс индивидуального обучения специалистов в структурных подразделениях компании

Более подробная характеристика процесса индивидуального обучения на местах представлена в табл. 9. Индивидуальное обучение является достаточно дорогостоящим, поэтому решение о его необходимости принимается в редких случаях (при приеме на работу нового сотрудника или в случае крайней необходимости).

**Этапы процесса индивидуального обучения специалистов
в структурном подразделении**

Этап	Ответственный	Требования	Документация
Решение о необходимости обучения работника	Отдел развития и подготовки персонала	Решение об обучении принимается путем анализа имеющихся документов о ранее полученном образовании	Запись в выписке из приказа о необходимости обучения и регистрация в книге контроля
Заключение трудовых соглашений на обучение	Отдел развития и подготовки персонала, преподаватель, инструктор, руководитель структурного подразделения	Путем заключения трудовых соглашений на индивидуальное теоретическое и производственное обучение	Трудовые соглашения
Проведение обучения	Преподаватель и инструктор производственного обучения	В соответствии с утвержденными программами обучения	Журнал учета занятий
Оценка качества знаний	Отдел развития и подготовки персонала	Квалификационная (экзаменационная) комиссия	Протокол определения квалификации
Издание приказа о присвоении разряда рабочим	Отдел развития и подготовки персонала	В соответствии со стандартами завода	Приказ по предприятию о присвоении разряда
Изготовление удостоверений	Отдел развития и подготовки персонала		Регистрация в журнале выдачи удостоверений, удостоверения

Индивидуальное обучение в структурном подразделении ("на местах") осуществляется только по отношению к вновь принятым работникам.

После оформления документов о приеме работника в структурное подразделение завода отделу развития и подготовки персонала передается выписка из приказа о приеме на работу.

Решение об организации индивидуального обучения на местах принимается руководителем отдела развития и подготовки персонала на основании результатов анализа документов о ранее полученном образовании.

Решение фиксируется в форме записи в выписке из приказа о приеме на работу о необходимости обучения. Запись регистрируется в книге контроля. Далее с преподавателем (инструктором) заключается трудовое соглашение на теоретическое и (или) практическое обучение (согласно учебному плану). После заключения соглашения определяется график обучения в структурном подразделении по согласованию с его руководителем и начинается непосредственно процесс обучения. Каждое занятие фиксируется в журнале учета занятий в соответствии с утвержденными программами обучения.

По итогам занятий по решению начальника отдела развития и подготовки персонала формируется квалификационная (экзаменационная) комиссия с обязательным включением в нее руководителя структурного подразделения, на базе которого проводилось обучение с целью оценки качества знаний обучаемого. Результаты оценки качества знаний фиксируются в протоколе заседания комиссии (протоколе определения квалификации).

По итогам оценки качества знаний издается приказ о присвоении разряда или категории. Копии приказа направляются в отдел кадров и вкладываются в личное дело обучаемого.

На основании протокола заседания комиссии (протокола определения квалификации) оформляется удостоверение, которое выдается на руки обучаемому. Копия удостоверения также передается в отдел кадров и вкладывается в личное дело.

3.5. Этапы процесса обучения специалистов в сторонних организациях

Процесс обучения специалистов в сторонних организациях наглядно представлен на рис. 11.

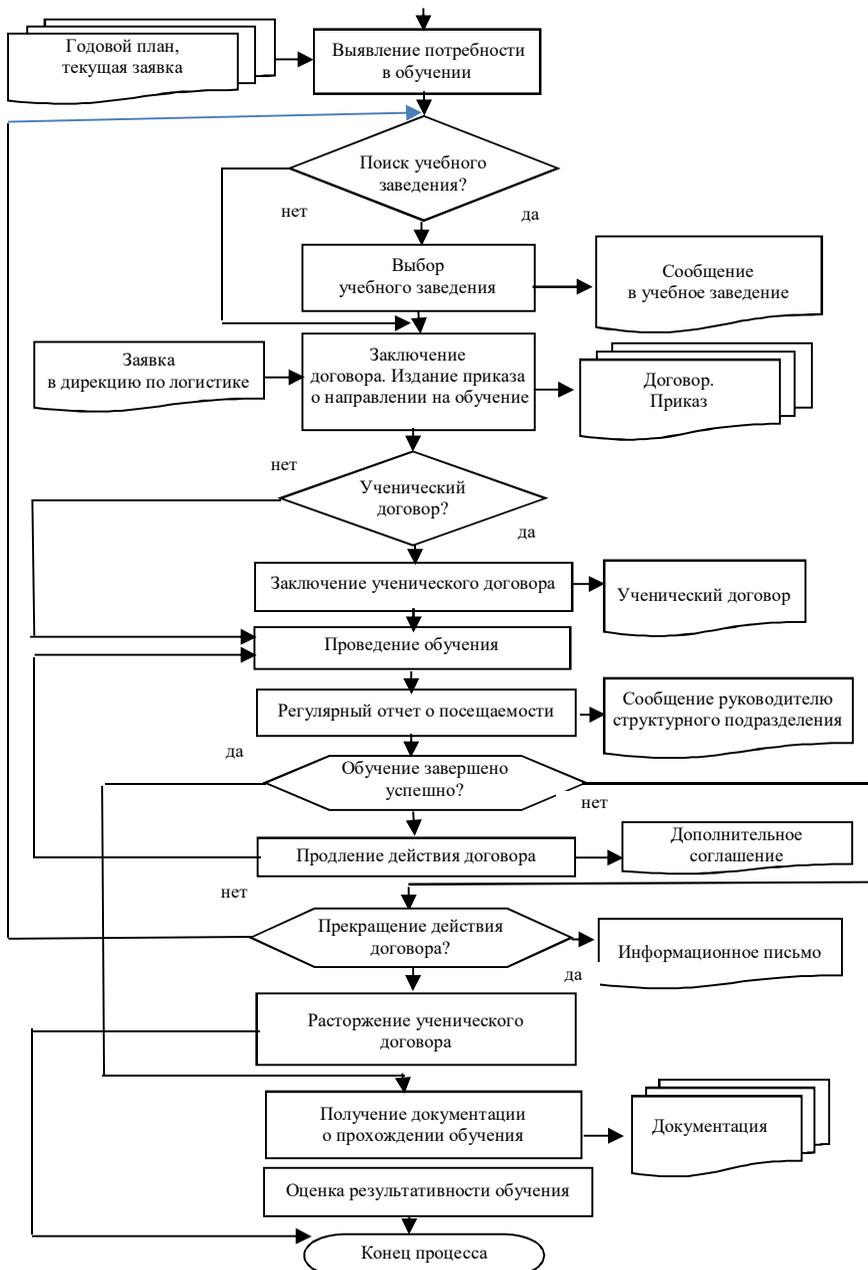


Рис. 11. Процесс обучения специалистов в сторонних организациях

Взаимодействие отдела развития и подготовки персонала с другими структурными подразделениями завода в процессе обучения работников завода в сторонних организациях представлен в табл. 10.

Таблица 10

Этапы процесса обучения специалистов в сторонних организациях

Наименование этапа	Ответственный	Требования	Документация
1	2	3	4
Выявление потребности в обучении	Руководитель структурного подразделения	Точная и детальная информация (тематика обучения, сроки и время проведения занятий, количество слушателей)	Годовой план Заявка на обучение
Поиск учебного заведения	Отдел развития и подготовки персонала	Согласно запросу	
Выбор учебного заведения	Отдел развития и подготовки персонала	Уведомление руководителя учебного заведения	Телефонограмма
Заключение договора. Издание приказа о направлении на обучение	Отдел развития и подготовки персонала	В соответствии со стандартами предприятия. Подлинник договора направляется в юридический отдел, копии договора - в отдел развития и подготовки персонала, в финансовый отдел	Договор, приказ
Решение о заключении учебного договора	Отдел развития и подготовки персонала	Договор заключается по требованию руководителя подразделения	
Заключение учебного договора	Отдел развития и подготовки персонала, работник завода	Договор может быть заключен между работодателем и работником по требованию работодателя	Ученический договор
Проведение обучения	Преподаватель учебного заведения	В соответствии с программой обучения	

1	2	3	4
Регулярный отчет о посещаемости	Руководитель или служащий учебного заведения	По этапам обучения	Отчеты
Оценка качества обучения	Отдел развития и подготовки персонала	Оформление претензий при неисполнении либо при ненадлежащем исполнении обязательств по договору	Претензия
Продление действия договора	Отдел развития и подготовки персонала, финансовый отдел	В соответствии со стандартами завода	Дополнительное соглашение
Решение о прекращении действия договора	Отдел развития и подготовки персонала	Информирование о прекращении сотрудничества или оформление дополнительного соглашения о продлении действия договора	Информационное письмо
Расторжение учебного договора	Отдел развития и подготовки персонала	По основаниям, предусмотренным для расторжения трудового договора	
Получение документации о прохождении обучения	Отдел развития и подготовки персонала	Счет-фактура и акт выполненных работ передаются в финансовый отдел для оплаты по договору. Копии документов об обучении заносятся в личные дела каждого слушателя курсов	Счет-фактура, акт выполнения работ, удостоверение, сертификат, диплом; удостоверение
Оценка эффективности обучения	Отдел развития и подготовки персонала	В соответствии со стандартами завода	Отчет

Решение об организации процесса обучения в сторонних организациях принимается начальником отдела развития и подготовки персонала на основании годового плана обучения или текущих заявок от

руководителей структурных подразделений завода. Далее сотрудникам отдела проводится оценка информации о потребности в обучении и организуется мониторинг учебных заведений. По итогам мониторинга должен оформляться отчет, на основании которого выбирается учебное заведение и заключается предварительное устное соглашение (по телефону) с его руководителем.

После заключения устного соглашения с руководителем учебного заведения начальником отдела развития и подготовки персонала оформляется заявка в дирекцию по логистике. На основании заявки заключается договор с учебным заведением и издается приказ о направлении работника завода на обучение. Копии приказа и договора направляются в финансовый отдел и в отдел развития и подготовки персонала, оригинал договора хранится в юридическом отделе, оригинал приказа - в отделе кадров. Далее на основании устного заявления руководителя структурного подразделения, где работает обучаемый, может быть заключен ученический договор. В целях повышения эффективности процесса обучения данное заявление необходимо оформлять служебной запиской. Затем обучаемый отправляется в учебное заведение для прохождения обучения по утвержденным программам. Представитель учебного заведения регулярно отправляет в отдел развития и подготовки персонала промежуточные отчеты о посещаемости и успеваемости обучаемого. Копию отчета сотрудники отдела развития и подготовки персонала отправляют руководителю структурного подразделения, в котором работает обучаемый.

В случае успешного завершения обучения в учебном заведении оформляется документ о прохождении обучения. Оригинал остается на руках у обучаемого, копии - в отделе развития и подготовки персонала и в отделе кадров (в личном деле работника). Если же обучение не завершено успешно, сотрудники отдела развития и подготовки персонала проводят анализ ситуации. В случае, если виновной стороной является учебное заведение, составляется претензия о неисполнении или ненадлежащем исполнении условий договора. Также оформляется информационное письмо в учебное заведение о прекращении сотрудничества. В ином случае может быть составлено дополнительное соглашение к договору, согласно которому работник завода продолжает обучение.

ПОЛИТИКА ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

4.1. Политика обучения и развития персонала как составная часть кадровой политики

Политика обучения персонала это элемент кадровой политики. Последняя трактуется в отечественной учебной и монографической литературе неоднозначно. К сожалению, многие авторы исследований фактически отождествляют кадровую политику с системой управления персоналом. Этот феномен объясняется многими причинами. Прежде всего надо отметить, что в доперестроечный период на уровне предприятий термин "политика" не использовался. Вторая причина - это преобладание мифологического мышления у авторов книг по управлению персоналом.

Ученые США и Западной Европы крайне редко используют термин "кадровая политика". Если же в литературе и встречается это словосочетание, то оно трактуется как основа для построения системы управления персоналом. Г. Десслер пишет: "Политика - руководящие принципы к действиям, которые гарантируют последовательность специфического набора обстоятельств в рамках стратегического плана компании"¹⁷.

Рэндал С. Шулер, подчеркивая неявную двойственность понятия "кадровая политика" (политика в отношении человеческих ресурсов) и потенциальную возможность неверной трактовки этого термина, отмечает: "Термин "политика в отношении человеческих ресурсов" в том виде, в котором он используется здесь (в цитируемой нами статье. - Авт.), не означает "руководство по политике в отношении человеческих ресурсов". Поскольку "руководство по политике" может содержать описание основных ориентиров, работники часто воспринимают такое руководство как "сборник правил", предписывающих конкретные действия в конкретных ситуациях. В данном случае политика в отношении человеческих ресурсов ставит лишь общие ориентиры, которые помогают разрабатывать конкретные программы и методы практической работы в области человеческих ресурсов. По-

¹⁷ Десслер Г. Управление персоналом : пер. с англ. Москва : БИНОМ, 1997. С. 421.

литика в отношении человеческих ресурсов может быть изложена для каждого вида деятельности в этой области, например политика в области компенсаций и обучения. Воспринимая такую политику как руководство к действию, местные подразделения могут проводить соответствующую конкретную практическую работу"¹⁸.

Таким образом, следует остерегаться упрощенного (так и хочется сказать - дилетантского) понимания кадровой политики, когда, по выражению Р. Шулера, кадровая политика воспринимается как "сборник правил", предписывающих конкретные действия в конкретных ситуациях. Что же касается прагматического диалектического подхода к построению системы управления персоналом, то в этом случае кадровая политика должна рассматриваться как основа разработки конкретных программ и методов практической работы.

Кадровая политика может быть определена как совокупность принципов, общих ориентиров, которые лежат в основе конкретных программ и технологий управления персоналом организации. Кадровая политика формируется как сумма политик решения конкретных кадровых проблем. В англоязычных изданиях для обозначения соответствующего документа чаще всего используется термин "Personnel Policies", что переводится на русский язык как "кадровые политики".

Элементами (составными частями) кадровой политики являются:

- политика подбора кадров;
- политика обучения персонала;
- политика оплаты труда;
- политика формирования кадровых процедур;
- политика социальных отношений.

Данный перечень не является исчерпывающим. Никто не запрещает администрации выработать, например, принципы формирования кадрового резерва или принципы обеспечения безопасности персонала. Таким образом, кадровую политику схематично можно представить как сумму политик осуществления функций управления персоналом.

Как в России, так и за рубежом кадровая политика, которая состоит из социально благозвучных принципов управления, обычно оформляется в виде общекорпоративного документа, открытого для всеобщего ознакомления и вручаемого наряду с другими документами на бумажном носителе каждому новому работнику. Примеры кад-

¹⁸ Управление человеческими ресурсами / под ред. М. Пула, М. Уорнера. Санкт-Петербург : Питер, 2002. С. 185.

ровой политики в отечественных и зарубежных организациях приведены в учебной литературе¹⁹. Иногда соответствующий документ носит название "Концепция системы управления персоналом".

Основная цель подготовки кадровой политики заключается в том, что функциональные подразделения организации, линейные руководители получают документ, содержащий правила (принципы), которые должны соблюдаться при разработке и реализации управленческих решений по отношению к персоналу. В этом смысле кадровая политика выполняет функции "технического задания". Практика решения кадровых вопросов в современных организациях с развитым менеджментом такова: при решении конкретной частной (но часто повторяющейся) кадровой проблемы сначала формулируются принципы решения этой проблемы, а уже затем разрабатывается соответствующая технология ее решения.

Письменное изложение кадровой политики решает и ряд других задач. Во-первых, наемные работники получают возможность узнать принципы и правила, которыми руководствуется администрация при выработке и реализации решений в сфере управления персоналом. Тем самым обеспечивается предсказуемость действий администрации по отношению к персоналу. Во-вторых, улучшается имидж организации как среди сотрудников, так и на внешнем рынке. Публикуя свою кадровую политику, организация тем самым публично демонстрирует: а) уважение к потребностям работников; б) демократические отношения; в) согласие и единство администрации и наемных работников в достижении целей компании. Таким образом, философия (или видение) управления дополняется более конкретной и менее декларативной информацией о системе управления персоналом, в результате чего повышается престиж организации.

Кадровую политику (или политики) можно отнести к локальным нормативным актам "мягкого" типа. Принципы управления персоналом, разумеется, формулируются в общем виде, но они задают обязательные к исполнению:

а) ограничения в управлении персоналом (например, недопущение какой-либо дискриминации);

¹⁹ См., например: *Крымов А.А.* Вы - управляющий персоналом. Москва : Вершина, 2006. С. 307-314; *Одегов Ю.Г., Соловьев Д.П.* Стратегическое управление персоналом : учеб. пособие / Самар. гос. экон. акад. Самара, 2003. С. 90-97; *Шагиев Р.Р., Дьяконова Н.А.* Человеческие ресурсы нефтегазовых компаний / Ин-т нефтегаз. бизнеса. Москва, 2002. С. 248-259.

б) обязательства администрации в отношении персонала (например, обязательство учитывать уровень инфляции при индексации заработной платы)²⁰.

4.2. Структура и содержание политики обучения персонала

Не существует обязательного шаблона или требований к объему политики обучения персонала. В небольших фирмах или фирмах со стихийным менеджментом кадровая политика не формализована. Такая же ситуация в молодых компаниях. Соответственно, управление персоналом в таких организациях носит ситуационный характер. Это нормально, поскольку кадровая политика декларирует обязательства администрации, а выполнение обязательств требует расходов. Однако на этапе роста организации ее руководители не уверены в стабильности финансового положения и не спешат принять на себя ответственность за обучение и развитие персонала.

Совсем другое дело - крупные компании с устойчивым объемом сбыта продукции (работ, услуг). В таких организациях политика обучения персонала - это объемный документ, занимающий до десяти страниц. Готовит политику служба управления персоналом. Утверждается политика генеральным директором. В процессе согласования и утверждения политики в нее могут быть внесены изменения, поскольку она определяет задачи не только для линейных и функциональных руководителей, но и для службы управления персоналом, которая на подготовительном этапе не спешит принять на себя слишком большой круг ответственностей за обучение персонала.

Кадровая политика, за которую не стыдно, должна содержать несколько обязательных разделов.

Общие положения. В данном разделе определяют: цель политики обучения персонала, для кого она разработана, кем разработана, кто ее утвердил. Здесь же подчеркивается, что с политикой может ознакомиться любой работник компании.

²⁰ Подробнее о целях и задачах кадровой политики можно прочитать в работах: *Крымов А.А.* Указ. соч. С. 59-70; *Сущность и содержание понятия "кадровая политика"*. URL: <http://www.advertme.ru/other/hrman/1>; *Одегов Ю.Г., Соловьев Д.П.* Указ. соч. С. 35-51.

Используемые термины и сокращения. Этот раздел является обязательным для любого корпоративного документа. Его назначение - одинаковая трактовка всеми заинтересованными лицами тех терминов и сокращений, которые содержатся в политике. О понятиях, которым надо дать определение, дает представление табл. 11, подготовленная с использованием материалов компании, собственником которой является иностранный инвестор.

Таблица 11

Термины и их определения

Термин на русском языке	Определение на русском языке	Термин на английском языке	Определение на английском языке
1	2	3	4
Обучение	Систематический процесс целенаправленного получения/изменения знаний, рабочих навыков и поведения	Training	A systematic, stable process of getting/changing of knowledge, skills and behavior
Профессиональный тренинг	Мероприятие, предусматривающее получение и отработку определенных знаний и навыков, направленных на эффективный результат работы	Professional training	An activity that provides getting and training of some knowledge and skills that are used for getting effective results of work
Квалификация	Степень профессиональной подготовленности работника к выполнению конкретного вида работы	Qualification	A level of professional fitness to do some concrete type of work
Предприятие	Юридическое лицо, входящее в состав компании	Enterprise	A juridical person as part of the Company
Стажировка	Часть учебного процесса, связанная с опытом реальной работы, выполняемой обучающимся	Probation	A part of training process, connected with getting an experience of working by the trainee
Управление эффективностью деятельности	Оценка результатов работы, которая проводится непосредственным руководителем два раза в год	Activity effectiveness management	A assessment of work results carried out by the immediate superior two times a year

1	2	3	4
Семинар	Вид групповых занятий по какой-либо научной, учебной и другой проблеме, обсуждение участниками заранее подготовленных сообщений, докладов и т.п.	Seminar	A type of scientific, educational or etc. lesson, a discussing of some prepared information, report, etc
Коучинг	Обучение на рабочем месте, совместно с наставником	Coaching	A training on the workplace together with the coach
Дистанционное обучение (ДО)	Это обучение с помощью современных информационно-образовательных технологий и систем телекоммуникации, таких как электронная почта, телевидение, internet и intranet	Distance teaching (Dt)	It is a training with the help of modern informative-educational technologies and telecommunicational systems such as e-mail, TV, internet and intranet
Индивидуальное обучение	Применяется в случаях, когда комплектование групп невозможно или не нужно. В этом случае преподаватель, консультант или инструктор ведут индивидуальную подготовку	Individual training	Is used when it is impossible or it is no need to group a team. In this case teacher, consuler or instructor works with trainees individually
Внешнее обучение	Это мероприятия и тренинги, организованные сторонними организациями	External training	It is activities and trainings carried out by exterior organizations
Внутреннее обучение	Это мероприятия и тренинги, которые проводятся при привлечении внутренних ресурсов	Internal training	It is activities and trainings that are carried out with the help of internal resources

Принципы обучения. Данный раздел содержит декларации о связи обучения со стратегией организации, о том, что обучение персонала всех уровней является ключевой составляющей развития персонала в целом и способствует укреплению конкурентного преимуще-

щества компании на рынке. Обязательно в этом разделе должно быть утверждение о том, что обучение проводится за счет средств компании, а также о том, что она предоставляет работникам возможности для профессионального развития и обучения в соответствии с потребностями производства и после согласования с непосредственным руководителем и держателем бюджета в бизнес-единице.

Некоторые организации подчеркивают, что ценят в своих сотрудниках стремление к продвижению по службе, стремление к новым знаниям и умениям, стремление к уважению и признанию со стороны руководства и коллег, желание налаживать новые полезные контакты.

Выявление потребностей в обучении. Раздел призван показать руководителям подразделений, что направление сотрудника на обучение должно быть обосновано. Целесообразно указать, что потребность в обучении должна быть следствием анализа:

- результатов собеседования и профессионального испытания при приеме на работу новых сотрудников;
- результатов адаптации новых сотрудников;
- результатов аттестации сотрудников;
- анкетирования и интервьюирования руководителей подразделений и сотрудников;
- специальной внешней рыночной, правовой, технологической обстановки;
- изменений состояния человеческих ресурсов внутри компании в связи с оптимизацией численности персонала, с перемещением сотрудников по горизонтали и вертикали служебной иерархии по причинам, связанным с планированием карьеры персонала или со структурными изменениями;
- результатов оценки персонала по методике "performance management".

Выбор провайдера услуг. Раздел призван показать, что выбор поставщика образовательных услуг осуществляется не по желанию заказчика (руководителя подразделения), а по установленному алгоритму. В частности, в этом разделе указывается, что все заявки на обучение из бизнес-единиц направляются в отдел обучения и развития. На основе постоянного мониторинга учебных заведений отдел обучения и развития рекомендует провайдера и передает заявки в подразделение по закупкам. Подразделение по закупкам производит процедуру закупки в соответствии с действующими политиками по данному направлению. При этом отдел обучения и развития должен

предоставить всю информацию, связанную с провайдером, в соответствии с политикой по закупкам.

Направления, формы и методы обучения персонала. Этот раздел излагается в информационно-справочном стиле. Здесь необходимо указать, в каких случаях используются те или иные формы обучения: индивидуальное обучение и обучение в группе, внешнее и внутреннее обучение.

Главное в данном разделе - перечисление и краткая характеристика используемых в компании методов обучения. Например:

- дистанционное обучение;
- самообучение и саморазвитие;
- семинары;
- стажировки;
- коучинг;
- высшее образование (или образование, приравненное к высшему).

Иногда бывает целесообразно сгруппировать методы обучения с учетом его разных организационных форм:

- обучение на рабочем месте (методы обучения - демонстрация, наставничество, коучинг, планомерное приобретение опыта через ротации);

- обучение вблизи рабочего места (рабочие инструктажи, техническая учеба, использование учебных пособий в аудио- и видеовариантах, дистанционное обучение);

- обучение в корпоративном университете (лекции, групповые дискуссии, анализ практических ситуаций, деловые и ролевые игры, бизнес-тренинги);

- обучение с отрывом от работы.

Практически все иностранные компании, работающие в Российской Федерации, включают в политику обучения и развития персонала подраздел о помощи в изучении английского языка.

Бюджетирование обучения. Раздел должен показать руководителям подразделений, что, во-первых, обучение осуществляется по плану, во-вторых, обучение требует расходов, в-третьих, расходы на обучение планируются в разрезе структурных единиц компании и учебных мероприятий поквартально.

Некоторые организации устанавливают всем структурным единицам компании годовой размер прямых и косвенных расходов на учебные мероприятия в сумме 3% от годового фонда оплаты труда.

Оценка результатов обучения. Раздел в общих чертах устанавливает, как будет оцениваться результат обучения. Здесь уместно

указать на необходимость использовать четырехуровневую модель Дональда Киркпатрика. В некоторых компаниях ограничиваются указанием субъектов оценки. Например:

- оценку организации обучения, проходившего в пределах региона предприятия, производит отдел обучения;
- оценку организации обучения, проходившего за пределами региона, где находится предприятие, производит обучающийся сотрудник;
- оценку качества обучения с точки зрения использования и применения знаний на производстве дает непосредственный руководитель.

Реализация политики. В данном разделе указывается, что политика в области обучения персонала проводится через разработку и реализацию документов технологического характера, в числе которых:

- положение о коучинге;
- положение о наставничестве;
- положение о дистанционном обучении;
- положение о проведении бизнес-тренингов;
- положение о проведении деловых и ролевых игр;
- учебные планы;
- бюджет обучения.

В соответствии с менеджментом качества можно утверждать, что политика обучения персонала оказывается полезной, если она:

- согласуется с прогнозом и стратегией высшего руководства по перспективам организации;
- позволяет понять и преследовать цели в области обучения и развития персонала во всей организации;
- подтверждает приверженность высшего руководства к обучению, развитию персонала и обязательство обеспечивать адекватными ресурсами достижение целей;
- помогает разъяснению этой приверженности к обучению и развитию персонала во всей организации при четком лидерстве высшего руководства;
- включает в себя постоянный рост удовлетворения потребностей и ожиданий как потребителей, так и других заинтересованных сторон;
- эффективно сформулирована и умело доведена до сведения всего персонала;
- понятна персоналу организации;
- постоянно анализируется на актуальность.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В ОБУЧЕНИИ ПЕРСОНАЛА

5.1. Субъекты управления обучением сотрудников

При чтении дополнительных материалов на данную тему необходимо учитывать, что авторами большинства из них являются либо тренеры-фрилансеры, либо специалисты по организации обучения в компаниях. Это люди, заинтересованные в обучении всех и вся. Собственники бизнеса и руководители организаций смотрят на обучение совершенно иначе. Для них обучение - производственная необходимость. Именно поэтому руководители компаний и подразделений являются главными субъектами управления организацией обучения персонала.

На практике потребность в обучении сотрудников компании (кого и чему учить) определяют:

- руководство организации;
- руководители подразделений;
- сам сотрудник;
- сотрудник совместно с руководителем подразделения.

Исследование компании Head Hunter выявило, что в подавляющем большинстве случаев именно руководители компаний определяют потребность в обучении сотрудников (табл. 12)²¹.

Таблица 12

Субъекты управления обучением сотрудников

Инициатор обучения	Удельный вес опрошенных, указавших данный субъект, %
Руководство компаний	40
Непосредственный руководитель	25
Руководитель совместно с сотрудником	23
Лично сотрудник	12

Исследование выявило также обратную сторону организации обучения в больших компаниях. Оказалось, что чем больше компа-

²¹ Кто выбирает, чему учиться сотрудникам. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=10152>.

ния, тем меньше возможна инициатива "снизу". Так, в больших компаниях менеджмент выбирает программу обучения без участия сотрудника в 65-75% случаев, в то время как в малом и среднем бизнесе такая практика применяется менее чем в половине случаев.

5.2. Определение потребности в обучении новых сотрудников

Чему и как учить новых сотрудников - это определяется, во-первых, с помощью анализа работы, во-вторых, по результатам отборочных процедур (собеседование, профессиональное испытание и др.).

Анализ работы (задач) - детализированное изучение выполняемой работы с целью определения требуемых специфических навыков, знаний, личностных качеств. Результат анализа работы, как правило, содержит шесть блоков информации, описывающих:

- основные операции и приемы работы;
- частоту выполнения операций и приемов;
- стандарты выполнения операций и приемов (содержат ответ на вопрос, как их выполнять);
- условия, в которых выполняются операции и приемы;
- знания и умения, необходимые для выполнения каждой операции;
- рабочие места.

Отбор персонала - это прежде всего определение кандидатов, в наибольшей степени соответствующих требованиям должности. В ходе отборочных процедур определяется также, каких знаний и навыков недостает новичку. Обучение и развитие персонала - продолжение набора, отбора и адаптации новых работников. Отметим еще одну связь: плохая организация обучения умножает работу по набору и отбору персонала.

По итогам собеседования, изучения заявительных документов и профессионального тестирования определяется, чему нужно обучить нового сотрудника. Это могут быть:

- профессиональные навыки;
- новые знания;
- навыки поведения и др.

Часто новые сотрудники не имеют образования по профессии. По многим профессиям учебные заведения кадров не готовят. Например, если новичка принимают по профессии травиальщика, то

для качественного выполнения своей работы он должен пройти соответствующее профессиональное обучение. Если этого не сделать, то на заключительном этапе технологической цепочки будет нарушена технология, что может привести к браку, а это значит, что труд всех работников на предыдущих операциях можно считать напрасным.

5.3. Заявки на обучение от топ-менеджеров компании

Руководители компаний инициируют обучение своих непосредственных подчиненных - руководителей направлений бизнеса, функциональных и линейных руководителей. Решения о необходимости обучения руководителей среднего звена принимаются с учетом:

- стратегии развития компании, текущих целей, бизнес-планов компании;

- корректировки требований к знаниям и навыкам руководителей в связи с изменением внешних и внутренних факторов (например, при внедрении автоматизированной информационной системы практически весь персонал нуждается в обучении правилам взаимодействия с другими подразделениями в рамках новой системы и конкретным методам работы на своем рабочем месте);

- сравнения фактических и требуемых показателей эффективности и качества работы подразделения;

- необходимости планирования преемственности;

- оценки результатов деятельности с помощью методики "Performance management";

- результатов оценки руководителей подразделений по методике "360 градусов";

- результатов внешнего или внутреннего аудита управления.

О перечисленных факторах должен знать специалист по обучению персонала. Прежде всего это необходимо для того, чтобы при составлении плана обучения высказать свои предложения, ориентируясь на конкретные данные. Также необходимо демонстрировать руководству компании передовой опыт ("бенчмарки") в обучении персонала.

В табл. 13 показаны данные отчета PwC Saratoga "Исследование эффективности системы управления персоналом 2018". В 2018 г. в исследовании приняли участие 114 российских и международных компаний, осуществляющих свою деятельность на российском рынке.

Показатели обучения персонала в компаниях

Показатель	Значения показателей в компаниях с разным ROI	
	HR ROI*	HR ROI ⁺ **
Инвестиции в обучение и развитие персонала в расчете на одного работника в 2016 г., руб.	6192,04	8849,82
Инвестиции в обучение и развитие персонала в расчете на одного работника в 2017 г., руб.	6212,89	9189,61
Охват обучением руководителей в 2017 г., %	73	93
Охват обучением специалистов в 2017 г., %	56	74
Охват обучением производственного персонала в 2017 г., %	74	48
Количество программ обучения в 2016 г., шт.	213,50	58,50
Количество программ обучения в 2017 г., шт.	211,50	87,00
Количество часов обучения на одного работника в 2016 г.	26,93	19,85
Количество часов обучения на одного работника в 2017 г.	20,07	17,83

* HR ROI⁻ - компании, в которых отдача от инвестиций в персонал в 2017 г. уменьшилась по сравнению с 2016 г.

** HR ROI⁺ - компании, в которых отдача от инвестиций в персонал в 2017 г. увеличилась по сравнению с 2016 г.

Упомянутое выше исследование Head Hunter выявило, что масштабы обучения сильно зависят от размеров компании (табл. 14).

Таблица 14

Зависимость масштабов обучения от размеров компании

Размер компании	Удельный вес сотрудников, получивших дополнительное образование по инициативе работодателя, %
Более 1000 сотрудников	72
От 200 до 1000 сотрудников	70
От 100 до 200 сотрудников	64
До 100 сотрудников	52

Наибольший удельный вес сотрудников, получивших дополнительное образование по инициативе работодателя, наблюдается в банках, IT-компаниях, консалтинге, агробизнесе.

Результаты, представленные в отчетах PwC Saratoga и Head Hunter, разумеется, не могут быть применимы как нормативные для любой организации. Оптимальные значения показателей каждой

компании зависят от специфики ее деятельности, стратегии, внутренних политик и ряда других факторов.

