

МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

А.К. Мишин, К.В. Наумов

Много слов сказано, а также написано о том, что обучение и развитие персонала являются необходимым элементом менеджмента организации. К сожалению, по большому счету, обучение персонала так и не стало в России массовым явлением. По-прежнему более пристальное внимание этим задачам уделяется в крупных организациях, внедряющих у себя современные технологии менеджмента. В большинстве российских организаций, особенно находящихся на стадии выживания и роста, отношение к данной проблеме весьма пренебрежительное, если не сказать более. Нам не хотелось бы еще раз убеждать руководителей в необходимости и важности этой работы. Двери в мир знаний для все открыты, кому надо тот и сам войдет в них. Нам представляется более важным поделиться своими мыслями и опытом с теми, кто всерьез изучает вопросы организации повышения квалификации и развития персонала, а также реализует эти программы подготовки на практике. Тема настоящей статьи – это попытка авторов предложить вариант методики разработки программы обучения и развития персонала в современной организации.

ВОЗМОЖНЫЕ ПРОБЛЕМЫ, ПРИЧИНЫ И ПУТИ РЕШЕНИЯ

На первый взгляд, проблемы в данном вопросе просты и очевидны. Но, тем не менее, следует признать, что в практике управления персоналом они по-прежнему остаются не разрешенными. Это приводит к тому, что результативность и эффективность обучающих мероприятий, проводимых с персоналом недостаточно высокая. Это вызывает разочарование и усталость у работников, прошедших обучение, а также раздражение руководства, которое не видит «реальных» результатов обучения в результатах труда.

Для начала сформулируем проблемы, связанные с разработкой и реализацией программ обучения и развития персонала, затем разберем причины, в результате которых эти проблемы возникают. Это позволит нам лучше понять предлагаемую методику.

Итак, на наш взгляд, перечень основных проблем включает в себя:

- Отсутствие взаимосвязи между предлагаемыми программами обучения персонала

и траекторией (стратегией) развития организации

- Отсутствие системности и комплексности в обучении персонала организации
- Низкая результативность и эффективность обучения
- Игнорирование в оценке изменений в работе персонала по прошествии времени

ПРОБЛЕМА: Отсутствие взаимосвязи между предлагаемыми программами обучения персонала и траекторией (стратегией) развития предприятия.

Причин возникновения данной проблемы несколько:

Первая причина: отсутствие формализованных (содержащихся в каких-либо программных документах) планов развития организации либо ее подразделений. Для многих промышленных предприятий по-прежнему основным остается план производства, для предпринимательских структур – только общее видение, установки в головах руководителей, собственников. Естественно специалисту, отвечающему за разработку программ обучения и развития персонала, трудно связать будущее обучение с развитием организации. В лучшем случае он будет планировать то обучение, о необходимости которого говорят его руководители.

Вторая причина: Недостаточная подготовка специалистов по управлению персоналом. Знаний кадрового менеджмента здесь явно недостаточно. Такой специалист должен владеть знаниями в области менеджмента, определения жизненного цикла организации, знать основы стратегического планирования и анализа [1, с.58]. Это поможет ему ориентироваться в деятельности организации и предугадывать тенденции развития, планировать изменения.

РЕШЕНИЕ

Решить эту проблему возможно за счет как минимум трех инструментов, которые должны использоваться во взаимосвязи. Использование только одного из них не позволяет объективно оценить потребности в обучении, связать их в дальнейшем с интересами работников и стратегией развития организации.

МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

Первый инструмент – участие специалиста по управлению персоналом в ежегодном планировании деятельности организации. При этом руководители основных направлений деятельности должны иметь формализованные планы развития, содержащие в себе планируемые (желаемые) показатели по результатам деятельности, требуемых ресурсах, в т.ч. и в персонале. Участвуя в подобного рода работе, специалист по управлению персоналом сможет понять на каком этапе жизненного цикла находится организация и какими будут требования к персоналу (количественные и качественные).

В таблице 1 приведен пример взаимосвязи жизненного цикла развития организации, предпочитаемых стратегий развития и характеристиках персонала, в котором нуждается организация, реализации одной из них [2, с. 353].

