

Д.А. Баринов

**СОЦИАЛЬНАЯ И ЭКОНОМИЧЕСКАЯ
ЭФФЕКТИВНОСТЬ СИСТЕМЫ
ОБУЧЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ**

В статье рассматривается проблема построения эффективной системы обучения в организации. Предлагается типология обучающих мероприятий в соответствии с критериями экономической и социальной эффективности. Рассматриваются основные подходы к построению системы обучения, а также определяются ключевые параметры данной системы.

Ключевые слова: система обучения, экономическая эффективность, социальная эффективность.

The article explores the issue of creating effective training system in an organization. The typology of training activities in accordance with economic and social efficiency criteria is developed. Main approaches towards developing training system are examined and key parameters of the proposed system are considered.

Key words: training system, economic efficiency, social efficiency.

В условиях перехода к постиндустриальному обществу и экономике, основанной на знаниях, образование становится одним из приоритетных направлений государственной политики и важным фактором стратегии индивидуального выбора.

Важность образования для общества в целом определяется его основными функциями. Так, Э. Дюркгейм¹ полагал, что основная функция образования — передача социальных норм и ценностей, которые позволяют достичь необходимого уровня солидарности в обществе. К. Девис и В. Мур² рассматривают образование как одно из оснований социальной стратификации. Образование позволяет занять наиболее важные функциональные позиции в обществе наиболее талантливыми его

Баринов Дмитрий Александрович — ассистент кафедры управления персоналом факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова, *e-mail:* Barinov@spa.msu.ru

¹См.: Дюркгейм Э. Социология образования. М., 1996. С. 80.

²Социология образования: Учебное пособие / Под ред. Д.В. Зайцева. Саратов, 2004. С. 300.

членами. М. Вебер³ отмечал значимость образования с точки зрения обучения индивидов новым ролям в индустриальном обществе. Он считал, что рациональное образование ориентировано на воспитание человека-специалиста. К. Маркс⁴ считал, что путем контроля над видами образования и знания господствующие группы регулируют доступ индивидов к позициям в обществе, закрепляя его классовую структуру.

Согласно некоторым современным трактовкам⁵, целью образования считается удовлетворение потребностей в квалифицированной и дисциплинированной рабочей силе. Современная концепция непрерывного образования⁶ предполагает, что в условиях постиндустриального общества человек должен постоянно учиться, чтобы успешно проходить процесс социализации и обеспечивать выполнение функций, предписываемых социальной системой той или иной позиции, занимаемой человеком в обществе. В данном контексте уместной представляется расширительная трактовка системы образования, включающая в себя не только ступенчатую систему учебных заведений (школы, технологические колледжи, вузы, и т.д.), но и совокупность институтов, позволяющих индивидам получать новые знания и развивать навыки в течение всей жизни (коммерческие тренинговые компании, системы корпоративного обучения, и т.д.).

К сожалению, этот аспект образования практически не рассматривается в социологической литературе, несмотря на вышеназванные тенденции, определяющие его значимость для отдельных людей и общества в целом. Представляется необходимым рассмотреть системы обучения работников в организациях (в дальнейшем мы будем использовать данный термин применительно к обучению на рабочих местах, чтобы не путать его с общепринятой трактовкой системы образования), которые, с одной стороны, являются одним из ключевых условий успеха современных организаций, оперирующих в условиях формирования экономики, основанной на знаниях, а с другой стороны, позволяют сотрудникам приобрести знания и сформировать навыки, необходимые для успешной социализации и профессиональной деятельности в условиях постиндустриального общества.

³Там же. С. 12.

⁴Там же. С. 13.

⁵Там же. С. 18.

⁶Approaches to Continuing Professional Development Measurement // International Federation of Accountants Information Paper. June 2008.

Применительно к организации, обучение сотрудников можно определить как *целенаправленный процесс приобретения знаний, формирования и развития навыков, усвоения социальных норм, необходимых для успешной профессиональной деятельности сотрудников организации, при активном ее участии.*

Существуют различные подходы к типологии мероприятий, существующих в рамках корпоративного обучения. Например, А.Я. Кибанов⁷ выделяет следующие виды обучения:

- Подготовка кадров — планомерное обучение квалифицированных специалистов в различных областях человеческой деятельности;
- Повышение квалификации — обучение с целью усовершенствования знаний и развития определенных навыков;
- Переподготовка кадров — обучение с целью освоения новых знаний и формирования новых навыков;

М. Армстронг⁸ выделяет следующие виды обучения:

- Формальное обучение по специальным программам в рамках формализованных мероприятий;
- Неформальное неструктурированное обучение, осуществляющееся на нерегулярной основе при помощи процессов, которые не предусмотрены компанией и которая целенаправленно не вкладывает в них деньги. Согласно некоторым исследованиям⁹, до 70% американских работников приобрели знания и развили навыки именно при помощи неформального обучения.