При снятии заявок на обучение от руководителей компаний следует иметь в виду, что они нередко преувеличивают возможности обучения и не видят, что существующие в организации проблемы должны решаться другими инструментами. Такими, как, например:

- разработка стандартов работы;
- подготовка скриптов;
- совершенствование системы планирования;
- улучшение коммуникаций;
- совершенствование премиальных систем и т.п.

Зачастую недостаточная эффективность персонала вызвана причинами, которые невозможно устранить при помощи тренинга. Например, никакое обучение не поможет, если требование должности - базовое экономическое образование, а при приеме на работу руководитель организации это требование проигнорировал. Очевидное решение в данном случае - это перемещение сотрудника на то рабочее место, где бы он справился с обязанностями, или его увольнение.

С учетом сказанного выше логичным выглядит предложение оценивать ситуацию в компании до подготовки плана обучения персонала. Для этих целей может использоваться соответствующий лист оценки (табл. 15).

Таблица 15

Лист проверки ситуации в компании для уточнения потребности в обучении

Направление проверки	Комментарии	Отметка
1	2	3
Прозрачная система оплаты труда	Этот пункт означает, что в компании сотрудники могут заранее рассчитать свой месячный доход, точно знают, за что их премируют, а за что - депремируют	
Ежемесячный доход сотрудников соответствует среднерыночному по данной специальности	Если утверждение соответствует истине, значит, в организации проводится регулярный мониторинг заработных плат в регионе и есть уверенность, что доход сотрудников отстает от них не более чем на 10%	
Нормальные бытовые условия	Сотруднику тепло, светло, нормальная вентиляция в помещениях, и есть все необходимое для работы оборудование	

1	2	3
У всех сотрудников есть должностные инструкции и четкие показатели результативности	Все сотрудники точно знают, что и как они должны делать, какие результаты получить	
Непосредственный руководитель - эксперт	Это означает, что руководитель может объяснить сотруднику подразделения, как нужно выполнять операцию	
Непосредственный руководитель - грамотный менеджер	Этот пункт означает, что руководители подразделений обладают хотя бы минимальными управленческими навыками, способны грамотно поставить задачу, организовать контроль и не унижать работника в ходе обратной связи	
В компании четкая организационная структура	То есть сотрудник знает всю структуру компании, понимает суть распоряжений и то, в каком порядке следует их выполнять	

В первой колонке указываются направления проверки, во второй - пояснения к содержанию направления, а в третьей необходимо указать, есть проблема или нет по данному направлению. Соответственно этому, основываясь на результатах проверки, ответственный за обучение менеджер может предложить организационные изменения.

5.4. Заявки на обучение от руководителей подразделений

Руководители подразделений так же, как и руководители компаний, за несколько месяцев до начала планового периода формируют пакеты заявок на обучение своих непосредственных подчиненных. Решения о необходимости обучения сотрудников должны приниматься с учетом:

- уточнения результатов/стандартов деятельности;
- изменений в функциональных технологиях (например, в бухгалтерском учете, в технике продаж);

- появления новых (уникальных) заказов, задач, функций;
- сравнения фактических и требуемых показателей эффективности и качества работы сотрудника;
- оценки результатов деятельности сотрудников с помощью методики "Performance management";
- итогов опроса потребителей результатов деятельности сотрудников;
- набора большой группы новых сотрудников в подразделение и необходимости их обучения по нескольким направлениям (знакомство с продуктами или услугами организации, изучение ее структуры и взаимодействия в ней, освоение собственных рабочих мест).

Как и в случае снятия заказов от руководителей организации, специалист по обучению должен знать, как влияют на потребность подразделения в обучении персонала внешние и внутренние факторы. Полезным будет провести анкетирование руководителей, чтобы получить ответы на перечисленные ниже вопросы.

Изменения во внешней обстановке:

1. Произошли ли за последнее время какие-либо существенные изменения в федеральном или муниципальном законодательстве, касающиеся нашей организации (подразделения)?
2. Что нового делают наши традиционные конкуренты?
3. Появились ли за последнее время на рынке новые конкуренты?
4. Как меняется спрос на наш продукт (услугу)?
5. Как меняется наша клиентская база?
6. Почему от нас уходят клиенты?
7. За счет чего нам удастся привлекать новых клиентов?

Технологические изменения:

8. Планируется ли в ближайшее время изменять технологию работы подразделения?
9. Планируется ли в ближайшее время автоматизировать какие-то области деятельности организации?
10. Будет ли в ближайшее время внедряться новое оборудование в вашем подразделении?

Внутренние изменения в организации:

11. Будут ли в ближайшее время меняться наши продукты (услуги)?
12. Меняется ли наша политика привлечения и удержания клиентов?
13. Планируется ли открытие новых филиалов?
14. Какие новые проекты предполагается начать?

Изменения состояния человеческих ресурсов:

15. Планируются ли кадровые перестановки в вашем подразделении?

16. Есть ли слабые места в составе подразделения?

17. Есть ли типовые ошибки в деятельности подразделения, которым в последнее время высказывались претензии со стороны руководства или со стороны других подразделений?

18. Эффективно ли проходят совещания в подразделении?

19. С чем связаны конфликты, возникающие в подразделении?

20. Кто из молодых специалистов лучше всех показывает себя в профессиональной сфере?

21. Есть ли в подразделении молодые специалисты, проявляющие управленческие задатки?

Такое анкетирование может подсказать руководителю подразделения, кого и чему в его подразделении нужно обучать. Анализ ответов позволит аргументированно провести экспертизу заявок, а также сделать обоснованные предложения руководителям подразделений²². Ответы могут не только лучше понять проблемные зоны, но и определить степень компетентности каждого руководителя.

Необходимо учитывать, что никакие анкеты и опросы не могут заменить прямого диалога специалиста по обучению и руководителя подразделения или службы HR бизнес-партнера²³. Чтобы этот диалог был плодотворным, представитель HR-службы должен пользоваться авторитетом и доверием. Важно также понимать проблемы руководителей подразделений, говорить с ними на одном языке, чтобы достичь взаимопонимания по поводу терминов, используемых в организации обучения персонала. В табл. 16 показано, как одни и те же слова по-разному интерпретируются сотрудниками службы управления персоналом и руководителями производственных подразделений²⁴.

²² Политика в области обучения персонала. URL: <https://pandia.ru/text/78/151/78418.php>.

²³ По определению PwC Saratoga, основная роль службы HR бизнес-партнера заключается в оказании консультационной поддержки руководителям функционального блока или бизнес-направления по вопросам управления персоналом, а также в руководстве HR-проектами в рамках бизнес-направления. Сотрудник, выполняющий данную роль, несет ответственность за реализацию целей бизнес-направления с точки зрения управления персоналом.

²⁴ Паклинская Т. Обучение на производстве: с чего начать и как не заблудиться. URL: <https://delovoyimir.biz/uchim-na-proizvodstve-5-pravil-ne-zabluditsya.html>.

Интерпретация терминов сотрудниками службы управления персоналом и руководителями производственных подразделений

Процесс	Понимание службой персонала	Понимание производственным персоналом
Обучение персонала	Процесс приобретения знаний, умений, навыков	Получение "корочки" для допуска к работам
Аттестация персонала	Оценка (проверка) уровня знаний и умений в соответствии с требованиями к занимаемой должности	Оформление документов (протоколов, удостоверений)
Повышение квалификации	Обновление и углубление полученных ранее профессиональных знаний, совершенствование деловых качеств работников	Повышение квалификационного разряда/категории с целью повышения заработной платы
Развитие персонала	Комплекс мероприятий службы управления персоналом, включающий в себя обучение, оценку, адаптацию, карьерное планирование и др.	Абстрактное понятие

Служба управления персоналом также может выступать инициатором обучения сотрудников. Например, основываясь на данных о том, что главная причина текучести кадров - это межличностные конфликты, директор службы управления персоналом должен предложить обучение руководителей подразделений по теме "Управление конфликтами". С учетом стратегических целей компании должны быть предложены обучающие программы, связанные с реализацией инвестплана. Чтобы к мнению HR-службы прислушались, ее сотрудники (или хотя бы руководитель) должны знать актуальные проблемы в компании. Например, в период кризиса нелепым будет выглядеть предложение обучить руководителей подразделений правилам проведения собеседования при подборе персонала.

Обязательные пункты планов обучения сотрудников подразделений - это обучение, необходимое для допуска к выполнению работ в соответствии с требованиями аккредитующих, лицензирующих, надзорных органов и заказчиков.

5.5. Определение потребности в обучении работников по результатам статистического анализа

Одна из актуальных задач организации обучения персонала - количественное обоснование, кого из сотрудников надо учить. Это возможно, если в компании хорошо налажен управленческий учет, а специалист по обучению знает статистику и теорию вероятностей. При наличии указанных предпосылок появляется возможность использовать так называемые Карты Шухарта и отказаться от умозрительных субъективных оценок типа "сотрудник работает хорошо" или "сотрудник работает плохо". Использование изобретения Шухарта позволяет "оцифровать" выбор сотрудников, нуждающихся в обучении. Как пользоваться Картами Шухарта, покажем на примере, который содержится в книге Эдварда Деминга²⁵.

Пример. Работу выполняют 11 сварщиков. Для каждого рабочего были подсчитаны дефекты на 5000 сварных швов (табл. 17). Всем им потребовалось одинаковое время для сварки 5000 швов.

Таблица 17

Количество дефектов в работе сварщиков

Номер сварщика	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Число дефектов	8	15	10	4	7	24	8	8	10	3	11

Всего рабочие допустили 105 дефектов.

$$\text{Среднее значение} = \frac{105}{11} = 9,55 \text{ на } 5000 \text{ швов.}$$

Приведенных данных достаточно, чтобы рассчитать верхний контрольный предел (ВКП) и нижний контрольный предел (НКП), то есть границы допустимого числа дефектов.

$$\left. \begin{array}{l} \text{ВКП} \\ \text{НКП} \end{array} \right\} = 9,55 \pm 3\sqrt{9,55} = \begin{cases} 19,0 \\ 0 \end{cases}$$

Колебания числа дефектов, а также границы допустимого числа дефектов (ВКП) и (НКП) показаны на рис. 12.

²⁵ Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами : пер. с англ. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2007. С. 232.



Рис. 12. Колебания числа дефектов

Из рис. 12 видно, что число дефектов у сварщика № 6 находится за границами Верхнего контрольного предела. Разумеется, нужно изучать все факторы, которые повлияли на результаты работы. Если в результате анализа выяснится, что дефекты в работе сварщика № 6 обусловлены недостаточной квалификацией, должно быть принято решение направить его на обучение.

5.6. Экспертиза заявки на обучение персонала

Есть два подхода к определению потребности в обучении персонала. Первый - функциональный. Он сводится к "выбиванию" у руководства максимально возможного объема финансовых ресурсов. Далее следует "освоение" данных средств. Второй подход ориентирован на цели бизнеса. Это означает, что менеджер по персоналу не допустит расходования ресурсов организации на образовательные программы, никоим образом не способствующие улучшению экономических показателей работы компании. Второй подход предполагает экспертизу заявки на обучение (рис. 13)²⁶.

²⁶ Воротынцева Т., Неделин Е. Строим систему обучения персонала. Практическое руководство для специалистов по обучению. Санкт-Петербург : Речь, 2008. С. 16.

1. **Служба (отдел):** *Служба качества*

2. **Должность / таб. номер:** *Менеджер по качеству / 1112*

3. **Ф.И.О.:** *Иванов Олег Петрович*

4. **Требующиеся знания и навыки, цель обучения:** *Знания по подготовке и проведению сертификации по системе ISO 9001. Полный курс подготовки аудитора с получением сертификата*

5. **Обоснование:** *Решение высшего руководства о предстоящей сертификации компании по системе ISO 9000*

6. **Место проведения обучения и проводящая организация (если известно и необходимо):** *Компания "BVQI" (Санкт-Петербург)*

7. **Дополнительная информация (если известно и необходимо):** *(812) 111-11-11. По данному запросу лучше разговаривать с Анной Смирновой*

8. **Предположительная дата:** *до конца второго квартала 2019 года*

9. **Стоимость (если известно и необходимо):** *до \$ 1500*

10. **Из какого бюджета:** *Бюджет службы качества*

Работник: _____ (Ф. И. О., подпись)
 " " _____ 20__ г.

Руководитель: _____ (Ф. И. О., подпись)
 " " _____ 20__ г.

Примечание:
 От обучения отказался _____
 " " _____ 20__ г.

Рис. 13. Пример формы заявки на обучение персонала

Экспертизу должны проводить специалист по организации обучения и отдел закупок.

Предмет экспертизы составляют:

- должность и личные качества специалиста, посылаемого на обучение;

- цель обучения;

- тема обучения;

- обоснование;

- срок обучения;

- обучающая организация (тренер);

- метод обучения;

- стоимость обучения с учетом расценок учебных заведений, затрат на командировочные расходы: проезд, проживание, суточные (если планируется обучение с выездом);

- количество специалистов, посылаемых на обучение.

Должность и личные качества специалиста, посылаемого на обучение. В первую очередь, обучать нужно сотрудников, которые: лояльны к компании; работают в доходоприносящих структурных подразделениях; не повышали квалификацию более трех лет; работают в тех подразделениях, где происходят технические и технологические изменения.

Цель обучения. Цель обучения должна соответствовать целям организации. Предпочтение следует отдавать обучающим программам, направленным на формирование профессиональных и менеджерских навыков. Следует еще иметь в виду, что затраты на обучение только тогда можно финансировать за счет себестоимости продукции (работ, услуг), когда цель обучения связана с текущими и перспективными задачами компании. В противном случае расходы на обучение должны осуществляться за счет чистой прибыли.

Обучение персонала - это производственная необходимость, однако этот постулат нельзя трактовать слишком буквально, прямолинейно. Удержание персонала в компании также важная задача. Что касается молодых сотрудников, то для них крайне актуальной является возможность развития. Соответственно, в планах обучения организации должны быть тренинги, удовлетворяющие эту потребность молодежи.

Тема обучения. Тема обучающего мероприятия должна коррелировать с целью обучения. Как уже отмечалось выше, для организации мало пользы от тренингов по мотивации, личностному росту и т.п. Специалистов необходимо обучать профессиональным знаниям и навыкам, руководителей - управленческим компетенциям. Бывают досадные исключения, но, как правило, на должность руководителей назначают специалистов, имеющих высокий уровень профессиональных знаний и большой опыт. Чего у многих нет - так это навыков и опыта работы с подчиненными. Поэтому целесообразно давать сотрудникам управленческие знания (умение планировать, выстраивать эффективные коммуникации и др.) и развивать у них соответствующие навыки (проектное управление, эффективная организация работы и др.).

В целях удержания молодых сотрудников оправданными будут тренинги, направленные на формирование и развитие:

- эмоционального интеллекта;
- когнитивной гибкости (способности человека держать в сознании разнородные и даже противоречивые идеи и при этом оперировать ими и действовать);
- цифровых навыков;
- межличностных навыков или навыков социализации.

Развитие последних способствует сокращению текучести кадров. Внутреннее исследование компании Google показало, что, когда сотрудник становится начальником, его техническая компетентность оказывается лишь на восьмом месте из десяти факторов, влияющих на привлекательность человека. А на первом месте - межличностные навыки. Как только в Google сменили критерии продвижения людей на позиции менеджеров, текучесть кадров у них уменьшилась в первые же полгода на 30%²⁷.

Обоснование необходимости обучения. Составитель заявки должен подтвердить важность результатов работы специалистов для компании, возможности повышения их эффективности, а также негативные последствия некомпетентности таких сотрудников.

Срок обучения. Время обучения должно быть оптимальным, не предусматривающим экскурсии, отдых.

Обучающая организация (тренер). Выбор провайдера или тренера должен осуществляться по специальной методике.

Метод обучения. Вместо традиционного очного обучения, возможно, есть смысл обучаться дистанционно или с использованием более активных методов обучения. Если в организации есть опытные специалисты, то какие-то знания и опыт они могут передать другим сотрудникам. В этом случае есть смысл организовать подготовку сотрудника на рабочем месте под руководством наставника. При необходимости обучения большого количества сотрудников новым знаниям и навыкам целесообразно не отправлять их в командировку, а пригласить внешнего преподавателя для проведения обучения на месте. Это позволит сократить время отсутствия сотрудника на рабочем месте, сэкономить затраты. Для

²⁷ *Филонович С.* Хуже всего будет отличникам - они учат насмерть. Какие навыки нужны человеку будущего. URL: http://ekb.dk.ru/news/huzhe-vsego-budet-otlichnikam-oni-uchat-nasmert-kakie-navyki-nuzhny-cheloveku-buduschego-237109207?utm_source=mail&utm_medium=letter&utm_campaign=rassylka_every_day_ekb (дата обращения: 22.22.2018).

большого числа тем обучения сегодня можно подобрать дистанционные курсы.

По многим темам необходимые знания можно получить при изучении специальной литературы, информации в Интернете. В этом случае затрачивать ресурсы на обучение персонала нецелесообразно.

Стоимость обучения. Этот фактор, разумеется, не должен быть решающим при выборе обучающей организации или тренера. Однако не следует и переплачивать за образовательные услуги, а если в обучающую компанию ранее уже направлялись специалисты, то должна предоставляться скидка.

Количество специалистов, посылаемых на обучение. Если обучение не относится к разряду обязательных, то отрывать от работы нужно одного сотрудника. В дальнейшем следует использовать метод "каскадирования обучения", то есть прошедший обучение должен обучить своих коллег.

ВЫБОР ПОСТАВЩИКОВ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ

6.1. Выбор провайдера обучения²⁸

Поставщиками образовательных услуг называют образовательные компании и тренеров. Не возникает проблем с выбором организации, осуществляющей обязательное обучение. Дело в том, что такое обучение проводят сертифицированные учебные центры. Стоимость соответствующего обучения, как правило, устанавливают государственные органы, отвечающие за проведение обучения, аттестации и сертификации персонала. Расценки на подобное обучение примерно везде одинаковые. Поэтому организацию, осуществляющую обязательное обучение, выбирают по принципу "минимум расстояния от нашей компании". Что же касается других образовательных организаций, то выбор наиболее подходящих из них должен осуществляться по строгому регламенту.

Разработка методологии выбора поставщиков образовательных услуг началась с момента выхода в свет международного стандарта ISO 9000-2000 "Quality management systems. Requirements"²⁹. В этом стандарте в общем виде сформулированы требования к процессу закупки:

- организация должна оценивать и выбирать поставщиков на основе их способности поставлять продукцию в соответствии с требованиями организации;
- должны быть установлены критерии отбора, оценки и переоценки поставщиков;
- необходимо вести записи о результатах такой оценки и последующих действиях.

Более подробный алгоритм действий по выбору поставщиков образовательных услуг показан на рис. 14.

²⁸ Данный параграф написан с использованием методических разработок экс-директора по персоналу ОАО "Самарский металлургический завод" В.П. Григорьева, который одним из первых в Российской Федерации использовал на практике требования стандартов серии ISO к выбору провайдеров обучения.

²⁹ Аутентичный российский стандарт был принят и введен в действие постановлением Госстандарта России от 15 августа 2001 г. № 333-ст под названием "Системы менеджмента качества. Требования".

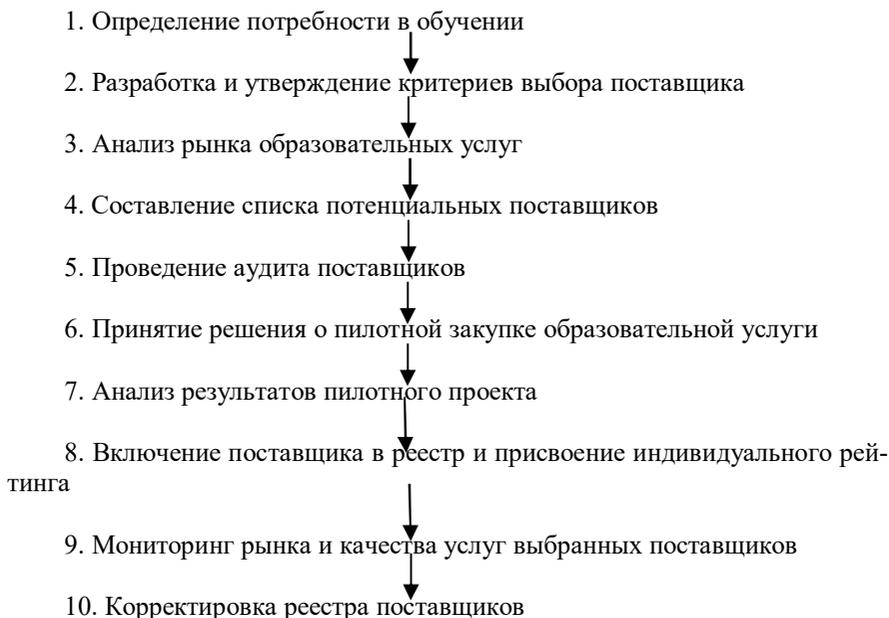


Рис. 14. Алгоритм действий по выбору поставщиков образовательных услуг

Один из важных и сложных этапов выбора провайдера обучения составляют разработка и утверждение критериев выбора поставщика. Целесообразно использовать следующую классификацию критериев:

- 1) соответствие специализации обучающей компании требованиям;
- 2) учет потребностей клиентов;
- 3) положительная репутация компании среди потребителей ее услуг;
- 4) высокий профессиональный уровень преподавателей (тренеров);
- 5) хорошее состояние учебно-методической и материальной базы;
- 6) наличие дополнительных услуг.

Специализация компании должна соответствовать потребностям клиента. Это значит, что обучающая организация должна иметь опыт обучения персонала, во-первых, в той отрасли, которую представляет заказчик, во-вторых, опыт обучения именно той категории и функциональной группы персонала, которую планирует развить заказчик. Желательно также, чтобы в обучающей организации имелся полный набор программ по всем интересующим клиента проблемам. По ассортименту предлагаемых программ можно сделать предполо-

жение о профессионализме тренеров, работающих в тренинговой компании.

Учет потребностей клиентов прежде всего должен проявляться в гибкости учебных программ, в готовности их адаптировать под запросы организации. Важным фактором выбора провайдера является гибкость ценообразования. В частности, постоянным клиентам должна предоставляться скидка. Обучающая компания должна положительно реагировать на просьбу проведения занятий на базе заказчика. При выборе тренинговой компании нужно обязательно оценить, какие документы, подтверждающие проведенное обучение, получают слушатели. Солидные обучающие компании не копируют формы сертификатов из Интернета, а заказывают бланки в специализированных дизайнерских агентствах.

Положительная репутация компании среди потребителей ее услуг является одним из основных критериев выбора провайдера обучения. Формально положительную репутацию компании подтверждают: во-первых, число постоянных клиентов; во-вторых, время работы на рынке образовательных услуг (об опыте можно говорить после 2-3 лет работы); в-третьих, количество клиентов, прошедших обучение по выбранной программе (желательно, чтобы их было не менее трех). Соответствующие данные обычно размещаются на сайте компании. Там же можно прочесть отзывы постоянных клиентов. Однако доверять этим отзывам на 100% не следует. Отрицательные отзывы никому не показывают, а положительные нередко получают в обмен на скидку в цене.

Оценить репутацию компании можно, если выяснить мнение потребителей ее услуг. Потребители - это, во-первых, организаторы обучающих мероприятий, то есть специалисты службы управления персоналом, во-вторых, сотрудники, прошедшие обучение. В любом случае оценка провайдера будет субъективной. Нужно учитывать также следующее: если тренинг, интересующий заказчика, проводился давно, то информация о тренере будет односторонней. Известно, что со временем слушатели забывают о содержании обучающей программы. В памяти остаются только эмоции, которые они ощущали во время занятий. Тем не менее, рекомендации от бывших клиентов повышают вероятность того, что цели обучающей программы будут достигнуты.

Разумеется, о высокой репутации обучающей компании свидетельствует предыдущий положительный опыт взаимодействия с ней.

Высокий профессиональный уровень преподавателей (тренеров) - это гарантия достижения поставленных целей обучения. На этапе выбора провайдера обучения преподавательский состав оценивается по формальным признакам. В частности, нужно получить ответы на вопросы:

- 1) сколько преподавателей работает на постоянной основе в компании (их должно быть не менее трех);
- 2) какое базовое образование у преподавателей;
- 3) работали ли преподаватели в современном бизнесе;
- 4) имеют ли преподаватели опыт практической реализации программ;
- 5) какие методы обучения используются;
- 6) есть ли в компании преподаватели "с именем".

Подробнее о выборе тренера говорится в следующем параграфе.

Состояние учебно-методической и материальной базы можно определить (оценить), только посетив обучающую компанию. О соответствии требованиям говорят такие факты, как современный внешний вид офиса, удобные учебные аудитории, просторные комнаты для кофе-брейка, современные технические средства обучения, регламентация внутренних бизнес-процессов, высокое качество методического материала по каждой программе. Обучающие компании, в том числе и университеты, которые позиционируют себя как федеральные, соответствующую информацию (видеоэкскурсии, записи фрагментов тренингов, презентации) размещают на своих сайтах.

На этапе аудита обучающей организации особое внимание нужно уделить оценке типовой учебной программы и раздаточного материала.

Учебная программа обязательно должна содержать сведения о том, для какой категории персонала она разработана. Также в ней должны быть четко сформулированы цели обучения, то есть указано, какие компетенции, навыки будут выработаны или развиты. Обязательная часть программы - перечень основных тем с необходимым уровнем декомпозиции и регламентом (с расчетом учебного времени). При этом выделяются теоретическая и практическая части каждой темы с указанием форм контроля знаний и используемых для этого материалов (тестовые задания, кейсы, сценарии деловой игры и т.п.).

Раздаточный материал хорошего качества используется не только во время тренинга, но и после обучения. Поэтому ответственные обучающие компании и тренеры уделяют ему большое внимание. Как правило, в комплект документов, вручаемых каждому слу-

шателю, включаются табличная и графическая иллюстрации излагаемого материала, справочная информация по теме обучения, упражнения, кейсы и задания, шаблоны и образцы документов, перечень литературных источников, задания для самостоятельной проработки.

Изучение опыта лучших тренинговых компаний позволяет сформулировать требования к раздаточному материалу. Хороший раздаточный материал отличается информационной насыщенностью в сочетании с краткостью. Справочные, иллюстративные и учебные материалы должны быть сгруппированы по тематике, назначению. При этом должны максимально использоваться таблицы, диаграммы, графики и другие способы визуализации данных. Раздаточный материал должен обязательно содержать большие поля, пустые строки, свободное место для заметок и выполнения практических заданий.

Оценка поставщика образовательных услуг по критерию **"Дополнительные услуги"** направлена на выявление его возможностей быть полезным при решении других проблем у заказчика. Например, ценятся те компании, которые, кроме образовательных услуг, еще оказывают услуги по оценке персонала, закрытию вакансий.

Оценка поставщиков образовательных услуг заканчивается тем, что на каждую обучающую компанию заводится **"Дело поставщика"** примерно следующего содержания:

- тип учебного заведения, полное название, профиль деятельности, краткая историческая справка;
- копия лицензии на образовательную деятельность (при наличии), образцы дипломов, свидетельств, сертификатов;
- перечень курсов и учебных программ по профилю деятельности (первое, второе образование, профпереподготовка, курсы повышения квалификации, семинары и профессиональные тренинги), а также примерный календарь их проведения;
- результаты аудита поставщика;
- рекомендации партнеров по бизнесу, экспертов;
- данные о количестве обученных сотрудников компании и отзывы о качестве образовательного процесса;
- присвоенный рейтинг поставщика образовательных услуг.

Наличие подробных характеристик образовательных компаний позволяет директору по персоналу или менеджеру по организации обучения обосновать необходимость делового сотрудничества с конкретными провайдерами.

6.2. Выбор тренера

Если повышение квалификации не предполагает обучения только в сертифицированных образовательных организациях, компания может заключить договор на обучение персонала непосредственно с тренером как с физическим лицом. В большинстве случаев такая форма будет менее затратной для организации.

Выбор тренера - ответственный и трудный этап организации обучения персонала. Сложность данного этапа заключается в том, что, с одной стороны, на рынке обучающих услуг увеличивается количество тренеров-фрилансеров. Не случайно появилась поговорка: "У нас сейчас кто не фотограф, тот тренер личностного роста". Вторая сложность выбора заключается в том, что на рынке обучающих услуг наблюдается огромная дифференциация тренеров по уровню профессионализма. Согласно оценкам Санкт-Петербургского клуба тренеров и консультантов, высокопрофессиональными являются лишь 5% тренеров, непрофессиональными - 55%³⁰. По мнению одного из самых известных тренеров в России Марины Корсаковой, полезными могут быть только тренинги, проводимые специалистом, который одновременно: а) знает тренерское дело; б) знает ПРЕДМЕТ. Характеризуя рынок образовательных услуг, Корсакова с сожалением отмечает: "Большинство российских бизнес-тренеров - это люди, которые имеют психологическое или педагогическое образование, но нигде и никогда не изучали экономику и менеджмент, - что вообще-то, если серьезно, нонсенс. Ответы их часто уклончивы, анализ ситуации и идеи поверхностны, предлагаемые управленческие практики исходят из бытового здравого смысла"³¹. Поэтому оценка и выбор тренера должны осуществляться по тщательно продуманной методике.

При выборе тренера можно руководствоваться международным стандартом тренера, разработанным International Board of Standards for Training, Performance and Instruction (сайт организации: <http://ibstpi.org/>). Однако будет правильным подойти к выбору тренера так же, как и к выбору обучающей организации, то есть целесообразно взять за основу рассмотренную в предыдущем параграфе клас-

³⁰ Викентьев И.Л., Соколов А.Б. Тенденции рынка тренинга и консалтинга. URL: http://www.treko.ru/show_article_2141 (дата обращения: 22.11.2018).

³¹ Корсакова М. Вредные, бесполезные и полезные тренинги. URL: http://marinakorsakova.blogspot.com/2014/12/blog-post_38.html (дата обращения: 22.11.2018).

сификацию критериев. С учетом особенностей предмета оценки перечень критериев будет следующим:

- 1) соответствие специализации тренера требованиям;
- 2) учет потребностей клиентов;
- 3) положительная репутация тренера среди потребителей его услуг;
- 4) высокий профессиональный уровень преподавателя (тренера);
- 5) хорошее состояние учебно-методических материалов;
- 6) возможность оказания дополнительных услуг.

Оценка тренера предполагает использование специальных источников информации (социальные сети, собеседование, тренинги и выступления тренера).

Социальные сети

В отличие от обучающих компаний, тренеры - индивидуальные предприниматели не имеют своих сайтов. Однако все они люди публичные и поэтому продвигают себя на рынке с помощью социальной сети Facebook. Лента в сети Facebook может рассказать о тренере следующие факты:

- какое у него базовое образование, где и когда он повышал квалификацию (конечно, все можно изучить самостоятельно, но вероятность того, что человек, закончивший, например, педагогический институт, хорошо знает экономические темы, очень низкая);
- в каких компаниях он работал и на каких должностях;
- есть ли авторские посты или только ссылки;
- написал ли тренер хоть одну книгу или статью и какие на нее отзывы;
- на какие темы тренер проводил образовательные мероприятия;
- с какими компаниями он сотрудничал;
- есть ли благодарности от слушателей прошедших тренингов;
- в каких форумах принимал участие тренер, выступал ли он на форумах или только слушал других.

Анализ содержания и языка постов, текстов статей, написанных книг позволяет многое узнать о тренере и сделать соответствующие выводы. Например:

- если тренер превозносит конус обучения Эдгара Дейла, можно сделать выводы, что: 1) автор этого текста абсолютно не критичен по отношению к красивым, но сомнительным историям; 2) он будет рассказывать о том, что вычитал у авторов других работ;

- если тренер считает, что модель Киркпатрика позволяет оценить экономическую эффективность обучения, можно сделать вывод,

что автор текста: а) не знает экономику фирмы; б) с работами Киркпатрика знаком по их пересказам, оригиналы же не читал, поскольку не знает английского (работы Киркпатрика на английском есть в Интернете), или ему это не интересно;

- если тренер переводит расхожую аббревиатуру KPI как "ключевой показатель эффективности", значит, он вообще ничего не знает - ни английского языка, ни экономики.

Собеседование с тренером

При личной встрече заказчика и исполнителя образовательных услуг выявляются коммуникативные навыки тренера, уверенность в сказанном, ясность мышления, умение излучать уверенность и спокойствие, способность произвести впечатление профессионала, у которого хочется учиться. Необходимо также оценить умение тренера презентовать свою программу, знание предмета, ораторское мастерство, способность использовать примеры.

Особое внимание должно быть уделено анализу умения тренера отвечать на вопросы, как относящиеся к предмету, так и не относящиеся. Тренер-эксперт должен владеть собой, уметь отвечать на трудные вопросы, сохранять спокойствие и управлять ситуацией.

В ходе собеседования необходимо выяснить, соответствуют ли действительности те профессиональные компетенции, которые тренер приписывал себе в социальных сетях. Для этого необходимо задавать тренеру вопросы, направленные на выявление: а) его предметных знаний и навыков (управление персоналом, проектное управление, управление рисками и т.д.); б) его профессиональных компетенций как тренера (знание методик объяснения и подачи материала, навыки реагировать на сложные вопросы и ситуации, умение выстраивать отношения с трудными слушателями).