Еще одним инструментом определения потребностей в обучении может являться опрос сотрудников организации. Данные этого опроса обобщаются по категориям работников. Для анализа их разумно представлять в следующем виде:

Данные опроса работников других подразделений

Категории работников	Проблемы в проф-ной деятельности	Проблемы в общении, самочувствия и пр.	Необходимые знания	Как указанное стыкуется с целями подразделения	Комментар.

Таблица 1

Соответствие стадий жизненного цикла организации, стратегий бизнеса и кадровой стратегии

Стадия жизненного цикла	Тип стратегии бизнеса	Краткая характеристика стратегии	Характеристика особенностей персонала
Формирование	Предпринимательская Привлечь внимание к товару, найти своего потребителя, организовать продажу и сервис, стать привлекательным для клиента.	Принимаются проекты с высокой степенью финансового риска, минимальным количеством действий. Ресурсы недостаточны для удовлетворения всех требований заказчика. В центре внимания — быстрое осуществление ближайших мер.	Работники должны быть новаторами, инициативными, контактными, с долговременной ориентацией, готовыми рисковать, не боящимися ответственности. Малая сменяемость ведущих сотрудников.
Интенсивный рост	Динамический рост Нарастающий рост объемов и качества услуг и соответственно числа подразделений.	Степень риска — меньшая. Постоянное сопоставление текущих целей и создание фундамента для будущего. Письменная фиксация политики фирмы и основных процедур.	Организационная закреплённость, тесное взаимодействие, гибкость в изменяющихся условиях, проблемная ориентация персонала.
Стабилизация	Прибыльность Поддержание системы в равновесии.	В центре внимания — сохранение существующего уровня прибыльности. Минимизация затрат, возможно прекращение найма. Хорошо развита управленческая система. Созданы и действуют различного рода процедурные правила.	Служащие, достигающие максимальных результатов (количества и качества) при невысоком уровне затрат и низком уровне риска.
Спад	Ликвидация Ликвидация части производства, продажа с максимальной выгодой, как финансовой, так и психологической	Продажа активов, устранение возможных убытков, в будущем — сокращение работающих.	Работники, не приверженные фирме, готовые работать короткое время, узкоориентированные.

Третий инструмент - сбор заявок на обучение от руководителей структурных подразделений, содержащих в себе информацию о желаемых темах обучения, список подчиненных и пожелания в отношении развития профессиональных и личностных качеств рекомендованных к обучению. Так же в заявке может содержаться описание иных желаемых результатов обучения.

Часто руководители структурных подразделений тем или иным способом пытаются исказить информацию в заявке. Нежелание части руководителей участвовать в этой работе говорит о том, что они не видят реальной ценности обучения, не несут и не разделяют ответственности за обучение и развитие подчиненного им персонала.

Причинами этого могут быть: отсутствие формальных требований к ним в этой области, зафиксированных в их должностных инструкциях, заниженные требования со стороны топ-менеджмента к руководителям в области обучения и развития вверенного им персонала.

Чтобы эти проблемы снять, необходимо провести с ними разъяснительные беседы и предусмотреть ряд организационных мер для предотвращения подобных ситуаций в будущем. Например, стоит обратить внимание на то, каким образом оцениваются руководители подразделений и отделов при аттестации. Проводится ли оценка того, каким образом они развивали свой персонал и насколько активно принимали участие в его обучении.

Обобщив результаты всех трех исследований возможно более объективно определить потребность предприятия в обучении и развитии персонала.

ПРОБЛЕМА: Отсутствие системности и комплексности в обучении персонала организации

В организациях, всерьез относящихся к своему развитию, обучение ведется на постоянной основе для различных категорий работников. Тем не менее, и при такой благоприятной ситуации можно наблюдать отсутствие системности и комплексности в реализуемых программах. Темы обучения выглядят как разрозненные куски. Они достаточно весомы, но не подчинены одному, чему-то важному и главному.

Причиной этого является, в первую очередь, отсутствие системного взгляда на подготовку персонала. Постоянно наблюдается дисбаланс между обучением профессио-

нальным навыкам (обучение по профессии) и личностным развитием работников.

