



ПРАВИТЕЛЬСТВО РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ

ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦИОЛОГИИ

Магистерская программа: социология организаций и

управления персоналом

Магистерская диссертация

Управление системой обучения персонала в организации

Выполнила: Демёшина Юлия Олеговна

Научный руководитель: доц., к.с.н. Денисова Юлия Валерьевна

Санкт-Петербург

2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ АНАЛИЗА ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА	
1. 1. ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К ОБУЧЕНИЮ ПЕРСОНАЛА.....	8
1. 2. СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ.....	23
ГЛАВА II. МЕХАНИЗМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ	
2. 1. ФОРМЫ И МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА.....	42
2. 2. АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА.....	57
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	67
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	73
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. ПРОГРАММА СОЦИОЛОГИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ.....	82
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. ГАЙД ИНТЕРВЬЮ.....	86
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. ТРАНСКРИПТ ИНТЕРВЬЮ.....	88

ВВЕДЕНИЕ.

Согласно концепциям управления знаниями, суть организации заключается в её потенциале создания, передачи, интеграции и эксплуатации знаний как активов. Знания, в свою очередь, преобразуются в компетенции, которые служат базисом для создания продуктов и услуг, предлагаемых компанией на рынке. Таким образом, knowledge management, как технология XXI века, объединяет в себе знания таких областей, как управление персоналом, маркетинг, социология управления, экономика, психология и информатика.

Внутрикорпоративное обучение более пластично по сравнению с академическими формами обучения. Оно непосредственно связано с профессиональной деятельностью, корпоративной культурой, целями, характером продукции и рыночным положением компании. Его нацеленность на повышение эффективности, качества, быстрое реагирование на экономические и технические изменения способствует повышению конкурентоспособности.

Значительная роль в системе обучения персонала отводится специалистам по работе с персоналом. На них возложены функции отбора кадров, организации обучения, переподготовки, развития карьеры и др. Кадровые подразделения и службы не всегда являются достаточно подготовленными для эффективного выполнения данных функций. Только эффективная система обучения персонала способна разрешить современные задачи непрерывного обучения персонала. Недоучёт методов управления персоналом, формализованный подход к организации обучения, отсутствие адаптированных методик оценки эффективности внутриорганизационного обучения - всё это становится факторами, ослабляющими влияние обучения персонала на повышение эффективности производства.

В этих условиях особое значение приобретают проблемы оценки эффективности подготовки персонала, обоснование затрат на повышение квалификации с учетом обновлений технического

компонента, обеспечение условий эффективности подготовки персонала на базе современных учебных технологий и новых форм организации образовательных процессов.

Таким образом, актуальность темы определяется необходимостью постоянного совершенствования внутрифирменных систем обучения в структуре непрерывного образования с учетом новых социально-экономических условий на основе эффективных управленческих решений в организационном и содержательном планах, базирующихся на современных методах принятия решения и компьютерных технологиях обучения.

Степень разработанности темы исследования. Теоретические и методические основы управления персоналом формировались в рамках школы научного управления (Ф.У.Тейлор, Л.М.Гилбрет, Г.Гантт), классической школы управления (Г.Эмерсон, А.Файоль, Л.Урвик, Г.Форд), школы человеческих отношений (Э.Мэйо, М.Фоллет, Д.Макгрегор, Ф.Херцберг и др.). Концепции управления знаниями разрабатывали К.Свейби, П.Сенге, К.Аргирис, Д.Шон, И.Нонаки, Х.Такеучи, Н.Ф.Шпак, Б.З.Мильнер. Система обучения персонала как самостоятельный объект организационной структуры требует более тщательного исследования. Большое внимание уделяется элементам системы: методам обучения, его формам и видам, оценке эффективности обучения персонала. Вопросу построения системы внутрикорпоративного обучения персонала посвящены труды В.В.Травина и В.А.Дятлова, К.Х.Абдурахманова, Л.А.Афанасьевой, В.А.Шаховой, А.И.Андреевой, В.Диксона и других. Для Г.Н.Серикова и В.А.Антропова внутрикорпоративное обучение персонала имеет большие преимущества перед другими формами обучения персонала. Концепцию непрерывного профессионального образования в разные годы отстаивали С.Я.Батышев, В.А.Горохов и Л.А.Коханова и С.С.Шафрова. Анализом эффективности внутрикорпоративного

обучения персонала занимались А.К.Глазунов, П.И.Кулигин, А.Хэмблин, Д.Кэмпбелл, Д.Стенли. Свои методики оценки эффективности обучения персонала предложили Д.Киркпатрик и Дж.Филипс. Вместе с тем, существует потребность в проведении дальнейших исследований, которые позволили бы осмыслить и обобщить накопленный компаниями опыт в этой области, подойти к решению проблемы формирования и развития системы внутрикорпоративного обучения персонала с позиций комплексного и системного подходов, ее взаимоувязки с системой корпоративного управления, с процессом развития корпораций.