Тренинги и выступления тренера

Лучший способ убедиться в профессионализме тренера - посетить его тренинги или выступления. Если это невозможно, следует поинтересоваться мнением тех, кто бывал на его лекциях или семинарах, либо посмотреть их на You Tube.

Многие тренеры бывают излишне озабочены проявлением своего эмоционального интеллекта, злоупотребляют невербальными знаками, больше заняты тем, как бы произвести впечатление. Одну из причин такой ситуации сформулировал Криса Андерсон (идеолог и куратор TED), который утверждает, что некоторые специалисты по публичным выступлениям используют опубликованные в 1967 г. результаты исследований профессора Альберта Мехрабяна: лишь 7 %

эффективности общения обеспечивает речь, 38 % - тон голоса, а 55 % - язык тела. Поэтому такие специалисты сосредоточиваются исключительно на харизме, уверенности и т.п., не обращая внимания на слова. К сожалению, это совершенно ложное истолкование результатов, полученных Мехрабяном. Его эксперименты были посвящены передаче *эмоций*. Исследователь проверял, что происходит, когда человек говорит: "Это мило", - но произносит фразу злым, раздраженным голосом или сопровождает свои слова угрожающими сигналами языка тела. Неудивительно, что в такой ситуации слова значили мало. Но абсурдно применять указанные выводы к ораторству (и Мехрабян был настолько недоволен столь вольным истолкованием своих данных, что на собственном сайте специально призвал людей так не считать)³².

При оценке тренера во время его выступления необходимо убедиться, знает ли он и понимает ли то, о чем рассказывает. Например, если тренер в каждом предложении использует слово "мотивация", то он ничему не научит. Будут только призывы "мотивировать" всех и вся. Тренеры иногда шутят: "Вставил в название слово МОТИВАЦИЯ, и можно говорить о чем угодно". Если выступление изобилует примерами из опыта компаний Google, Microsoft, General Electric и т.п., значит, оратор не знает основ андрагогики.

³² Андерсон К. TED TALKS. Слова меняют мир: первое официальное руководство по публичным выступлениям. Москва : ЭКСМО, 2016. С. 26.

ПЛАНИРОВАНИЕ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

7.1. Общие требования к плану обучения

Любой план - это структурированный документ, отражающий порядок действий или мероприятий, направленных на достижение конкретной цели или целей. Термин "План обучения" в литературе используется в двух смыслах. Во-первых, как набор мероприятий по подготовке и проведению конкретного обучающего мероприятия³³. Во-вторых, как перечень мероприятий по приобретению работниками организации знаний и навыков в определенной области для работы в конкретной должности, рассчитанный на установленный в нем период, к примеру, месяц, квартал или год. Именно в последнем смысле этот термин будет использоваться в данной главе. Форма плана обучения персонала в небольшой (менее 200 чел.) иностранной компании, работающей в России, показана в табл. 18.

Если обучение осуществляется внешним провайдером или тренером, по каждому обучающему мероприятию готовится техническое задание, в котором фиксируются конкретный результат обучения, методы обучения, способ оценки результата обучения. Техническое задание может являться приложением к договору на оказание услуг по обучению или составной частью этого договора (раздел "Обязанности исполнителя").

План составляется специалистом, ответственным за организацию обучения сотрудников, согласовывается с руководителями подразделений и утверждается высшим руководством. Как уже отмечалось в предыдущей главе, исходными данными для планирования обучения персонала являются:

- требования нормативных актов;
- распорядительные документы руководства, содержащие требования к уровню подготовки сотрудников или рекомендации по повышению квалификации персонала;
- политика в области качества;
- условия трудовых договоров и коллективного договора;
- предложения руководителей подразделений, сотрудники которых, по их мнению, нуждаются в обучении;
- результаты оценки и аттестации персонала;
- индивидуальные планы развития сотрудников, зачисленных в резерв;
- предложения самих сотрудников.

³³ См., например: Как разработать план обучения персонала. URL: <https://ru.wikihow.com/> (дата обращения: 22.11.2018).

Пример формы плана на обучение персонала на ___ квартал 20__ г.

№ п/п	Ф.И.О. сотрудника / Employee Name	Должность сотрудника / Employee Position	Подразделение, служба / Department	Предмет / Subject	Объем курса, часы / Training Duration, hours	Плановая дата начала обучения / Planned Training Start Date	Плановая дата завершения обучения / Planned Training Finish Date	Плановый результат обучения / Planned Training Results	Поставщик услуг по обучению / Training Services Supplier	Плановая стоимость обучения, руб. / Planned Training Cost, RUR
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11

При составлении плана обучения важно соблюдать требования нормативных актов. Соответственно, в первую очередь необходимо подготовить план обязательного обучения. В этот план включается обучение сертифицированных специалистов, которые должны проходить обязательное обучение, регулярно подтверждать свою квалификацию и право на ведение работы. К таким специалистам относятся монтажники, электрики, крановщики и др. Прохождение обязательного обучения контролируется государственными органами. Непрохождение такого обучения может привести к штрафам или остановке работы, то есть к прямым убыткам для организации.

План составляется на год с разбивкой по кварталам. Поквартальная разбивка обучающих мероприятий необходима, чтобы учесть сезонные колебания в доходах компании и необходимость осуществления других расходов. На основе плана обучения персонала готовится соответствующий бюджет.

7.2. Виды планов обучения

В небольшой компании бывает достаточно составить один план обучения персонала, в котором все обучающие мероприятия группируются по целевым группам (категориям) персонала. Например, допускается разделение обучающих мероприятий по следующим категориям:

- руководители высшего звена;
- руководители среднего звена;
- руководители низшего звена;
- специалисты;
- другие служащие (технические исполнители);
- основные рабочие;
- вспомогательные рабочие.

Другой пример группировки тренингов:

- топ-менеджеры;
- остальные руководители;
- специалисты;
- основной персонал по отношению к конечным результатам деятельности;
- вспомогательный персонал.

В крупных компаниях при больших объемах обучения в аналитических целях и в целях визуализации составляются:

- тематический план (табл. 19);
- календарный план (табл. 20);
- функциональный план (табл. 21);
- план с разбивкой мероприятий на внешнее и внутрифирменное обучение.

Все планы отличаются способами группировки обучающихся мероприятий.

Тематический план содержит группировку обучающих мероприятий по тематическому принципу. В табл.19 показан пример тематического плана.

Таблица 19

Форма тематического плана обучения персонала

Тема обучения	Категория	Форма	Срок	Кто проводит	Документ
1. Повышение квалификации в области охраны труда					
1. Организация безопасных условий труда в подчиненном подразделении	Руководители отделов, служб и цехов	Семинар	I квартал	Внутреннее (начальник отдела ООТиТБ)	Свидетельство Отметка в карточке Т-2
2. Вводный инструктаж вновь принятых сотрудников	Все сотрудники компании	ИМЗ	В течение одного рабочего дня	Внутреннее (инженер ООТиТБ)	Отметка в журнале
3. Обучение по программе "Безопасное производство"	Руководители 1-3 уровней	Курсы повышения квалификации	III квартал	Внешнее (РУЦ "Паритет")	Сертификат
2. Предаттестационная подготовка электротехнического персонала на IV группу по электробезопасности					
.....

Из первого раздела плана наглядно видно, какие категории сотрудников, в какие сроки и в какой форме должны повысить квалификацию в области охраны труда. Соответствующий план составляется для фиксации обучающих мероприятий, например, для предаттестационной подготовки электротехнического персонала на более высокую группу по электробезопасности.

Если организация планирует начать работу в соответствии со стандартами серии ISO 9000, то неизбежен цикл соответствующих обучающих мероприятий. Разумеется, появится и план проведения обучения, посвященного менеджменту качества.

Группировка обучающих мероприятий по темам позволяет анализировать динамику показателей обучения персонала и выявлять связь обучения с результатами работы. Например, если в организации в последние три года наблюдается улучшение показателей качества продукции (работ, услуг) и в этом же периоде происходит рост количества обучаемых по проблемам повышения качества, то логичным будет предположение о положительном влиянии обучения на качество и вывод о целесообразности дальнейшего увеличения количества часов на тему "Резервы повышения качества продукции (работ, услуг)".

Функциональный план содержит группировку обучающих мероприятий по функциональным подразделениям. Пример такого плана показан в табл. 20.

Таблица 20

Форма функционального плана обучения персонала

Категория обучаемых	Основание для обучения	Форма, тема	Дата	Место проведения	Ответственный за организацию
1	2	3	4	5	6
Отдел маркетинга и рекламы					
Ведущий специалист по продвижению (1 чел.)	Отсутствие компетенций в организации выставок	Семинар "Оборудование выставочной экспозиции"	14-19.02	г. Москва "ВВЦ"	Специалист по организации обучения

1	2	3	4	5	6
Отдел продаж					
Торговые представители (8 чел.)	Недостаточные навыки в организации клиентской базы	Тренинг "Управление клиентской базой"	20-23.04	г. Самара "Центр проф-образования"	Специалист по организации обучения
Специалист по трейд-маркетингу	Вывод новой услуги	Продукт-тренинг	12-13.07	Внутреннее	Бренд-менеджер

Функциональный план и отчет о его выполнении позволяют сделать сравнительный анализ показателей обучения персонала в подразделениях. Такой анализ, во-первых, может быть количественным, когда оценивают количество часов обучения в расчете на одного сотрудника. Во-вторых, предметом анализа могут быть качественные показатели. Анализируя тематику тренингов, можно определить, осваивает ли отдел новые методы работы, переходит ли на новые технологии и др.

Календарный план содержит группировку обучающих мероприятий по календарным периодам (как правило, по кварталам). Пример такого плана показан в табл. 21.

Таблица 21

Форма календарного плана обучения персонала

Подразделение, категория обучаемых	Основание для обучения	Форма, тема	Дата	Место проведения	Ответственный за организацию
1	2	3	4	5	6
I квартал					
Отдел маркетинга и рекламы. Ведущий специалист по продвижению (1 чел.)	Отсутствие компетенций в организации выставок	Семинар "Оборудование выставочной экспозиции"	14-19.02	г. Москва "ВВЦ"	Специалист по организации обучения
Отдел продаж. Торговые представители (8 чел.)	Недостаточные навыки в организации клиентской базы	Тренинг "Управление клиентской базой"	20-23.03	г. Самара "ПУЦ"	Специалист по организации обучения

1	2	3	4	5	6
Руководители отделов и служб	Неразвитость системы делегирования	Семинар "Эффективное делегирование"	24.03	Внутрифирменное	Корпоративный тренер
II квартал					
.....

Такой план, крайне необходимый тем, кто занимается организацией обучения в компании, позволяет заблаговременно начать подготовку к тренингу, спланировать свои действия, избежать авралов. Когда такого плана нет, велика вероятность, что о необходимости осуществления какой-либо образовательной программы менеджеры по обучению вспомнят в самом конце года. Если подготовка к тренингу не будет заблаговременно вписана в график работы менеджера по обучению, он либо просто физически не сможет выполнить все необходимое, либо будет вынужден выполнять что-то в ущерб чему-то.

Календарный план обучения необходим и финансовой службе компании для обеспечения ее финансовой стабильности, для соблюдения баланса между доходами и расходами. Бывают ситуации, когда необходимо обучить большое количество сотрудников (например, многих специалистов - навыкам работы с новыми программными продуктами). Однако, если организовать обучение в одном квартале, соответствующие расходы могут оказаться неподъемными для организации. В этом случае целесообразно распределить расходы на обучение относительно равномерно между кварталами. При раскладке бюджета по кварталам и месяцам необходимо учитывать сезонный фактор и планировать, например, меньшие объемы обучения на III квартал, а также на январь и май.

План с разбивкой мероприятий на внешнее и внутрифирменное обучение удачно дополняет тематический или функциональный план. Пример такой группировки обучающих мероприятий для руководителей среднего звена и специалистов показан в табл. 22.

Таблица 22

Форма плана обучения с группировкой обучающихся мероприятий по субъектам их проведения

Категория обучающихся	Основание для обучения	Форма, тема	Месяц	Место проведения	Количество		Затраты на обучение, тыс. руб.	
					План	Факт	План	Факт
Внешнее обучение								
Руководители 1-3 уровней	Низкая эффективность совещаний	Тренинг "Эффективное совещание"	04	г. Самара, "РКУЦ"	10	11	60	60
Отдел маркетинга. Бренд-менеджеры	Необходимость разработки корпоративного бренда	Семинар "Корпоративный бренд"	09	г. Москва, Маркетинговое агентство "Бегемот"	3	3	45	51
Отдел продаж Торговые представители	Недостаточные навыки переговоров	Тренинг "Жесткие переговоры"	10	г. Самара, "СИДО"	12	11	96	88
Итого по внешнему обучению					26	25	201	199
Внутрифирменное обучение								
Руководители цехов и отделов	Слабое делегирование	Семинар "Эффективное делегирование"	02					
Итого по внутрифирменному обучению					25	28	3	2
Итого по плану обучения					25	28	3	2

Такой план может в выгодном свете показать службу персонала. Если объемы внутрифирменного обучения будут с каждым годом расти и при этом внутренние тренеры будут постепенно заменять внешних, то это будет свидетельствовать о вкладе службы персонала в снижение расходов компании.

7.3. Бюджетирование расходов на обучение

Бюджетирование как неотъемлемая часть краткосрочного (год или менее) и долгосрочного планирования представляет собой метод распределения ресурсов на основе систематической обработки данных, выраженных в количественной форме, для достижения поставленных целей. Единого требования к структурированию бюджета на обучение и развитие персонала не существует. В разных организациях используют разные подходы.

Существует несколько методов и подходов к процессу бюджетирования. Для целей рассмотрения бюджетирования расходов на обучение персонала важно выделить два метода: индексный метод и метод, при котором соблюдается принцип нулевого базисного бюджета.

При индексном методе предполагается, что расходы на обучение зависят от какого-то фактора, например от численности персонала. Соответственно, расходы на обучение в плановом периоде определяются путем корректировки расходов в отчетном периоде на коэффициент, учитывающий изменение численности персонала.

Метод, при котором соблюдается принцип нулевого базисного бюджета, предполагает, что включению в план каждого обучающего мероприятия предшествует выбор варианта достижения цели. В результате анализа вариантов должен быть выбран тот, который при прочих равных условиях обеспечивает организации меньшие расходы. Таким образом, проект бюджета на обучение составляется с "чистого листа" без учета фактических и плановых показателей прошлого года. Это гарантирует устранение излишних расходов, переходящих из периода в период.

Расходы на учебное корпоративное мероприятие складываются из постоянных расходов, которые не зависят от количества участников, и из переменных расходов, прямо пропорциональных количеству участников. Постоянные расходы включают в себя прямые расходы (возна-

граждение преподавателей). Переменные расходы - это практически все косвенные расходы и затраты по размножению материалов.

Способ расчета постоянных расходов зависит от того, какие преподаватели привлекаются к проведению занятий и как осуществляется их оплата. Существует три варианта оплаты подготовки и проведения корпоративных учебных мероприятий:

- оплата услуг организации по договору;
- оплата услуг внешнего преподавателя по договору гражданско-правового характера;
- оплата услуг внутреннего преподавателя.

Величина расходов по первому варианту определяется на основе анализа рынка обучающих услуг (см. подраздел "Выбор провайдера"). Если в перечне услуг провайдера отсутствует необходимая тема или требуется ее доработка, он, как правило, требует включить в договор оплату этой доработки в соответствии с пожеланиями клиента. Оплата услуг организации по договору - это самый затратный способ проведения корпоративного тренинга. Существенно сэкономить на корпоративном тренинге можно, если заключить договор гражданско-правового характера непосредственно с преподавателем. Еще менее затратным является обучение персонала с использованием внутреннего преподавателя.

Затраты на учебные мероприятия складываются из множества компонентов, и можно выделить три основные группы затрат.

Прямые затраты: оплата самого процесса обучения, то есть работы преподавателей (тренеров, консультантов) по проведению занятий и подготовке раздаточных и иных материалов - слайдов, видеопрезентаций, компьютерных программ и т.п., а также стоимость размножения раздаточных материалов.

К сопутствующим затратам относятся: аренда помещения и оборудования, стоимость расходных материалов, стоимость проезда, проживания, питания обучаемых и преподавателей.

Косвенные затраты - зарплата сотрудников (обучаемых и внутренних преподавателей) за время обучения и упущенная выгода компании вследствие их отсутствия на рабочем месте. Косвенные затраты в бюджет не входят, поэтому их можно не рассматривать.

В табл. 23 приведен пример бюджета расходов на персонал в компании численностью около 100 чел., из которых 20 - руководители всех уровней и около 60 - специалисты подразделений. В организации работает один внутренний тренер с окладом 35 тыс. руб. в месяц и загрузкой 100 дней тренингов в году.

Пример бюджета на обучение персонала

Форма обучения	Цена обучения 1 чел., тыс. руб.	Количество сотрудников	Стоимость обучения по кварталам, тыс. руб.				Общая сумма, тыс. руб.
			I	II	III	IV	
Обучение руководителей							800
Тренинги по менеджменту	50	10	100	150	100	150	500
Внутренние тренинги	3	20	15	20	10	15	60
Посещение открытых семинаров и конференций	8	20	36	48	24	52	160
Стажировки	5	10	5	25		25	50
Командировочные расходы				15		15	30
Обучение специалистов по управлению проектами и продажам							550
Внутренние тренинги	3	60	50	60	20	50	180
Внешние тренинги	25	12	80	80	90	50	300
Посещение открытых семинаров и конференций	6	10	12	18	12	18	60
Командировочные расходы			1	1	3	5	10
Обучение специалистов служб поддержки и обеспечения							830
Внутренние тренинги	3	20	15	20	10	15	60
Посещение открытых семинаров и конференций	15	50	200	220	120	210	750
Техническая учеба	0,2	100	5	5	5	5	20
Итого			514	662	394	610	2180
В том числе по договорам с организациями			388	486	271	445	1590
В том числе из фонда оплаты труда			126	160	120	145	551
В том числе командировочные расходы			1	16	3	20	39

Как отмечают практики, защита бюджета значительно облегчается, если к заседанию бюджетного комитета подготовлены необходимые расчеты и документы³⁴. Например:

- результаты анализа потребностей в обучении сотрудников в виде списка обучающих мероприятий с указанием длительности обучения в часах для каждого сотрудника или групп сотрудников;

- список сотрудников, которым требуется обучение. Необходимость этого должна быть обоснована компетенциями, которые востребованы, исходя из целей организации;

- результаты анализа внешних провайдеров (с перечнем и ценами) в виде таблицы. В нее включаются расценки всех провайдеров, чьи предложения были изучены. Это поможет объяснить выбор обучающих компаний членам комитета;

- информация о полученных с помощью бенчмаркинга суммах затрат конкурентов или партнеров. Если представить факты, показывающие, что успешные конкуренты серьезно занимаются обучением сотрудников, возможно, это убедит руководство не урезать бюджет;

- описание выгод, которые получит организация от обучения сотрудников. Должна быть показана причинно-следственная связь между полученными знаниями и бизнес-результатами. Например, помогают данные, на сколько процентов увеличивается результативность сотрудников после профессионального обучения и бизнес-тренингов, как улучшаются показатели подразделений, если руководители прошли тренинги по развитию лидерских качеств;

- результат расчета средних затрат на один час обучения в плановом и фактическом периодах;

- разница между стоимостью обучения по количеству часов в плановом и фактическом периодах.

³⁴ См., например: *Варфоломеева И.В.* Как сформировать бюджет на обучение и развитие персонала. URL: <https://sdo-regional.ru/prof-post/kak-sformirovat-byudzhnet-na-obuchenie-i-razvitiye-personala> (дата обращения: 22.11.2018).

МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

8.1. Методы обучения на рабочем месте

Профессиональное развитие персонала осуществляется различными методами обучения. Само слово "метод" происходит от древнегреческого μέθοδος, что в переводе означает "путь" и представляет собой систематизированную совокупность шагов, действий, которые необходимо предпринять, чтобы решить определенную задачу или достичь определенной цели. Применительно к профессиональному развитию персонала методы обучения можно определить как способы, при помощи которых достигается овладение обучающимися знаниями, умениями, навыками и компетенциями. Выбор метода обучения зависит от конечных целей и задач обучения, от численности обучающихся, направления деятельности компании и от ее финансовых возможностей, возраста персонала и уровня его подготовки.

В российской и зарубежной практике сегодня используется огромное количество разнообразных методов обучения, которые могут быть разделены на две большие группы: обучение на рабочем месте и обучение вне рабочего места. Каждый из методов имеет свои особенности применения, достоинства и недостатки, которые необходимо учитывать при планировании и организации процесса обучения сотрудников (табл. 24, 25).

К перечисленным в табл. 24 можно добавить еще несколько достоинств и недостатков каждого метода.

Инструктаж - предоставление новому сотруднику общей информации о работе, объяснение ее сущности и демонстрация рабочих приемов непосредственно на рабочем месте. Специально подготовленные инструкторы либо опытные сотрудники знакомят новичка с новой работой и рабочей обстановкой.

Инструктаж является недорогим и эффективным средством развития простых технических навыков, поэтому он столь широко используется на всех уровнях современных организаций. Из недостатков следует выделить ограничение во времени, поскольку инструктаж ориентирован на освоение лишь конкретных операций или процедур, входящих в круг профессиональных обязанностей обучающегося.

Основные характеристики методов обучения на рабочем месте

Метод обучения на рабочем месте	Характеристики			
	Двухсторонняя связь	Не имеет рисков для производства	Низкие финансовые затраты	Высокий охват числа работников
Инструктаж	-	+	+	+
Ротация	-	-	-	+
Наставничество (ученичество)	+	+	-	-
Метод усложняющихся задач	-	-	+	+
Использование рабочих инструкций	-	+	+	+
Производственное обучение	+	+	+	+
Метод "Secondment"	+	-	-	-
Обучение действием ("Action learning")	+	-	+	-
Метод "Shadowing"	+	+	+	-
Метод "Buddying"	+	+	+	-

Ротация (смена рабочего места) - планомерное перемещение сотрудника с одной работы (должности) на другую с целью самостоятельного приобретения новых навыков. В результате за определенный промежуток времени создается представление о многогранности деятельности и производственных задач. Ротация применяется там, где требуются работники с поливалентной квалификацией (владеющие несколькими профессиями).

Ротация как метод обучения, помимо своего чисто обучающего эффекта, позволяет работникам преодолевать стресс, вызываемый однообразными производственными функциями, расширяет производственные социальные контакты. Главным недостатком являются высокие издержки, связанные с потерей производительности при перемещении работника с одной должности на другую.

Наставничество (ученичество) - это метод обучения, при котором опытные сотрудники консультируют новичков по вопросам выполнения производственных задач в рамках рабочего места, проводят инструктаж, помогают решать организационные вопросы на уровне подразделения или организации.

Наставничество представляет собой своего рода сотрудничество наставника и обучающегося, когда наставник обеспечивает непрерывную обратную связь и периодически проверяет уровень исполнения работы, оказывает новичкам помощь советами, следит за их профессиональным развитием. Метод является эффективным, поскольку в его основе лежат неявные знания, получаемые от наставника.

Метод усложняющихся задач - это метод обучения, при котором определяется последовательность рабочих действий, выстроенных по степени их значимости и регламентированных специальной инструкцией. В процессе выполнения производственных заданий их объем и сложность повышаются.

Использование рабочих инструкций - самостоятельное обучение сотрудников в процессе работы. Применение таких инструкций на рабочем месте позволяет сотруднику оперативно планировать, регулировать, контролировать и корректировать выполнение работ без помощи опытных наставников, снижает потери и непроизводительные затраты времени при выполнении новых работ.

Производственное обучение - это обучение учеников, которое предполагает использование специальных тренажеров, учебного оборудования, макетов, компьютерных программ с целью закрепления теоретического материала и выработки профессиональных навыков. Достоинством данного метода является минимизация рисков повреждения производственной техники и оборудования, риска выполнения работ низкого качества из-за введения в процесс неквалифицированных рабочих в начальный период работы.

Метод "Secondment" (с англ. secondment - командирование) - командировка (стажировка) в другие организации (филиалы или дочерние компании). Данный метод является разновидностью ротации персонала. Метод развивает навыки межличностного общения, повышает лояльность персонала к компании, ускоряет профессиональное развитие за счет приобретения нового опыта знаний и навыков. Однако данный метод может использоваться только в крупных организациях с плоской организационной структурой.

Обучение действием ("Action learning") - метод обучения менеджеров без отрыва от рабочего места, при котором создается рабочая группа на определенный период времени с целью решения конкретных бизнес-задач организации. Во время обучения действием сотрудники проживают ситуации, решают проблемные и креативные задачи, получают соответствующие знания и опыт. Главное в этом методе - направленная групповая обучающая работа.

Данный метод совершенствует навыки стратегического планирования, ответственного отношения к делу, принятия решений. Использование этого метода может дать реальный экономический эффект в случае наличия опыта и квалификации у обучающихся менеджеров.

"Shadowing" (с англ. *shadowing* - слежка, быть тенью) - метод, при котором обучаемый работник несколько дней наблюдает за работой опытных сотрудников, погружаясь в специфику предстоящей ему работы и понимая, каких знаний и умений ему недостает. Как правило, этот метод используется для обучения всех категорий сотрудников.

Преимуществами метода являются экономичность и простота применения. Главное при использовании рассматриваемого метода - правильно определить пример для подражания, ведь выбранный работник должен быть профессионалом своего дела, иначе Shadowing окажется бесполезным для обучения или даже вредным.

"Buddying" (с англ. *buddy* - друг, приятель) - предполагает закрепление за сотрудником партнера (коллеги), предоставляющего ему обратную связь о его действиях и решениях. Отличием данного метода от наставничества (коучинга) является должностное и профессиональное равенство сотрудника и наблюдателя. Использование метода "Buddying" дает возможность работнику узнать о своих проблемных местах, над которыми необходимо работать. В этом его достоинство.

Недостаток заключается в том, что сотрудники должны быть предварительно подготовлены и обладать определенными личностными качествами во избежание возникновения конфликтных ситуаций и споров.

Итак, рассмотренные методы обучения на рабочем месте отличаются практической направленностью, непосредственной связью с производственными функциями сотрудников и являются наиболее результативными с точки зрения выработки и закрепления професси-

ональных умений и навыков. В то же время такое обучение является недостаточным для развития трудового потенциала сотрудника, для формирования у него принципиально новых поведенческих и профессиональных компетенций. Для достижения таких целей наиболее эффективны методы обучения вне рабочего места.

8.2. Методы обучения вне рабочего места

Основные характеристики наиболее распространенных сегодня методов обучения вне рабочего места представлены в табл. 25.

Таблица 25

Основные характеристики методов обучения сотрудников вне рабочего места

Метод обучения вне рабочего места	Характеристики				
	Двухсторонняя связь	Формирование навыков	Низкие финансовые затраты	Высокий охват числа работников	Подходит для новичков
Лекция	-	-	+	+	+
Семинар (конференция)	+	-	+	-	+
Анализ кейсов	+	+	+	-	-
Деловые игры	+	+	-	-	-
Метафорическая игра	+	+	-	-	+
Рольевые игры	+	+	-	-	+
Тренинг	+	+	-	+	+
Коучинг	+	-	-	-	-
Мозговой штурм	+	-	+	+	+

К перечисленным в таблице можно добавить еще несколько достоинств и недостатков каждого метода.

Лекция, представляющая собой монолог преподавателя, выступает непревзойденным средством изложения большого объема учебного материала в короткий срок, что является одним из ее достоинств. Достоинства и недостатки лекции представлены на рис. 15.

Достоинства метода	Недостатки метода
<ul style="list-style-type: none"> • Это наиболее дешевая и традиционная форма профессионального обучения • Это обучение большого числа слушателей • Обучение за короткий промежуток времени с наименьшими экономическими издержками 	<ul style="list-style-type: none"> • Слушатели являются пассивными участниками происходящего - лекция не предполагает практических действий со стороны обучающихся • В процессе лекции даются только теоретические знания, нет возможности из-за ограниченности во времени сформировать навыки слушателей • Лекция может быть скучной • Лекция имеет слабую обратную связь, поскольку лектор не контролирует степень усвоения материала и не может внести коррективы в ход обучения • Как правило, лекционный материал без закрепления на практических занятиях, быстро забывается

Рис. 15. Достоинства и недостатки лекции

Существует несколько способов устранения недостатков лекции.

1. Для проведения результативной лекции необходим тщательный подбор лекторов:

- преподаватели должны обладать обширными знаниями по изучаемому материалу;
- в рамках изучаемых тем желательно иметь соответствующий опыт профессиональной деятельности;
- лектор как источник информации для слушателей должен пользоваться у них доверием.

2. В процессе проведения лекции необходимо использовать современные технологии обучения, предполагающие:

- ограничение лекционного монолога по длительности до 20 минут;
- включение в лекцию мозговых атак для дальнейшего введения определений;
- иллюстрации выступлений краткими примерами;
- обращение к участникам с просьбой подобрать примеры по изложенному материалу;
- использование видеоматериалов с последующим проведением общей дискуссии;
- применение слайдов.

3. Во время проведения лекции преподавателем используются эффективные приемы привлечения и удержания внимания слушателей:

- экспрессия - оригинальность, отличие от привычного поведения;
- прямое включение;
- неожиданность, провокация;
- прогнозирование;
- сопоставление всех "за" и "против";
- апелляция к авторитету;
- предоставление слушателям возможности принять самостоятельное решение;
- сопереживание;
- внесение элемента неформальности;
- быстрота и темп;
- установление визуального контакта;
- учет уровня аудитории;
- дозирование новой информации;
- разнообразие информации;
- установление и поддержание обратной связи.

Семинар (конференция) - это структурированная дискуссия между инструктором и стажерами в относительно малых группах. Как правило, формат семинара служит логическим завершением лекционного курса и его цель состоит в проверке усвоения учебного материала.

Наиболее распространенными формами дискуссий являются:

- собрание - группа сообщает о проделанной работе в форме отчета или предлагает идеи;
- жестко регламентированное обсуждение - все выступления проходят через ведущего дискуссии;
- свободный обмен мнениями - люди поочередно говорят друг с другом, выступления не обязательно проходят через ведущего;
- групповая работа - обсуждения ведутся в коллективе, о результатах аудитории докладывает руководитель группы с последующим общим обсуждением (или без него).

Достоинства и недостатки проведения семинара представлены на рис. 16.

Достоинства	Недостаток
<ul style="list-style-type: none"> • Двухстороннее обсуждение проблем • Активный обмен опытом между участниками • Возможность проверить понимание участников и вызвать их реакцию на то, что преподается • Высокая степень причастности участников к теме дискуссии • Выработка новых решений и идей, новых способов поведения в различных ситуациях • Метод эффективен для увеличения приверженности стажера или для изменения его ценностных установок 	<ul style="list-style-type: none"> • Успех проведения семинара зависит от теоретической подготовленности слушателей и от степени усвоения учебного материала

Рис. 16. Достоинства и недостатки проведения практического семинара

Мозговой штурм - поиск ответа на кратко сформулированный вопрос, обращенный ко всей аудитории, подразумевающий односложные ответы обучаемых с использованием опыта, знаний и интуиции.

Достоинства и недостатки данного метода обучения представлены на рис. 17.

Достоинства	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> • Способствует генерации за короткий промежуток времени большого количества идей, которые впоследствии можно проанализировать и выделить наиболее эффективные для развития компании • Достаточно прост в организации и малозатратен • Не требует особой подготовки • Способствует сближению коллектива 	<ul style="list-style-type: none"> • Применим только для решения относительно простых проблем, не требующих длительных расчетов и стратегического планирования • В случае возможности появления сильной диспропорции в активности различных участников мозгового штурма может привести к конфликтным ситуациям и спорам в коллективе

Рис. 17. Достоинства и недостатки проведения мозгового штурма

Практические ситуации (кейсы) - анализ и обсуждение в рабочих группах гипотетических или реальных ситуаций, которые могут быть представлены в виде описаний либо видеofilмов.

Достоинства и недостатки данного метода обучения представлены на рис. 18.

Достоинства	Недостаток
<ul style="list-style-type: none"> • Групповое обсуждение проблем • Активная роль участников программы обучения • Знакомство обучающихся с опытом других организаций • Формирование и развитие у слушателей программы навыков принятия решений, разработки стратегии и тактики, выстраивание коммуникаций • Особенно эффективен для руководителей и менеджеров различных уровней 	<ul style="list-style-type: none"> • Не подходит новичкам: участники кейса уже должны иметь профессиональные знания и опыт для успешного решения поставленной задачи

Рис. 18. Достоинства и недостатки использования в обучении практических ситуаций (кейсов)

Деловые игры - представляют собой метод обучения, наиболее близкий к реальной профессиональной деятельности обучающихся. Это способ определения оптимального решения экономических, управленческих и иных задач путем имитации или моделирования практических ситуаций и правил поведения участников. Деловые игры бывают как глобальные (управление компанией), так и локальные (ведение переговоров, подготовка бизнес-плана).

Достоинства и недостатки деловых игр как метода обучения представлены на рис. 19.