РЕШЕНИЕ

Комплексность обучения можно обеспечить, умело сочетая программу, формы и методы обучения.

Для того, чтобы составить комплексный план обучения и развития персонала необходимо объединить следующие характеристики: категории персонала, выявленные и подтвержденные потребности в обучении и развитии. Затем подобрать адекватные формы обучения. При этом следует разделять все обучение на два больших блока: профессиональное обучение и личностное развитие. Далее приводится пример обобщения результатов этой работы в виде матриц (см приложение 2).

ПРОБЛЕМА: Низкая результативность и эффективность обучения

При планировании обучения персонала специалисту, отвечающему за этот процесс, необходимо заранее определить, каких результатов необходимо добиться по окончании обучения. Итог занятий должен быть материальным, его нужно измерять. При планировании обучения проводится анализ групп работников, направляемых на обучение. Это позволит формулировать результат обучения, определять направленность обучения, что в свою очередь, дает объективные данные для определения форм, методов и средств обучения. Очень часто приходится наблюдать как в группе учатся работники проходившие данное обучение ранее. При направлении их на обучение необходимо ответить на вопрос: «Почему пройдя обучение, они не применяют полученные знания в своей деятельности?» Для таких работников, скорее всего, будет полезным не в очередной раз знакомиться с известным им материалом, а разобраться с их пониманием изученного, а так же снять в ходе тренинга методические и психологические барьеры, которые мешают им применять полученные ранее знания. Возможно, они смогут при помощи приобретенных знаний и тренера решать конкретные деловые ситуации разрабатывать собственные правила взаимодействия, давать оценку их соблюдения и вносить в них коррективы.

Мотив направления таких работников на обучение не должен укладываться в тезис: «Пусть вспомнят». К сожалению, они не вспоминают, а откровенно скучают. Результат – отсутствие желания обучаться впредь.

МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

Когда специалист по управлению персоналом четко представляет сам, что должно получиться в результате обучения, ему становится проще выбрать из многообразия обучающих центров тот, который может гарантировать нужный ему результат. Средствами такого выбора могут стать презентация обучающего центра, рекомендации его клиентов, пробное занятие с группой. Результатами обучения можно считать итоговые экзамены (степень усвоения знаний обучающихся), разработка памяток, регламентов и пр.

Отправлять группу в учебный центр, либо приглашать преподавателей/тренеров на чтение отдельных тем становится все менее актуальным. Изучение отдельных тем не дает обучающимся целостного представления о месте изучаемой темы в комплексе работ, выполняемых работником.

Следует помнить, что изучение отдельных тем сменяется интегрированным подходом к обучению. Часто для реального повышения квалификации и, как следствие, повышения эффективности и производительности труда обучаемым работникам требуются интегрированные знания в смежных областях. И здесь на первое место выходит роль того человека, который будет курировать данное обучение и гарантировать достижение запланированного результата.

Часто контроль за обучением возлагается на специалиста по управлению персоналом, но ему порой бывает просто не хватает времени за всем уследить. Ведь помимо обучения работников он осуществляет функции по подбору персонала, кадровому учету, оценке и пр. А если учесть, что в организации параллельно идет обучение нескольких категорий работников, то можно смело утверждать, что процесс обучения становится бесконтрольным и слабоуправляемым. Достижение нужных (запланированных) результатов обучения в этом случае возможно только при благоприятном стечении нескольких факторов: ответственность и профессионализм преподавателей/тренеров, высокая мотивация обучающихся и пр.

РЕШЕНИЕ

Одним из путей разрешения этой ситуации является дополнение плана обучения и развития персонала разделом «Оценка результативности обучения» (см. приложение 2 столбец 4).

ПРОБЛЕМА: Игнорирование оценки изменений в работе персонала по прошествии времени

Повторим: руководителей больше всего раздражает то, что они не видят полноценной отдачи от средств, вложенных в обучение и развитие персонала.

РЕШЕНИЕ

Предлагаемый ниже подход позволяет руководителю организации еще на этапе разработки программы обучения ознакомиться, оценить и внести необходимые корректировки в планируемые результаты улучшения работы обучаемого персонала. Для специалиста по управлению персоналом данная методика дает четкое представление о том каких результатов нужно добиться по прошествии определенного времени после обучения. Достижение этих результатов ложится в основу работы службы/специалиста по управлению персоналом в планируемый период.

