

ОБУЧЕНИЕ МЕНЕДЖЕРОВ – ВЫГОДНОЕ КАПИТАЛОВЛОЖЕНИЕ

Лазарева А.С.

Научный руководитель – доцент Недбай А.А.

Сибирский федеральный университет

В то время как большая часть ресурсов организации представлена материальными объектами, стоимость которых со временем снижается, ценность человеческих ресурсов с годами может и должна возрастать. В условиях жесткой конкуренции главным ресурсом конкурентоспособности компании становится человеческий фактор.

Потребности организаций в развитии своего персонала, в частности, в обучении менеджеров складываются сегодня под воздействием следующих основных факторов:

- профессиональные знания быстро устаревают, что приводит к снижению квалификации специалистов;
- происходят стремительные технологические изменения, которые требуют овладения новыми знаниями, умениями и навыками;
- компании ощущают постоянную конкуренцию, требующую повышения качества предоставления услуг, более эффективного использования ресурсов организации.

Профессиональное обучение менеджеров представляет собой процесс подготовки сотрудника к выполнению новых для него производственных функций, переходу на новые должности, решению новых задач, то есть развитию новых сфер компетенции. Организации создают специальные методы и системы управления профессиональным развитием — управление профессиональным обучением, подготовкой резерва руководителей, развитием карьеры. В крупных компаниях существуют отделы профессионального развития, иногда возглавляемые директором, что подчеркивает их важное значение для организации.

Ведущие компании затрачивают на профессиональное развитие от 2 до 10% фонда заработной платы. Эти затраты рассматриваются как капиталовложения в потенциал своих сотрудников, от которых организация ожидает отдачи в виде повышения производительности труда, то есть вклада каждого сотрудника в достижение общих целей.

Помимо непосредственного влияния на финансовые результаты, капиталовложения в профессиональное развитие способствуют созданию благоприятного климата в коллективе, повышают мотивацию сотрудников и их преданность организации, обеспечивают преемственность в управлении.

В последнее время в планах обучения менеджеров появилась новая тема - обучение по Всеобщему управлению качеством (Total Quality Management -TQM). Появление этой темы вызвано необходимостью непрерывного повышения качества всех организационных процессов, производства и сервиса. Главная идея TQM состоит в том, что компания должна работать над качеством не только своего продукта, оказываемой услуги, но и организации в целом, включая работу персонала. Качество определяется достижением удовлетворенности клиентов, улучшением финансовых результатов и ростом удовлетворенности сотрудников своей работой.

Для того, чтобы обучение менеджеров дало реальные результаты, оно должно быть четко спланировано и, прежде всего, ориентировано на потребности компании, ее стратегию, перспективы и финансовые возможности.

Для начала необходимо провести Гар-анализ (от англ. gap – зазор, разница), то есть выяснить профессиональный уровень и возможности персонала на текущий момент и соотнести их с целями организации. Необходимо определить, насколько реальная работа специалиста отличается от той, которую он должен выполнять для успешного решения производственных задач. С учетом этой разницы выбирается форма и разрабатывается программа обучения.

Какие виды обучения менеджеров можно выделить? Во-первых, профессиональное. Сюда, как правило, входит изучение следующих вопросов: техника безопасности, эксплуатация оборудования, ввод в строй нового оборудования, автоматизация процессов и т.п. Второй вид - обучение в области менеджмента. Третий - выработка бизнес-навыков, например, навыков продаж, коммуникаций, планирования времени и т.д. Наконец, психологическая подготовка, например, борьба со стрессами, тренинги личностного роста, тренинг общения и т.п.

Наиболее привычной формой обучения является лекция. Эта форма используется в том случае, когда требуется изложить большой объем учебного материала в короткий срок. Лекция позволяет в течение одного занятия развить множество новых идей, расставить необходимые акценты. Использование этой формы обучения вполне оправданно, например, при выпуске нового продукта на рынок, при запуске нового проекта. Будучи малозатратной по усилиям и времени, лекция и менее продуктивна.

Следующая форма обучения - семинары. Здесь учащимся дается информация (в виде лекции), затем идет ее обсуждение в рамках живой дискуссии. Достоинством семинарского обучения можно считать то, что на него не тратится много времени.