Достоинства	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> • В игре представлена модель реальной организации, что способствует выработке системного мышления • Игры дают возможность значительно сократить операционный цикл производства либо предоставления услуг • Игры дают возможность продемонстрировать участникам, к каким конечным результатам приведут их решения и действия • Игры позволяют участникам использовать различные профессиональные функции • Расширяются представления участников об организации и взаимоотношениях ее сотрудников • У слушателей вырабатываются практические, управленческие и поведенческие навыки 	<ul style="list-style-type: none"> • Игры менее эффективны для усвоения теоретических знаний и овладения новыми профессиями • Метод весьма дорогостоящий • Для подготовки деловых игр требуются специальные навыки и довольно много времени • Для проведения эффективной деловой игры требуется специально подготовленный инструктор

Рис. 19. Достоинства и недостатки использования в обучении деловых игр

Метафорическая игра - предполагает выбор определенной метафоры в качестве примера проблемной ситуации, для которой участникам обучения необходимо найти решение в ходе дискуссии.

Достоинства и недостатки метафорических игр представлены на рис. 20.

Достоинства	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> • Развивает креативное мышление и творческий подход в процессах принятия решений • Формирует выработку новых форм деятельности самими участниками • Изменяет установки в поведении участников • Формирует нестандартный подход к решению проблемы 	<ul style="list-style-type: none"> • Для проведения игры необходим высококвалифицированный тренер • Дорогостоящий метод

Рис. 20. Достоинства и недостатки использования метафорических игр

Ролевые игры - конструирование рабочей ситуации, в которой участники обучения примеряют на себя различные роли. Используются для отработки навыков межличностного общения и управления людьми.

Достоинства и недостатки ролевых игр как метода обучения представлены на рис. 21.

Достоинства	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> • Обучающиеся понимают мотивы того индивида, чью роль они проигрывают (руководитель, подчиненный, заказчик, клиент) • Метод помогает определить типичные ошибки поведения • Метод помогает выработать наиболее эффективные стратегии поведения в конкретной ситуации 	<ul style="list-style-type: none"> • Для проведения игры необходим высококвалифицированный тренер • Дорогостоящий метод

Рис. 21. Достоинства и недостатки ролевых игр

Моделирование (разбор ситуаций) - это разработанные упражнения, смоделированные на основе реальных ситуаций, в выполнении которых стажеры участвуют и получают обратную связь.

Метод особенно полезен для должностей, при исполнении которых:

- высоки риск и цена ошибки (например, обучение пилотов);

- как правило, отсутствуют прямое наблюдение и обратная связь (например, принятие управленческих решений руководителем).

Метод обратной связи - периодическое обращение к аудитории с вопросами, например:

- Понятен ли изложенный материал?
- Что конкретно непонятно в изложенном материале?
- Не могли бы Вы привести свой пример, иллюстрирующий изложенный материал?
- Какие цели Вы лично хотели бы достичь на сегодняшнем занятии (при обучении в целом)?
- Что Вам понравилось в сегодняшнем занятии, что полезного для себя лично Вы получили?
- Что Вам не понравилось в занятии, не испытывали ли Вы каких-либо негативных ощущений?

Балинтовские группы - *дискуссионные групповые семинары*. Изначально балинтовские группы представляли собой временные объединения врачей или психологов, где под руководством ведущего они могли обсудить случаи из собственной практики, а также поделиться своими ощущениями, получить поддержку коллег, рассказать о наработках и личном опыте преодоления сложных эмоциональных ситуаций. Автор идеи такого обучения в группах - венгерский психоаналитик Микаэл Балинт (1896-1970).

Этапы работ балинтовской группы:

- 1) один из сотрудников предлагает к обсуждению свою рабочую неурядицу - воссоздает эту ситуацию с репликами участников и озвучивает результат, которого он хотел, но не смог достичь;
- 2) формируется "круг обсуждения", задаются уточняющие вопросы;
- 3) ситуация обыгрывается, обсуждается и анализируется.

Важно еще на этапе формулирования ситуации правильно расставить акценты - не заикливаться на банальном "что нужно было делать?" и не тратить время на бессмысленную рефлексию. Основное внимание группы должно быть направлено на обсуждение вопросов, почему именно с этим клиентом не сложились отношения и как оптимально действовать в аналогичной ситуации.

Видеотренинги - широко используемый сегодня активный метод обучения стажеров, целями которого являются:

- стимулирование интереса к обучаемой теме;
- представление наиболее значимой видеоинформации;
- моделирование использования навыков;
- обеспечение стажеров точной обратной связью о результатах использования ими недавно изученных приемов;
- представление информации по обучающему курсу работникам отдаленных участков, что может быть рентабельной альтернативой физическому сбору инструкторов и стажеров в одном месте.

Главными недостатками видеотренингов являются:

- высокая стоимость создания или приобретения видеоматериалов;
- видеотренинг не учитывает местных (региональных) условий работы;
- метод увеличивает затраты времени на обучение.

Компьютеризированное обучение - широко используемый в век цифровых технологий метод обучения кадров в режиме постоянного диалога обучающегося с компьютерной обучающей программой с помощью различных средств общения - видеоизображений, голоса, графических материалов и рисунков.

Компьютеризированное обучение с использованием мультимедиа средств позволяет:

- представлять информацию в логической последовательности;
- проверять понимание стажеров, обеспечивать постоянную обратную связь на основе проведения тестирования;
- корректировать процесс обучения;
- приспосабливать занятия к уровню знаний/навыков индивидуальных стажеров путем оценки их ответов (разветвление программы обучения).

Компьютеризированное обучение с использованием средств мультимедиа сегодня обеспечивает более высокую степень усвояемости материала (на 30%) и более высокий процент запоминания, чем традиционные методы³⁵. К недостаткам такого обучения можно отнести высокие издержки, связанные с разработкой обучающей компьютеризированной программы, что, впрочем, быстро окупается при большом числе обучающихся.

8.3. Дистанционное обучение как эффективный метод корпоративного обучения

Дистанционное обучение (или e-Learning) - это метод обучения, который предусматривает гибкое сочетание интенсивной и контролируемой самостоятельной работы обучающегося по освоению учебных материалов, оформленных в виде кейсов или выставленных в

³⁵ *Шекшня С.В.* Управление персоналом современной организации : учеб.-практ. пособие. Изд. 5-е, перераб. и доп. Москва : Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2002. С. 122.

Сети, и систематическое взаимодействие с преподавателем при максимальном использовании возможностей современных информационных технологий³⁶.

Законодательной базой, требования которой необходимо учитывать при разработке и реализации обучающих программ на основе дистанционных образовательных технологий, являются:

- Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ;

- Приказ Минобрнауки РФ от 18.12.2002 г. № 4452 "Об утверждении методики применения дистанционных образовательных технологий (дистанционного обучения) в образовательных учреждениях высшего, среднего и дополнительного профессионального образования Российской Федерации";

- Письмо Минобрнауки РФ от 23.09.2002 г. № 489/19-12 "О дистанционном обучении безработных граждан и незанятого населения в образовательных учреждениях";

- Письмо Министерства образования и науки Российской Федерации от 21 апреля 2015 г. № ВК-1013/06 "Методические рекомендации по реализации дополнительных профессиональных программ с использованием дистанционных образовательных технологий, электронного обучения и в сетевой форме".

Дистанционное обучение имеет свои формы и режим. В частности, используется или параллельная форма взаимодействия, когда обучающийся и преподаватель, одновременно существуя в учебном процессе, благодаря средствам коммуникации могут общаться друг с другом, или последовательная форма, когда обучающийся выполняет какую-либо самостоятельную работу³⁷.

Что касается режима обучения, то это может быть объединение пользователей в учебные группы, что является наиболее распространенным режимом, однако приемлем и индивидуальный график обучения, причем в режиме, основанном как на жестком расписании, так и на постоянной синхронизации полученных знаний и учебной программы, то есть до полного усвоения учебного материала.

³⁶ Полат Е.С., Буханкина М.Ю., Моисеева М.В. Теория и практика дистанционного обучения : учеб. пособие / под ред. Е.С. Полат. Москва : ИЦ "Академия", 2004. С. 371.

³⁷ Бакалов В.П., Крук И.П., Журавлева О.Б. Дистанционное обучение. Концепция, содержание, управление. Москва : Горячая линия : Телеком, 2008. С. 47.

Достоинства	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> • Охват обучением неограниченного числа сотрудников даже из географически удаленных районов, что особенно актуально в тех случаях, когда стоит задача обучения большого количества работников; • Обучение прямо на рабочем месте в процессе производственной деятельности, когда сотруднику достаточно просто зайти в свой виртуальный кабинет, где для него уже собраны все необходимые материалы (конспекты, архив видеозаписей, вебинары, тесты, задачи) • Организация процесса обучения наиболее удобным для сотрудников образом: можно учиться в любое время и в любом месте (гибкий график обучения), курсы и тесты можно проходить со своих мобильных устройств, можно выбрать нужные темы обучения и фактически выстроить индивидуальный график обучения • Упрощение организации занятий, поскольку все происходит в виртуальном формате, отпадает необходимость выделять или арендовать помещение для занятий, оплачивать проезд сотрудников • Снижение стоимости обучения за счет доступности образовательных ресурсов, в частности использование СДО, позволяет сократить бюджет на обучение примерно на 30–40% по сравнению с очными курсами • Повышение однородности профессионального уровня работников компании • Непрерывность обучения сотрудников • Поддержание актуальных знаний о продуктах и услугах компании • Накопление и передача опыта, знаний компании • Развитие и укрепление корпоративной культуры • Оперативное проведение срезов знаний обученных 	<ul style="list-style-type: none"> • Необходимость заинтересовать сотрудников, поддерживать их интерес к самостоятельному обучению • Невысокий уровень интерактивности по сравнению с очными занятиями и тренингами, поскольку в реальном общении тренеру легче управлять интересом слушателей, удерживать фокус внимания на теме. Эту проблему легко решить за счет интегрирования сервиса вебинаров в систему дистанционного обучения • Недостаточная индивидуализация обучения в условиях информационной среды, обеспечивающей доступ к информации • Недостаточный учет типов личности пользователей системы дистанционного обучения • Отсутствие прямого контакта между обучающим и обучающимся • Сложность формирования поведенческих навыков обучающихся • Возможны технологические проблемы (доступ к системе, совместимость программного обеспечения, сбой настройки и коммуникации при эксплуатации портала дистанционного обучения)

Рис. 22. Достоинства и недостатки реализации системы дистанционного обучения сотрудников

Сегодня система дистанционного обучения предоставляет HR-отделу возможность реализовать различные варианты корпоративного обучения сотрудников. С помощью системы дистанционного обучения можно провести предварительное тестирование сотрудников, чтобы проверить их знание определенного материала, обучить персонал предприятия и по результатам снова оценить сотрудников. Кроме того, дистанционное обучение может проводиться с новыми сотрудниками в период их адаптации к производственным условиям, или электронные курсы, создаваемые в компании, могут адаптироваться под конкретные должности с целью оперативного предоставления материала сотрудникам.

Достоинства и недостатки дистанционного обучения персонала представлены на рис. 22.

Современная система дистанционного обучения должна отвечать следующим требованиям:

1) предоставлять доступ в виртуальный класс как для обучающего, так и для обучающегося, а также объединять обучающихся по общим признакам;

2) обладать функциональностью, то есть иметь необходимые опции, в числе которых форумы, чаты, управление курсами, анализ активности обучаемых;

3) загружать материалы любого формата;

4) поддерживать стандарты дистанционного обучения, в которых разрабатываются курсы (aicc, scorm, blackboard);

5) обеспечивать мониторинг процесса обучения с помощью отчетов;

6) обладать стабильностью, то есть высокой степенью устойчивости работы при различных режимах работы и нагрузке в зависимости от степени активности пользователей;

7) быть удобной в использовании и простой в администрировании;

8) обладать гибкостью и способностью расширяться в связи с увеличением количества обучающихся и при добавлении новых программ;

9) обладать 100 %-ной мультимедийностью, то есть технические параметры системы должны предоставлять возможность использования в качестве инструментов обучения не только текстовых и графических файлов, но и видео-, аудио-, flash-анимации, графики 3d;

10) иметь высокое качество технической поддержки.

Обзор российского рынка разработки и внедрения систем дистанционного обучения позволил выявить основных игроков в этой сфере - платформы Moodle, iSpring Online, Teachbase, Competentum, WebTutor и др.

Многие российские компании (УК "Альфа Капитал", Travelline, Paolo Conte) выбирают систему дистанционного обучения iSpring Online, поскольку она предоставляет множество возможностей.

УК "Альфа-Капитал" внедрила систему дистанционного обучения всех сотрудников компании и банков-партнеров, для чего было разработано 126 курсов, в том числе сертификационные программы и курсы по фондовому рынку, мастер-классы по лидерству. К каждому курсу приложены видеоматериалы, инфографика, учебник и тест для самопроверки.

Компания Travelline ставила цель автоматизировать систему обучения в виде курсов, тестов и визуальных тренингов, а также сократить время на срезы знаний сотрудников и поставить обучение на поток. В результате внедрения системы дистанционного обучения удалось повысить конверсию сотрудников, увеличить показатель "доход на одного сотрудника" и, соответственно, доход компании. Компании также удалось организовать персонализированный подход к обучению.

В компании Paolo Conte внедрение дистанционного обучения помогло выстроить индивидуальную траекторию развития сотрудников и, как результат, сформировать крепкую команду. Примечательно, что в штате компании нет администраторов системы и разработчиков. Тесты и курсы создают бизнес-тренеры, они же загружают материалы в систему дистанционного обучения.

Система дистанционного обучения Web Tutor тоже весьма популярна и используется холдингами и крупными организациями со сложной организационной структурой, такими как ПАО "Сбербанк", компании "Магнит", "Росгосстрах", "Альфа-банк".

Система дистанционного обучения Teachbase представляет более простое облачное решение для реализации краткосрочных проектов при обучении небольшого числа сотрудников. Она используется компаниями "Инвитро", "Согаз", "Русгидро". Внедрение системы Teachbase в компании "Сибирское здоровье" позволило новым сотрудникам быстро и в простой форме получать знания о специфике новой для них компании, формируя правильные ожидания от сотрудничества.

Среди бесплатных наиболее популярной и массово используемой для обучения сотрудников сегодня является система Moodle. Ее основные показатели:

- 1) весь контент находится в одном месте, в систему можно загружать электронные курсы, лекции, тесты;
- 2) система формирует отчеты по каждому курсу, однако сводная статистика не показывается;
- 3) нацелена на активную работу с обучающимися, для чего разработаны такие инструменты, как блоги, форумы, глоссарии, практи-

кумы, общие и личные чаты, но, к сожалению, пользователей нельзя поделить на группы по отделам и подразделениям, создавать группы можно только внутри курса;

4) подходит для проведения вебинаров;

5) обладает сложным интерфейсом, преподаватель, далекий от программирования, вряд ли справится с управлением данной системой дистанционного обучения;

6) содержит мощный аппарат тестирования за счет множества инструментов для создания электронных тестов и опросов;

7) хранит портфолио каждого пользователя.

После разработки и внедрения системы дистанционного обучения в практику работы российских компаний оценивалась экономическая эффективность данной инновации. Так, возврат средств на вложения в систему дистанционного обучения в компании Nestle составил 28% за год, что говорит о значительной эффективности внедрения системы дистанционного обучения, тем более что другие показатели также отразили положительную динамику, в частности, повышение уровня знаний сотрудников составило 88%, отмечен умеренный прогресс в изменении поведения у 49,5% работников³⁸.

Компания "Россгострах" провела ретроспективную оценку эффективности системы дистанционного обучения WebTutor по таким критериям, как влияние обучения на текучесть кадров, количество и частота горизонтальных и вертикальных перемещений, количественные и качественные показатели деятельности обученных сотрудников и экспертная оценка руководителей, количественные и экономические показатели деятельности. Проведенная экспертиза свидетельствовала, что после внедрения практики дистанционного обучения продажи выросли от 15 до 25 %, проведение фокус-групп и опросов выявило качественные изменения в бизнесе компании, выросла удовлетворенность заказчиков и целевых потребителей качеством услуг, снизился уровень текучести персонала³⁹.

После внедрения системы Teachbase в компании "Сибирское здоровье" вырос показатель вовлеченности сотрудников в достижение корпоративных целей, снизилась текучесть кадров, значительно уменьшились затраты на наставничество и в результате увеличилось количество положительных отзывов от клиентов.

³⁸ *Ахметова С.Г.* Инновационные технологии в обучении персонала // Вестник Омского университета. Серия "Экономика". 2011. № 2. С. 19. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=16497765> (дата обращения: 13.05.2018).

³⁹ Там же.

8.4. Критерии выбора методов обучения

В основе выбора того или иного метода обучения персонала лежит перечень критериев, которые необходимо учитывать при планировании и организации корпоративного обучения сотрудников.

К критериям выбора метода обучения кадров относятся:

- цели и потребности в обучении;
- уровень подготовки аудитории/ потенциал сотрудника;
- эффективность усвоения информации;
- время обучения;
- географическое расположение;
- стоимость обучения;
- соответствие корпоративной культуре.

Выбор метода по критерию "*цели и потребности в обучении*" предполагает, что организаторы обучающих программ должны четко представлять, во-первых, цели развития компании и отдельных структурных подразделений, во-вторых, сформировать потребность в обучении сотрудников, в-третьих, определить, какие именно знания, умения и навыки нужны сотрудникам для решения производственных задач. Понятно, что для формирования управленческих навыков и деловых компетенций необходимо делать ставку на использовании активных методов обучения вне рабочего места (деловые игры, поведенческое моделирование, групповое обсуждение, разбор практических ситуаций - case-study и др.).

Уровень подготовки аудитории (потенциал сотрудника) прямо влияет на выбор метода обучения. Здесь необходимо учитывать личностные особенности слушателей, индивидуальные различия в их опыте, знаниях и способностях, а также мотивацию к обучению. Так, например, для начинающего руководителя с недостаточно выраженными управленческими компетенциями можно предложить модульную обучающую программу "Курс молодого руководителя", включающую в себя 3 ступени обучения:

- 1-й модуль - "Делегирование поручений";
- 2-й модуль - "Навыки эффективной мотивации";
- 3-й модуль - "Создание команды".

Для опытных линейных менеджеров и топ-менеджеров предпочтительнее глобальные деловые игры, разбор практических ситуаций, бизнес-квесты и др.

Учет критерия "*эффективность усвоения информации*" предполагает оценку методов обучения с точки зрения остаточных знаний. Лучше всего обучающиеся запоминают информацию в том случае, если она подана как реальное упражнение или хорошая имитация ситуации, которая может возникнуть на практике. Сегодня основной упор в выборе

методов делается на активные методы обучения, направленные на формирование коммуникативных и управленческих навыков (soft skills).

Концептуальные основы "активного обучения" были сформулированы еще в начале XX в. американским философом и педагогом Джоном Дьюи (John Dewey). Он утверждал, что традиционной системе образования, основанной на приобретении и усвоении знаний, нужно противопоставить обучение "путем делания", чтобы новые знания извлекались человеком из практической деятельности и личного опыта.

Некоторые российские компании сегодня при определении форм и методов обучения своих сотрудников устанавливают преподавателям твердое соотношение разных форм и учебных мероприятий в процентах. Скажем, изучение литературы и очные занятия - не более 10% от общего количества времени мероприятия. Анализ опыта других - не более 20%, практические занятия или выполнение заданий - 70%. Конечно, преподаватели и тренеры при организации обучения не высчитывают процентное соотношение, но понимают, как структурировать занятие и чередовать подачу информации для роста эффективности усвоения материала.

На рис. 23 представлены формы подачи информации (мини-лекция, кейс, групповая дискуссия по кейсу, опрос), которые сегодня с целью повышения эффективности усвоения материала используют многие компании для обучения сотрудников в течение одного занятия.

<p>1. Мини-лекция Преподаватель выдает слушателям краткие готовые конспекты, а читая лекцию, использует презентацию. Продолжительность лекции - 10-15 минут. Слушатели умственно разогреваются, включаются в работу, усваивают основные понятия, закономерности</p>	<p>2. Кейс, в котором описывается рабочая проблема Желательно, чтобы проблема была довольно острой и животрепещущей (причем не только в чисто управленческом смысле, но и в эмоциональном). Слушатели должны понимать, что решать проблему необходимо как можно оперативнее</p>
<p>3. Групповая дискуссия по кейсу Тему задаст тренер или участники. Тренер спрашивает: "Что Вы думаете по этому поводу?" Если все молчат, задает наводящие, провокационные вопросы, стараясь задеть за живое слушателей. Например: "По-Вашему, это правильно?"</p>	<p>4. Опрос - завершение занятия Тренер помогает участникам дискуссии подвести итоги (выводы лучше записать), проводит опрос (что понравилось, что стоит изменить), получает обратную связь, а заодно проводит психоагностику у участников и решает, как лучше выстроить следующее занятие</p>

*Рис. 23. Формы подачи информации обучающимся**

* HR-director - директор по персоналу. URL: <https://www.hr-director.ru/> (дата обращения: 11.03.2018).

По критерию "*время обучения*" необходимо выбирать методы в зависимости от длительности предполагаемого обучения (долгосрочное или краткосрочное), а также в зависимости от того, будет ли проводиться обучение с отрывом либо без отрыва от производства.

В зависимости от своего *географического расположения* обучение рекомендуется делить на очное-заочное, дистанционное, выездное, обучение на рабочем месте.

Стоимость обучения для российских организаций часто является критическим фактором, определяющим выбор методов обучения. Бюджет обучения находится в прямой зависимости от количества обучающихся, их должностного статуса (чем выше уровень работника, тем больше денег отпускается на его обучение) и от того, насколько велика потребность организации в обучении. Многие компании для обучения большого количества сотрудников, как правило, переходят к использованию видеоматериалов, компьютерных программ или осваивают системы дистанционного преподавания.

Разработка системы дистанционного обучения является затратным мероприятием, поскольку включает в себя:

1) специализированное программное обеспечение, дизайн обучающего портала, дополнительные модули сервиса, оборудование для трансляции;

2) базу данных, в которой хранятся курсы, персональная информация о работниках предприятия и результаты обучения;

3) электронные курсы, при помощи которых сотрудник может пройти обучение по профильной теме;

4) сервис вебинаров и видеоконференций, который дает возможность для общения между сотрудниками и тренерами;

5) форумы, чаты, собирающие типовые вопросы и обеспечивающие обмен опытом между сотрудниками.

Как показывает практика, однократные вложения в разработку корпоративной системы дистанционного обучения окупаются для компании в течение 1-2 лет.

Соответствие корпоративной культуре как критерий выбора методов обучения предполагает использование краткосрочных и быстро применимых обучающих программ в условиях действия "предпринимательской" культуры. При "бюрократической" организационной культуре, как правило, происходит подробный содержательный выбор образовательного учреждения, при котором важен статус учебного заведения и делается акцент на длительные обучающие программы.

8.5. Современные тенденции и тренды в организации и выборе методов обучения

Большинство используемых сегодня в российских организациях активных методов обучения заимствованы у зарубежных партнеров. Согласно статистическим данным (рис. 24), в российских компаниях в настоящее время наибольший удельный вес в перечне используемых методов обучения занимают модульное обучение (83 %) и наставничество (78 %) ⁴⁰.

Российские организации		Западные организации	
Используемые методы обучения	Удельный вес метода в перечне используемых методов	Используемые методы обучения	Удельный вес метода в перечне используемых методов
Модульное обучение	83%	Обучение методом buddying	85%
Наставничество	78%	Модульное обучение	81%
Обучение в рабочих группах	60%	Наставничество	72%
Обучение действием	56%	Обучение методом shadowing	71%
Метафорическая игра	45%	Обучение действием	70%
Дистанционное обучение	37%	Обучение методом secondment	65%
Обучение методом buddying	5%	Обучение в рабочих группах	65%
Обучение методом shadowing	1%	Дистанционное обучение	54%
Обучение методом secondment"	1%	Метафорическая игра	15%

Рис. 24. Методы обучения, используемые российскими и западными компаниями

⁴⁰ Безлепкина Е. Современные методы обучения персонала. URL: <http://www.ngpc.ru/forum2010/Articles/Learnining%20methods.pdf> (дата обращения: 15.03.2018).

Анализ современной ситуации организации процесса обучения сотрудников российских компаний позволил сформулировать некоторые тенденции в выборе методов обучения. Для сотрудников с высоким уровнем квалификации, высоким уровнем мотивации и уверенности в себе акцент делается на использование активных, с применением инновационных технологий методов обучения, нацеленных на формирование управленческих, коммуникативных навыков и деловых качеств (деловые игры, тренинги, бизнес-квесты, обучение действием, компьютеризированное обучение и др.).

Проведенные опросы актуальности применяемых методов обучения персонала показали, что самые популярные виды обучения у работодателей сегодня - это профессиональные и психологические тренинги, "полевое обучение" (или стажировка). А вот на глобальные проекты, помогающие сотруднику получить MBA, или второе высшее образование, или хотя бы краткосрочное бизнес-образование, компании идут редко и неохотно⁴¹.

В 80 % компаний вообще не проводится обучение сотрудников. Такая ситуация чаще встречается в небольших или средних компаниях, а в крупных компаниях специалисты просто не сразу попадают в обучающие программы или пока не нуждается в них. Десятая часть сотрудников не учатся по причине отсутствия финансирования.

Проанализировав результаты международной конференции "Comparative and International Education Society Annual Conference 2017", проходившей в Атланте весной 2017 г., можно выделить несколько основных трендов в обучении и развитии персонала на ближайшие годы⁴².

1. *Микрообучение* - небольшие видеоуроки продолжительностью не более 5 минут, в конце которых повторяется главная извлекаемая мысль, что позволяет сотруднику осваивать знания в сжатом виде, несмотря на информационное изобилие. В конце обучения дается небольшой тест, не более 5 вопросов, на закрепление материала.

2. *Геймификация*. Серьезная информация тяжело воспринимается обучаемыми, поэтому с помощью различных технологий создаются всевозможные обучающие симуляции (например: бизнес-игры,

⁴¹ Кто выбирает, чему учиться сотрудникам. URL: <http://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=10152>.

⁴² B-seminar.ru : портал о бизнес-образовании. URL: <https://www.b-seminar.ru/> (дата обращения: 05.04.2018); HR-elearning - современные тренды управления персоналом. URL: <http://hr-elearning.ru/> (дата обращения: 05.04.2018).

бизнес-квесты). Усвоению материала способствует увлеченность обучаемого, и геймификация помогает сделать процесс обучения динамичным, интересным, облекая сложную информацию в доступную форму, вводя героев игры, начисляя призовые баллы и др.

3. *E-learning* - форма обучения, представленная электронными курсами.

4. HR-аналитика и измерение эффективности обучения и т.д.

5. Мобильное обучение. У каждого есть нерационально использованное время в течение дня - в дороге на работу или с работы, в ожидании встречи с партнером, где-либо в очереди. Развитие мобильных устройств, повсеместное присутствие Интернета, большое разнообразие приложений для телефонов и планшетов позволяют учиться везде и в любое время.

6. Машинное обучение и искусственный интеллект в T&D дают возможность подстраивать контент под уровень и скорость обучения конкретного человека, вследствие чего повышается процент усвоения материала, снижаются расходы на обучение.

7. Виртуальная и дополненная реальность в T&D. Помещаясь в виртуальную среду, обучаемый использует шлемы виртуальной реальности, оттачивая до совершенства свое мастерство. Особенно это актуально для профессий, связанных с высоким уровнем риска (пилоты, врачи, специалисты МЧС и т.д.).

8. Экосистема обучения и эффективности. Интегрированная саморегулирующая система, позволяющая выполнять все функции HR, позволяет уходить от дискретных функций без потери информации. Это важно при назначении на должности, при обучении, при оценке его эффективности. Экосистема может выходить за пределы одной организации: так, например, преподаватели могут работать в нескольких независимых структурах и др.

9. Платформы для коллаборации. Корпоративные решения, соцсети позволяют пользователям делиться контентом, задавать вопросы, совместно работать над задачами, обучаться, получать консультации экспертов, специализирующимся по теме.

10. Новая для рынка роль в T&D - куратор. Куратор обучения, собирая, обобщая, отсеивая лишнее, выстраивает разнообразный контент под задачу (например: подбирает видеоматериалы, статьи, теорию, кейсы). Это помогает при разнородности мнений выработать максимально правильную позицию обучаемого.

ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

9.1. Цели оценки результатов обучения

Оценка результатов программы обучения преследует несколько целей.

Во-первых, по окончании обучения необходимо определить, достигнута ли цель обучения. Если достигнута, то в какой степени.

Во-вторых, после обучения его организаторы должны принять решение о том, продолжать или прекратить конкретную программу обучения. Возможно, она оказалась неактуальной для сотрудников или же ее содержание не соответствовало квалификации работников.

В-третьих, специалист по организации обучения и тренер должны получить информацию о том, как улучшить обучающую программу (например, изменить содержание и/или методы обучения, заменить тренера и др.) в будущем.

Данные оценки результатов обучения нужны еще и для демонстрации значимости отдела обучения. Для этого нужно показать, какой вклад вносит этот отдел в достижение целей организации.

Основоположник методологии оценки результатов обучения Дональд Киркпатрик считал: "В большинстве случаев оценка проводится для того, чтобы понять, как повысить результаты обучения, какими способами можно его улучшить"⁴³.

Специалисты по обучению используют разные методы оценки результатов образовательных программ, однако практически все применяемые сегодня методы основываются на четырехуровневой модели Киркпатрика, который еще в 1959 г. в своей диссертации обосновал наличие четырех уровней оценки результатов образовательной программы:

- уровень 1 - "Реакция" (Reaction);
- уровень 2 - "Научение" (Learning);
- уровень 3 - "Поведение" (Behavior);
- уровень 4 - "Результаты" (Results)⁴⁴.

⁴³ Дональд Киркпатрик (1924-2014) еще при жизни основал сайт (<https://www.kirkpatrickpartners.com/>), который, благодаря его сыну и партнерам, и сегодня является лучшим информационным ресурсом по проблемам оценки результатов обучения.

⁴⁴ Для глубокого изучения уровней оценки результатов обучения многие авторы отсылают своих читателей к книге: *Киркпатрик Д.Л., Киркпатрик Д.Д. Четыре ступеньки к успешному тренингу*. Москва : Эйч Ар Медиа, 2008.

Специально заметим, что работы Д. Киркпатрика посвящены оценке результатов, а не эффективности обучения персонала. В разделе "Index" последней книги Д. Киркпатрика нет терминов Efficiency (эффективность), Effective (эффективный). Те, кто приписывают ему изобретение метода оценки эффективности, либо не читали его книг на языке оригинала, либо не знают основ экономики бизнеса. И уж точно эти люди хотят показать себя радателями бизнеса.

9.2. Оценка реакции слушателей

Оценка по первому уровню предполагает, что организатор программы или сам тренер организует опрос (анкетирование) слушателей с целью выяснить их мнение о различных аспектах образовательной программы.

Можно сформулировать следующие требования к анкете и анкетированию, соблюдение которых позволит получить максимум информации за минимальное время, которое понадобится для ее заполнения:

- перечень характеристик образовательной программы не должен быть большим (7-15);
- характеристики должны быть сформулированы с акцентом на полезность;
- форма для оценки мнения участников тренинга должна быть удобной для восприятия и заполнения;
- в форме необходимо оставить место для комментариев;
- в конце анкеты должно быть место для предложений участников по улучшению курса;
- анкеты должны быть анонимными;
- необходимо приложить все усилия, чтобы получить ответы от всех участников тренинга.

На практике чаще всего организаторы просят участников тренинга дать оценку каждой характеристике программы по пяти- или десяти-

В данной связи хотелось бы заметить, что эта книга готовилась к изданию в России. Соответствующие анонсы появлялись в средствах массовой информации. Однако книга так и не была издана. Поэтому для цитирования использовалось издание на английском языке: *Kirkpatrick Donald L., Kirkpatrick James D. A Practical Guide for Effective. Evaluation of Training Programs. San Francisco, etc. : Berrett-Koehler Publisher, Inc., 2007.*

балльной шкале, то есть используют простые рейтинговые шкалы. Для целей оценки образовательной программы лучше использовать шкалы Лайкерта или рейтинговые шкалы якорей поведения. Последние еще называют BARS-шкалами. BARS - это аббревиатура выражения Behaviorally anchored rating scales. Ниже приведена примерная форма анкеты с использованием рейтинговых шкал якорей поведения, используемая в компании "Нефтедобыча" (Нижевартовск).

