

image not found or type unknown



В современном мире проблема необходимости развития персонала стоит особенно высоко. Наша жизнь подвержена непрекращающемуся техническому прогрессу, который поражает практически все сферы общественной жизни. XXI век – это век информации и знаний, обладая которыми компании имеют шанс опережать конкурентов, а работники быть востребованными и конкурентоспособными на рынке труда. Именно поэтому встает вопрос о качественных программах развития персонала в организациях.

Очень часто работники, приходя в компанию, не имеют должного опыта и навыков, которые будут им по-настоящему необходимы на занимаемой должности. Объяснением этому могут быть несколько причин<sup>[1]</sup>.

Во-первых, *существует нехватка навыков у выпускников учебных заведений на рабочем месте*. Во время учебы студенты не имеют большого количества времени на прохождение практик и стажировок, что позже является причиной их низкого опыта. Более того, устроившись на работу, человек должен выполнять ряд более узких и специальных функций, требующих определенных знаний. Для устранения этих недочетов руководство компании проводит мероприятия по повышению квалификации сотрудников.

Во-вторых, как уже было отмечено выше, *наш мир сегодня развивается стремительными темпами, что приводит к потребности в постоянной переквалификации кадров практически всех возрастов и должностей*. Постоянно разрабатываются новые способы и методики более эффективной работы, поэтому чтобы не стоять на месте, а идти в ногу со временем, необходимо заниматься повышением квалификации работников.

Появляется вопрос: кто заинтересован в том, чтобы в человеческий капитал вкладывали средства?

В первую очередь следует обратить внимание на работника. Его основная мотивация для выполнения своих обязанностей – это заработная плата, которая возрастает при повышении квалификации. Программы развития персонала как раз направлены на то, чтобы увеличивать человеческий капитал сотрудников предприятия.

Компании, которые проводят эти программы, тоже действуют не из пустых соображений. Увеличивая производительность труда работников, руководство компаний планирует наращивать величину и качество выпускаемого блага, тем самым создавая для себя лучшие условия развития.

Инвестиции в человеческий капитал могут послужить драйвером роста экономики. Действительно, все в этом мире создают люди, и только от них зависит будущее как отдельных компаний, так и экономики страны в целом. Именно поэтому в инвестировании в человеческий капитал заинтересованы не только компании и работники, но и государство. При создании должных условий для развития кадров в компаниях, государство может получить гораздо большую отдачу, чем та, которая была до его вмешательства. Это может привести к росту всей экономики.

Встает вопрос: являются ли программы развития персонала эффективными для всех перечисленных выше субъектов или нет?

## **Методы обучения персонала**

В данный момент на планете находится 196 стран, каждая из которых имеет свои собственные взгляды на решение определенных проблем. В том числе и на вопрос о развитии персонала. Сегодня мне удалось выделить две наиболее яркие тенденции увеличения качества рабочей силы предприятия, о которых речь пойдет дальше.

**Первый вариант (Европейский).** Во многих развитых и развивающихся странах процветают рыночные отношения. Это явление не могло не повлиять на процесс формирования рынка рабочей силы. Каждый участник рыночных отношений понимает, что для поддержания успеха ни в коем случае нельзя останавливаться в совершенствовании. Для работника замедление в развитии часто приводит к его сокращению. Для компании – к уходу с рынка. Поэтому любая благополучная организация думает о своем будущем и вкладывает в него деньги.

В зависимости от возможностей и целей компании определяются методы обучения персонала. Все методы можно разделить на несколько групп: активные и пассивные, индивидуальные и групповые, без отрыва от производства и с отрывом от него, обучение на рабочем месте и вне рабочего места, традиционные и современные.

Рассмотрим поподробнее последнюю пару. Традиционными методами считаются две основные формы обучения, которые существуют уже не одно столетие: лекции

и семинары. На данных занятиях подробно обсуждается теоритический курс и прорабатываются основные практические задачи, которые могут быть наиболее важными или часто встречающимися у работников данной должности. Однако, участники данных уроков не всегда вовлечены в процесс, потому что он проходит не в интерактивной, а в лекционной форме, что приводит к недостаточно эффективному усвоению материала.

Современные методы подготовки персонала во многом связаны с развитием высоких технологий и изменении в самом подходе подготовки кадров.

Работодатели стремятся сделать процесс обучения как можно более удобным, эффективным и интересным для персонала. В связи с этим были разработаны следующие методы повышения квалификации: видео-обучение, дистанционное обучение, модульное обучение, кейс-обучение, поведенческое моделирование, наставничество, обучение действиями, обучение в работников группах, баскет-метод, ротация, метод Shadowing, метод Secondment, метод Buddying, формат тренингов, деловых игр, метафорических игр, ролевых игр, мозгового штурма, сторитейлинга. Основное отличие современных методов обучения от традиционных состоит в том, что они представляют собой или комплекс интерактивных, динамичных и запоминающихся занятий, созданных для привития и отработки определенных навыков, или курс лекций, который работник может проходить в подходящее ему время и в удобном месте.