Методология компании SHL¹⁰ предусматривает следующие виды обучения:

- Обучение на рабочем месте. Данный вид обучения предполагает такие мероприятия, как инструктаж, проводимый непосредственным руководителем, развивающие задания/специальные проекты, участие в рабочих группах, осуществление тех или иных действий с получением последующей обратной связи от руководителя, наблюдение за работой более опытных сотрудников, ротация, и т.д.
- Менторинг. Данный вид обучения предполагает осуществление обучающих и развивающих мероприятий другим,

⁷ См.: Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М., 2005. С. 411.

⁸ См.: Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. СПб., 2004. С. 465.

⁹ Там же.

¹⁰ Personal Development Pack // SHL Group plc. 1999.

более квалифицированным сотрудником или руководителем (необязательно непосредственным). Интересно, что SHL относит родственников, друзей, соседей и членов профессиональных групп к возможным субъектам менторинга. Предполагаются различные формы реализации менторинга, в том числе ролевое моделирование, консультирование, предоставление обратной связи, поддержка и мотивация.

- Обучение вне рабочего места. К данному виду обучения относятся разнообразные внешние тренинги, специальные учебные программы, курсы (как внешние, так и внутренние), и т.д.
- Самообразование. Данный вид обучения предполагает самостоятельное приобретение новых знаний и развитие навыков. К нему относятся прохождение дистанционных учебных курсов, обучение при помощи специальных компьютерных программ, аудиодисков, изучение профессиональной литературы и т.д. Роль компании при использовании данного вида обучения сводится к обеспечению сотрудников соответствующими учебными материалами.

И. Биллсон¹¹ выделяет следующие виды обучения:

- Внешние курсы. Обучение внешними организациями, направленное на получение общих знаний и навыков.
- Внутренние курсы. Проводятся непосредственно в организации и имеют более четкую направленность, чем внешние курсы.
- Самообучение. Основано на самостоятельной умственной работе обучающегося.
- Наставничество в малых группах. Предполагает проведение коротких, но частых занятий в небольших группах (от 4 до 8 человек), призвано решать конкретные организационные задачи по приобретению конкретных знаний и формированию конкретных навыков.
- Активное обучение. Основано на решении реальных рабочих ситуаций, призвано решать конкретные рабочие задачи.
- Менторинг. Данный вид обучения требует достаточно много времени, однако выгоду от него получают обе стороны.

¹¹ *Billson I.* How Just-In-Time Training Can Support Business and Competency Development // *Competency.*, 1998. Spring. P. 21–24.

- Обучение точно в срок. Обучение, ориентированное на решение неотложных, «сиюминутных» потребностей организации, предполагает работу в малых группах или индивидуальные занятия.

Существует множество и других типологий обучающих мероприятий в организации, однако приведенные выше трактовки позволяют понять, каков спектр возможностей обучения существует у сотрудника в организации.

Обучение позволяет организации повысить адаптивность сотрудников к быстро меняющимся внешним условиям, повысить эффективность деятельности и приобрести дополнительное конкурентное преимущество. Работнику же корпоративное обучение позволяет удовлетворить потребность в развитии и самоуважении, получить возможность реализовать свой потенциал, повысить свое конкурентное преимущество на рынке труда.

Вместе с тем многие руководители далеко не всегда четко представляют значимость обучения для организаций, что, в частности, показал современный финансово-экономический кризис, в условиях которого многие компании сворачивали, прежде всего, именно программы корпоративного обучения¹².

На наш взгляд, такое положение вещей стало результатом того, что многие организации допускали следующие ошибки при создании системы обучения:

- Отсутствие четкого понимания того, насколько затраты на данную систему способствуют достижению общих коммерческих целей организации. Здесь можно выделить два основных направления: либо организации тратят деньги на обучение сотрудников, не всегда четко представляя, как конкретно эти сотрудники будут применять те или иные знания и навыки в своей работе, либо организации выделяют определенный бюджет на обучение, из которого в течение года тратятся определенные суммы на обучение сотрудников тех или иных отделов. Как правило, имеющиеся средства тратятся по усмотрению руководителей департаментов при наличии обоснования, во многих случаях формального.

¹²См.: *Старикова О.* Практика управления персоналом в условиях кризиса. <http://business63.ru/survey/65527.html> (04.03.2009); Информационно-аналитический обзор. Управление персоналом в условиях кризиса: тренды и практика. — <http://www.trainings.ru/library/reviews/?id=11419> (05.03.2009); Аналитический обзор PriceWaterhouseCoopers. Меры в сфере управления персоналом для предотвращения или преодоления кризиса. — <http://www.pwc.com/extweb/pwcpublications.nsf/docid/102BCD7C550168AC8025751100521240> (01.03.2009).