Примерная анкета для оценки обучения персонала

1. Соответствие содержания обучающих материалов - лекций, презентаций, деловых игр заявленной теме

- Тема была изменена - 1 балл (неудовлетворительно)
- Частично дана заявленная тема, а частично смежная - 2 балла (удовлетворительно)
- В основном дана заявленная тема - 3 балла (хорошо)
- Полное соответствие заявленной темы содержанию обучающих материалов - 4 балла (превосходно)

2. Соответствие материала специфике отрасли, компании (для профессионального обучения)

- Материал не привязан к определенной отрасли, - 1 балл (неудовлетворительно)
- В основном материал не привязан к отрасли; было дано несколько примеров, соответствующих специфике отрасли, - 2 балла (удовлетворительно)
- Материал частично соответствует специфике отрасли; были даны примеры, соответствующие специфике отрасли, - 3 балла (хорошо)
- Материал соответствует специфике отрасли; дано много соответствующих практических примеров - 4 балла (превосходно)

3. Новизна знаний

- Практически весь материал мне известен - 1 балл (неудовлетворительно)
- Большая часть данной информации до этого была мне неизвестна - 2 балла (удовлетворительно)
- Большая часть информации до этого была мне неизвестна; даны новые полезные знания, технологии - 3 балла (хорошо)
- Даны новые полезные знания, технологии; новые идеи можно применить на практике - 4 балла (превосходно)

4. Применимость полученных знаний в работе (полезность знаний)

- Практически или совсем не будут востребованы - 1 балл (неудовлетворительно)

Некоторые знания из полученного материала будут применимы в моей работе - 2 балла (удовлетворительно)

Большинство полученных знаний будут востребованы в моей работе - 3 балла (хорошо)

Большинство полученных знаний будут востребованы в работе; на основе полученных знаний появились предложения по улучшению моей работы и деятельности моего подразделения - 4 балла (превосходно)

5. Качество преподавания (изложения материала)

Непоследовательное или непонятное изложение материала; преподаватель читал (а не рассказывал) материал, не смог ответить на интересующие меня вопросы - 1 балл (неудовлетворительно)

Понятное изложение основного материала; преподаватель смог ответить только на часть заданных вопросов - 2 балла (удовлетворительно)

Понятное и последовательное изложение основного материала; преподаватель ответил на все заданные вопросы - 3 балла (хорошо)

Преподавателем системно даны материалы по теме и проведены дополнительные консультации по интересующим меня вопросам. Обучение проводили известные в своей области профессионалы (преподаватели, коучи, специалисты) - 4 балла (превосходно)

6. Использование разных технологий обучения

Лекции - 1 балл (неудовлетворительно)

Лекции с практическими примерами - 2 балла (удовлетворительно)

Лекции с практическими примерами; использовались деловые игры - 3 балла (хорошо)

Лекции с практическими примерами; использовались деловые игры, просмотр и обсуждение ситуативных роликов, фильмов; другие технологии обучения - 4 балла (превосходно)

7. Качество раздаточных материалов

Плохое; непоследовательный порядок изложения материала; отсутствие удобных схем; низкое качество бумаги - 1 балл (неудовлетворительно)

Понятное изложение основного материала, даны основные понятия и определения; хорошее качество бумаги - 2 балла (удовлетворительно)

Понятное и последовательное изложение основного материала, даны основные понятия и определения; приведены четкие схемы; материалы сброшюрованы; хорошее качество бумаги - 3 балла (хорошо)

□ Понятное и последовательное изложение основного материала, даны основные понятия и определения; приведены четкие схемы; есть дополнительная информация; материалы сброшюрованы; хорошее качество бумаги - цветные изображения, текст; удобно делать заметки - 4 балла (превосходно)

Нетрудно заметить, что анкета, по сути, не оценивает результата обучения. Она снимает эмоции. Дональд Киркпатрик прекрасно видел недостатки оценки обучения по первому уровню. Соответствующие анкеты в его печатных работах называются не иначе как "листы для улыбки" (smile-sheets). Чаще всего участники используют анкеты для выражения благодарности. Тем не менее, оценка по первому уровню в большинстве организаций является единственным методом оценки образовательных программ. Установлено, что позитивная реакция слушателей не гарантирует успешного освоения новых знаний, умений и навыков. Отрицательная же реакция на тренинг почти наверняка означает уменьшение вероятности научения.

Результаты анкетирования также должны представлять интерес для тренера. На рис. 25 показан пример динамики значений оценки четырех параметров. Из приведенных данных видно, что по трем параметрам динамика хорошая, а по одному оставляет желать лучшего. Значит, тренеру нужно уделить большее внимание полноте ответов на вопросы слушателей.

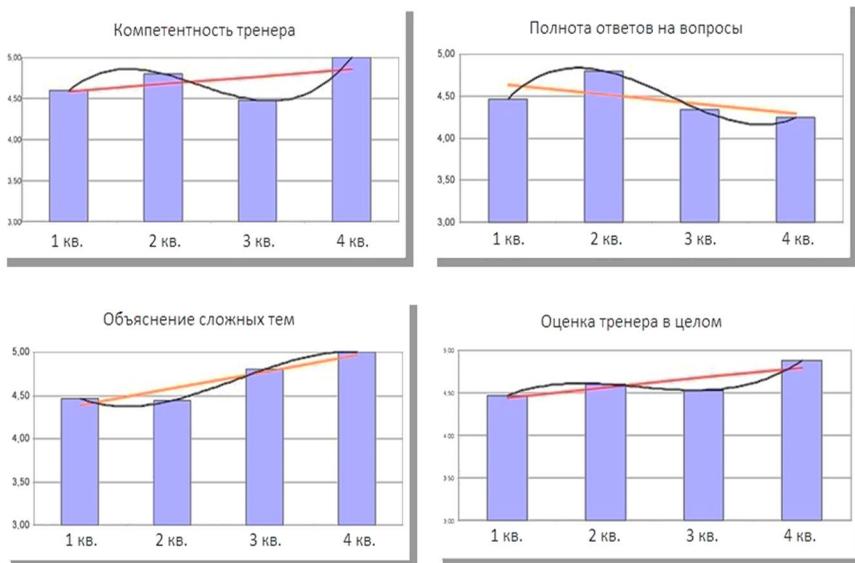


Рис. 25. Реакции слушателей на тренинги

Следует, однако, отметить, что удовлетворенность слушателей обучающей программой зависит не только от тренера. Э. Бабушкин и Э. Куцурова исследовали факторы эффективного обучения⁴⁵. Респондентам предъявлялось 17 факторов, влияющих на эффективность обучения, каждый фактор надо было оценить по шкале от 1 до 10 (10 - максимальное влияние) в зависимости от степени влияния на эффективность корпоративного обучения. Результаты опроса показаны в табл. 26.

Таблица 26

Факторы, влияющие на результат обучения персонала

Фактор	Оценка
Потребность слушателя в развитии	8,94
Возможности и условия для реализации результатов обучения в профессиональной деятельности	8,58
Адекватность методов обучения (соответствие цели обучения выбранным методам)	8,45
Личные и профессиональные качества преподавателя	8,38
Наличие обратной связи в процессе обучения	7,92
Отношение к обучению, принятое в организации	7,90
Поддержка линейного руководства	7,88

Из табл. 26 видно, что наибольшее влияние на результат обучения оказывает субъективный фактор "потребность слушателя в развитии". Что касается фактора "личные и профессиональные качества преподавателя", то он оказался на 4-м месте.

Оценка реакции на обучающую программу может испытать влияние так называемого "эффекта Хоторна": проставляя оценки в анкете, слушатель непроизвольно будет учитывать не содержание изученного материала, а другие факторы, не имеющие отношения к целям тренинга. Например, на слушателей могут произвести впечатление культурная программа, условия и место проживания, обеды в ресторанах якобы за счет обучающей компании. Дональд Киркпатрик констатирует, что есть тренеры, которых заботит только одно - как их оценят участники курса, а все остальное их не интересует. Соответственно, тренеры стараются всячески задобрить участников конфе-

⁴⁵ Бабушкин Э., Куцурова Э. Факторы эффективного обучения. URL: <http://hrm.ru/factory-ehffektivnogo-obucheniya> (дата обращения: 22.11.2018).

тами, угощениями, призами и интересными историями, чтобы повлиять на оценку, которую слушатели дадут тренерам на первом уровне. Средство повышения объективности оценки - выявление двух видов реакции: А) эмоциональной (сразу после обучения); Б) осознанной (через неделю после обучения).

Если обучающая программа предполагает изучение нескольких тем, то целесообразно просить слушателей заполнить анкету после прохождения каждой темы. Тем более это необходимо делать, если темы закреплены за разными преподавателями. Такой подход, во-первых, позволит избежать оценки обучающей программы по принципу "средняя температура по больнице", во-вторых, даст больше информации тренеру о качестве занятий.

9.3. Оценка научения

Если участники оказались довольны тренингом, это вовсе не означает, что они чему-то научились. Может быть, они были рады хорошо провести время. Возможно, после обучения у них повысилась самооценка. Ради хороших оценок в "листах улыбок" некоторые тренеры из кожи вон лезут, восхваляя интеллектуальные способности участников и осыпая их благодарностями за прекрасное занятие.

Оценка по второму уровню предполагает, что участники обучающей программы (обучающиеся, тренер, руководитель обученного сотрудника) определяют факт и уровень усвоения новых знаний, навыков, установок. Для этого используются следующие способы и методы оценки:

- 1) самоанализ, самооценка участников обучающей программы об изменениях знаний и навыков;
- 2) анкетирование;
- 3) наблюдения тренера во время обучения, анализ изменений участников тренинга к концу обучения и их описание в отчете по результатам проведения тренинга;
- 4) контрольные упражнения и тесты в начале, во время или в конце тренинга на усвоение и использование полученных знаний и навыков;
- 5) наблюдения руководства за изменениями участников тренинга после обучения;

б) цифровые замеры.

Лучший способ оценки научения - это использование теста по теме обучающего мероприятия. Существует три способа тестирования новых знаний и навыков.

1. Обучающихся просят ответить на вопросы теста до начала изучения темы и после обучения. При этом используется один и тот же тест. Если, например, удельный вес правильных ответов до начала обучения составил 20%, а после обучения 80%, то тренинг можно считать удавшимся.

2. После окончания обучения на вопросы теста просят ответить членов экспериментальной группы, то есть тех, кто прошел тренинг, и членов контрольной группы, то есть тех сотрудников, которые не проходили обучения. Если удельный вес правильных ответов экспериментальной группы будет выше, чем контрольной, обучение можно признать успешным.

3. Третий способ - это комбинация первых двух способов. Дональд Киркпатрик в своей последней работе наглядно показал суть третьего способа оценки научения (табл. 27, 28).

Таблица 27

Результаты оценки научения с помощью теста (пример 1)

Момент тестирования	Результаты тестирования	
	Экспериментальная группа	Контрольная группа
До обучения	45,5	46,7
После обучения	55,4	48,2

Пример 1 показывает, что средний балл экспериментальной группы по итогам тестирования до обучения составил 45,5 из возможных 65, а по итогам тестирования после обучения - 55,4, то есть на 9,9 больше. Из табл. 27 также видно, что средний балл контрольной группы по итогам тестирования на момент начала обучения (которое было организовано для экспериментальной группы) составляет 46,7, а после обучения экспериментальной группы - 48,2, то есть на 1,5 больше. Последняя цифра показывает изменения в знаниях и навыках, обусловленные не тренингом, а другими факторами. Поэтому "чистая" прибавка в уровне знаний и навыков у прошедших обучение находится следующим расчетом: $9,9 - 1,5 = 8,4$.

Результаты оценки научения с помощью теста (пример 2)

Момент тестирования	Результаты тестирования	
	Экспериментальная группа	Контрольная группа
До обучения	45,5	46,7
После обучения	55,4	54,4

В примере 2 прибавка в уровне знаний и навыков у прошедших обучение составляет 9,9, а у тех, кто не проходил обучения, - 7,7. Таким образом, "чистая" прибавка в уровне знаний и навыков у прошедших обучение составляет 2,2 балла ($9,9 - 7,7$), что нельзя считать удовлетворительным результатом тренинга.

Приведенные выше цифры являются усредненными, то есть не позволяющими получить конкретные сведения о том, в чем нужно совершенствоваться преподавателю. Больше информации о результатах обучения позволяет получить анализ ответов "до" и "после" по каждому вопросу. Соответствующие данные направляют тренера на устранение конкретных недостатков в реализации обучающей программы.

Кроме тестов для оценки научения могут быть использованы и другие методы. Если цель обучающей программы - приобретение или развитие навыков, слушателям может быть предложено учебное задание. Например: подготовка электронной таблицы с заданными макросами и фильтрами; подготовка презентации; разбор конкретной ситуации и т.п.

9.4. Оценка поведения на рабочем месте

Есть несколько причин оценивать поведение сотрудника на рабочем месте:

1) приобретенные знания и навыки не принесут никакой практической пользы, если они не реализуются в новых методах работы. Высокая оценка третьего уровня означает новые модели поведения, применение новых навыков;

2) только оценка третьего уровня показывает, чем объясняются плохие результаты на четвертом уровне: неэффективным обучением (встречается реже) или отсутствием необходимой поддержки и стимулирования (встречается чаще);

3) без оценки третьего уровня невероятно сложно создать четкую цепочку доказательств, ведущую от тренинга к результатам.

Существует несколько способов оценки изменения поведения сотрудника после обучения.

А. Анкеты и опросники. С их помощью опрашивают руководителя обученного сотрудника и определяют, имеет ли место системное применение полученных на тренинге знаний и навыков. Если обучение проходил руководитель подразделения и тема обучения была, например, "Признание как условие эффективной работы сотрудников", то основным источником информации о результатах тренинга являются, конечно же, подчиненные.

В. Наблюдение и контрольный список. Данный способ предполагает, что, используя контрольный список, руководитель оценивает конкретные модели поведения в процессе непосредственного наблюдения за деятельностью сотрудника.

С. Проверка работы. Способ предполагает контроль результатов работы участников тренинга, выполненной ими без непосредственного наблюдения за этим процессом.

Д. Интервью и фокус-группы. После обучения целесообразно задавать структурированные вопросы либо каждому человеку отдельно (интервью), либо группам сотрудников (фокус-группам), чтобы выяснить, насколько новые модели поведения применяются в работе.

Е. Оценка мнения потребителей. Анализируя анкеты клиентов или записи в книге жалоб и предложений, можно довольно точно определить, изменилось ли поведение сотрудника после обучения.

Как видим, оценка результатов обучения по третьему уровню модели Киркпатрика требует значительно больших трудозатрат, чем оценка реакции на тренинг. Возможно, этим объясняется результат исследования компании "Экопси Консалтинг", что лишь около 4% компаний в России используют третий уровень модели Дональда Киркпатрика⁴⁶.

Дональд Киркпатрик подметил, что отсутствие изменений в поведении участников не означает, что тренинг был нерезультативным. Вполне возможно, что в организации (подразделении) нет условий для применения на практике полученных знаний, навыков, поэтому сотрудник не может или не хочет показать их в действии.

9.5. Оценка результатов работы

В статьях, публикуемых в Интернете, а также во многих учебных изданиях, все показатели, так или иначе характеризующие результаты обучения, ошибочно именуется показателями эффективности ра-

⁴⁶ Безручко П. Практики регулярного менеджмента. URL: <http://www.ecopsy.ru/publikatsii/ru-praktiki-regulyarnogo-menedzhmenta.html> (дата обращения 22.11.2018).

боты. Аналогичный подход можно встретить в локальных нормативных актах организаций. Можно констатировать, что термин "эффективность" используется, не будучи точно определен. Такая ситуация является следствием того факта, что современные авторы брошюр, статей, диссертаций и учебников, к сожалению, не имеют базовой экономической подготовки и никогда не работали в экономических службах компаний. Проще объяснить, что не всякий результат означает повышение эффективности деятельности, если основываться на положениях стандартов серии ISO 9000.

В соответствии с требованиями стандартов серии ISO 9000 ход и результаты процесса должны характеризоваться двумя группами показателей:

- первая группа - показатели результативности деятельности (результативность (Effectiveness) - степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов);

- вторая группа - показатели эффективности процесса (эффективность (Efficiency) - соотношение между достигнутым результатом и затраченными ресурсами).

Оценка по четвертому уровню предполагает измерение динамики количественных результатов деятельности обученного сотрудника. Например, таких, как:

- объем продаж;
- доля рынка;
- масса прибыли;
- рентабельность;
- производительность труда;
- сокращение расхода;
- сокращение брака;
- качество обслуживания клиентов;
- удовлетворенности клиентов;
- число аварийных ситуаций.

Выбор конкретного показателя зависит от поставленных перед тренером целей. Соответственно, по окончании тренинга заказчик вправе оценить "окупаемость ожиданий" (return on expectations, ROE).

Очевидно, что оценка результатов работы сотрудника или подразделения до и после обучения требует хорошо поставленного управленческого учета. К сожалению, такой учет, как правило, в российских организациях отсутствует.

Организация управленческого учета в целях достоверной оценки результатов обучения - это трудоемкое, дорогостоящее и не всегда

оправданное мероприятие. Специальные исследования показывают, что оценочные мероприятия с использованием четвертого уровня модели Дональда Киркпатрика по трудоемкости порой превышают организацию обучения⁴⁷. Поэтому сам ученый признавал, что проведение оценки с использованием критерия "результаты" не всегда целесообразно в связи с высокой стоимостью этой процедуры.

С целью визуализации результатов работы до и после обучения персонала целесообразно использовать карты, фиксирующие допустимое и фактическое отклонения показателей от средних значений - от нормы (рис. 26).

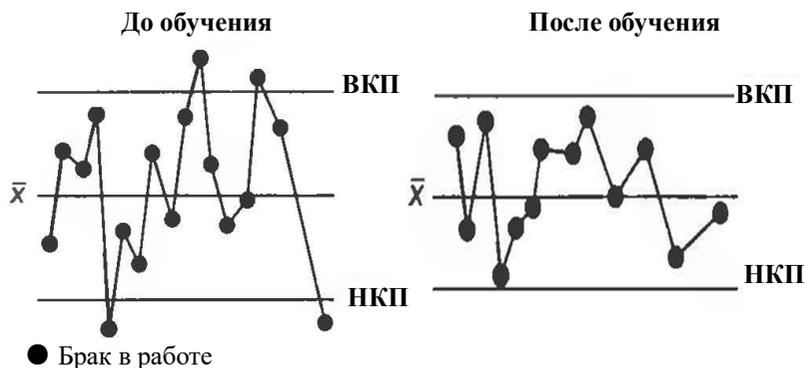


Рис. 26. Графическое изображение результатов работы до и после обучения (пример 1)*

* Пример взят из работы: Деминг Э. Элементарные принципы статистического контроля качества (Elementary Principles of the Statistical Control of Quality) / Японский союз ученых и инженеров. Токио, 1950. С. 22.

Данные рис. 26 показывают, что после обучения результаты работы сотрудника значительно улучшились. Случаи брака в работе исчезли.

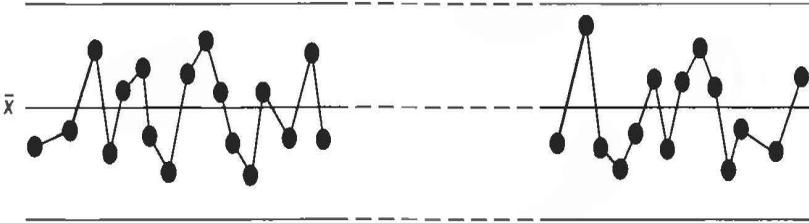
Анализ изменения результатов работы может показать, что обучение было бессмысленным. Это особенно наглядно видно, если используются карты, фиксирующие допустимое и фактическое отклонения показателей от нормы (рис. 27).

⁴⁷ Филянин В. Оценка эффективности обучения // Справочник по управлению персоналом. 2010. № 11.

До обучения

После обучения

Верхний контрольный уровень



- Брак в работе

Рис. 27. Графическое изображение результатов работы до и после обучения (пример 2)

Из данных рис. 27 видно, что сотрудник достиг состояния статической управляемости еще до начала обучения. Соответственно, обучение оказалось неэффективным.

Если расчет нормы не имеет смысла, оценить итоги обучения можно путем простого сравнения значений показателей до и после тренинга. На рис. 28 показана динамика объема продаж.

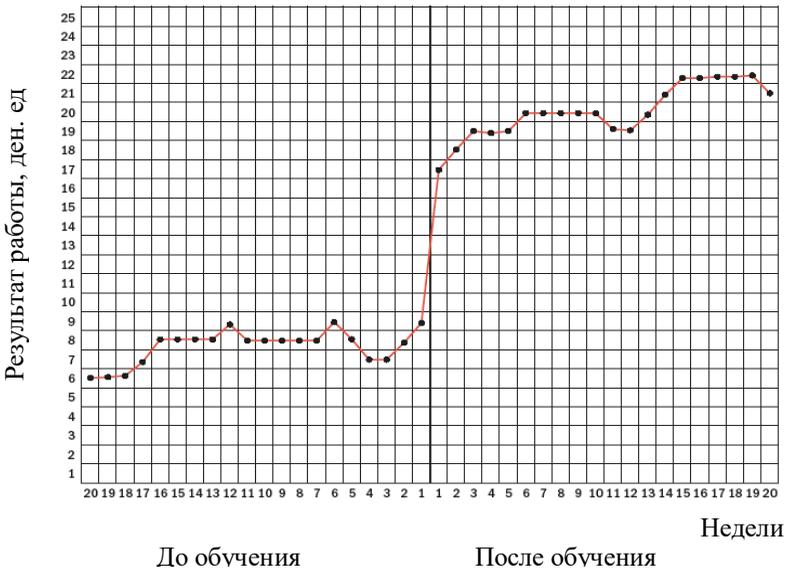


Рис. 28. Динамика результатов работы до и после обучения

Как видно из данных рис. 28, объем продаж после обучения увеличился. Однако надо учитывать, что на положительную динамику данного показателя могут повлиять несколько факторов:

- снижение цены;
- появление нового актуального товара;
- удачная реклама;
- сезонность;
- новое оформление товара и др.

Чтобы определить "чистое" влияние обучения на результаты обучения, следует сопоставить динамику результатов работы группы, в которой сотрудники прошли обучение (экспериментальная группа), с динамикой результатов работы сотрудников, не охваченных обучением (контрольная группа). На рис. 29 показан пример такого сравнения.

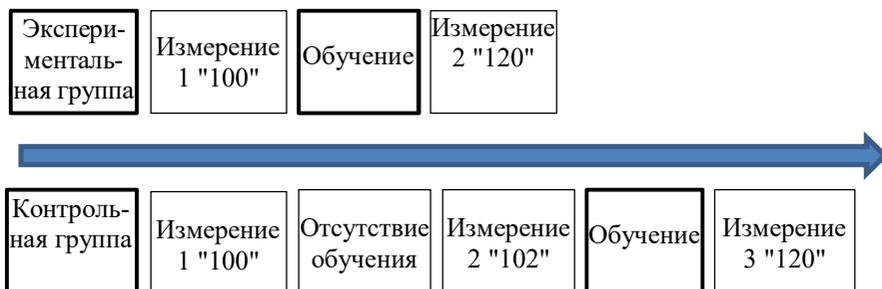


Рис. 29. Динамика результатов работы экспериментальной и контрольной групп

Сравнение результатов работы двух групп сотрудников показывает, что обучение было результативным.

Использование контрольной группы для оценки результатов обучения не вызывает затруднений в больших компаниях. В небольших фирмах это сделать невозможно. В них контрольная группа обычно формируется случайно. В этом качестве оказываются сотрудники, которые во время проведения обучения находятся в отпуске, командировке либо болеют.

Есть еще одна причина, которая может исказить результаты обучения. По мнению многих тренеров, новые навыки не сразу становятся нормой поведения. Между обучением и получением от него результата неизбежно возникает лаг времени, то есть результат от обучения проявляется не сразу. Современными исследованиями установлено, что имеется пять уровней формирования навыка (рис. 30).

Период формирования навыков	Уровень формирования навыков
Период обучения	1. Общее представление о сфере применения навыка
	2. Понимание технологии навыка
	3. Единичный опыт применения навыка на практике
Посттренинговый период	4. Начальная автоматизация навыка, которая нарушается при изменении внешних условий
	5. Полная автоматизация навыка

Рис. 30. Этапы формирования навыков

Полная автоматизация навыка происходит через несколько месяцев после обучения. Доказано также, что во время обучения человека можно довести только до третьего уровня, тогда у него появляется системное представление о навыке и можно рассчитывать на единичные случаи применения навыков, но автоматизма в действиях еще нет. Пройти две следующие ступени и довести навык до полного автоматизма можно лишь путем многократного повторения. Поэтому ожидать результата от обучения стоит только через несколько месяцев.

9.6. Оценка отдачи от инвестиций в обучение

Свои идеи относительно оценки результатов обучения Дональд Киркпатрик опубликовал в 1959 г. А через тридцать лет Джек Филлипс, председатель совета директоров ROI Institute Inc., предложил пятый уровень оценки обучающих программ - возврат на инвестиции (ROI - Return on Investment). Для расчета ROI Джек Филлипс предлагает формулу

$$ROI = \frac{\text{Benefits} - \text{Costs}}{\text{Costs}} \cdot 100\%.$$

Данная формула для расчета ROI не отличается методологической строгостью. Она скорее поясняет философию расчета. Benefits - это выгоды. Выгодой могут быть прирост выручки, прирост прибыли, увеличение рентабельности и т.п. Джек Филлипс не поясняет, какой показатель он имеет в виду, и любезно предлагает всем любопытным свои услуги для выполнения консалтингового проекта. Поэтому на практике для оценки эффективности обучения следует использовать известный с советских времен коэффициент эффективности (КЭ). Зная эффект (снижение себестоимости или прирост прибыли

ли) от реализации образовательной программы и расходы по образовательной программе, можно определить ее экономическую эффективность. Расчет осуществляется по формуле

$$КЭ = (\text{Прирост прибыли в результате обучения} / \text{Расходы на обучение}) \cdot 100\%.$$

Разумеется, есть тренинги, результаты реализации которых трудно определить в рублях. Это прежде всего обучающие программы, направленные на развитие "мягких" навыков (эмоциональный интеллект, эмпатия, признание и т.п.).

Внедрение системы оценки эффективности обучения существенно облегчает жизнь специалистам по персоналу и улучшает их взаимопонимание с топ-менеджментом. Как свидетельствует в своей статье С. Львов, квартальный отчет отдела обучения крупного североамериканского банка представляет собой не описание того, как проходило обучение (темы, сроки, впечатления участников), а больше похож на финансовый отчет: по таблицам четко видно, сколько сотрудников прошло обучение, каковы затраты, каков прирост бизнес-показателей⁴⁸. Топ-менеджерам и финансовой службе с помощью таблиц легко оценить отдачу от проведенного обучения.

9.7. Уровень применения разных методов оценки результатов обучения

В статье, опубликованной в американском журнале Chief Learning Officer 1 октября 2003 г., Джек Дж. Филлипс дал характеристику систем оценки результатов образовательных программ (табл. 29).

Таблица 29

Использование методов оценки программ обучения

Уровень оценки в системе Дональда Киркпатрика и Джека Филлипса	Удельный вес программ, оцениваемых по каждому уровню, %
Уровень 1 - "Реакция"	100
Уровень 2 - "Научение"	60
Уровень 3 - "Поведение"	30
Уровень 4 - "Результаты"	10
Уровень 5 - "ROI"	5

⁴⁸ Львов С. Как оценить инвестиции в персонал // Финансовый директор. 2004. № 6.

Исследование, проведенное ASTD (American Society for Training and Development), показывает, что фактически программы обучения оцениваются в компаниях следующим образом: критерий "реакция" используют 77% компаний, критерий "научение" - 38%, критерий "поведение" - 14%, критерий "результаты" - 7%⁴⁹. Согласно результатам исследования ASTD, на практике используются чаще всего только первые два критерия.

Таким образом, использование анкет по окончании обучения - преобладающая практика оценки его результатов. Более сложная и глубокая оценка не проводится из-за недооценки роли вложений в персонал. Это выражается в следующем:

- организаторы (HRM) не считают оценку научения, поведения и результатов важной и необходимой;
- никто не знает, как провести такую оценку;
- руководство не требует глубокой оценки;
- организаторы обучения чувствуют себя в безопасности и не видят нужды "копать" глубже;
- есть много вещей, которые для организаторов более важны или которыми они предпочитают заниматься.

Отсутствие сложной и глубокой оценки результатов обучения персонала не проводится также из-за низкого уровня менеджмента в организации, что проявляется в следующем:

- отсутствует управленческий учет, а это затрудняет сбор и анализ аналитической информации;
- имеется неопределенность в зонах ответственности подразделений и децентрализация расходов на персонал, а следовательно, существует сложность разнесения затрат между подразделениями.

Есть объективные причины того факта, что использование анкет по окончании обучения является преобладающей практикой оценки его результатов:

- налицо удаленность результата во времени, то есть не всегда очевидно, когда ожидать эффекта;
- недостаток или отсутствие информации об опыте других компаний, а следовательно, непросто оценить (сравнить) полученный показатель.

⁴⁹ Удовидченко Р.С., Киреев В.С. Сравнительный анализ моделей оценки эффективности обучения персонала // Современные проблемы науки и образования. 2014. № 6.

УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ

10.1. Эволюция содержания понятия "карьера"

Традиционное представление о карьере - это продвижение сотрудника по служебной лестнице организации в рамках сферы его профессиональной деятельности. Такое определение карьеры было общепринятым до 80-х гг. XX в. В то время карьера ассоциировалась с такими понятиями, как "лестница", "дорога", "путь". На рис. 31 показаны типичные варианты карьеры выпускника технического университета.

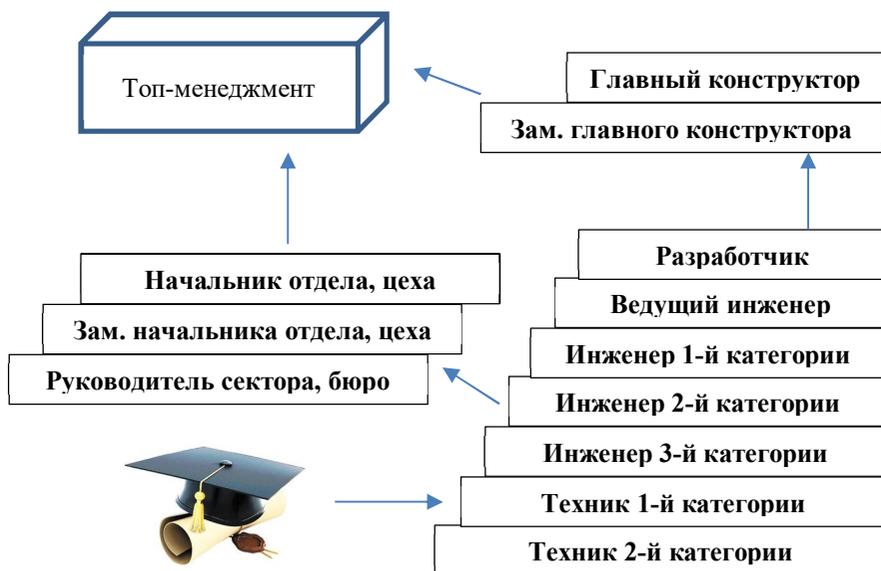


Рис. 31. Варианты карьеры выпускника технического вуза

Организация предоставляла гарантию занятости и возможность профессионального и карьерного роста. В обмен на это сотрудник проявлял личную преданность организации, лояльность. Такому обмену обязанностями способствовали условия недавнего прошлого: устойчивое положение организации на рынке, стабильная структура

организации, использование внутреннего рынка труда для заполнения вакансий.

Все изменилось в 1980-90-е гг. На Западе этот период ознаменовался ростом глобализации, в России - появлением конкуренции сначала между товаропроизводителями, а позднее - в сфере услуг. Как изменились факторы, влияющие на карьеру, исследовали составители американской энциклопедии управления человеческими ресурсами (табл. 30)⁵⁰.

Таблица 30

Изменение факторов, влияющих на карьеру

Воздействие факторов	
раньше	теперь
Полная долгосрочная занятость	Временные контракты, предполагающие неполную занятость
Гарантированная занятость	Необеспеченность занятостью
Узкая колея карьерного роста	Повторяющиеся изменения в карьере
Одна профессия на всю жизнь	Несколько сфер деятельности
Одна компания на всю жизнь	Несколько компаний или самостоятельная деятельность
Регулярные продвижения	Поддержка постоянной способности обеспечить себе занятость
Многоуровневая организационная иерархия	Пирамида с нечетко выраженными слоями
Предсказуемые трудовые перемещения	Непредсказуемость трудовых перемещений
Внутренний рынок труда	Внешний рынок труда
Карьерным ростом сотрудника управляет компания	Сотрудники сами управляют своей карьерой
Организация способствует развитию людей	Развитие - дело самих сотрудников
Карьера национальная, в одном государстве	Карьера интернациональная

Под влиянием таких внешних факторов, как глобализация, конкуренция, работники вместо предсказуемого прогресса сталкиваются с непредсказуемостью своего служебного положения. В результате у сотрудников уже нет уверенности в том, что они будут работать в

⁵⁰ Управление человеческими ресурсами / под ред. М. Пула, М. Уорнера. Санкт-Петербург : Питер, 2002. С. 658-675.

рамках той же специальности и профессиональной деятельности, к которой были подготовлены. Также нет уверенности в сохранении своего места в организации, не говоря уже о выдвижении на новые посты и позиции. Еще одно новое явление, влияющее на управление карьерой, это все более широкое распространение нетрадиционных форм занятости, не предполагающих полноты и постоянства. Кьелл Нордстрем (Стокгольмская школа экономики) утверждает, что теперь мы можем смело говорить, как минимум, о двух карьерах и работе на семерых работодателей в течение жизни.

Немаловажным является то, что все большую часть персонала составляют те, кого принято называть "поколение Y". Эти люди не настроены на длительную работу в одном месте. Линдсей Гелман из "The Wall Street Journal" приводит такие цифры: 20-24-летние работали на одном рабочем месте меньше 16 месяцев, 24-25-летние - три года, те, кому за 25 лет, - 5,5 года⁵¹. Текучесть молодежных кадров вызывает проблемы у руководителей. Становится необходимо развивать такой навык, как установление и поддержание связей. В 1960 г. среднему менеджеру надо было запомнить в среднем около 25 имен сослуживцев в течение всей его карьеры, сегодня приходится запоминать 25 новых имен каждый месяц. Соответственно, нужно искать новые методы управления карьерой молодежи.