**Второй вариант (Японский).** До конца 70-ых годов XX века в «Стране восходящего солнца» существовала система пожизненного найма. Выпускник учебного заведения (не зависимо от того, школы или университета) приходя на работу получал самую низшую должность с соответствующей заработной платой. В этот момент у него была возможность ознакомиться с самыми мельчайшими деталями процесса производства предприятия, чтобы потом, когда он будет занимать более высокую позицию в компании, он знал, что от чего зависит и как на это можно влиять. В течение всей жизни человек занимался построением своей трудовой карьеры на одном предприятии (увольнение – это тяжкое наказание). Каждые 2-3 года он поднимался по карьерной лестнице на одну ступеньку вверх. В соответствии с этим росла его заработная плата. Как мы можем увидеть, персонал практически не испытывал потребности в повышении своей квалификации, так как он познавал деятельность предприятия с самых азов и находился на нем до выхода на пенсию, что обеспечивало его всеми необходимыми знаниями и навыками.

Раньше считалось, что чем больше у человека трудовой стаж, тем эффективнее и производительнее он трудится. Однако, как и в случае с европейскими методами

японские тоже претерпели изменения. В 80-ые годы прошлого столетия японцы заметили, что старшее поколение намного дольше приспосабливается к техническому прогрессу, чем молодое, а значит, и производительность их труда ниже, но заработная плата у «ветеранов» в разы больше. В связи с этим система пожизненного найма и рост оплаты труда в соответствии с возрастом работника трансформировались в систему найма и оплаты в зависимости от результативности и производительности труда. Работников нанимают так же, как и раньше (на низкие позиции), однако их дальнейшая судьба определяется в соответствии с тем, какие результаты они покажут на рабочем месте. Говоря о программах развития персонала, нельзя не упомянуть тот факт, что и сейчас сотрудник должен пройти путь от самых «низов» до «вершин». Знания и навыки он получает по ходу работы. Человеку не требуется постоянная переквалификация, потому что год от года он поднимается по карьерной лестнице на одном предприятии, изучая его деятельность с самых базовых операций.

### **Оценка эффективности обучения персонала**

Одним из основных критериев проведения программ развития персонала является непосредственное увеличение эффективности его работы после прохождения данных программ. Появляется вопрос: что подразумевается под эффективностью?

Для компании эффективность работы ее персонала отражается в бухгалтерских отчетностях в разделе «Прибыли и убытки». Если работники трудятся эффективно, значит сальдо баланса будет расти по мере повышения квалификации персонала. Однако, невозможно постоянно увеличивать человеческий капитал сотрудников, потому что все равно когда-то наступит предел совершенствованию. Как определить, когда это случится?

Сегодня для принятия решений о том, кого и как развивать, используется оценка сотрудников по следующим критериям:

1. Уровень развития компетенций.
2. Потенциал личности.
3. Уровень мотивации.

Отделом HR разрабатывается программа развития для каждого сотрудника, с учетом вышеперечисленных критериев. Данные меры должны, во-первых, *обеспечить наилучшую подготовку каждого отдельного работника, а во-вторых, уберечь предприятие от лишних денежных трат.*

Что происходит на практике?

По данным, опубликованным в отчете Ассоциации Менеджеров за 2009 год, «доля компаний с наличием мероприятий в сфере управления человеческими ресурсами составляет 86%, доля компаний с наличием мероприятий по сохранению знаний в связи с уходом сотрудников составляет 84%. По результатам тех же исследований подсчитано, что доля расходов от прибыли организаций, направляемая на обучение и развитие сотрудников составляет в среднем всего 1%. Эксперты и крупные работодатели сходятся в мнении, о том, что этот процент должен быть повышен. По данным сборника корпоративных практик мы выделили компании, уделяющие особое место обучению сотрудников. Пивоваренная компания «Балтика» с 2006 года к 2009 увеличила вдвое число сотрудников, прошедших обучение по управленческой программе, со 194-х человек до 380-ти. Объединенная компания «РУСАЛ» в 2008 году запустила 22 модульных программ по повышению квалификации сотрудников, с бюджетом отдельных программ до 400 тыс. рублей. «Северсталь» ключевое место отдала выявлению сотрудников с высоким лидерским потенциалом, с дальнейшим развитием талантов. По итогам пятилетней программы, каждый год 80% обученных участников переходили на более высокие и сложные должности. Авиакомпания «Трансаэро» в 2008 году смогла предоставить дополнительное образование 1800-ти сотрудникам, причем каждый мог выбрать несколько направлений»[\[2\]](#).