- Предлагаемое обучение нерелевантно рабочим обязанностям сотрудника или же не предполагает возможности саморазвития в долгосрочной перспективе. С одной стороны, сотрудники могут проходить обучение, которое воспринимается ими как дополнительная нагрузка, которая никак не скажется на повышении эффективности их рабочей деятельности. Такое может произойти в случае, если обучение по определенному курсу могут проходить все сотрудники, без выяснения конкретных целевых групп (например, «основы менеджмента» для сотрудников, занимающих должность специалиста) или же в случае низкого качества предлагаемых курсов. С другой стороны, сотрудникам может предлагаться только узкоспециализированное обучение, необходимое для выполнения конкретной работы в конкретной должности и в конкретной организации. В этом случае такое обучение будет, скорее всего, восприниматься сотрудниками как часть их рабочей деятельности, а не как возможность личностного и профессионального роста.
- Обучающие мероприятия проводятся спорадически и бессистемно. Компании приобретают учебные курсы у внешних провайдеров, не выяснив потребности в обучении, не создав план обучения, что может быть обусловлено либо сиюминутной организационной необходимостью, либо желанием следовать современным тенденциям и приобретать наиболее популярные учебные курсы, либо попыткой решить глубинные организационные проблемы при помощи обучения. Отсутствие системности при внедрении тех или иных обучающих мероприятий, а также отсутствие взаимосвязи обучения с другими областями управления человеческими ресурсами, в частности, с системой карьерного роста, приводит к неудовлетворительным результатам. Сотрудники не получают необходимых знаний или получают их не в полном объеме, не развивают необходимых навыков, не применяют полученные знания и навыки на своих рабочих местах, что приводит к фрустрации сотрудников и недоверию руководителей к возможностям корпоративного обучения.
- В организации проводится очень ограниченный круг обучающих мероприятий. Как правило, под обучением подразумевают только тренинги и тренинг-семинары¹³, что, безусловно, обедняет процесс обучения сотрудников.

¹³ См.: *Сорокоумов А.* Эффективность обучения: проблемы и пути решения. // <http://www.ubo.ru/articles/?cat=124&pub=141> (18.06.2009).

Существующие проблемы приводят к тому, что корпоративное обучение не достигает своих целей и не приносит желаемых результатов. Как следствие многие компании не рассматривают обучение сотрудников как одно из ключевых составляющих конкурентного преимущества компании или же относятся достаточно скептически к корпоративному обучению в целом.

На наш взгляд, прежде чем приступить к выработке предложений по преодолению данных тенденций посредством систематизации обучающих мероприятий, необходимо определиться с начальными точками отсчета.

В данном случае точками отсчета могут выступать те параметры, которые имеют принципиальное значение для организации при выборе того или иного вида обучения:

- *Экономическая эффективность;*
- *Социальная эффективность.*

Говоря об *экономической эффективности* обучения, мы прежде всего, имеем в виду соотношение затрат и результатов, которое приносит обучение. Существует ряд общепринятых показателей, позволяющих измерить эффективность обучения. Специалисты¹⁴ выделяют следующие показатели:

- ROI (Return on investment) — показатель, позволяющий рассчитать затраты на вложенные инвестиции. Его можно рассчитать следующим образом: $ROI = \text{Результаты обучения} / \text{стоимость обучения}$. Если величина ROI превышает единицу, то в этом случае можно считать, что проводимое обучение экономически эффективно, то есть приобретаемая выгода выше, чем издержки. Результаты обучения могут выражаться в повышении производительности, снижении операционных ошибок и т.д.
- Срок окупаемости — показатель, который применяется, как правило, к долгосрочным программам обучения. Он рассчитывается следующим образом: $\text{Срок окупаемости} = \text{Затраты на обучение} / \text{ожидаемый эффект}$. Ожидаемый эффект рассчитывается посредством экстраполяции планируемых величин.
- ROE (Return on expectations) — возврат от ожиданий. В данном случае предполагается определение ожиданий заказчика перед началом обучения и измерение степе-

¹⁴См.: Воротынцева Т., Неделин Е. Строим систему обучения персонала. СПб., 2008. С. 128.

ни удовлетворения ожиданий при помощи количественных показателей, например, более рациональное управление временем, повышение степени удовлетворенности клиентов, объемов продаж и т.д.