В условиях, когда трансформируются внешние и внутренние факторы функционирования организаций, у многих возникает вопрос: «Имеет ли еще хоть какой-то смысл употребление термина "управление карьерой"?» Ответ может быть только один: да, имеет. Во-первых, это понятие по-прежнему сохраняет свой традиционный смысл (вертикальное продвижение) для крупных компаний. Во-вторых, представления, которые мы вкладываем в понятие управление карьерой, постоянно меняются.

В настоящее время преобладает следующее определение: карьера - это процесс внутреннего профессионального развития человека и/или его внешнего движения в освоении социального пространства. Внешнее движение возможно в двух вариантах: горизонтальная карьера или вертикальная карьера. В настоящее время карьеру нельзя сводить только к движению вверх по ступеням иерархической лестницы управления. Карьера сегодня имеет гораздо больше вариантов проявления.

⁵¹ Работодатели США научились выжимать максимум из непоседливого поколения Y. URL: <https://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/2015/05/20/letuchaya-molodezh> (дата обращения: 02.09.2018).

10.2. Виды карьеры

Если рассматривать варианты развития человека в организации, то выделяются следующие виды карьеры:

- внутреннее профессиональное развитие;
- горизонтальная карьера;
- вертикальная карьера.

Внутреннее профессиональное развитие - это:

- профессиональный рост человека как приумножение его знаний и навыков;
- повышение влияния (неформальной власти, авторитета) работника в коллективе;
- повышение престижа работника в глазах подчиненных, коллег, руководителя подразделения и организации;
- приобретение работником большего уважения со стороны окружающих.

Специалисты по персоналу крупных компаний (Сбербанк, Росатом, "Новотек" и др.) подчеркивают, что в настоящее время в их организациях возрастают роль и ценность экспертов, проектных менеджеров, "лидеров без титула", умеющих работать в командах.

Существование такого вида карьеры, как профессиональное развитие человека, во многом объясняется личностными особенностями сотрудников. Ученые исследовали устойчивые различия в потребностях людей и определили, что одну из "моделей человека" в карьере можно назвать "Человек профессиональный". Профессионал, как правило, акцентирует внимание на индивидуальной деятельности. У "профессионального человека" более высокий уровень запросов, осведомленности, сознательности и восприимчивости. Такой человек развивает в себе способность к систематическому обучению в течение всей своей жизни, стремится к повышению уровня компетенции и творческому росту. "Профессиональный человек" нуждается в ощущении причастности к делам организации, хочет, чтобы к его голосу прислушивались при принятии решений. Для него важны осмысленная, продуктивная и интересная работа, признание его достижений.

Горизонтальная карьера - это смена сотрудником выполняемых в организации функций. Известны случаи успешного перевода, например, начальника производственного подразделения на должность руководителя службы управления персоналом, случаи перехода сотрудников из отдела маркетинга в финансовый отдел. Однако чаще происходит смена должности в рамках одного подразделения. Например, специалист, про-

работавший один-два года в группе подбора кадров, переводится в группу обучения персонала. Еще через какой-то период возможен перевод в отдел кадров. Такие перемещения решают несколько задач. Во-первых, за счет освоения смежных специальностей повышается квалификация сотрудника, что дает основания для повышения ему размера вознаграждения. Во-вторых, становится менее болезненным период, когда один из сотрудников увольняется и на какое-то время остается вакансия. В-третьих, уменьшается риск профессионального выгорания и увольнения сотрудника по этой причине.

Вертикальная карьера - это движение по должностным позициям, повышение разряда (грейда) в квалификационной лестнице. Вертикальная карьера сопровождается повышением статусного ранга, ростом уровня материального вознаграждения. Пример вертикальной карьеры показан в табл. 31.

Таблица 31

Карьерная лестница в розничной сети компании Adidas Group

Показатели	Этапы карьеры				
	1	2	3	4	
Категория (зона ответственности)	Торговые специалисты	Неторговые специалисты	Начальный уровень управления	Управление магазином / бренд-центром	Управление территорией
Должности	Специалист по продажам Продавец-консультант	Кладовщик Мерчендайзер FO* Мерчендайзер CS**	Заместитель директора FO Заместитель директора по товару и мерчендайзингу CS Администратор торгового зала FO/CS Старший кассир	Руководитель бренд-центра Менеджер магазина	Территориальный операционный менеджер Локальный операционный менеджер

* FO - дисконт-центры.

** CS - концептуальные магазины.

Показанная в табл. 31 карьерная лестница в целом типична для всех крупных торговых сетей.

Выделение как особого вида карьеры внешнего движения человека в освоении социального пространства обусловлено и внешними по отношению к организации факторами, и личностными особенностями сотрудников. Если первая модель поведения человека в карьере получила название "Человек профессиональный", то вторая - "**Человек иерархический**". Такие люди стремятся занять в социуме более высокое положение. Они считают, что недостаток прав, возможностей и ресурсов не позволяет им реализовать свои замыслы. Это вызывает чувство неудовлетворенности и появление иллюзий, что "наверху" возможности значительно расширятся.

Выше были рассмотрены виды карьеры, существующие в отдельно взятой организации. При карьерном консультировании, особенно когда в организации нет возможности карьерного роста, бывает необходимо показать сотруднику и другие виды карьеры, в которых он мог бы реализовать свой потенциал. Это может быть **партийная карьера**, когда человек соглашается быть депутатом по партийным спискам или становится партийным функционером. Также существует **социальная карьера**, имеющая множество разновидностей: карьеры волонтера, независимого депутата, специалиста сетевого общения (например, блогера), профсоюзного активиста, профессиональной жены, мамы.

10.3. Цели и субъекты управления карьерой

Инициатор управления карьерой - организация как носитель карьерного пространства. С точки зрения организации целями управления карьерой являются:

- формирование, развитие и рациональное использование профессионального потенциала каждого сотрудника и организации в целом;
- обеспечение преемственности профессионального опыта и культуры организации;
- достижение взаимопонимания между организацией и сотрудником по вопросам его развития и продвижения;
- создание благоприятных условий для развития и продвижения персонала в рамках организационного пространства;
- сокращение текучести молодых специалистов и др.

Субъектами управления карьерой являются: во-первых, сами деятели карьеры - специалисты, менеджеры; во-вторых, их руководите-

ли (непосредственные начальники, кураторы, наставники); в-третьих, менеджеры по персоналу.

Сотрудник - активный "предмет" и "субъект" управления карьерой. Именно работник с помощью карьерного консультанта и опытного наставника должен сам решить, нужна ли ему карьера, и если нужна, то какая. При поисках ответов на поставленные вопросы должны учитываться следующие факторы:

- личность деятеля карьеры (психофизиологические, психологические, профессиональные, социально-демографические и другие характеристики);

- внеорганизационные факторы (семья, друзья и т. д.);

- организационные факторы (корпоративная культура, стратегия, структура компании, кадровая политика, отношения с непосредственным руководителем и др.);

- факторы макросреды карьерного развития (особенности экономической и политической ситуации в стране, законодательно-правовой и социокультурной среды и т. д.).

Действия сотрудника и организации схематично показаны на рис. 32.

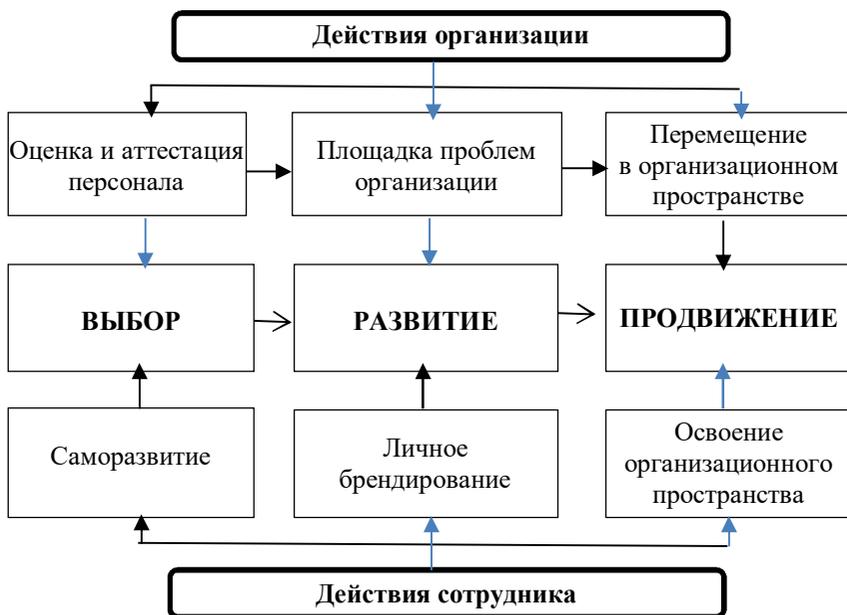


Рис. 32. Взаимодействие сотрудника и организации в процессе управления карьерой

Организация оценивает потенциал своих сотрудников, определяет тех, кто хочет и может сделать карьеру, информирует об открытых вакансиях, рекомендует срок работы в должности, предоставляет им возможность проявить себя в работе. Сотрудник же развивает свои знания и навыки, строит сеть контактов, ищет возможности для получения новых знаний и компетенций, использует источники для саморазвития, проявляет экспертную позицию, на практике показывает прогресс в своем развитии.

Среди субъектов управления карьерой особой характеристики заслуживают карьерные консультанты (внутренние и внешние):

- внешний специалист по разовым, индивидуальным карьерным консультациям;
- внутренний специалист по карьерным консультациям сотрудников в организации;
- внешний специалист по комплексному (долгосрочному) сопровождению карьеры консультируемых.

Внешний специалист по разовым, индивидуальным карьерным консультациям - это специалист широкого профиля, имеющий богатый кругозор по рынку труда и глубокие энциклопедические знания, обладающий рядом специальных знаний и навыков, помогающих ему грамотно осуществлять первичную диагностику, назначать профилактические меры, анализировать результаты дополнительных исследований и прописывать правильное, эффективное развитие карьеры. Последующие консультации проводятся по необходимости с целью контроля над ходом развития карьеры.

Внутренний специалист по карьерным консультациям сотрудников в организации - это "консультант номер один в организации", именно эти специалисты сталкиваются с проявлением запроса на изменения в жизни и рабочих процессах у большинства работников организации. С этой точки зрения организации такой карьерный консультант является важнейшим, ключевым звеном в системе управления персоналом. Круг консультируемых на протяжении длительного времени включает в себя примерно одних и тех же людей. В какой-то мере они являются доверенными лицами как компании, так и работника, поскольку знают перспективы их развития. Карьерный консультант, знакомый с условиями работы и компетенциями консультируемых, перспективами развития компании и с другими аспектами жизни, связанными с деятельностью работника, может предположить причины возникновения проблемы и помочь принять меры по их устранению.

Внешний специалист по комплексному (долгосрочному) сопровождению карьеры консультируемых - это дорогостоящий

консультант, услугами которого могут воспользоваться только те, кто уже занял высокое место в управленческой иерархии.

Критериями работы и оценки качества услуг такого консультанта, по версии консультируемого, являются:

- гарантированное получение желаемого результата в срок, указанный договором на оказание консультационных услуг;
- умение хранить секреты;
- доброжелательность и сопереживание проблемам карьериста;
- помощь в ориентации на рынке труда, позиционировании в профессиональной среде и оценка динамики развития компетенций;
- доходчивость консультаций и рекомендаций, а также посильная помощь и их реализации;
- немедленное реагирование на возникающие проблемы и оперативная связь по всем действиям, подлежащим контролю консультантом.

10.4. Технологии управления карьерой

Если руководство организации решает, что для их компании важно упорядочить карьерные перемещения, служба управления персоналом должна разработать соответствующие технологии. Управление карьерой предполагает не агитационную или воспитательную работу, а функционирование системы регламентов, правил, процедур, конечная цель которых - сделать процесс прозрачным, результативным, партисипативным. Ниже перечислены технологические приемы управления карьерой сотрудников.

Фиксирование процессов развития и продвижения сотрудников в локальных нормативных актах (положениях, регламентах, должностных инструкциях). Для результативного управления карьерой сотрудника в организации должно быть разработано специальное положение, дающее ответы на все вопросы карьерного продвижения. За менеджером по управлению персоналом, отвечающим за организацию работы по управлению карьерой, должны быть закреплены соответствующие обязанности. Также и в должностных инструкциях линейных и функциональных руководителей должны быть закреплены обязанности по оказанию помощи подчиненным в выборе варианта карьеры и по реализации планов индивидуального развития.

Мониторинг проблем, связанных с выявлением потребностей в специалистах и менеджерах, с их развитием и продвижением.

Служба управления должна постоянно анализировать причины увольнений сотрудников. Если возрастает удельный вес уволившихся

по причине "нет возможности для карьеры", значит, организация должна активизировать работу для нейтрализации этой тенденции. Анализу подлежит также возрастной состав менеджеров. При этом нужно своевременно обращать внимание на старение руководителей среднего звена. Еще один предмет мониторинга - мнение сотрудников об управлении карьерой в организации.

В одном из региональных подразделений Сбербанка РФ был проведен опрос на тему "Голос внутреннего клиента". Среди комментариев респондентов были следующие: берут только "своих", на какую претендовать вакансию - непонятно, от сотрудников не зависит ничего, как бы они ни работали, поскольку расти в своем отделе просто некуда, хорошего сотрудника руководитель не отпустит, продвигаются только те, кто целенаправленно работает на своего начальника. Соответствующее анонимное исследование позволяет получить информацию для улучшения кадровых перемещений.

Прогнозирование перемещений на ключевых должностях. Перемещения сотрудников на ключевых должностях обусловлены, во-первых, изменениями организационной структуры, во-вторых, открытием новых подразделений компании, в-третьих, выходом работников на пенсию. Все отмеченные явления можно и нужно предвидеть, чтобы предусмотреть в планах карьерного развития подготовку сотрудников к работе на новых должностях.

Материальное стимулирование карьерного движения. Система дифференциации вознаграждений в организации должна быть построена таким образом, чтобы у сотрудников возникало желание сделать карьеру. Радикально эта проблема решается с помощью правильного грейдинга должностей, которое, в частности, означает, что при установлении размера вознаграждения по каждому грейд используется закон Вебера - Фехнера. Этот закон определяет, что при переходе на работу с более высоким грейдом размер базового вознаграждения должен увеличиваться не менее чем на 15%. Только в этом случае у сотрудников возникает интерес к должностным перемещениям.

Индивидуальное карьерное консультирование. Карьерное консультирование необходимо прежде всего сотрудникам, которые столкнулись с такими явлениями, как "шок от реальности в начале карьеры", "кризис середины карьеры" и "кризис завершения карьеры".

"Шок от реальности в начале карьеры" - это "эмоциональный удар", который может получить молодой специалист в результате того, что его первоначальные надежды и цели не совпали с реальной жизнью организации. На первом месте работы неординарный выпускник вуза ожидает встретить внимание к своей персоне. Он думает, что его ждут интересные задания, при выполнении которых мож-

но использовать полученные при обучении знания и навыки, проявить свои способности. Конечно же, выпускник рассчитывает на быстрое продвижение. На самом деле, после первого трудоустройства человек сталкивается с неинтересной, скучной, рутинной работой, которая не требует какого-либо риска, не вызывает напряженного труда, не позволяет показать в полной мере свои способности.

В результате обманутых ожиданий сотрудник испытывает разочарование, неудовлетворенность служебным ростом и самовыражением. Вполне возможна смена места работы и даже профессии. Отрицательные последствия такой ситуации для организации - это низкая производительность и высокая текучесть кадров.

Кризис "середины карьеры" (другое название - "кризис среднего возраста") возникает у человека на этапе стабильности в 40 - 45 лет, когда продвижение идет медленнее, чем на начальных стадиях карьеры. Причин этому может быть несколько. Во-первых, чем ближе к вершине организационной пирамиды, тем меньше открывается свободных мест, и даже если сотрудник может работать на новом уровне, то нет вакансий. Во-вторых, вакансия может быть, но сотрудник утратил возможность либо желание ее занимать. В-третьих, на эмоциональное состояние человека начинает влиять эффект Даннинга - Крюгера (рис. 22).

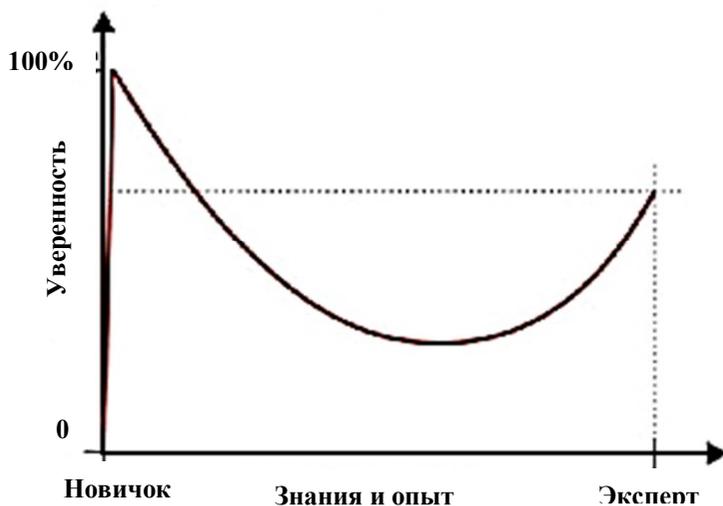


Рис. 33. Эффект Даннинга - Крюгера

Одно из проявлений эффекта Даннинга - Крюгера наблюдается в среднем возрасте, когда с ростом знаний и опыта люди начинают занижать оценку своих способностей. Такие люди страдают неуверенностью в своих силах, считая других профессионально более грамотными. Если менее квалифицированные сотрудники в целом имеют более высокое мнение о собственных профессиональных навыках, то компетентные специалисты оценивают свои способности неоправданно низко. В такой ситуации менеджер по персоналу должен указать сотруднику на возможности и направления развития карьеры в среднем возрасте.

Кризис "завершения карьеры" - это осознание человеком в предпенсионном возрасте невозможности работать на занимаемой должности с теми же результатами, что и 10 лет назад. Менеджер по персоналу должен оказать психологическую поддержку тем, кто столкнулся с необходимостью понижения в должности по причине возраста.

Планирование карьеры. Предметом планирования являются:

- профессиональное развитие сотрудника: учеба (в том числе основам самоуправления карьерой), стажировки и др.;
- процедуры оценки сотрудников;
- должностные перемещения (повышения, ротации) в соответствии с целями и возможностями организации, потребностями и способностями персонала.

Основными составляющими карьерного плана являются план индивидуального развития и карьерограмма. Пример карьерограммы показан на рис. 34.

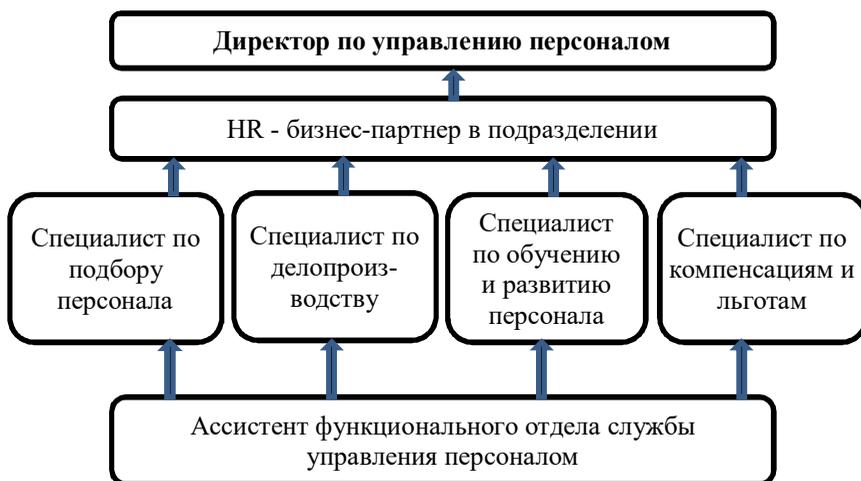


Рис. 34. Карьерограмма для специалиста по управлению персоналом

Как видно из рис. 34, карьерограмма представляет собой схематичное изображение вариантов развития сотрудника в организации.

На рис. 35 показана примерная форма индивидуального плана развития.

Ф.И.О. сотрудника:						
Подразделение / должность:						
Ф.И.О. руководителя:						
Дата заполнения:						
Период планирования:						
Потребность в обучении (компетенции, знания, навыки)	Цель	Срок	Конкретные действия по развитию	Необходимая поддержка	Метод контроля	Отметка о выполнении
Комментарии руководителя:						
Комментарии сотрудника:						
Дата заполнения _____						
Подпись сотрудника _____ Подпись руководителя _____						

Рис. 35. Примерная форма индивидуального плана развития работника

В больших компаниях неизбежно возникают проблемы с администрированием индивидуальных планов развития. Эти планы постоянно приходится корректировать, много времени уходит на подготовку отчетов об их выполнении. Поэтому, например, в компании МТС заменили нелюбимые всеми индивидуальные планы развития моментной реакцией на опрос самого работника. Проходит оценка, и после нее сотрудника самого просят опередить три фокуса своего развития. Активно внедряется при этом коучинговый подход.

Активизация карьерных устремлений сотрудников. Этот элемент системы управления карьерой предполагает создание благоприятных условий для самоуправления карьерой. У сотрудников должны быть возможности для самопрезентации, саморекламы. В этой связи целесообразно организовывать для молодых сотрудников такие мероприятия, как конкурсы профессионального мастерства, идей, предложений. Большую роль в активизация карьерных устремлений сотрудников играют форумы, конференции.

У всех сотрудников есть потребность в признании результатов их работы (у Маслоу - Ego status). К сожалению, руководители подразделений не обеспечивают и не будут в ближайшем будущем обеспечивать удовлетворение данной потребности. Поэтому целесообразно организовать программу признания по горизонтали. Такая программа предполагает, что на корпоративном портале у сотрудников появляется возможность благодарить друг друга за помощь, идеи, поддержку, защиту и т.п. Внедрение программы в российской металлургической группе "ЧТПЗ", наряду с другими мерами, позволило увеличить индекс вовлеченности с 49 до 73, снизить текучесть кадров. Подобная программа запланирована к внедрению в ЗАО «ГК "Электроцит" - ТМ "Самара»» (Schneider Electric), что также должно привести к удовлетворению потребности сотрудников в признании.

Контроль за результативностью управления карьерой.

Контроль предполагает оценку качества всех элементов системы управления карьерой с использованием определенной системы показателей.

10.5. Стадии карьерного развития

Для управления карьерой следует определить ее стадии. Также важно понимать жизненные этапы. Ступени карьеры тесно связаны со ступенями жизни. Необходимо знать это взаимодействие. Российскими специалистами признано, что трудовую деятельность человека можно разбить на шесть этапов⁵². Схематично стадии карьерного развития показаны в табл. 32.

⁵² См., например: *Одегов Ю.Г., Журавлев П.В.* Управление персоналом : учеб. для вузов. Москва : Финстатинформ, 1997. С. 410-412; *Управление персоналом организации : учеб. / под ред. А.Я. Кибанова.* 4-е изд., доп. и перераб. Москва : ИНФРА-М, 2010. С. 446-448.

Этапы карьеры и потребности работника

Этап карьеры	Возраст	Профессиональные потребности	Моральные потребности	Физиологические и материальные потребности
1. Предварительный этап	До 25 лет	Подготовка к трудовой деятельности, испытания на разных работах, выбор области деятельности	Начало самоутверждения	Безопасность существования
2. Этап становления	До 30 лет	Освоение работы, развитие профессиональных навыков, формирование квалифицированного специалиста или руководителя	Самоутверждение, начало достижения независимости	Безопасность существования, нормальный уровень оплаты труда (формируется семья)
3. Этап продвижения	До 45 лет	Продвижение по служебной лестнице, приобретение новых навыков и опыта, рост квалификации	Рост самоутверждения, достижение большей независимости, начало самовыражения	Здоровье, высокий уровень оплаты труда
4. Этап сохранения	До 55 лет	Пик совершенствования квалификации специалиста или руководителя. Повышение своей квалификации. Обучение молодежи	Стабилизация независимости, рост самовыражения, рост уважения	Повышение уровня оплаты труда, интерес к другим источникам дохода
5. Этап завершения	После 55 лет	Приготовление к уходу на пенсию. Подготовка себе смены и к новому виду деятельности на пенсии	Стабилизация самовыражения, рост уважения	Сохранение уровня оплаты труда и повышения интереса к другим источникам дохода
6. Пенсионный этап	После 65 лет	Занятие другими новыми видами деятельности	Поиск самовыражения в новой сфере деятельности	Размер пенсии, другие источники дохода, здоровье

Предварительная стадия включает в себя учебу в школе, получение профессионального, среднего или высшего образования и длится до 25 лет. За этот период человек может сменить несколько различных работ в поисках вида деятельности, удовлетворяющего его потребности и отвечающего его возможностям. Если работник сразу находит такой вид деятельности, начинается процесс самоутверждения его как личности, он заботится о безопасности своего существования.

Стадия становления длится примерно пять лет (от 25 до 30). В этот период работник осваивает выбранную профессию, приобретает необходимые навыки, формируется его квалификация, происходит самоутверждение и появляется потребность к установлению независимости от родителей. Обычно в этом возрасте создаются и формируются семьи, поэтому появляется желание получать заработную плату, уровень которой выше прожиточного минимума.

Стадия продвижения длится приблизительно с 30 до 45 лет. В этот период идет процесс роста квалификации, продвижения по службе. Происходит накопление практического опыта, навыков, растет потребность в самоутверждении, в достижении более высокого статуса и еще большей независимости, начинается самовыражение как личности. В этот период гораздо меньше внимания уделяется удовлетворению потребности в безопасности, усилия работника сосредоточены на увеличении размеров оплаты труда и заботе о здоровье.

Стадия стабильной работы - от 45 до 60 лет. Период характеризуется действиями по закреплению достигнутых в прошлом результатов с сохранением одной и той же работы. Наступает пик совершенствования квалификации, происходит ее повышение в результате активной деятельности и самообучения, благодаря чему могут быть достигнуты новые служебные вершины. В то же время указанный период в целом является временем творчества, поскольку человек уже удовлетворил многие из своих психологических и финансовых потребностей на предшествующих стадиях, но его продолжает интересовать уровень оплаты труда, проявляется внимание к другим источникам дохода (например, прибыли по акциям, облигациям и др.). Независимость, уважение и самовыражение являются наиболее важными потребностями данной стадии. Но многие люди испытывают то, что именуется кризисом середины карьеры, как раз в этот период. Такие люди не получают удовлетворения от своей работы и, как следствие, испытывают состояние психологического и физиологического дискомфорта.

Стадия отставки (завершения, пенсионная стадия) - от 60 до 65 лет. Карьера полностью завершена, можно попробовать что-нибудь другое. Человек начинает всерьез задумываться о пенсии и готовиться к уходу. Этот период характеризуется кризисом карьеры, и испытывающие его люди все меньше получают удовлетворение от работы, находятся в состоянии психологического и физиологического дискомфорта, а самовыражение и уважение к себе и другим подобным людям у них достигает наивысшей точки за весь период карьеры. Предпенсионеры заинтересованы в сохранении уровня оплаты труда, но стремятся увеличить свои доходы за счет других источников, которые заменили бы им заработную плату при уходе на пенсию и были бы хорошей добавкой к пенсионному пособию.

На данной стадии появляется возможность для самовыражения в других видах деятельности, которые были невозможны в период работы в организации или выступали в виде хобби (живопись, садоводство, работа в общественных организациях и др.). Стабилизируется уважение к себе и таким же собратьям по пенсии.

Таблица 33

Предпочтения разных поколений сотрудников в отношении карьеры

Показатель	Поколения		
	Беби-бумеры	X	Y и Z
Предпочитаемый вид карьеры	Профессиональная карьера	Вертикальная (управленческая) карьера	Горизонтальная карьера
Оценка успешности карьеры	Деньги	Зона влияния (количество подчиняющихся)	Потенциал изменения функционала
Агенты влияния на карьеру	Начальство	С кем соревнуемся (коллеги, одноклассники и т.д.)	Потребность души (внутренние ценности)
Готовность обратиться к консультанту	Только для составления резюме. Для подготовки к собеседованию. Анализ уровня оплаты труда	Поиск цели. Имиджевая составляющая. Запрос на Skills и оценку компетенций	Анализ потенциала целевых компаний и тенденций развития профессий из списка. Поиск новых ниш. Анализ вектора развития клиента

При анализе перечисленных этапов карьеры необходимо учитывать следующее. Во-первых, любая классификация упрощает действительность, а следовательно, искажает ее. Есть 20-летние сотрудники, которые и не задумываются о карьере, а у некоторых просыпается желание должностного роста только к 50 годам. Во-вторых, сегодня молодые сотрудники - это поколения Y и Z, у которых диапазон потребностей касательно работы не поддается описанию. Молодые нередко считают, что должны в первые шесть месяцев работы занять менеджерскую должность. А есть такие, которые не только не задумываются о карьере, но и работать не хотят. Анализ, сделанный Л. Кольцовой, позволил определить предпочтения разных поколений сотрудников касательно карьеры (табл. 33).

ФОРМИРОВАНИЕ, ПОДГОТОВКА И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

11.1. Сущность кадрового резерва

Современный менеджмент предполагает, что каждую должность занимают сотрудники, имеющие необходимые знания, умения и навыки. В случае, если должность оказывается вакантной, для поиска замены используются либо внешний, либо внутренний рынок труда. Внутренний набор персонала обладает неоспоримыми преимуществами:

- повышается лояльность сотрудников к организации;
- улучшается социально-психологический климат;
- быстрее происходит адаптация сотрудника к новой должности;
- сохраняется существующий ("не рыночный") уровень оплаты труда в организации;
- закрытие вакансии происходит относительно быстро;
- руководство имеет возможность лучше оценить способности "внутренних" претендентов;
- удастся сократить расходы на подбор персонала.

Использование внутреннего рынка труда - это предпочтительное направление поиска для закрытия любых вакансий. Однако особое внимание должно уделяться должностям, которые оказывают особое влияние на развитие организации и ее подразделений. Отсутствие замены, например, уходящему на пенсию руководителю может отрицательно сказаться на бизнесе. По оценкам С.В. Шекшня, если в компании освобождается место генерального директора и она вынуждена пригласить на это место специалиста со стороны, последнему требуется от 3 до 6 месяцев, чтобы познакомиться с делами организации, от 1 года до 3 лет, чтобы быть признанным "своим" и от 2 до 5 лет, чтобы впитать культуру организации. У работавшего ранее в компании руководителя подобных проблем не возникает⁵³.

⁵³ Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации : учеб.-практ. пособие. Москва : Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1997. С. 176.

Поэтому современные организации создают специальные системы подбора, развития и перемещения будущих руководителей (резерва руководителей) и уникальных специалистов. Управление данной системой должно рассматриваться как стратегически важная задача. В теории и на практике она называется **УПРАВЛЕНИЕМ КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ**.

Кадровый резерв - сотрудники организации, прошедшие специальный отбор и подготовку, удовлетворяющие профессиональным компетенциям ключевых должностей организации.

Управление кадровым резервом предполагает его формирование, развитие, использование.

Формирование кадрового резерва организации - это вид управленческой деятельности, направленный на организацию мероприятий, позволяющих оценивать и отбирать потенциально способных к руководящей деятельности сотрудников.

Развитие кадрового резерва организации - вид управленческой деятельности, направленный на организацию мероприятий, позволяющих обучать потенциально способных к руководящей деятельности сотрудников.

Использование кадрового резерва организации - вид управленческой деятельности, направленный на организацию мероприятий, позволяющих планировать и задействовать потенциально способных и обученных к руководящей деятельности работников.

Анализ практики работы с кадровым резервом выявил интересную особенность: российские менеджеры по персоналу формулируют функцию управления кадровым резервом как "формирование и развитие кадрового резерва", а качество работы с кадровым резервом оценивают по факту наличия или отсутствия Программы кадрового резерва. Таким образом, кадровая служба, как правило, упрощает свои задачи в управлении кадровым резервом, сводит всю работу всего лишь к подготовке соответствующего документа. На наш взгляд, при такой постановке вопроса топ-менеджеры и служба управления персоналом снимают с себя ответственность за то, что будет с обученным резервом. Игнорируется главное в работе с кадрами - рациональное использование сотрудников, прошедших специальную и дорогостоящую подготовку. Из сказанного выше вытекает, что в системе "**ФОРМИРОВАНИЕ - РАЗВИТИЕ - ИСПОЛЬЗОВАНИЕ** кадрового резерва" главным (целью) является **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ** резерва.

11.2. Этапы работы с административным кадровым резервом

В российских организациях используется традиционный административный подход к работе с кадровым резервом. Его цель - найти замену на конкретную должность. Например, с учетом возрастного состава начальников цехов руководство предприятия принимает решение, что нужно отобрать и подготовить достойную замену руководителям производственных подразделений. Старшему поколению менеджеров этот подход, знакомый со времен СССР, прост для понимания, не требует больших затрат.