Как мы можем видеть, компании занимаются инвестированием в человеческий капитал, хотя доли расходов на обучение персонала составляют не очень большую часть в прибыли корпораций. С другой стороны, тенденции роста этих долей вселяют уверенность в том, что развитие персонала будет происходить все качественнее с каждым годом. «В 2011 году бюджеты крупных компаний ... достигли цели в размере 2% от фонда заработной платы (LCF) ... в 2010 году эти расходы составили 1,15% от фонда заработной платы. Доля бюджета на обучение и развитие в выручке компании, согласно Training Index, практически не изменилась за год: к концу 2011 года она составила 0,10% по сравнению с 0,09% в 2010 году ... По данным опроса, большинство компаний увеличили свои бюджеты на обучение в 2012 году. Кроме того, ни одна компания не имеет планов по их снижению в 2013 году, и если стоимость обучения топ-менеджеров в 2011 году увеличилась по сравнению с предыдущим на 9% (до 120 000 рублей. одного работника), стоимость обучения среднего звена подскочила на 57% до более чем 91000 рублей, а на линейный - на 97% (до 70 000 рублей) и специалистов - до 178% (до 55 500 рублей)»[\[3\]](#).

## Результаты

В мировой практике инвестирование в человеческий капитал играет не последнюю роль в достижении компаниями экономического роста. Как раз наоборот, согласно данным Всемирного банка 65% экономического роста связано с человеческим капиталом, 20% с природным, 15% с физическим.[\[4\]](#) Отсюда можно сделать вывод, что такой фактор производства, как человеческий капитал играет определяющую роль в развитии современных компаний.

Что же касается России, то всегда следует иметь в виду характер местного менталитета, обычаев и негласных правил. Русские люди во многом подвержены влиянию «Запада», поэтому и в сфере развития персонала тоже придерживаются зарубежных методов. Многие российские компании внедряют современные программы развития персонала в свою структуру, и часто это приносит хорошие плоды.

Японский принцип пожизненной карьеры на одном предприятии не имеет возможности закрепиться на российском рынке. Для его реализации требуется понести большое число издержек. В Японии совершенно другая политическая ситуация, другие социальные нормы. В то время как в России с 1 мая 2018 г. минимальный размер оплаты труда составляет 11 163 руб.[\[5\]](#), в Японии его размер составляет около \$1200 в месяц[\[6\]](#). В нашей стране сейчас невозможно безболезненно для экономики произвести такой крупный переворот в структуре компаний, поэтому от этого варианта приходится отказаться.

Специалисты также отмечают важность не только финансовой составляющей процесса повышения квалификации персонала, но и организационной. По разным данным около 50% целей обучения персонала «чаще не понятны» сотруднику[\[7\]](#). При этом в 2 из трех случаев сотрудник получает информацию о месте и времени предстоящего тренинга несвоевременно, из-за чего возникают проблемы, связанные с возможностью посещения занятия. На предприятиях сотрудники жалуются, что большая часть информации подается в непонятной форме, из-за чего эффективность обучения сильно снижается и вынуждает работников самостоятельно изучать материал в свое свободное время, либо оставлять его неотработанным. Вышеперечисленные причины неэффективности тренингов, направленных на повышение квалификации персонала, относятся к разряду организационных. Их решение не требует дополнительных серьезных финансовых вложений. Следует только изменить подход к процессу образования персонала, сделать подачу материала более доступной, заранее знакомить аудиторию с

предстоящими курсами и грамотно ставить цели тренингов для того, чтобы занятия стали более качественными, и отдача от образовательного процесса была более ощутимой.

Повышение эффективности организационного процесса также может выстраиваться множественными способами, среди которых мы можем выделить наиболее популярные и эффективные[8]:

1. Внутривзаводское повышение квалификации. Данный метод подразумевает проведение цикла тренингов и лекций сотрудником предприятия или приглашенного лица на территории завода.
2. Внезаводское повышение квалификации. Здесь подразумевается, что участникам курсов повышения квалификации необходимо посещать специально выбранное для этого место, в котором будет проходить тренинг или лекция. Периодически бывает полезным «окунуть» сотрудников в незнакомую им атмосферу для того, чтобы заставить их мыслить иначе и по-другому смотреть на вещи.
3. Самообучение. Способ обучения сотрудника, при котором он сам занимается по заранее предоставленным ему материалам текстового, аудио, видео или иного формата. Сегодня, по причине развития интернет-технологий, такая форма обучения набирает популярность. Для компании намного дешевле единожды создать курс лекций и дать к нему доступ сотрудникам. Однако эффективность самостоятельного обучения не всегда сопоставима с эффективностью обучения с преподавателем. Обучаемые не имеют возможности задавать вопросы и участвовать в дискуссиях, а также часто не отрабатывают материал в значительном объеме, из-за чего при столкновении в работе с подобными вопросами работники далеко не всегда понимают алгоритм действий и варианты решений появившейся задачи. Поэтому самообучение должно быть качественно создано для того, чтобы служить эффективным методом повышения квалификации персонала компании.