Следует отметить, что при расчете экономической эффективности, как правило, сталкиваются с проблемой определения доли влияния обучения на те или иные экономические результаты. Так, производительность труда может повыситься не только за счет профессиональной подготовки, но и за счет внедрения нового оборудования, разработки нового бонусного плана для сотрудников и т.д. Поэтому многим показателям, предлагаемым для оценки эффективности обучения, нельзя доверять в полной мере.

Например, М.И. Магура и М.Б. Курбатова¹⁵ выделяют такие показатели оценки эффективности обучения, как:

- Доля расходов на обучение;
- Расходы на обучение одного работника;
- Достигнутая экономия по отношению к затратам на обучение;
- Процент улучшения производственных показателей после прохождения обучения;
- Доход на одного работника в год;
- Прибыль в расчете на одного работника в год.

Как нетрудно заметить, данные показатели не могут дать объективной картины экономической эффективности обучения, поскольку первые три дают лишь количественную информацию, а вторые могут дать лишь косвенное подтверждение эффективности тех или иных учебных программ. Тем не менее, понимая ограниченность данных показателей, их можно использовать для того, чтобы с определенной долей условности понять, насколько в принципе эффективно то или иное обучение с экономической точки зрения.

Вторым важным параметром оценки системы обучения является ее социальная эффективность. Социальную эффективность можно рассматривать как «удовлетворение интересов и потребностей сотрудников»¹⁶. Иными словами, социальная эффективность в качестве точки отсчета рассматривает не организацию и стоящие перед ней задачи, а работника с его

¹⁵См.: Магура М.И., Курбатова М.Б. Обучение персонала как конкурентное преимущество // Управление персоналом. М., 2004. № 216. С. 139.

¹⁶См.: Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. М., 2002. С. 27.

индивидуальными потребностями и ожиданиями. Социальная эффективность отвечает на вопрос: «В какой степени работник достигает своих индивидуальных целей, вступая в трудовые отношения с той или иной организацией?».

По мнению А.Я. Кибанова¹⁷, «Социальная эффективность... проявляется в возможности достижения позитивных, а также избегания отрицательных, с социальной точки зрения, изменений в организации». К числу позитивных изменений А.Я. Кибанов¹⁸ относит, например, обеспечение сотрудникам надлежащего жизненного уровня, реализацию и развитие индивидуальных способностей работников, благоприятный социально-психологический климат и т.д. К числу негативных последствий относится физический и моральный ущерб.

Оценка социальной эффективности в ряде случаев может быть сведена к конкретным показателям. Например, снижение уровня текучести кадров, повышение удовлетворенности трудом, повышение эффективности работы вследствие более полной реализации потенциала сотрудников и т.д.

Применительно к системе обучения в качестве социальных результатов могут выступать¹⁹:

- Реализация и развитие потенциала работников;
- Повышение конкурентоспособности персонала на рынке труда;
- Согласование целей работников и целей организации;
- Разделение ценностей и принципов организации;
- Повышение содержательности труда.

Данные результаты могут быть измерены при помощи таких показателей, как увеличение доли работников, повышающих квалификацию, проходящих профессиональную подготовку или переподготовку, рост числа работников, удовлетворенных возможностями развития в организации (а также снижение количества увольнений по причинам отсутствия перспектив профессионального роста), и т.д.

Одним из наиболее популярных методов измерения эффективности обучения является метод, предложенный Д. Киркпатриком²⁰, суть которого состоит в том, что эффективность обучения оценивается на четырех уровнях:

¹⁷ См.: Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М., 2005. С. 604.

¹⁸ Там же. С. 604.

¹⁹ Там же. С. 613.

²⁰ Kirkpatrick D. Evaluating Training Programs: The Four Levels. 2nd edition. Berret Koehler Publishers, Inc., 1998. P. 289.

- Реакция участников (эмоциональная составляющая: довольны ли участники проведенным обучением);
- Обучение (приобретенные знания и навыки);
- Поведение (каким образом изменилось рабочее поведение участников после прохождения обучения);
- Результаты (эффект, который обучение сотрудников оказывает на достижение целей организации, в частности за счет повышения эффективности деятельности).

Первые три уровня данной модели могут использоваться для измерения социальной эффективности, в то время как четвертый уровень ориентирован на измерение экономической эффективности.

Несмотря на достаточно серьезную критику данной модели, особенно возможностей оценки четвертого уровня, эта модель по-прежнему остается одной из наиболее популярных способов оценки эффективности обучения среди практиков управления человеческими ресурсами.

Все виды обучающих мероприятий в организации группируются исходя из критериев экономической и социальной эффективности. Рассмотрим следующий график. Пусть ось X представляет шкалу экономической эффективности, а ось Y — шкалу социальной эффективности. Такое разделение оправдано тем, что социальная и экономическая эффективности имеют различную направленность. Так, экономическая эффективность рассматривается, в основном, в контексте достижения организацией своих задач, в то время как социальная эффективность оценивает степень достижения своих целей работниками организации. Таким образом, мы можем построить матрицу, ячейки которой представляют основные виды обучения (рис. 1).



