

## Тема 4. Развитие персонала.<sup>12</sup>

### Цели:

- Выявить факторы, влияющие на принятие решений об обучении персонала
- Выяснить, как определяется реальная потребность в обучении
- Определить основные цели внутрифирменного обучения
- Идентифицировать преимущества и недостатки различных методов внутрифирменного обучения
- Ознакомиться с различными подходами к определению эффективности обучения персонала и оценке отдачи от внутрифирменных инвестиций в человеческий капитал.

Обучение и развитие персонала становится одним из важнейших направлений в управлении персоналом под влиянием следующих факторов:

- Потребность в дополнительной профессиональной подготовке вновь принимаемых работников с учетом специфики фирмы и конкретных рабочих мест;
- Потребность в дополнительном профессиональном образовании работников в связи с изменениями в стратегии производства, освоением новых видов деятельности;
- Потребность в периодическом повышении квалификации работников в связи с быстро развивающимися технологиями, а также высокой конкуренцией на рынках товаров и услуг;
- Потребность в формировании и поддержании корпоративной культуры.

**Потребность** в обучении определяется на основе заявок и предложений, которые поступают от самих работников, линейных руководителей, менеджеров по персоналу и руководителей высшего звена. Источником информации для принятия решений об организации обучения могут быть итоги аттестации персонала, в частности, выполнения индивидуальных планов развития работников, результаты специальных опросов и анкетирований руководителей и специалистов.

**Цели** внутрифирменного профессионального обучения должны быть:

- Конкретными и четко сформулированными;
- Ориентированными на получение практических навыков;
- Измеримыми, то есть поддающимися количественной и качественной оценке.

---

<sup>12</sup> При подготовке данного раздела использованы следующие материалы: Колосова Р.П., Василюк Т.Н., Артамонова М.В., Луданик М.В. Экономика персонала. М., ИНФРА-М, 2009; Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. - М., 2000; М.И. Магура, М.Б. Курбатова. Обучение персонала как конкурентное преимущество. М., 2004.

## Принципы обучения взрослых людей.

**Актуальность.** То, о чем говорится во время обучения, должно иметь отношение к профессиональной или частной жизни слушателей. Взрослые плохо воспринимают отвлеченные и абстрактные темы.

**Участие.** Обучающиеся должны активно участвовать в процессе обучения и непосредственно использовать полученные новые знания уже в ходе обучения.

**Повторение.** Взрослым бывает сложно сосредоточиться и удерживать внимание к изучаемому предмету, повторение помогает новому закрепиться в памяти и превращает приобретенные навыки в привычку.

**Обратная связь.** Обучающимся нужно постоянно предоставлять информацию о том, насколько они продвинулись вперед. Наличие такой информации позволяет им скорректировать свое поведение для достижения более высоких результатов. Важно следить за реакцией обучающихся, своевременно корректируя содержание и формы обучения в зависимости от восприятия материала.

**Формы и методы** внутрифирменного обучения и развития персонала принято разделять на те, которые осуществляются непосредственно на рабочих местах и те, которые требуют отрыва от рабочего места.

Преимущества и недостатки различных методов внутрифирменного обучения на рабочем месте

Метод	Издержки (подготовка)	Издержки (реализация)	Область применения
Инструктаж	Высокие	Низкие	Простые операции, ручной труд, высококвалифицированные сотрудники
Ротация	Средние	Средние	Смежные профессии, подготовка руководителей
Наставничество	Низкие	Высокие	Сложные профессии, высокое мастерство, ручной труд, высокая степень риска

Преимущества и недостатки различных методов внутрифирменного обучения вне  
рабочего места

Метод	Издержки (подготовка)	Издержки (реализация)	Область применения
Лекция	Низкие	Низкие	Большой объем материала, множество концепций, большое число слушателей, ограниченные ресурсы
Практическая ситуация	Средние	Средние	Иллюстрация концепций, принятие решений, рассмотрение альтернатив
Деловые игры	Высокие	Высокие	Практические навыки, иллюстрация концепций, видение организации, подготовка руководителей
Самообучение	Низкие-высокие	Низкие-средние	Теоретические и практические навыки, концепции

В крупных компаниях для системной работы по развитию и профессиональному обучению сотрудников создаются **корпоративные университеты**.

Широкое распространение в последние годы получила такая форма обучения как **коучинг**.

**Оценка эффективности программ обучения** представляет собой сложную проблему, поскольку далеко не всегда легко посчитать издержки и выгоды обучения.

**Оценка издержек** должна учитывать:

- **прямые** издержки, включающие затраты на оплату труда обучающего персонала, аренду помещений для занятий, коммунальные платежи, стоимость учебно-вспомогательных и методических материалов;
- **косвенные (или альтернативные)** издержки, включающие потерю заработка (для работника и наставника при обучении на рабочем месте) и/или потерю прибыли (для работодателя) из-за непроизведенного продукта.

**Оценка выгод** существенным образом зависит от содержания и целей обучения. Результаты обучения можно оценивать **прямыми** методами – тесты и контрольные задания по итогам занятия, или **косвенными**, оценивая, например, повышение производительности труда, снижение брака, улучшение качества обслуживания, понижение конфликтности в коллективе и т.д.

Для определения **качества** обучения используют не только **объективные**, но и **субъективные** показатели – впечатления слушателей (анкетирование), уровень посещения занятий, активность и заинтересованность обучающихся во время занятий и т.д.