«Кадры решают все!» - говорил И. В. Сталин в 1935 году. Спустя уже более 80 лет его слова не теряют смысла. Сегодня каждый менеджер понимает значимость этой фразы, и именно поэтому компании занимаются вложением средств в человеческий капитал и, как показывают тренды, будут с каждым годом увеличивать столь важные инвестиции.

### **Список литературы:**

1. Берзин Дж. «Увеличивающийся разрыв между тем, что нужно бизнесу и тем, что дает образование». [17.03.2013] Электронный ресурс. URL: <http://hrm.ru/uvelichivajushhijjsja-razryv-mezhdu-tem-chto-nuzhno-biznesu-i-tem-chto-daet-obrazovanie>
2. Матвеев И.В., Кузьменко Н.И. Формирование системы повышения квалификации на предприятии // Территория науки. 2015. №5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-sistemy-povysheniya-kvalifikatsii-na-predpriyatii>
3. Национальный список минимальной заработной платы по регионам Министерство здравоохранения, труда и социального обеспечения. Электронный ресурс. URL: [https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou\\_roudou/roudoukijun/minimumichir](https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/minimumichir)
4. Петрова Е. «Первомайская бедность: в России выросла «минималка». [01.05.2018] Электронный ресурс. URL: <https://www.gazeta.ru/business/2018/04/27/11732407.shtml>

Погорелко М.А. «Особенности внутрифирменных инвестиций в человеческий капитал в России». Электронный ресурс. URL: [http://lomonosov-msu.ru/archive/Lomonosov\\_2012/1947/46705\\_e3ec.pdf](http://lomonosov-msu.ru/archive/Lomonosov_2012/1947/46705_e3ec.pdf)

1. Сайт белорусского республиканского союза молодёжи. Электронный ресурс. URL: <https://www.google.ru/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CDAQFjAB&5Jx0vMeFOLYEgZcgi68KyedCA&sig2=gM3Swl6GWXpqQIN1LGpeAQ&bvm=bv.57155469,d.l>
2. Ткаченко Т.В., Перкова Е.П. Особенности повышения квалификации специалистов высокотехнологичного предприятия // ТДР. 2016. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-povysheniya-kvalifikatsii-spetsialistov-vysokotehnologichnogo-predpriyatiya>

1. Берзин Дж. «Увеличивающийся разрыв между тем, что нужно бизнесу и тем, что дает образование». [17.03.2013] Электронный ресурс. URL: <http://hrm.ru/uvelichivajushhijjsja-razryv-mezhdu-tem-chto-nuzhno-biznesu-i-tem-chto-daet-obrazovanie> ↑

2. Погорелко М.А. «Особенности внутрифирменных инвестиций в человеческий капитал в России». Электронный ресурс. URL: [http://lomonosov-msu.ru/archive/Lomonosov\\_2012/1947/46705\\_e3ec.pdf](http://lomonosov-msu.ru/archive/Lomonosov_2012/1947/46705_e3ec.pdf) ↑

3. Сайт белорусского республиканского союза молодёжи. Электронный ресурс.  
URL:  
<https://www.google.ru/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CDAQFjAB&5Jx0vMeFOLYEgZcgi68KyedCA&sig2=gM3Swl6GWXpqQIN1LGpeAQ&bvm=bv.57155469,d.l>  
[↑](#)
4. Там же. [↑](#)
5. Петрова Е. «Первомайская бедность: в России выросла «минималка». [01.05.2018] Электронный ресурс. URL:  
<https://www.gazeta.ru/business/2018/04/27/11732407.shtml> [↑](#)
6. Национальный список минимальной заработной платы по регионам  
Министерство здравоохранения, труда и социального обеспечения.  
Электронный ресурс. URL:  
[https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou\\_roudou/roudoukijun/minimumichir](https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/minimumichir)  
[↑](#)
7. Ткаченко Т.В., Перкова Е.П. Особенности повышения квалификации специалистов высокотехнологичного предприятия // ТДР. 2016. №4. URL:  
<https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-povysheniya-kvalifikatsii-spetsialistov-vysokotehnologichnogo-predpriyatiya>. [↑](#)
8. Матвеев И.В., Кузьменко Н.И. Формирование системы повышения квалификации на предприятии // Территория науки. 2015. №5. URL:  
<https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-sistemy-povysheniya-kvalifikatsii-na-predpriyatii>. [↑](#)