Этапы работы с административным кадровым резервом следующие:

- 1) анализ потребности организации в кадровом резерве;
- 2) определение ключевых (целевых) должностей для подготовки резерва;
- 3) планирование оптимальной численности резервистов под каждую позицию;
- 4) профилирование целевых должностей;
- 5) подготовка и проведение мероприятий по информационному сопровождению программы подготовки кадрового резерва (сквозной этап);
- 6) разработка положения о кадровом резерве;
- 7) отбор в кадровый резерв (поиск и оценка кандидатов);
- 8) подготовка резервистов (реализация программы развития профессиональных и управленческих компетенций);
- 9) оценка результатов подготовки резервистов;
- 10) планирование дальнейшей работы с резервом.

Этап 1. Определение потребности в кадровом резерве. Потребность в кадровом резерве формируется под влиянием нескольких факторов. Во-первых, задачами развития организации. Развитие может быть разным по существу и по организационным формам. Например, компания планирует территориальную экспансию и возникает задача определить, кто из сотрудников компании сможет занять руководящие должности в новых филиалах. Компания может поставить цель изменения организационной структуры. В этом случае также возникает задача подготовки резерва руководителей новых подразделений.

Второй фактор, определяющий необходимость формирования и развития кадрового резерва, это обеспечение преемственности в менеджменте и в технологиях при замене руководящих работников. Такая замена может происходить по разным причинам (переход работника в другую организацию, выход на пенсию и т.д.).

Необходимость в кадровом резерве становится очевидной, если организация ставит цель удержать перспективных работников. В этом случае уместны конкурсы молодых специалистов, развитие лучших из них под патронажем высших руководителей.

Все функции управления персоналом в организации можно разделить на оперативные и стратегические. К оперативным функциям относятся, например, массовый подбор, обучение новых сотрудников. Что же касается управления кадровым резервом, то эта функция безусловно является стратегической, ориентированной на повышение эффективности работы организации в долгосрочной перспективе. Планирование, отбор и обучение потенциально способных к руководящей деятельности работников позволяют осуществлять безболезненную смену поколений руководителей, сохранение традиций, преемственности и привнесение свежих взглядов.

Этап 2. Определение ключевых (целевых) должностей для подготовки резерва. Должность является целевой, если требует наличия преемника с той или иной степенью профессиональной подготовки. Существует два подхода к определению целевых позиций.

При первом подходе все руководящие позиции рассматриваются как целевые. Значит, организация считает, что ущерб от внезапного открытия и сохранения в течение какого-то времени любой управленческой вакансии тяжелее, чем ущерб от потери резервиста, не получившего назначения.

При втором подходе предполагается, что кадровый резерв нужен только для отдельных позиций, отобранных по совокупности факторов. Такими факторами могут быть, например:

- тип подразделения;
- критичность позиции для организации;
- величина потерь организации в случае ухода сотрудника;
- риск потери человека на данной позиции. Факторы такого риска:
- возраст занимающего должность, состояние здоровья;
- востребованность позиции на рынке, сложность нахождения ее замены на рынке;

- баланс текущей компенсации руководителя и рыночной;
- возможности карьеры руководителя внутри и вне компании.

Оценка фактора "**тип подразделения**" производится с использованием двух критериев. Первый критерий - это степень влияния на достижение целей организации. При использовании данного критерия все подразделения, имеющие свои процессы, делятся на три группы:

- 1) основные подразделения (приносящие прибыль);
- 2) подразделения, обеспечивающие деятельность основных подразделений (бухгалтерия, кадры и т.п.);
- 3) вспомогательные подразделения, обеспечивающие деятельность подразделений первой и второй групп (гараж, АХО, ИТ и т.п.).

Разумеется, основное внимание должно уделяться руководящим должностям в подразделениях, приносящих прибыль.

Второй критерий оценки фактора "тип подразделения" - это стратегическое значение подразделения. Использование данного критерия предполагает применение следующих характеристик направлений деятельности:

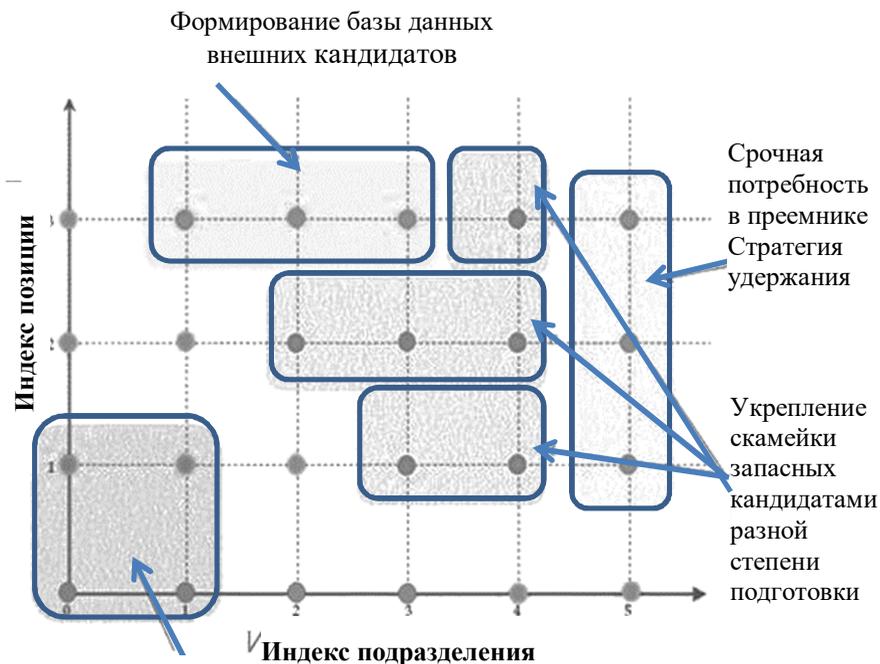
- 1) направление не является приоритетом сейчас и не будет таковым в ближайшие 3-4 года;
- 2) приоритетное направление сейчас и в будущем 3-4 года;
- 3) направление высокой важности сейчас и в будущем.

Руководящие позиции подразделений, вошедших в третью группу, исследуются по другим факторам формирования кадрового резерва.

Оценка фактора "**критичность позиции для организации**" производится с учетом особенностей должности. Приемлема, например, следующая градация факторов:

- влияет на собственную работу и на работу сотрудников в рамках рабочей группы (сектора) - 0 баллов;
- влияет на результаты работы в своем структурном подразделении - 1 балл;
- влияет на финансовые результаты в рамках своего структурного подразделения - 2 балла;
- влияет на финансовые результаты в рамках всей организации - 3 балла.

Результаты оценки должностей по первым двум факторам удобно оценивать с помощью матрицы "индекс позиции - индекс подразделения" (рис. 36).



Поддержание нормального
уровня текучести

Рис. 36. Матрица оценки должностей по факторам "индекс позиции" и "индекс подразделения"

В данном случае сотрудник, занимающий ту или должность, не берется в рассмотрение. Даже если он пышет здоровьем, не собирается покидать компанию и абсолютно ее устраивает, искать преемника необходимо, если позиция сотрудника попала в верхние правые зоны.

При оценке фактора **"величина потерь организации в случае ухода сотрудника"** учитываются следующие издержки, связанные с увольнением:

- увеличение затрат времени и усилий управленческого персонала;
- увеличение числа ошибок и, как следствие, рост недовольности клиентов (внутренних и внешних);
- затраты времени и средств на подбор, адаптацию и обучение замены;

- расходы, связанные с услугами сторонних организаций по подбору и обучению нового персонала;
- возможные ошибки и задержки при разработке и продвижении новых проектов;
- снижение производительности труда;
- ухудшение командного взаимодействия;
- размывание корпоративной культуры, обесценивание - инфляция ключевых ценностей организации;
- ухудшение имиджа организации.

Потери от увольнения сотрудника можно оценить в рублях. В зависимости от должности они составляют от 30 до 200 % годового фонда оплаты труда сотрудника.

Оценка фактора "**возраст занимающего должность, состояние здоровья**" не поддается алгоритмизации. Известно, что в среднем после 42 лет у человека начинает падать способность к биологическому и духовно психическому развитию. Однако люди, чья работа требует интенсивного умственного напряжения, сохраняют способность развития до 77 лет.

Оценка фактора "**неудовлетворенность сотрудника**" требует проведения опроса. Цель опроса - определить "группу риска". В первую очередь в эту группу попадают эффективные сотрудники, обладающие высоким потенциалом. Они знают, что легко найдут новую работу и поэтому в любой момент могут покинуть компанию. Вероятность увольнения сотрудника увеличивается, если он не удовлетворен:

- темпами карьерного роста (от вдохновения до спада средний срок - пять лет);
- поставленными перед ним целями (неинтересные, недостаточно значимые и т.п.);
- степенью самостоятельности в работе;
- уровнем оплаты труда/системой премирования;
- соотношением получаемой зарплаты и предложениями на рынке;
- условиями работы;
- взаимоотношениями с непосредственным руководителем и/или с коллегами;
- сложившимся в коллективе психологическим климатом;
- произошедшими в подразделении (организации в целом) изменениями и пр.

Этап 3. Планирование оптимальной численности резервистов под каждую целевую позицию. Цель данного этапа формирования кадрового резерва - обеспечение кадровой безопасности для ключевых должностей организации, то есть надо снизить кадровые риски, связанные с отказом резервиста от участия в программе. Следует учитывать также возможность увольнения или выбывания резервистов.

Количество подготавливаемых для каждой целевой должности резервистов определяется с учетом ее приоритетности и важности. Принято считать, что оптимальное количество резервистов на должность - 2-3 чел. Это "страхует" целевую должность от риска потери резервиста из-за его ухода из компании или выбывания из программы подготовки резерва. При грамотной HR-политике наличие нескольких претендентов на одну должность создает здоровую конкуренцию между резервистами, повышая их стремление к саморазвитию. Результат данного этапа - определение оптимального количества резервистов для каждой целевой позиции.

Этап 4. Анализ ключевых должностей и составление карты компетенций. На данном этапе разработки системы управления кадровым резервом ставится цель определить основные требования к профессиональным и деловым качествам, знаниям и навыкам, которыми необходимо обладать сотруднику для успеха на той или иной должности. Также необходимо определить дополнительные критерии для отбора кандидатов в резерв (возраст, стаж работы и т. п.). Источниками информации в данном случае служат положения о подразделениях, бизнес-планы подразделений, должностные инструкции на целевые позиции, результаты интервью с топ-менеджерами и сотрудниками, занимающими целевые должности. Результатом этапа является перечень наиболее важных знаний, навыков и умений, необходимых сотруднику на каждой целевой должности. Соответствующие требования могут быть описаны в терминах компетенций.

Перечень знаний, навыков, умений и компетенций определяется под задачи, возлагаемые на конкретную должность. Однако есть и общие требования к менеджерам. Эксперты "Harvard Business Review - Россия"⁵⁴ сформулировали семь главных качеств хорошего руководителя:

- лидерские задатки;
- стратегическое мышление и руководство;

⁵⁴ Гройсберг Б. 7 главных качеств хорошего руководителя. URL: <https://hbr-russia.ru/karera/lichnye-kachestva-i-navyki/p13600> (дата обращения: 20.09.2018).

- технические и технологические навыки;
- умение выстраивать отношения и создавать команду;
- умение подать себя и общаться;
- навыки управления изменениями;
- честность.

Компетенций не должно быть много. Русское отделение INCOSE (International Council on Systems Engineering - международная организация, объединяющая системных инженеров и занимающаяся развитием системной инженерии) определило, что усилия по выполнению проекта (нахождение резервиста) растут в кубической прогрессии от числа требований.

Этап 5. Подготовка и проведение мероприятий по информационному сопровождению программы подготовки кадрового резерва. Информационное сопровождение программы формирования, развития и использования кадрового резерва должно осуществляться на всех этапах ее реализации и решать три задачи: это информирование сотрудников, их вовлечение в достижение целей компании, усиление значимости работника.

Решение задачи "информирование сотрудников" предполагает, что сотрудники должны знать цели и задачи программы, понимать ее полезность организации в целом и лично каждому сотруднику. Существует несколько способов информирования. Во-первых, это встречи с сотрудниками - проведение личных встреч с сотрудниками, информирование их о целях и задачах программы подготовки кадрового резерва. Во-вторых, использование печатных материалов (публикации в корпоративной газете, доске объявлений, информационные буклеты). В-третьих, это использование электронных материалов (информационные рассылки по электронной почте, объявления на корпоративном сайте, создание специального раздела на внутреннем сайте). Недостаточное информирование персонала о нововведении может послужить причиной появления негативных слухов, опасений и привести к непринятию программы резерва частью сотрудников.

Задача вовлечения сотрудника решается, во-первых, целенаправленным привлечением персонала к обсуждению проекта, во-вторых, предоставлением возможности открыто высказывать свое мнение о программе, задавать вопросы и выдвигать предложения.

Задача усиления значимости работника решается его участием в проведении информационных мероприятий топ-менеджеров и неформальных лидеров компании.

Этап 6. Разработка положения о кадровом резерве. Разработка положения о кадровом резерве предполагает выполнение следующих действий: составление проекта положения о кадровом резерве, согласование данного проекта с руководителями подразделений, утверждение текста положения высшим руководством организации.

В проекте положения о кадровом резерве:

- выделяются этапы работы с кадровым резервом;
- фиксируются зоны ответственности участников программы, четко определяются их права, обязанности, сроки выполнения процедур;
- появляется источник информации для персонала о целях, задачах и механизме работы программы формирования, подготовки и использования кадрового резерва;
- подчеркиваются важность кадрового резерва для компании и серьезность намерений руководства по отношению к инновации;
- автоматически повышается статус проекта.

В результате согласования проекта положения о кадровом резерве с руководителями подразделений:

- руководители подразделений вовлекаются в процесс доработки и согласования положения о кадровом резерве;
- появляются ценные дополнения к положению со стороны руководителей;
- снимается эффект "навязанного сверху" решения;
- руководители подразделений становятся как бы соучастниками идеи создания кадрового резерва.

Утверждение положения высшим руководством организации делает данный документ обязательным для исполнения всеми поименованными в нем лицами.

Отношение менеджеров к положению о кадровом резерве во многом зависит от качества подготовки документа, в частности, от степени формализации процесса. Существует несколько уровней формализации функций, технологий, правил.

Низший уровень: процесс описан в виде традиционного советского положения, то есть в документе содержатся цели, задачи, принципы и лозунговые описания элементов функции. По сути, такие документы правильно называть политиками.

Средний (приемлемый) уровень: процесс описан с использованием легко реализуемых требований процессного подхода, то есть четко выделены элементы (операции), по каждой операции определен ответственный за ее выполнение.

Высший уровень: процесс описан с использованием всех требований процессного подхода, то есть по каждому элементу (операции) указан не только ответственный исполнитель, но и установлена методика (технология) его выполнения, а также норма времени на операцию.

Этап 7. Отбор в кадровый резерв. Отбору в кадровый предшествует процедура выдвижения кандидатов в резерв. При этом используется один из следующих методов:

- выдвижение сотрудника его непосредственным руководителем;
- выдвижение сотрудника вышестоящим руководителем (через один или несколько организационных уровней);
- самовыдвижение сотрудника;
- выдвижение с помощью экспертов.

Традиционный подход к формированию кадрового резерва для отбора сотрудников в резерв предполагает использование четырех критериев: а) соответствие формальным параметрам; б) результаты работы; в) поведение; г) потенциал роста.

Отбор по формальным параметрам - это отсеивание выдвинутых в резерв сотрудников по возрасту и стажу работы в организации. Соответствующие критерии отбора должны быть закреплены в положении о кадровом резерве. Пример возрастных и стажевых ограничений для сотрудников, выдвигаемых в кадровый резерв, показан в табл. 34.

Таблица 34

Пример формальных критериев отбора в кадровый резерв

Категория	Возраст	Стаж
Директор службы, предприятия	До 45 лет	5 лет
Начальник управления, заместитель директора	До 45 лет	3 года
Начальник отдела, зам. начальника отдела, начальник цеха, зам. начальника цеха	До 40 лет	1 год
Старший мастер, начальник участка, начальник бюро, ведущий специалист (менеджер, инженер)	До 40 лет	1 год

Оценка формального соответствия кандидата требованиям зачисления в кадровый резерв - это предварительный отбор. На следующих этапах используются более трудоемкие аналитические процедуры.

Отбор по результатам работы требует прежде всего оценки понимания сотрудником целей организации. Очевидно, что кандидат в резервисты не должен иметь дисциплинарных взысканий за время работы (в течение последних трех лет работы в организации). Экспертным путем должна быть оценена результативность работы сотрудника за предыдущий и текущий годы (варианты: высокая; растет; средняя; низкая; падает). Плюсом являются наличие профессиональных достижений, продвижение по службе за определенный период времени, поданные и внедренные предложения, реализованные новые идеи, проекты.

Оценка поведения сотрудника предполагает выявление наличия (отсутствия) лидерских качеств, отличающих лучших работников от просто хороших. Эксперты "Harvard Business Review - Россия"⁵⁵ предлагают список, ранжированный от более значимых черт и качеств к менее значимым:

- ставит амбициозные цели и повышает для себя планку требований;
- работает в коллективе;
- охотно представляет свою рабочую команду;
- не противится переменам, радуется им;
- берет инициативу на себя;
- действует по принципу "сказано - сделано";
- полагается на здравый смысл;
- устойчив к неудачам;
- честно критикует других.

Перечисленные виды поведения выделяют сотрудника из толпы, приносят пользу компании и способствуют карьере.

Потенциал роста - это самый трудноопределяемый критерий отбора сотрудника в резерв. Между тем, важность оценки сотрудников по данному критерию трудно переоценить. Потенциал - это свойства личности, которые устойчивы (долго меняются со временем), не связаны с профессиональным опытом и достижениями, доказано прогнозируют решение принципиально новых задач, прогнозируют действия в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

Согласно исследованию компании SHL только один из семи (!) высокопроизводительных сотрудников (Hi-Pro) на самом деле явля-

⁵⁵ *Зенгер Д., Фолкман Д.* 9 качеств, отличающих лучших сотрудников от средних. URL: <https://hbr-russia.ru/karera/lichnye-kachestva-i-navyki/p13642/> (дата обращения: 21.09.2018)

ется высокопотенциальным сотрудником (Hi-Po)⁵⁶. Поэтому, если компания отбирает в кадровый резерв только высокопроизводительных сотрудников, она затрачивает на развитие резерва в семь раз больше средств, чем нужно.

Можно утверждать, что наличие/отсутствие потенциала роста - это критичный фактор для прогнозирования успеха/неудачи сотрудника на более высокой должности. Косвенные показатели (свидетельства) потенциала следующие:

- навыки планирования и организации работы;
- умение анализировать информацию и принимать взвешенные решения;
- лидерские качества, умение выстраивать отношения;
- стремление к достижениям и результату, ответственность;
- открытость новому и стремление к развитию;
- личная вовлеченность и способность вовлекать других (пассионарность);
- возраст;
- обучаемость.

Обучаемость не следует понимать только как скорость обучения. Обучаемость - это способность адаптироваться к жизненному опыту, осмыслить его. Люди с высокой степенью обучаемости ищут вызовы и новый опыт, ищут обратную связь и рефлексиируют, фиксируют уроки для будущего, изучают опыт других и делают практические выводы, видят образ результата.

Профессор Гарвардской школы бизнеса Джона П. Коттер считает, что сотрудников, тяготеющих к обучению, отличают следующие особенности:

- склонность к риску (готовность или согласие резко поменять уютную обстановку или привычный порядок дел);
- скромность в самооценке (способность беспристрастно оценивать свои успехи и неудачи, в особенности последнее);
- живой интерес к мнению окружающих (целенаправленный сбор информации и идей);
- умение внимательно слушать (склонность узнавать мнения других);
- открытость для новых идей (готовность воспринимать новые взгляды на жизненные проблемы)⁵⁷.

⁵⁶ The HR guide to identifying high-potentials. URL: <https://www.tvwleadershipacademy.nhs.uk/sites/default/files/7.%20HR%20Guide%20to%20Identifying%20High%20Potentials%20%28SHL%202014%29.pdf> (дата обращения: 11.10.2018).

⁵⁷ Коттер Джон П. Впереди перемен : пер. с англ. Москва : Олимп-Бизнес, 2003. С. 234.

Если оценка формального соответствия кандидата требованиям зачисления в кадровый резерв не проблема, то оценка результатов работы и потенциала сотрудника нуждается в глубоком анализе. В роли аналитика может выступить генеральный директор компании. Таким образом, состав кадрового резерва определяется решением первого лица организации. Другой способ определения состава резервистов - это обсуждение кандидатов специальным комитетом по утверждению пула резерва. Инструментом ранжирования кандидатов служит матрица "результативность - потенциал" (9, 16 или 25 квадрантов). Пример такой матрицы показан на рис. 37.

РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ	Высокие	Функциональные эксперты. Стратегия - удержание	Hi-Po - сотрудники с высоким потенциалом и результатами. Резерв. Кандидаты в преемники. Стратегия - развитие и перемещение	Hi-Po - сотрудники с высоким потенциалом и результатами. Резерв. Кандидаты в преемники. Стратегия - развитие и перемещение
	Средние	Сотрудники, требующие развития для перехода в резерв или в функциональные эксперты. Стратегия - развитие	Сотрудники, требующие развития для перехода в резерв или в функциональные эксперты. Стратегия - развитие	Hi-Po - сотрудники с высоким потенциалом и результатами. Резерв. Кандидаты в преемники. Стратегия - развитие и перемещение
	Низкие	Кандидаты на увольнение	Сотрудники, требующие развития для перехода в резерв или в функциональные эксперты. Стратегия - развитие	Сотрудники, требующие развития для перехода в резерв или в функциональные эксперты. Стратегия - развитие
		Низкий	Средний	Высокий
		ПОТЕНЦИАЛ РОСТА		

Рис. 37. Матрица для ранжирования кандидатов в резерв по критериям "результаты работы" и "потенциал роста"

Отбор по полученным результатам отличается высокой стоимостью, трудоемкостью, но зато гарантирует объективность выбора кандидатов на

более высокую должность. Высший менеджмент должны оценивать внешние консультанты. Специалисты таких фирм, как "Евроменеджмент" и SHL, для этих целей используют структурированное интервью и личностные опросники. Следующий уровень управления обычно оценивается совместными усилиями консультантов и внутренних ассессоров. Линейные и функциональные руководители оцениваются, как правило, только внутренними ассессорами с использованием стандартных процедур (презентация, разбор ситуаций, тесты способностей и т.п.).

Одним из новых методов формирования кадрового резерва является **конкурс эссе**, который предполагает реализацию программы самовыдвижения сотрудников на более высокие должности. Претенденты выдвигаются сами, минуя своих руководителей и службу персонала предприятия. Для этого сотрудникам доводится адрес электронного ящика, куда можно писать. Разумеется, к такому конкурсу допускаются не все. Т.Ю. Кожевникова, описывая свой опыт работы в крупной компании, упоминает следующие критерии допуска: возраст до 35 лет, знание английского языка, абсолютная географическая мобильность⁵⁸. В компании "Русал" в подобном конкурсе могли участвовать молодые люди в возрасте до 30 лет.

Тема эссе (не более 5 листов) может быть, например, такой: "Если бы я стал генеральным директором моего предприятия, какие три изменения я бы реализовал в первую очередь для повышения эффективности работы предприятия" или "Моя будущая высшая позиция в компании". Очевидно, что тема формулируется с подвохом. Организаторы конкурса естественно хотят проверить способность мыслить стратегически, умение связно излагать свои идеи и банальную грамотность. Также ставится задача оценить уровень зрелости кандидатов: будут ли они, как обычно, предлагать повысить всем зарплату, выдать бесплатное жилье и переводить деньги компании в негосударственный пенсионный фонд или все-таки напишут про клиентов, рынок, конкуренцию, инновации, то есть что-то про бизнес. Продуктивность такого метода отбора, как правило, не превышает 2%, т.е. из 1000 чел., написавших эссе, только 20 будут зачислены в "золотой кадровый резерв".

Этап 8. Подготовка резервистов. Подготовка резервистов может осуществляться с использованием разных методов. Все зависит от размера компании, от ее финансовых возможностей. Однако есть четыре мероприятия, без которых невозможна подготовка административного кадрового резерва:

⁵⁸ Кожевникова Т.Ю. HR как он есть. Москва : Эксмо, 2017. С. 130.

- 1) разработка общей программы развития резервистов (на 1 год);
- 2) разработка индивидуальной программы подготовки для каждого резервиста (индивидуальный план развития) (на 1 год);
- 3) закрепление за каждым резервистом наставника из числа более опытных коллег/ вышестоящего руководителя;
- 4) мониторинг подготовки резервистов.

Разработка общей программы развития резервистов (на 1 год) преследует конкретную цель - развитие у резервистов менеджерских компетенций, применимых для всех целевых должностей. Наиболее часто встречающиеся модули образовательных программ - это "Развитие базовых навыков управления" и "Личная эффективность менеджера" (табл. 35).

Таблица 35

Образовательные программы для развития кадрового резерва

Модуль "Развитие базовых навыков управления"	Модуль "Личная эффективность менеджера"
Менеджмент качества (4 функции руководителя - PDCA)	Навыки эффективной коммуникации
Навыки принятия управленческих решений	Тайм-менеджмент
Теория решения изобретательских задач (Креативное мышление)	Эмоциональный интеллект
Проектный менеджмент	Эффективные презентации
Теория систем (Навыки системного мышления)	Публичное выступление (Ораторское искусство)
Теория ограничений	Стресс-менеджмент

Разработка индивидуальной программы подготовки для каждого резервиста (индивидуальный план развития на 1 год) преследует цель обучения резервиста под требования целевой должности с учетом его индивидуальных особенностей, сильных и слабых сторон. Основные методы развития в такой программе следующие:

- развитие на рабочем месте - получение нового опыта без отрыва от основной производственной деятельности;
- развивающие поручения - решение рабочих задач, направленных на развитие менеджерских компетенций сотрудника;
- участие в развивающих проектах - формирование проектных групп из числа резервистов и других сотрудников для достижения производственных целей и развития управленческого потенциала резервистов;
- временные замещения - получение нового менеджерского опыта при временном исполнении резервистом обязанностей вышестоящего руководителя;

- ротация (горизонтальная и вертикальная);
- исполнение обязанностей под руководством наставника (действующий / уходящий руководитель).

Закрепление за каждым резервистом наставника из числа более опытных коллег (или вышестоящего руководителя) преследует цель непосредственного получения резервистом необходимых знаний и навыков.

Мониторинг подготовки резервистов предполагает проведение регулярных промежуточных встреч резервистов и их наставников с сотрудниками службы персонала (отдела кадров) для оценки прогресса в развитии. В ходе таких встреч происходит своевременная корректировка индивидуального плана развития резервиста в случае необходимости.

Этап 9. Оценка результатов подготовки резервистов. Результат подготовки резервиста оценивается прежде всего по тому, как изменились производственные результаты его деятельности - производительность труда, качество работы. Варианты оценки: а) результаты улучшились; б) результаты ухудшились; в) результаты остались без изменений. Необходимо также оценить результаты прохождения общей программы подготовки и выполнения индивидуальных планов развития: насколько улучшились профессиональные и управленческие качества резервиста по сравнению с показателями первичной оценки (при отборе). Третье направление - это оценка результатов проектной работы. Необходимо определить, какие результаты получены по итогам выполнения развивающих проектов и каков вклад резервиста в достижение результата.

Оценка результатов подготовки резервистов производится в порядке, установленном в положении о работе с кадровым резервом. Содержание оценки зависит от должности. Оценка может включать в себя оценку управленческих навыков методом 360°, интервью по компетенциям, решение кейсов и бизнес-задач, выполнение деловых игр, профессиональное тестирование.

По итогам оценки результатов подготовки резервистов принимается одно из двух решений. Первое - поощрение успешных резервистов, показавших рост результативности и уровня развития профессиональных и менеджерских компетенций. Второе решение - исключение из резерва сотрудников, показавших ухудшение производственных показателей, отсутствие прогресса в развитии профессиональных и управленческих компетенций.

В результате работы с кадровым резервом на данном этапе определяются резервисты с высоким уровнем готовности к замещению вакантных руководящих должностей.

Этап 10. Планирование дальнейшей работы с кадровым резервом. Если в компании есть открытые целевые вакансии, то успешно закончившие обучение резервисты должны рассматриваться как первоочередные кандидаты на занятие этих должностей. Если же на момент окончания образовательных программ подготовки резервистов нет открытых целевых вакансий, в организации могут возникнуть проблемы. Сотрудники, успешно прошедшие программу подготовки кадрового резерва, могут осознать невостребованность своего более высокого профессионального уровня в организации. Отсутствие карьерного продвижения, с одной стороны, и тот факт, что сотрудник "вырастает" из своей текущей должности, с другой стороны, все это может послужить причиной увольнения из компании в поисках организации, где новые знания и навыки будут востребованы.

Чтобы минимизировать риск ухода перспективных сотрудников из организации, необходимо разработать программу удержания резервистов в организации. Набор мероприятий в такой программе зависит от возможностей и кадровой политики компании. Примерное содержание программы удержания потенциального кадрового резерва может быть следующим:

- расширение зоны ответственности сотрудника;
- повышение уровня принятия решений;
- привлечение к руководству каким-либо ответственным проектом;
- расширение функциональных обязанностей сотрудника;
- установление надбавки к заработной плате;
- предоставление дополнительных социальных льгот;
- присвоение более высокой квалификационной категории (грейда);
- назначение временным заместителем руководителя на время болезни, командировки, отпуска;
- предоставление возможности стать наставником для менее опытных сотрудников.

При выборе методов удержания сотрудников, зачисленных в кадровый резерв, нужно учитывать их индивидуальные потребности сотрудника. Для одних более важным является получение более высокого статуса в компании, для других - материальная составляющая.

Результатами данного этапа работы с кадровым резервом являются, во-первых, занятие целевых должностей подготовленными резервистами, во-вторых, удержание высококвалифицированных сотрудников в организации.

11.3. Эволюция управления кадровым резервом⁵⁹

В настоящее время происходит концептуальное изменение подхода к формированию, развитию и использованию кадрового резерва. В большинстве организаций сегодня можно встретить простейшую практику работы с резервом, которую называют "Административный кадровый резерв", или "Кадровый резерв 1.0". В продвинутых компаниях уже есть "Экономический кадровый резерв", или "Кадровый резерв 2.0". Эксперты предсказывают, что в недалеком будущем лучшие компании будут использовать "Гуманистический кадровый резерв", или "Кадровый резерв 3.0". Сравнение трех вариантов работы с кадровым резервом показано в табл. 36.

Таблица 36

Варианты работы с кадровым резервом

Характеристика	Кадровый резерв 1.0	Кадровый резерв 2.0	Кадровый резерв 3.0
1	2	3	4
Ориентация	Ориентация на должность	Ориентация на возможности компании	Ориентация на ценности
Цель	Изменение статуса	Удовлетворение мотивации карьериста и целей компании	Сделать мир лучше
Как компании рассматривают рынок труда	Масса карьеристов с физиологическими потребностями	Информированные о задачах компании и своих предпочтениях карьеристы	Коллективное сотрудничество карьеристов, которые добровольно объединяют свои действия, чтобы поддержать усилия реципиентов
Потребительская стоимость	Функциональная	Функциональная и эмоциональная	Функциональная, эмоциональная и духовная
Маркетинговая составляющая карьериста	"Один из"	"Один на один"	"Сотрудничество многих со многими"

⁵⁹ Параграф написан с использованием разработок члена совета директоров ООО "Мастерская карьерного менеджмента" Л.Н. Кольцовой.

1	2	3	4
Движущая сила	Продвижение по службе определяется не только личными качествами работника (образование, квалификация, отношение к работе, система внутренних мотиваций), но и объективными возможностями компании	Продвижение по службе определяется параллельностью стратегий развития компании и карьериста	Технологии новой волны (интеллектуальная модель управления): каждый рабочий объект будет сам определять, какую работу необходимо выполнить для компании
Ключевая концепция развития карьериста	Обучение	Развитие	Интеллектуальный капитал, как результат управления явными и неявными знаниями, умениями, навыками

В основе каждого варианта работы с кадровым резервом лежит своя идеология его построения, имеются свои цели и задачи.

Административный кадровый резерв создают с целью формирования, развития и рационального использования профессионального потенциала каждого работника, включенного в перечень перспективных сотрудников. Чаще всего административный кадровый резерв имеет следующие разновидности: резерв на руководящую должность (управленческий резерв); молодежный резерв; резерв лидеров; резерв специалистов категории HiPo; рабочий кадровый резерв и т.д.

Административная (традиционная) форма работы с кадровым резервом осуществляется в установленной последовательности:

- 1) оценка будущих потребностей компании;
- 2) определение профиля компетенций для каждой должности, подлежащей обеспечению кадровым резервом;
- 3) формирование пула кандидатов в кадровый резерв;

- 4) оценка работников как кандидатов на занятие вышестоящих должностей;
- 5) формирование списка лиц в кадровом резерве;
- 6) утверждение индивидуальных планов резервистов;
- 7) пакетный набор форм обучения и программ обучения/развития;
- 8) обучение/развитие в соответствии с индивидуальным планом резервиста;
- 9) оценка работника, как резервиста, по итогам выполнения индивидуального плана развития;
- 10) оценка качества обучения и эффективности процесса формирования, развития и использования кадрового резерва;
- 11) оценка затрат компании на каждого резервиста.