Предлагаемая методика предусматривает введение еще одного раздела в создаваемую программу обучения и развития персонала (см. приложение 2, столбец 5).

ВЫВОДЫ

Для того, чтобы предлагаемая методика окончательно превратилась в инструмент развития организации к ней необходимо добавить сбалансированные и согласованные сроки проведения того или иного учебного мероприятия, а так же осуществить расчет стоимости обучения. Тогда руководство организации получит реальную картину того, как будет развиваться персонал, и как это согласуется со стратегией, почему происходит выбор в пользу той или иной обучающей организации, методики и форм обучения, как это отразится на текущей работе (не будет ли срывов из-за отвлечения персонала), каких результатов следует ожидать и самое главное – сколько это стоит и когда именно нужны деньги на оплату обучения работников.

Как показывает практика, руководителям трудно найти средства на обучение работников, когда это обучение происходит спонтанно. Когда же руководитель видит и планирует заранее свои расходы, проблемы с выделением средств не возникает.

Помимо этого предлагаемый методический подход позволяет решить еще ряд задач, отвечающих современному уровню взаимоотношений работодатель-работник, а именно:

А.К.МИШИН, К.В.НАУМОВ

- повысить уровень ответственности руководителей среднего звена за подчиненных им работников и их развитие;

- вовлечь в процесс управления развитием весь персонал организации.

Таблица 2

**Программа обучения и развития персонала
Профессиональное развитие**

Категория работников	Тема	Способ обучения	Оценка результативности	Практическое применение
Руководители высшего звена	Бюджетирование	Участие в семинаре-тренинге	Доклад на совещании о том, что узнали в период обучения, обсуждение	Мозговой штурм, групповая работа: "Улучшение, оптимизация финансового планирования и бюджетирования организации. Разработка мер".
Зам.директора по маркетингу	Логистика поставок	Участие в семинаре-тренинге	Доклад на совещании о том, что узнали в период обучения, обсуждение	План мероприятий по улучшению \ оптимизации логистики, разработанный начальником торгового отдела и зам. директора по маркетингу (утверждается генеральным директором)
Специалисты отдела сбыта	Формирование клиентской базы	Участие в семинаре-тренинге	Отчет слушателей с последующей оценкой того, что они узнали в период обучения.	Разработка системы электронного ведения и учета клиентской базы

Личностное развитие

Категория работников	Тема	Способ обучения	Оценка результативности	Практическое применение
Руководители высшего звена	Деловой этикет	Корпоративный тренинг с элементами диагностики и консультирования (коучинг)	Тест: "Основные правила делового этикета", разработка основных стандартов этикета организации.	Утверждение разработанных стандартов. Оценка этики отношений и применимости разработанных стандартов этики (ответственный зам.директора по управлению персоналом).
Руководители структурных подразделений	Взаимодействие с коллективом	Корпоративный тренинг	Анкетирование слушателей с последующей оценкой того, что они узнали. Отчет со тренера об уровне взаимодействия руководителей с коллективом, рекомендации.	По окончании года оценка использования полученных знаний посредством: а) оценки микроклимата в подразделениях; б) анализа причин увольнения; в) оценки руководителя подчиненными при проведении аттестации.
Специалисты отдела сбыта	Способность управлять стрессами	Корпоративный тренинг с элементами коучинга	Тест: "Основные правила борьбы со стрессами". Отчет тренера об уровне стрессоустойчивости специалистов, возможные рекомендации.	По окончании года оценка специалистом по управлению персоналом степени использования полученных знаний посредством: а) оценки микроклимата и факторов на него влияющих; б) анализа причин увольнения; в) собеседования с участниками обучения: как им удается бороться со стрессами, применяют ли они полученные знания на практике.

ЛИТЕРАТУРА

1. Молл Е., Подготовка профессионалов в области управления человеческими ресурсами // Управление персоналом №12.

2. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Реструктуризация предприятий и компаний.- М.: Изд-во «Экономика», 2001 г.