Рис. 1. Типы обучения в соответствии с критериями экономической и социальной эффективности

Мы получаем четыре квадрата:

- **Бесполезное обучение.** В данном случае предлагаемое обучение обладает низкой социальной и экономической эффективностью. Это означает, что обучение является достаточно затратным и при этом не приносит удовлетворения обучаемым, которые могут находить предлагаемые курсы бесполезными или не повышающими их ценность на рынке труда. Например, дорогой курс, который приобретается организацией без предварительной оценки потребности в данном виде обучения. Так, если организация заказывает курс по нейролингвистическому программированию для сотрудников магазинов крупной розничной сети, скорее всего такое обучение попадет именно в данный квадрат, поскольку цена такого обучения достаточно высока, но далеко не все обучающиеся смогут воспринять основные постулаты НЛП и тем более применять их в работе без соответствующей поддержки после прохождения обучения. К бесполезному обучению можно также отнести краткосрочные (однo- и двухдневные) тренинги, предоставляющие только поверхностные знания и не формирующие навыков, которые впоследствии могли бы эффективно применяться на рабочих местах.
- **Обучение на рабочем месте.** Это вид обучения, который обладает наибольшей экономической эффективностью при низкой социальной эффективности. Проходя данное обучение, сотрудник приобретает те знания и навыки, без которых он не сможет приступить к своим обязанностям. Например, использование той или иной информационной системы, изучение шаблонов проведения собеседований, порядка приема документов и т.д. Такое обучение требует небольших затрат и, вместе с тем, достаточно специфично, чтобы иметь невысокую ценность на внешнем рынке. Данное обучение связано, как правило, с развитием так называемых «жестких» навыков, то есть с изучением достаточно рутинных действий, предполагающих наличие четких шаблонов, которым можно с легкостью следовать и правильность выполнения которых достаточно легко проверить. Например, проведение той или иной кассовой операции, заполнение определенных форм. Обучение на рабочем месте может предполагать как прохождение тренингов, проводимых при помощи внутреннего штата тренеров или же кого-то из специалистов, так и приобретение тех или иных навы-

ков в ходе рабочей деятельности под наблюдением непосредственного руководителя. Такое обучение существенно не повышает уровень приверженности, так как рассматривается работником как часть своих рабочих обязанностей, а не как возможность профессионального и личностного развития. Более того, такое обучение часто проводится силами самих работников, в связи с чем возникает риск неэффективного обучения сотрудников вследствие нехватки квалификации, времени, а также риск того, что у сотрудника могут быть сформированы неправильные представления о сущности своей работы, а также привиты ценности и принципы, не соответствующие ценностям и принципам организации.

- **Обучение как бонус.** Организация тратит значительные средства на закупку дорогих программ обучения, которые могут серьезно повысить ценность сотрудников на рынке труда, удовлетворенность трудом, развить их личностные качества, и т.д., однако при этом они невыгодны экономически, потому что приобретаемые навыки не могут быть в полной мере использованы на рабочем месте. Например, организация проводит для своих сотрудников обучение по управлению проектами в соответствии со стандартом PMI, не реализуя при этом основные принципы управления проектами, описываемые данным стандартом, в своей деятельности. В этом случае организация создает хорошие возможности для развития своих сотрудников, однако обучение не оказывает значительного влияния на результаты их работы в конкретной организации, что делает данный вид обучения неэффективным. Другой пример: сотрудник проходит обучение по программе MBA за счет организации, однако по тем или иным причинам эффективность его рабочей деятельности не повышается. Таким образом, в данном случае, с точки зрения удовлетворения потребностей сотрудников, требования социальной эффективности удовлетворяются, однако экономическая эффективность остается на достаточно низком уровне.
- **Профессиональное развитие.** Данный вид обучения является высокоэффективным как с точки зрения сотрудников, так и с точки зрения организации. Он предполагает, что сотрудник получает то обучение, которое ему необходимо для приобретения новых знаний и развития навыков в конкретной должности, при этом оно ориентировано и на перспективу, позволяет сотруднику разви-

ваться в профессиональном плане, повышая его стоимость на рынке труда. Социальная эффективность в данном случае достигается полезностью (как с точки зрения сотрудника, так и с точки зрения рынка) предлагаемого обучения, а экономическая эффективность — тем фактом, что сотрудник непосредственно использует приобретенные знания и навыки в своей работе, добиваясь, таким образом, более значимых результатов. К данному виду обучающих мероприятий могут быть отнесены:

- **Коучинг** (как процесс проведения развивающих бесед с сотрудниками, предоставления обратной связи и необходимой поддержки для повышения эффективности работы сотрудников). Хотя многие практики управления персоналом рассматривают коучинг как инструмент управления²¹, существует достаточно подтверждений того, что коучинг следует рассматривать именно как способ обучения и развития сотрудников²². Так как коучинг проводится самими сотрудниками (как правило, занимающими руководящие должности), он не требует каких-либо финансовых затрат со стороны организации. При этом сотрудники продолжают свое развитие, формируя конкретные навыки, необходимые на определенном рабочем месте. В то же время руководители получают возможность развивать навык обучения персонала посредством проведения коучинг-сессий.
- **Менторинг** (как процедура, осуществляющаяся на регулярной основе, которая предполагает поэтапное проведение сессий обратной связи и сессий «трансформации», на которых обсуждаются цели дальнейшего развития и способы их достижения). Менторинг направлен на развитие конкретных поведенческих навыков, в то время как коучинг направлен на решение конкретных рабочих задач. Проведение менторинга носит систематический характер (оценка текущего уровня развития тех или иных компетен-

²¹ Традиционная и новая модель менеджмента. — http://www.cecsi.ru/coach/mgmt_new_model.html (19.06.2009).

²² *Myles Downey*. Effective Coaching: Lessons from the Coaches' Coach. Texere, 2003. 223 p.; *Центр развития коучинга*. Определение и философия коучинга. — <http://www.leader3000.ru/module1-01.htm> (19.06.2009); Деятельность, направляющая индивида к новому обучению в определенных временных рамках. Объяснение коучинга. — http://www.12manage.com/methods_coaching_ru.html (19.06.2009)

ций — разработка индивидуального плана развития — выполнение плана — проведение сессии обратной связи — корректировка плана), коучинг же может проводиться на нерегулярной основе. Менторинг является хорошим инструментом развития как сотрудников, так и менторов. В ходе менторинга происходит передача опыта, эффективное взаимодействие между ментором и обучаемым, приобретение новых знаний и развитие навыков. Реализация планов индивидуального развития, достижение поставленных целей, постоянное развитие приносит удовлетворение сотрудникам при незначительных затратах со стороны организации, в связи с чем можно говорить о высокой социальной и экономической эффективности данного вида обучения.

- **Долгосрочные программы обучения.** Тренинги могут быть эффективны как с экономической, так и с социальной точек зрения, если их проведение носит систематический характер. Компания приобретает или разрабатывает набор тренингов, которые направлены на развитие различных компетенций определенных категорий должностей или определенных навыков в рамках одной компетенции, имеют несколько уровней (например, «базовый», «продвинутый» и т.д.) и предоставляются сотрудникам на регулярной основе. В идеале такие программы взаимосвязаны с системой карьерного роста в организации, так что сотрудники, проходящие определенные тренинги, имеют возможность перейти на следующий уровень организационной иерархии и в свою очередь получить доступ к тренингам нового уровня. Такие программы позволяют закреплять знания и поддерживать развитие навыков, выводя их на новый уровень, увязывать обучение и применение конкретных знаний и навыков на рабочем месте. Тем самым не возникает ситуация, при которой за короткий промежуток времени сотрудникам предоставляется большой объем общей информации, неприменимой или частично применимой к конкретным рабочим ситуациям. Вместе с тем такие программы позволяют достичь значительной экономии средств не только за счет синергетического эффекта, но и благодаря уменьшению расходов на одного сотрудника вследствие заключения долгосрочных контрактов.

Как видно из приведенной матрицы, наиболее эффективный вид обучения — профессиональное развитие. Однако существует и обратная сторона медали — в случае получения престижного и дорогого образования, ценность работника на рынке труда возрастет, и он может уйти в другую организацию на более высокую должность, на идентичную должность, предполагающую лучшие условия труда.

В связи с этим представляется необходимой разработка системы обучения, которая позволит, с одной стороны, создать определенную перспективу профессионального роста для сотрудников, удовлетворить потребность в развитии, а с другой стороны, позволит организации достигать оптимального соотношения затрат и полученного эффекта от обучения.

В существующей литературе можно выделить два основных подхода к описанию системы обучения.

*Процессный подход*²³. Согласно данному подходу, система обучения рассматривается как процесс, то есть определенная последовательность действий, необходимых для обеспечения эффективного обучения персонала, нормативно закрепленная в организации. В данном случае авторы акцентируют внимание на необходимости системного подхода к обучению, который противостоит подходу ad hoc. Иными словами, во втором случае у компании отсутствует какая-либо стандартизованная процедура обучения персонала, оно проводится стихийно как ответ на вызовы внешней среды. При этом цели обучения достаточно размыты, оценка эффективности обучения не проводится или же проводится формально. В первом же случае сформирована четкая процедура, выделены определенные повторяющиеся этапы, определены цели обучения, которые увязаны со стратегией компании, проводится оценка эффективности обучения, направленного на улучшение конкретных показателей деятельности.