Тренинг - наиболее эффективная форма обучения. Тренинг - краткосрочный курс повышения квалификации (как правило, от 1 до 5 дней), направленный на целенаправленную выработку умений, необходимых работнику (тренинг общения). Продолжительность одного учебного дня - 8-10 часов. Оптимальное количество участников - 10-12 человек, что позволяет, с одной стороны, каждому продемонстрировать тренеру выполнение задания, а с другой - обменяться опытом, поучиться друг у друга (тренинги сотрудников, тренинг менеджера). Это, как правило, тренинги по образованию команды, навыкам группового принятия решений, выработке стратегии и т.п. Для того чтобы опыт и полученные знания преобразовались в новые умения и навыки, в тренинге используются активные методы, такие, как ролевые и деловые игры, видеоанализ, дискуссии и др.

Основная часть тренинга представляет собой разбор теоретического материала, который закрепляется ролевыми, деловыми играми или индивидуальными упражнениями. Использование принципа активности в тренинге обусловлено тем, что человек усваивает 10% из того, что слышит, 50% - из того, что видит, 70% - из того, что проговаривает, и 90% - из того, что делает сам. В ходе тренинга участники имеют возможность переоценить и отработать новые способы поведения, экспериментировать с ними. В группе создается творческая обстановка и доверительная атмосфера, что способствует раскрытию каждого участника, более эффективному усвоению знаний и выработке умений и навыков.

Все чаще затраты на профессиональное обучение (обучение менеджеров в частности) рассматриваются как капиталовложения в развитие персонала организации. Эти инвестиции должны принести отдачу в виде повышения эффективности деятельности организации.

На сегодняшний день наиболее полным методом оценки эффективности проведения тренинга является 4-уровневая модель Дональда Киркпатрика (см. таблицу 1).

Таблица 1 – 4-уровневая модель Дональда Киркпатрика

Уровень оценки	Тип результата	Способы и методы оценки
1	2	3
1. Уровень реакции	Реакция участников. Мнение участников: понравилось или не понравилось (smile sheet, happiness sheet).	1. Оценочная анкета в конце тренинга 2. Опросы участников тренинга, сделанные руководством компании
2. Уровень усвоенных знаний	Изменения участников. Любые изменения персонала, способствующие эффективной работе: позитивный настрой, повышение профессиональной мотивации, изменение мыслей (преодоление устойчивых стереотипов мышления), получение конкретных знаний (учебный результат).	1. Самоанализ, самооценка участников тренинга изменений в настрое, мыслях, в их комментариях, изложенных в оценочных анкетах 2. Наблюдения тренера-консультанта во время обучения, анализ изменений участников тренинга к концу обучения и их описание в отчете по результатам проведения тренинга 3. Контрольные упражнения в конце или во время тренинга на усвоение и использование полученных знаний (групповые и индивидуальные, письменные, устные, в виде ролевых игр) 4. Наблюдения руководства компании за изменениями участников тренинга после обучения 5. Цифровые замеры. Замеры сопоставляют данные предтренинговой анкеты (pre-test score) и послетренинговой анкеты (post-test score) по определенной формуле, выводящей индекс усвоения группой знаний.
3. Уровень поведения	Изменения поведения на рабочем месте. Системное применение полученных на тренинге знаний	1. Наблюдения руководства компании за работой сотрудника, прошедшего обучение, поведения «в поле» (на рабочем месте). Сбор материала для аттестации, содержащего описание примеров эффективного и неэффективного поведения при выполнении должностных обязанностей, (описание хранится в личном деле сотрудника) 2. Анализ анкеты клиента или изменившегося характера записей в книге жалоб и предложений 3. Использованием формулы $R = M - I$ (где R - Requirement, M - Must, I - Inventory) 4. Контроль за применением знаний с использованием формулы $I = M + R$ 5. Регулярная аттестация.

1	2	3
4. Уровень эффекта	Изменение результатов деятельности компании. Изменение качественных показателей: возросшая степень удовлетворенности клиентов, известность компании (имидж), улучшение психологического климата, уменьшение текучести кадров. Изменение количественных показателей: объема продаж, доли рынка, массы прибыли, коэффициента рентабельности и т.д.	Анкета клиента. Заказное исследование об имидже компании. Личные наблюдения руководства компании. Отслеживание процента текучести кадров.

Итак, чтобы обучение менеджеров дало реальные результаты, во-первых, оно должно быть четко спланировано и ориентировано, прежде всего, на потребности компании, ее стратегию, перспективы и финансовые возможности. Во-вторых, необходимо выявить потребности в обучении, в-третьих - провести мероприятия, направленные на мотивацию сотрудников на обучение, в-четвертых - правильно выбрать формы и методы обучения. В-пятых, должны быть определены и доведены до сведения обучающихся критерии оценки. Конечная цель проведения тренингов по обучению менеджеров - повышение конкурентноспособности человеческого фактора компании.