Полная и достоверная оценка выгод и издержек позволяет выбрать наиболее эффективную форму обучения персонала и избежать наиболее типичных ошибок, к которым специалисты относят:

**Развитие ради развития**, когда обучение интересует как процесс при игнорировании целей, принципов и результативности, отсутствует связь обучения со стратегией предприятия, линейные менеджеры не участвуют в определении программ обучения.

**Развитие как развлечение**, когда отсутствует контроль за процессом обучения и его результатами, а семинары и тренинги рассматриваются в качестве отдыха от работы.

**Суперразвитие одних за счет других**, когда обучающие программы предоставляются узкому кругу работников, в то время, как оставшиеся работают по старинке с повышенной нагрузкой, в том числе и за постоянно отсутствующих обучающихся. Это ведет к ухудшению морального климата в коллективе, расслоению сотрудников по уровню профессиональной подготовки, вовлеченности в инновационные процессы.

**Отказ от инвестиций в развитие сотрудников** приведет к тому, что организация будет терять наиболее перспективных работников, поскольку обучение выступает и как фактор мотивации для многих сотрудников. Кроме того, подобная политика неизбежно приведет к отставанию организации в условиях острой конкурентной борьбы на рынке.

### **Материалы для обсуждения на семинарах и самостоятельных занятий**

#### **Вопросы и задания для самопроверки:**

1. Сформулируйте требования к обучению персонала.
2. Назовите основные методы обучения персонала.
3. В чем отличие количественных и качественных методов оценки эффективности обучения персонала?
4. Проанализируйте преимущества и недостатки применения различных методов обучения для разных категорий работников
5. Составьте личный план своего профессионального развития и соответствующую заявку на обучение.

Ролевая игра «Раздраженный покупатель».<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> М.И. Магура, М.Б. Курбатова. Обучение персонала как конкурентное преимущество. М., 2004. С.196-197.

Кандидаты разбиваются на пары: в каждой паре одному кандидату дается задание отвечать на телефонные звонки в качестве начальника отдела гарантийного обслуживания, а другой выступает в роли разгневанного покупателя, который требует от компании немедленного удовлетворения многочисленных претензий по купленному товару. Затем участники упражнения меняются ролями.

В этом упражнении оценивается способность кандидата справляться со стрессовой ситуацией. Был ли он вежлив и корректен? Смог ли он получить необходимую информацию для принятия правильного решения? Сумел ли добиться необходимой степени сотрудничества? Что можно было сделать лучше?

Ролевая игра «Прием на работу».

В разыгрываемой ситуации принимают участие два человека. Основная нагрузка здесь ложится на участника, принимающего на себя роль начальника подразделения, который должен провести интервью с кандидатом, желающим получить работу в данном подразделении. «Начальнику» может быть дано определенное время для подготовки. После проведения интервью «начальник» должен дать устную оценку претендента на должность и рекомендации о возможности его использования в случае приема на работу.

Оценивается способность грамотно построить интервью, использовать его для получения необходимой информации, коммуникативные способности, обоснованность оценки.

### **Ситуация «Производственный семинар».<sup>14</sup>**

Через две недели после начала своей работы в должности регионального директора компании «Офрак» Евгений Керженцев приступил к выработке конкретных мероприятий, которые помогли бы ему повысить эффективность управления операциями компании в России. Одним из таких мероприятий Евгений решил сделать ежеквартальные семинары для генеральных директоров совместных предприятий. На основании нескольких встреч с ними Евгений сделал вывод о необходимости развития навыков в области общего менеджмента, маркетинга, презентации, а также организации обмена опытом между предприятиями. Не заглядывая далеко вперед, он пригласил генеральных директоров на первый семинар в Москву и попросил знакомого преподавателя школы бизнеса помочь в подготовке программы семинара. После мозгового штурма было решено остановиться на двух вопросах, которые могли бы стать основанием для последующих семинаров: основных принципах маркетинга (4P маркетинга) и базисных инструментах финансовой отчетности и анализа (балансовой ведомости, ведомости прибылей и убытков, отчете о движении наличности).

---

<sup>14</sup> Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. - М., 2000. С. 202-203.

Евгений открыл семинар презентацией о задачах компании и методах решения этих задач, сделав акцент на преимуществах, которые дает кооперация между совместными предприятиями, и необходимости профессионального развития в условиях постоянно развивающихся экономики, технологии и управленческих решений. Новый региональный директор очень волновался за успех своего выступления и семинара, помня о напряженных отношениях между московским офисом и СП, а также думая о генеральных директорах, подавляющее большинство из которых давно миновало рубеж сорока и даже пятидесяти лет, имели техническое образование и, судя по информации из московского офиса, практически никогда не участвовали в семинарах по развитию управленческих навыков. Однако его опасения оказались напрасны – генеральные директора очень внимательно слушали Евгения Керженцева и даже записывали то, что он говорил. Еще большим успехом стала учебная часть семинара – опытные руководители с азартом и энтузиазмом занимались сегментированием рынка, составлением отчета о прибыли и планированием движения наличности. В конце семинара практически все его участники высказались за продолжение подобных мероприятий в будущем, попросив сделать их более практическими и уделив больше внимания обмену опытом.

Евгений даже несколько растерялся от положительной реакции участников, но закончил семинар на положительной ноте, пообещав продолжить традицию в следующий раз в одном из СП.

### **Вопросы.**

1. Оправданы ли были опасения Евгения? На чем они основывались?
2. В чем причина успеха семинара? Какими методами можно оценить его эффективность?
3. Предложите программу семинаров на один год. С чего следует начать второй семинар? Какова должна быть роль Евгения в организации и проведении семинаров? Какова должна быть роль генеральных директоров, консультанта?
4. По каким критериям следует выбирать СП для проведения следующего семинара?