Такое понимание системы обучения имеет ряд сильных сторон:

- Акцентируется внимание на основных этапах проведения обучения в организации, раскрывается механизм функционирования системы, что позволяет алгоритмизировать процесс проведения обучения;
- Система обучения формулируется в терминах конкретных практических действий, необходимых для достижения целей обучения;

²³ См.: Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. СПб., 2004.

- Эффективно планируются и распределяются ресурсы (денежные, временные, человеческие), необходимые для проведения обучения.

Однако данный подход имеет и свои слабые стороны:

- Отсутствует понимание того, каковы статичные элементы обучения и как они взаимосвязаны между собой;
- В целом нет понимания того, как система обучения встроена в более широкую систему управления человеческими ресурсами и как она взаимодействует с другими элементами данной системы;
- Нет представления о том, какая конфигурация элементов системы будет наиболее эффективной с точки зрения организационных и личных потребностей.

Недостатки процессного подхода призван компенсировать подход, который можно назвать *структурным*. При данном подходе акцент делается именно на структуре системы обучения, ее основных элементах и их взаимосвязи между собой и с другими системами управления человеческими ресурсами²⁴.

Данный подход имеет ряд достоинств:

- Предоставляется возможность описать все элементы системы обучения в организации и их взаимосвязь;
- Устанавливается взаимосвязь с другими системами человеческими ресурсами, и прежде всего с системой карьерного роста;
- Определяется оптимальная конфигурация системы обучения в соответствии с требованиями социальной и экономической эффективности;
- Прослеживаются и оцениваются перспективы развития сотрудников в организации.

В качестве недостатков структурного подхода можно выделить:

- Отсутствие четкого понимания того, каким именно образом осуществляется процесс организации обучения;
- Нет представления о том, каким образом происходит изменение системы обучения для соответствия изменяющимся потребностям организации.

²⁴ Система обучения и развития вашего персонала // www.mbschool.ru (10.05.2008); Политика обучения и развития персонала системы Росгосстраха // www.rgs.ru (05.05.2008).

В нашем исследовании мы будем рассматривать систему обучения со структурной точки зрения — как *совокупность обучающих мероприятий и связей между ними, обеспечивающих передачу знаний и формирование необходимых навыков сотрудников на различных уровнях организационной иерархии для достижения целей организации в соответствии с критериями социальной и экономической эффективности.*

Таким образом, как уже было сказано выше, социальной и экономической эффективности обучения можно достичь посредством систематизации обучающих мероприятий. На наш взгляд, система обучения может быть построена следующим образом. На первоначальном этапе своего сотрудничества с организацией новый сотрудник проходит обучение, попадающее в правый нижний квадрат матрицы — обучение на рабочем месте. К этому обучению мы можем отнести вводный курс, прохождение обязательных тренингов (на базе тренинг-центров или же непосредственно в организации), инструктаж на рабочем месте. Сотрудник получает то обучение, без которого он не сможет приступить к своим обязанностям. Кассир не сможет выполнять свою работу, не ознакомившись с порядком проведения кассовых операций и программным обеспечением на конкретном рабочем месте. Рекрутер не сможет начать свою работу, пока он не будет ознакомлен с процедурами поиска и отбора персонала, принятыми в конкретной организации. Этот вид обучения необходим прежде всего организации, чтобы обеспечить выполнение рабочих функций и единообразие в реализации тех или иных операций, например при обслуживании клиентов.

Затем сотруднику предлагается обучение, попадающее в правый верхний квадрат. Это прежде всего коучинг и менторинг, которые проводятся на регулярной основе и которые призваны поддерживать постоянное развитие сотрудника. Сюда же относятся долгосрочные программы обучения, которые, при условии, что они взаимосвязаны с карьерной моделью, позволят не только повысить эффективность работы сотрудника, но и обеспечить высокую социальную эффективность. Например, для менеджера по продажам таким набором тренингов могут стать: базовый тренинг по продажам (продажа простых продуктов), «продвинутый» тренинг по продажам (продажа сложных продуктов), тренинг по качественному обслуживанию клиентов, тренинг по обслуживанию VIP-клиентов. Очевидно, для того чтобы обеспечить эффективность такого обучения, сотрудник должен иметь возможность непосредственно приме-

нять приобретенные знания и навыки на рабочем месте, что предполагает другие обязанности и уровень ответственности, а следовательно, более высокую позицию в организации. Таким образом, данный вид обучения позволяет удовлетворить потребности сотрудников и при этом соблюсти критерии экономической эффективности за счет относительно низких затрат на обучение и непосредственной отдачи от него вследствие использования знаний и навыков на рабочем месте, их постоянного закрепления и обновления.