Организационную стратегию, регламентирующую деятельность сотрудника в жизненном цикле работы с "Кадровым резервом 1.0", принято обозначать как "3С" от Structure (иерархия), Control (контроль), Carry out (исполнение).

Индивидуальный документ, регламентирующий деятельность работника в "Кадровом резерве 1.0", - это "Индивидуальный план развития (ИПР)".

Экономический кадровый резерв создают с целью достижения взаимопонимания между организацией и сотрудником по вопросам развития его карьерных устремлений. Резервистами в этом случае бывают кандидаты, обладающие стремлением применить на практике свою систему знаний, связанную с процессом разработки и принятия хозяйственных решений в ходе деятельности организации (получить практические навыки). Некоторые отождествляют работу с экономическим кадровым резервом и систему управления талантами. На самом деле система "Управление талантами" создается в переходный период от программы административного кадрового резерва к экономическому.

Экономическая форма работы с кадровым резервом осуществляется в определенной последовательности:

- 1) оценка будущих потребностей компании;
- 2) формирование личностных и профессиональных требований к резервисту;
- 3) оценка работником своих будущих потребностей;

- 4) защита резервистом индивидуальной бизнес-модели по развитию навыков;
- 5) формирование списка лиц в кадровом резерве;
- 6) выполнение задач для реализации индивидуальной бизнес-модели;
- 7) обратная связь резервисту о качестве его работы;
- 8) корректировка индивидуальной бизнес-модели по итогам работы;
- 9) оценка работника как резервиста по итогам работы по индивидуальной бизнес-модели;
- 10) оценка качества и эффективности процессов в индивидуальной бизнес-модели;
- 11) оценка прибыли компании от каждого резервиста;
- 12) движение резервиста к новой позиции.

Организационную стратегию, регламентирующую деятельность сотрудника в жизненном цикле работы с программой "Кадровый резерв 2.0", принято обозначать как 3I от Idea (идея), Information (информация), Interaction (взаимодействие).

Индивидуальный документ, регламентирующий деятельность работника в "Кадровом резерве 2.0", - это "Индивидуальная бизнес-модель работника (ИБМ)".

Можно сформулировать несколько отличий "Кадрового резерва 2.0" от "Кадрового резерва 1.0" и объяснить, почему его называют экономическим.

А. Затраты на содержание "Кадрового резерва 1.0" (оценка, обучение, стажировки) полностью несет работодатель. Что касается "Кадрового резерва 2.0", то при его использовании указанных расходов не существует.

В. В "Кадровом резерве 2.0" работник выступает как партнер по отношению к организации. Работник информирует организацию о том, какая работа или функционал ему интересны в перспективе (например, большая зона ответственности или новые навыки). Организация, со своей стороны, берет на себя обязательства предоставить возможность применения развиваемых компетенций. Например, бухгалтер хотел бы стать аудитором и обучается за свои средства (или кредитуется организацией), а организация предоставляет ему возможность получить опыт внутреннего аудитора в самой организации. В этом случае как доход организации можно рассматривать экономию расходов на привлечение внешнего аудитора. Дру-

гой пример. У работника есть идея проекта улучшения процессов (товаров, услуг) в организации. В ходе реализации проекта этот сотрудник получил бы качественно другие навыки. Организация кредитует проект и в качестве выгоды рассматриваются полученные работником новые навыки.

С. Для успешного функционирования "Кадрового резерва 2.0" необходимо внедрять кадровую логику, то есть формировать структуру должностей, перспективных для изменения или создания. Также необходимо внедрять систему обсуждения инициативы работника по развитию своего функционала и личного управления своим жизненным циклом. Система управления экономическим кадровым резервом предполагает переход руководства на новую для него систему отношений с работниками. Не менее, а может быть, более важным является уход сотрудников от потребительской модели поведения "мне должны" к инициативной модели поведения. Примером служит программа "Лидеры России" с ее цепочкой "проявил инициативу (заявился) → доказал → получил".

Д. Самое главное в "Кадровом резерве 2.0" заключается в том, что организация перестает обучать резервистов только теоретически. Все усилия в этом случае направляются на практико-ориентированное развитие резервистов, то есть на пополнение их знаний на рабочем месте, в рабочей среде.

Гуманистический кадровый резерв формируется самим сотрудником, имеющим этическую жизненную позицию, согласно которой люди имеют право в свободной форме определять смысл и форму своей деятельности в организации, где они работают на ее благо.

В отчете компании Deloitte "The rise of the social enterprise. 2018 Deloitte Global Human Capital Trends" акцентируется внимание на том, что один из заметных трендов ведущих мировых компаний - FROM CAREERS TO EXPERIENCES (ОТ КАРЬЕРЫ К ОПЫТУ). Организации создают культуру (систему), поощряющую постоянное самообучение и переучивание, то есть всем предоставляется свобода в выборе проектов, задач, должностей. Управление же карьерой сосредотачивается в руках самого сотрудника, то есть он сам решает, в какую сторону развиваться, чему учиться и где.

К сожалению, в том же отчете отмечается, что 59 % опрошенных респондентов оценивают свои организации как неэффективные или почти неэффективные в вопросе предоставления людям возможности управлять собственной карьерой. Совершенствование этой области имеет важное значение для привлечения критических талантов, особенно в связи с тем, что технология меняет ландшафт навыков.

Гуманистическая форма работы с кадровым резервом осуществляется в установленной последовательности:

- 1) оценка будущих потребностей компании;
- 2) формирование каждым работником "Предложения о ценности сотрудника";
- 3) оценка работником своих возможностей, перспектив и целей работы;
- 4) формирование списка карьерного ресурса каждого из работников;
- 5) оценка культурного, технологического и физического факторов среды;
- 6) обратная связь резервисту о направлении планирования его работы и диспетчеризации надежд;
- 7) возможная корректировка планов работы компании и работника и плана карьерной логистики;
- 8) работа над созданием и функционалом площадки с стиле 5Ds;
- 9) оценка качества и эффективности процессов в развитии персонала;
- 10) оценка прибыли компании от каждого резервиста;
- 11) оценка роста потенциала компании от каждого резервиста.

Организационную стратегию, регламентирующую деятельность работника в жизненном цикле работы с "Кадровым резервом 3.0", принято обозначать "3V" от Vision (видение будущих возможностей), Vary continuously (готовность непрерывно изменяться), Vocational qualifications (профессионализм).

Индивидуальный документ, регламентирующий деятельность работника в "Кадровом резерве 3.0", - это "Карта жизненного цикла работника (КЖЦ)".

Внешний кадровый резерв - это база данных организации, которая включает в себя информацию о менеджерах и специалистах, обладающих необходимыми навыками и компетенциями в сфере дея-

тельности фирмы, в настоящее время работающих в других организациях и способных заменить нынешних сотрудников в случае их ухода. Такая база похожа на то, что есть во всех рекрутинговых агентствах, - это списки потенциальных работников с дополнительной профильной информацией, но обученных под каждую конкретную компанию.

Внешний кадровый резерв не популярен в абсолютном большинстве организаций Российской Федерации. Многие работодатели в принципе не представляют, что это такое и как функционирует. Между тем современные проблемы закрытия вакансий заставляют российских работодателей обращать внимание на данный механизм подбора кадров. Особое значение внешний кадровый резерв приобретает в том случае, когда речь идет о замещении руководящих позиций в организации, особенно если очевидно, что существующие сотрудники не имеют нужного уровня профессионализма.

В крупных американских компаниях внешнему кадровому резерву уделяется особое внимание, так как он, по сути, является системой привлечения новой крови в организацию. Некоторые авторы статей говорят о смерти рекрутинга в мире высоких технологий и о замене его системой внешнего кадрового резерва. Это, безусловно, преувеличение. Наверное, правильнее говорить о срастании двух функций управления персоналом: подбора персонала и работы с кадровым резервом.

Во внешний "Кадровый резерв 1.0" входят следующие лица:

- соискатели, прошедшие ряд оценочных процедур и по каким-то причинам не трудоустроившиеся в компанию;
- возможные соискатели в будущем (например, участники молодежных программ стажеров, студенты, школьники);
- привлекательные лидеры на рынке труда, известные в какой-либо профессиональной группе, организации, команде, подразделении и сформировавшие свой имидж как пользующиеся большим уважением. Такие люди нужны организациям в случае открытия новых направлений деятельности, требующих уникальных управленческих качеств;

- лица, которые входят в категорию, охваченную системой управления талантами⁶⁰;

- привлекательные высокоэффективные специалисты (HiPo) на рынке труда, уже предъявившие результат работы в какой-либо группе, организации, команде, подразделении и сформировавшие имидж работника, для которого нет проблем в решении профессиональных задач;

- возможные соискатели в будущем из категории "рабочие"; это чаще всего ученики профильных образовательных учреждений или уникальные специалисты, работающие в других организациях, но состоящие в списке для хантинга.

Внешний "Кадровый резерв 1.0" формируется по желанию руководства организации и существует далеко не во всех компаниях. В Российской Федерации он хорошо зарекомендовал себя в корпорации "Росатом", а успешно функционирует в иностранных компаниях, работающих на российском рынке.

Внешний "Кадровый резерв 2.0" включает в себя:

- самовыдвиженцев с рынка труда;

- выпускников профильных учебных заведений;

- участников образовательных программ, заинтересовавшихся работой в организации;

- участников программ проведения "открытых дней";

- кандидатов, с которыми взаимодействовали на основе работы в стиле коворкинга (от англ. Coworking - "совместная работа") в широком смысле этого слова.

Особенностью формирования внешнего "Кадрового резерва 2.0" является то, что его представители, не являясь работниками организации, в полной мере участвуют в ее развитии. Это стало возможным в XXI в., то есть тогда, когда появились новые запросы на строительство социальной карьеры. Под социальной карьерой следует понимать как степень влияния человека на референтную среду или даже шире - на социальную аудиторию, в которой карьерист заинтересован, так и степень узнавания его имени (бренда) и признания его достижений в социальной среде.

⁶⁰ Управление талантами (или Talent Management) - целенаправленная деятельность по созданию в компании системы привлечения и найма лиц, способных достигать исключительных результатов в бизнесе.

Одну из тенденций современного рынка внешнего "Кадрового резерва 2.0" образуют подключение дополнительных возможностей организации и создание на ее базе площадки социального взаимодействия. Возможны следующие форматы такой площадки:

"вместе мы можем все" (офлайн) - в случае формирования интересной бизнес-модели автор проекта получает предложение реализовать ее на базе организации;

"здесь и сейчас" (онлайн) - человек выставляет продукт творческой деятельности, а организация назначает вознаграждение за него (в виде предложения реализовать его на практике);

"все включено" - на предоставленной организацией площадке самостоятельно создается команда из числа внешних кандидатов и работников организации, которая готова взяться за реализацию нового проекта.

Для реализации каждого из форматов на предприятии должна работать система управления краудфандингом, в которой схема работы довольно проста: одни люди (заинтересованные в развитии своей социальной карьеры в направлении, интересующем организацию) выдвигают различные идеи и способы к их реализации, а другие (организаторы интеллектуальной площадки) вносят посильную финансовую лепту в эти начинания, предоставив помещение, техническое и организационное сопровождение. Организация в этом случае выступает инвестором, который не только получает перспективный персонал и идеи, но и различные бонусы (например, процент от будущей прибыли в результате реализации проекта). Описанный подход к работе с внешним кадровым резервом реализован в российской консалтинговой компании "Bi to Be consulting group".

Внешний "Кадровый резерв 3.0" в своей основе имеет идеологию дизайна мышления, которая наиболее удачно сформулирована в постулате 5Ds (Discover, Design, Develop, Deploy и Determine). В управлении внешним кадровым резервом 5D - это разбивка по фазам крупных этапов привлечения умов и сердец с рынка труда. Каждый из этапов требует участия не только специалиста по работе с кадровым резервом, но и каждой команды проекта, состоящей из внутренних резервистов. Эта модель дает полное представление о задачах и результатах работы в области формирования внешнего кадрового резерва для каждой фазы, а именно:

- Discover - откройте для себя организацию;
- Design - спроектируйте общий с ней бизнес;
- Develop - решите, какие совместные разработки объединяют вас;
- Deploy - определите, как вы участвуете в создании нового мира в организации;
- Determine - что показывает ваше взаимодействие, будете вы работать вместе или нет.

В результате реализации каждой из фаз организация и внешний резервист могут понять свой интерес друг к другу. К сожалению, в Российской Федерации нет примеров работы с внешним "Кадровым резервом 3.0".

Заключение

Стремительные темпы научно-технического прогресса и переход на цифровую модель экономики изменяют содержание трудового процесса и структуру рабочих мест, что, в свою очередь, предполагает формирование новых требований к профессиональным и личностным качествам сотрудников. В этих условиях серьезно возрастают роль и значимость процессов обучения персонала и развития его навыков.

Профессиональное развитие персонала представляет собой совокупность организационно-экономических мероприятий, направленных на повышение качественных характеристик человеческих ресурсов. Деятельность по развитию включает в себя организацию и проведение мероприятий по построению профессиональной карьеры; организацию обучения; организацию адаптации и стажировки персонала; формирование, подготовку и использование кадрового резерва; администрирование процессов и документооборота по обучению и профессиональному развитию. Этим вопросам и посвящено представленное учебное пособие.

Особое внимание в работе уделено проблемам организации и проведения обучения персонала:

- раскрыты сущность, цели и организационные формы обучения;
- выявлены особенности обучения взрослых;
- представлена подробная характеристика этапов организации и проведения обучения;
- раскрыта сущность политики обучения;
- изложены вопросы выявления потребности в обучении и выбора поставщиков образовательных услуг;
- подробно изложены процессы планирования и бюджетирования расходов на обучение;
- представлена характеристика методов обучения;
- раскрыты подходы к оценке результатов обучения персонала.

Учебное пособие нацелено на формирование профессиональных компетенций, предусмотренных требованиями ФГОС ВО в рамках преподаваемой дисциплины "Обучение и развитие персонала".

Рекомендуемая литература

1. Арджирис, К. Организационное научение [Текст] : пер. с англ. К. Арджирис. - Москва : ИНФРА-М, 2004. - 563 с.
2. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами [Текст] : пер. с англ. / М. Армстронг ; под ред. С.К. Мордовина. - 8-е изд. - Санкт-Петербург : Питер, 2004. - 824 с.
3. Берсин, Д. Модернизация корпоративного обучения, 2009 [Электронный ресурс] / Д. Берсин. - Режим доступа: www.bersin.com <http://www.exectgroup.com/info-centre/articles/March-2011/Obuchenie-i-razvitie-personala-v-2011?year=2011>.
4. Букович, У. Управление знаниями: руководство к действию [Текст] : пер. с англ. / У. Букович, Р. Уилльямс. - Москва : ИНФРА-М, 2002. - 504 с.
5. Бюджет на персонал с нуля [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/63482-qqe-15-m4-byudjet-na-personal-s-nulya-statya-rashodov-obuchenie>.
6. Варфоломеева, И.В. Как сформировать бюджет на обучение и развитие персонала [Текст] / И.В. Варфоломеева. - Режим доступа: <https://sdo-regional.ru/prof-post/kak-sformirovat-byudzhnet-na-obuchenie-i-razvitie-personala>.
7. Володина, Н. Адаптация персонала [Текст] / Н. Володина. - Москва : Эксмо, 2009. - 240 с.
8. Воротынцева, Т. Строим систему обучения персонала [Текст] : практ. руководство для специалистов по обучению / Т. Воротынцева, Е. Неделин. - Санкт-Петербург : Речь, 2008. - 128 с.
9. ГОСТ Р ИСО 10015-2007 Менеджмент организации. Руководящие указания по обучению. ISO 10015:1999 Enterprise management. Guidelines for training [Текст]. - Москва : Стандартинформ, 2008. - 25 с.
10. ГОСТ Р ИСО 29990-2012 Услуги по обучению в сфере неформального образования и тренингов. Основные требования к поставщикам услуг. ISO 29990:2010 Learning services education and train-

ing. Basic requirements for service providers (IDT) [Текст]. - Москва : Стандартинформ, 2014. - 15 с.

11. Грузков, И.В. Воспроизводство человеческого капитала в условиях формирования инновационной экономики России: теория, методология, управление [Текст] : монография / И.В. Грузков. - Москва : Экономика, 2013. - 384 с.

12. Джой-Меттьюз, Д. Развитие человеческих ресурсов [Текст] : пер. с англ. / Д. Джой-Меттьюз, Д. Меггинсон, М. Сюрте. - 3-е изд. - Москва : Эксмо, 2006. - 432 с.

13. Дирксен, Дж. Искусство обучать: как сделать любое обучение нескучным и эффективным [Текст] / Джули Дирксен ; пер. с англ. О. Долговой. - 2-е изд. - Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2014. - 276 с.

14. Кобзева, В. Руководителю об обучении персонала: дизайн посттренинга [Текст] / В. Кобзева, Г. Баранова. - Москва : Хорошая книга, 2006. - 456 с.

15. Кожевникова, Т.Ю. HR как он есть [Текст] / Т. Кожевникова. - Москва : Эксмо, 2017. - 194 с.

16. Коттер, Дж. П. Впереди перемен [Текст] : пер. с англ. / Дж. П. Коттер. - Москва : Олимп-Бизнес, 2003. - 234 с.

17. Коротков, Э.М. Концепция обучающейся организации [Электронный ресурс] / Э.М. Коротков. - Режим доступа: http://www.elitarium.ru/koncepcija_obuchajushhejsja_organizacii.

18. Корсакова, М. Вредные, бесполезные и полезные тренинги [Электронный ресурс] / М. Корсакова. - Режим доступа: http://marinakorsakova.blogspot.com/2014/12/blog-post_38.html.

19. Кудрявцева, Е.И. Оценка и развитие управленческого потенциала персонала организации: методология, теория, практика : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Е.И. Кудрявцева. - Москва, 2015.

20. Магура, М.И. Обучение персонала как конкурентное преимущество [Текст] / М.И. Магура, М.Б. Курбатова ; ООО «Журнал "Управление персоналом"». - Москва, 2004. - 216 с.

21. Макота, Е.М. Игра стоит свеч. Как оценить эффективность бизнес-тренинга? Электронная книга. Издательство Грифон, 2014. - 216 с.

22. Маусов, Н.К. Управление карьерой [Текст] : учеб. пособие / Н.К. Маусов, Д.А. Безделов. - Москва : Рос. экон. акад., 1999. - 136 с.

23. Мердок, М. Взрыв обучения: Девять правил эффективного виртуального класса [Текст] : пер. с англ. / Мэттью Мердок, Трейон Мюллер. - Москва : Альпина Пабlishер, 2012. - 190 с.

24. Молл, Е.Г. Управление карьерой менеджера [Текст] / Е.Г. Молл. - Санкт-Петербург : Питер, 2003. - 352 с.

25. Ноулз, М.Ш. Современная практика образования взрослых. Андрагогика против педагогики [Текст] / М.Ш. Ноулз. - Москва : [Б. и.], 1980. - 248 с.

26. Образцы документов по обучению персонала [Электронный ресурс]. - Режим доступа : http://hr-portal.ru/training_doc.

27. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом [Текст] : учеб. для вузов / Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев. - Москва : Финстатинформ, 1997. - 408 с.

28. Практика обучения действием [Текст] / под ред. М. Педлера ; пер. с англ. под ред. О.С. Виханского. - Москва : Гардарики, 2000. - 336 с.

29. Роженцева, Е. Планирование затрат на обучение: руководство для начинающих [Электронный ресурс] / Е. Роженцева. - Режим доступа: <http://www.pro-personal.ru/journal/925/529205>.

30. Сенге, П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации [Текст] : пер. с англ. / П. Сенге. - Москва : Олимп-Бизнес, 1999. - 408 с.

31. Слободской, А.Л. Обучение персонала организаций [Текст] : учеб. пособие / А.Л. Слободской. - Санкт-Петербург : Изд-во СПбГЭУ, 2013. - 124 с.

32. Сотникова, С.И. Управление карьерой [Текст] : учеб. пособие / С.И. Сотникова. - Москва : ИНФРА-М, 2001. - 408 с. (Серия "Высшее образование").

33. Стюрина, Д.Е. Управление деловой карьерой [Текст] : хрестоматия / Д.Е. Стюрина. - Москва : Изд. центр ЕАОИ, 2008. - 104 с.

34. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций [Текст] : пер. с англ. / П. Сенге [и др.]. - Москва : Олимп-Бизнес, 2003. - 624 с.

35. Управление персоналом организации [Текст] : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. - 4-е изд., доп. и перераб. - Москва : ИНФРА-М, 2010. - 696 с.

36. Фарамазова, П. Учебное заведение: выбираем по рейтингу [Текст] / П. Фарамазова // Справочник по управлению персоналом. - 2010. - № 9. - С. 80-87.

37. Хегенхан, Б. Теории научения [Текст] / Б. Хегенхан, М. Олсон. - 6-е изд. - Санкт-Петербург : Питер, 2004. - 474 с.

38. Чуланова, О.Л. Методология исследования компетенций персонала организаций [Текст] : монография / О.Л. Чуланова. - Москва : ИНФРА-М, 2015. - 120 с.

39. Шейл, П. Руководство по развитию персонала [Текст] / П. Шейл. - 2-е изд. - Санкт-Петербург : Питер, 2004. - 240 с.

40. Эфендиев, А.Г. Человеческие ресурсы российских бизнес-организаций: проблемы формирования и управления [Текст] : моно-

графия / А.Г. Эфендиев, Е.С. Балабанова, А.В. Ребров. - Москва : ИНФРА-М, 2014. - 192 с.

41. Kirkpatrick, D.L. Evaluating Training Programs. Third edition [Text] / Donald L. Kirkpatrick, James D. Kirkpatrick. - San Francisco, etc. : Berrett-Koehler Publisher, Inc., 2006. - 399 p.

42. Kirkpatrick, D.L. A Practical Guide for Effective Evaluation of Training Programs [Text] / Donald L. Kirkpatrick, James D. Kirkpatrick. - San Francisco, etc. : Berrett-Koehler Publisher, Inc., 2007. - 169 p.

43. Knowles, M.S. The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development [Text] / M.S. Knowles, E.E. Holton III, R.A. Swanson. - 6th edition. - London ; New York, etc. : ELSEVIER Butterworth Heinemann, 2005. - 390 p.

Приложение

Характеристика обобщенной трудовой функции "Деятельность по развитию персонала"

Фрагмент Профессионального стандарта "Специалист по управлению персоналом" (утв. приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 6 октября 2015 г. № 691н)

Возможные наименования должностей, профессий	Специалист по развитию и обучению персонала Специалист по развитию карьеры персонала Специалист по персоналу Менеджер по персоналу
--	---

Требования к образованию и обучению	Высшее образование Дополнительное профессиональное образование - программы повышения квалификации; программы профессиональной переподготовки в области организационного и профессионального развития персонала
Требования к опыту практической работы	-
Особые условия допуска к работе	-
Другие характеристики	-

Дополнительные характеристики

Наименование документа	Код	Наименование базовой группы, должности (профессии) или специальности
ОКЗ*	2412	Специалисты по кадрам и профориентации
	3423	Специалисты кадровых служб и учреждений занятости
ЕКС**	-	Менеджер по персоналу
ОКПДТР***	27755	Экономист по труду
	22956	Инспектор по кадрам

3.4.1. Трудовая функция

Наименование	Организация и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала	Код	D/01.6	Уровень (подуровень) квалификации	6
--------------	--	-----	--------	-----------------------------------	---

Трудовые действия	Анализ структуры, планов и вакансий организации
	Анализ особенностей работы на различных участках производства и конкретных рабочих местах
	Подготовка проектов документов, определяющих порядок развития персонала и построения профессиональной карьеры с оценкой затрат
	Разработка планов профессиональной карьеры работников
	Формирование кадрового резерва
	Организация мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала
	Подготовка предложений по формированию бюджета на организацию и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала
	Анализ эффективности мероприятий по развитию персонала, подготовка предложений по развитию
Необходимые умения	Анализировать уровень общего развития и профессиональной квалификации персонала
	Определять краткосрочные и долгосрочные потребности развития персонала и построения его профессиональной карьеры
	Определять критерии формирования кадрового резерва организации
	Составлять индивидуальные планы карьерного развития персонала
	Применять технологии и методы развития персонала и построения профессиональной карьеры
	Составлять предложения и контролировать статьи расходов на программы и мероприятия по развитию персонала и построению профессиональной карьеры для планирования бюджетов
	Определять эффективность мероприятий по развитию персонала и построению профессиональной карьеры
	Работать с информационными системами и базами данных по персоналу
Соблюдать нормы этики делового общения	

Необходимые знания	Система, способы, методы, инструменты построения профессиональной карьеры
	Методы определения и оценки личностных и профессиональных компетенций
	Системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала
	Технологии, методы формирования и контроля бюджетов
	Технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации
	Основы профессиональной ориентации
	Основы документооборота и документационного обеспечения
	Основы производственной деятельности организации
	Основы общей и социальной психологии, социологии и психологии труда
	Структура организации и вакантные должности (профессии, специальности)
	Трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права
	Законодательство Российской Федерации о персональных данных
	Локальные нормативные акты организации, регулирующие порядок развития и построения профессиональной карьеры персонала
	Порядок заключения договоров (контрактов)
	Нормы этики делового общения
Базовые основы информатики, структурное построение информационных систем и особенности работы с ними	
Другие характеристики	-

3.4.2. Трудовая функция

Наименование	Организация обучения персонала	Код	D/02.6	Уровень (подуровень) квалификации	6
Трудовые действия	Анализ рынка образовательных услуг и потребностей организации в обучении персонала				
	Разработка планов, методических материалов, учебных планов и программ, проектов локальных актов по обучению и развитию персонала, включая оценку затрат				
	Организация мероприятий по обучению персонала				
	Подготовка предложений по формированию бюджета на организацию обучения персонала				
	Анализ эффективности мероприятий по обучению персонала				
Необходимые умения	Анализировать и определять потребности в обучении групп персонала в соответствии с целями организации				
	Разрабатывать планы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, учебные планы и программы				
	Анализировать рынок образовательных услуг и готовить предложения по поставщикам услуг				
	Организовывать обучающие мероприятия				
	Составлять и контролировать статьи расходов на обучение персонала для планирования бюджетов				
	Разрабатывать и комплектовать учебно-методические документы				
	Производить оценку эффективности обучения персонала				
	Производить предварительные закупочные процедуры и оформление сопутствующей документации по заключению договоров				
	Работать с информационными системами и базами данных по персоналу				
	Разрабатывать и оформлять документы по процессам организации обучения персонала и их результатам				
	Соблюдать нормы этики делового общения				
Необходимые знания	Методы, инструменты исследования потребности в обучении персонала				
	Методология обучения				
	Технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации				
	Порядок разработки планов подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, учебных планов и программ				

	Системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала
	Технологии и методы формирования и контроля бюджетов
	Порядок ведения учета и отчетности по подготовке и повышению квалификации персонала
	Основы документооборота и документационного обеспечения
	Основы технологии производства и деятельности организации
	Основы общей и социальной психологии, социологии и психологии труда
	Порядок проведения закупочных процедур и оформления сопутствующей документации
	Структура организации
	Трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права
	Основы архивного законодательства и нормативные правовые акты Российской Федерации, в части ведения документации по персоналу
	Основы налогового законодательства Российской Федерации
	Основы законодательства об образовании Российской Федерации
	Законодательство Российской Федерации о персональных данных
	Локальные нормативные акты организации, регулирующие обучение персонала
	Порядок заключения договоров (контрактов)
	Нормы этики делового общения
	Базовые основы информатики, структурное построение информационных систем и особенности работы с ними
Другие характеристики	

3.4.3. Трудовая функция

Наименование	Организация адаптации и стажировки персонала	Код	D/03.6	Уровень (подуровень) квалификации	6
--------------	--	-----	--------	-----------------------------------	---

Трудовые действия	Анализ успешных корпоративных практик по организации адаптации и стажировке персонала
	Разработка планов адаптации, стажировки персонала с оценкой затрат
	Организация мероприятий по адаптации, стажировке персонала
	Подготовка предложений по совершенствованию системы адаптации, стажировки персонала
	Подготовка предложений по формированию бюджета на организацию адаптации и стажировки персонала
	Анализ эффективности мероприятий по адаптации и стажировке персонала
Необходимые умения	Определять группы персонала для стажировки и адаптации
	Определять рабочие места для проведения стажировки и адаптации персонала
	Согласовывать мероприятия адаптации и стажировки с возможностями производства
	Производить анализ и оценку результатов адаптации и стажировок персонала
	Составлять предложения и контролировать статьи расходов на программы и мероприятия по адаптации и стажировке персонала для планирования бюджетов
	Производить оценку эффективности мероприятий по адаптации и стажировке персонала
	Внедрять системы вовлечения работников в корпоративную культуру
	Использовать информационные системы и базы данных по персоналу
	Соблюдать нормы этики делового общения
Необходимые знания	Методы адаптации и стажировок
	Технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации
	Порядок разработки планов адаптации персонала на новых рабочих местах, подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала и организации стажировок

	Порядок составления смет затрат на адаптацию и стажировку персонала
	Порядок ведения учета и отчетности по адаптации и стажировке персонала
	Системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала
	Технологии и методы формирования и контроля бюджетов
	Основы технологии производства и деятельности организации
	Основы общей и социальной психологии, социологии и психологии труда
	Структура организации и вакантные должности (профессии, специальности)
	Трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права
	Основы налогового законодательства Российской Федерации
	Законодательство Российской Федерации о персональных данных
	Локальные нормативные акты организации, регулирующие адаптацию и стажировку персонала
	Основы документооборота и документационного обеспечения
	Порядок заключения договоров (контрактов)
	Нормы этики делового общения
	Базовые основы информатики, структурное построение информационных систем и особенности работы с ними
Другие характеристики	-

3.4.4. Трудовая функция

Наименование	Администрирование процессов и документооборота по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала	Код	D/04.6	Уровень (подуровень) квалификации	6
--------------	---	-----	--------	-----------------------------------	---

Трудовые действия	Анализ процессов, правил и порядков организации при проведении мероприятий по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала
	Документационное оформление результатов мероприятий по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала
	Подготовка индивидуальных предложений на основе результатов проведения мероприятий по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала
	Подготовка предложений по совершенствованию систем обучения, адаптации и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры персонала
	Сопровождение договоров по оказанию консультационных, информационных услуг, необходимых для проведения обучения, адаптации и стажировок, развития и построения профессиональной карьеры персонала, включая предварительные процедуры по их заключению
	Выполнение требований по хранению информации о результатах обучения, адаптации и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры персонала
	Необходимые умения
	Обеспечивать документационное сопровождение обучения, адаптации и стажировок, развития и построения профессиональной карьеры персонала
	Анализировать правила, процедуры и порядки проведения обучения, адаптации и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры персонала
	Организовывать хранение документов в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации и локальными актами организации
	Анализировать документы и переносить информацию в информационные системы и базы данных
	Вести учет и регистрацию документов в информационных системах и на материальных носителях

	Работать с информационными системами и базами данных по вопросам обучения, адаптации и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры персонала, ведения учета кандидатов на вакантные должности (профессии, специальности)
	Вести деловую переписку
	Соблюдать нормы этики делового общения
Необходимые знания	Порядок оформления, ведения и хранения документации, связанной с системой обучения, адаптации и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры персонала
	Порядок формирования, ведения банка данных о персонале организации и предоставления отчетности
	Нормативные правовые акты, регулирующие права и обязанности государственных органов и организации по предоставлению учетной документации
	Порядок оформления документов, предоставляемых в государственные органы и иные организации
	Основы документооборота и документационного обеспечения
	Порядок проведения закупочных процедур и оформления сопутствующей документации
	Структура организации и вакантные должности (профессии, специальности)
	Трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права
	Основы архивного законодательства и нормативные правовые акты Российской Федерации, в части ведения документации по персоналу
	Основы налогового законодательства Российской Федерации
	Законодательство Российской Федерации о персональных данных
	Технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации
	Локальные нормативные акты организации, регулирующие порядок развития и построения профессиональной карьеры, обучения, адаптации и стажировки персонала
	Порядок заключения договоров (контрактов)
	Нормы этики делового общения
	Базовые основы информатики, структурное построение информационных систем и особенности работы с ними
	Другие характеристики

* Общероссийский классификатор занятий.

** Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих.

*** Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов.

Учебное издание

**Соловьёв Дмитрий Петрович
Илюхина Лариса Алексеевна**

ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

Учебное пособие

Руководитель издательской группы О.В. Егорова

Редактор Г.И. Конева
Корректор Л.И. Трофимова
Компьютерная верстка А.Н. Анохиной

Подписано в печать 17.05.2019. Формат 60х84/16.
Бум. офсетная. Гарнитура "Times New Roman". Печать оперативная.
Усл. печ. л. 11,86 (12,75). Уч.-изд. л. 12,18. Тираж 300 экз. Заказ № 257.

Самарский государственный экономический университет.
443090, Самара, ул. Советской Армии, 141.