Однако для того чтобы обеспечить высокую приверженность сотрудников своей организации и удержать наиболее талантливых работников, работодатель может предлагать сотрудникам престижные дорогостоящие программы обучения — MBA, стажировки в иностранных университетах, получение второго высшего образования за счет организации. Такое обучение может предлагаться сотрудникам, проработавшим длительное время в организации, занимающим руководящие должности и показавшим на протяжении всего срока пребывания в организации высокую эффективность деятельности. Оно может рассматриваться как форма поощрения наиболее успешных и ценных сотрудников. Хотя такое обучение малоэффективно с экономической точки зрения, поскольку затраты на него достаточно высоки, а отдачу от данного обучения посчитать достаточно сложно, оно приносит высокий уровень удовлетворения сотрудников, которые, оценивая свои перспективы развития, будут оставаться в организации и демонстрировать высокую личную эффективность, что в конечном итоге принесет компании конкретную экономическую выгоду.

Таким образом, предлагаемая система обучения позволит обеспечить экономическую и социальную эффективность проводимых обучающих мероприятий. При этом следует помнить, что успешное функционирование данной системы можно обеспечить при условии ее взаимодействия с другими системами управления человеческими ресурсами, в частности с системой карьерного роста и системой оценки персонала.

В современном обществе, существующем в условиях динамичной, быстро меняющейся среды, как личного, так и организационного успеха можно достичь, постоянно изменяя подходы к выполнению тех или иных задач, изучая что-то новое с тем, чтобы соответствовать новым условиям. Система образования в классическом ее понимании может готовить работника к выполнению определенной социальной

функции, дав ему необходимый набор базовых знаний и сформировав базовые навыки. Однако современные требования предполагают необходимость постоянно решать новые задачи и сталкиваться с нестандартными проблемами. Для их успешного решения необходимо постоянно развиваться, приобретая новые знания и навыки, что могут обеспечить системы обучения, существующие в организациях. Для того чтобы такая система могла успешно функционировать, она должна быть ориентирована как на достижение целей организации (экономическая эффективность), так и на достижение целей работников (социальная эффективность). В этом случае данные системы будут способны развивать потенциал своих сотрудников, способствуя в конечном итоге развитию общества в целом.

Литература

Аналитический обзор Price Waterhouse Coopers. Меры в сфере управления персоналом для предотвращения или преодоления кризиса // <http://www.pwc.com/extweb/pwcpublications.nsf/docid/102BCD7C550168AC8025751100521240> (01.03.2009).

Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. СПб., 2004.

Воротынцева Т., Неделин Е. Строим систему обучения персонала. СПб., 2008.

Деятельность, направляющая индивида к новому обучению в определенных временных рамках. Объяснение коучинга // http://www.12manage.com/methods_coaching_ru.html (19.06.2009).

Дюркгейм Э. Социология образования. М., 1996.

Информационно-аналитический обзор. Управление персоналом в условиях кризиса: тренды и практика // <http://www.trainings.ru/library/reviews/?id=11419> (05.03.2009).

Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М., 2005.

Магура М.И., Курбатова М.Б. Обучение персонала как конкурентное преимущество. М., 2004.

Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. М., 2002.

Система обучения и развития вашего персонала // www.mbschool.ru (10.05.2008).

Сорокоумов А. Эффективность обучения: проблемы и пути решения // <http://www.ubo.ru/articles/?cat=124&pub=141> (18.06.2009).

Социология образования / Под ред. Д.В. Зайцева. Саратов, 2004.

Старикова О. Практика управления персоналом в условиях кризиса // <http://business63.ru/survey/65527.html> (04.03.2009).

Политика обучения и развития персонала системы Росгосстраха // www.rgs.ru (05.05.2008).

Традиционная и новая модель менеджмента // http://www.ces-si.ru/coach/mgmt_new_model.html (19.06.2009).

Центр развития коучинга. Определение и философия коучинга // <http://www.leader3000.ru/module1-01.htm> (19.06.2009);

Approaches to Continuing Professional Development Measurement // International Federation of Accountants Information Paper. June. 2008.

Kirkpatrick D. Evaluating Training Programs: The Four Levels. 2nd ed. Berret Koehler Publishers, Inc., 1998.

Myles Downey. Effective Coaching: Lessons from the Coaches' Coach. Texere, 2003.