Целью магистерской диссертации является анализ систем обучения персонала в организации и разработка принципов управления системой обучения персонала.

С учётом намеченной цели в диссертации были поставлены следующие задачи:

- выявить и критически проанализировать основные направления и подходы к обучению персонала;
- раскрыть сущность и содержание системы обучения персонала;
- рассмотреть современные методы и технологии обучения персонала;
- исследовать методику контроля и оценки эффективности внутрифирменного обучения персонала;
- определить принципы управления внутрикорпоративным обучением персонала;
- выявить благоприятные условия для развития системы внутрикорпоративного обучения персонала.

Объект исследования – обучение персонала в организации.

Предмет исследования – управление системой обучения персонала.

Гипотеза: чем в большей мере обучение персонала соответствует стоящим перед сотрудниками задачам, тем выше мотивация к труду.

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых по экономике, менеджменту, управлению персоналом и социологии управления.

В качестве методологических оснований исследования использованы современные концепции управления знаниями, описывающие стратегии, трансформирующие все виды интеллектуальных активов в более высокую производительность, эффективность и новую стоимость.

При написании работы использовались следующие методы: статистический, аналитический, сравнительный, системный, факторный методы анализа и полустандартизированное интервью. Конкретными информационными материалами, используемыми в исследовании, стали: результаты исследований одного из первых центров обучения в стране «Русская школа Управления», посвященные отношению российских компаний к профессиональному развитию сотрудников, исследования российской компании интернет-рекрутмента HeadHunter, опубликованные в сети Интернет в свободном доступе, а также материалы специализированных периодических изданий.

Практическая значимость работы заключается в выявлении благоприятных условий для совершенствования системы повышения квалификации и повышения её привлекательности для сотрудников Санкт-Петербургского государственного университета. Результаты магистерской диссертации могут быть использованы в дальнейшем для выработки методических рекомендаций по улучшению качества системы обучения персонала в высшем учебном заведении.

Магистерская диссертация состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. В

первой главе рассмотрены современные концепции управления знаниями и структура построения системы обучения персонала в организации. В первом параграфе второй главы представлены современные методы обучения персонала, их распространенность в российских и западных компаниях. Во втором параграфе второй главы представлены выводы социологического исследования, посвященного системе повышения квалификации сотрудников Санкт-Петербургского государственного университета.

ГЛАВА I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ АНАЛИЗА ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

1. 1. ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К ОБУЧЕНИЮ ПЕРСОНАЛА

Рыночные отношения охватывают все большие пространства влияния. В условиях гиперконкуренции и непрерывных трансформаций технологий производства движущей силой организации являются уже

не материальные ресурсы, а человек как источник идей и инноваций. Поэтому в современных организациях задачи по созданию новейших организационных моделей и управлению знаниями становятся приоритетными. Современный менеджмент – это не только инструмент повышения эффективности. Учитывая огромную роль квалифицированного и отвечающего высоким культурным стандартам персонала для будущего организации, правомерно считать вопросы отбора, подготовки и переподготовки, продвижения, развития и контроля персонала, вопросами, приоритетными для долгосрочной организационной политики.

Под обучением персонала понимаются процедуры и методики, используемые для формирования знаний, умений, навыков, компетенций, необходимых для выполнения профессиональной деятельности и решения организационных задач. Управление обучением персонала – это совокупность действий и процедур, нацеленная на обеспечение качественного обучения персонала. В современной менеджменте обучение персонала рассматривается как нескончаемый источник конкурентоспособных преимуществ компании, как стратегия постоянного совершенствования во всех видах деятельности компании.

По мнению Г. Кельпериса, процесс обучения персонала - процесс взаимообусловленный, так как одновременно повышает результативность труда работника и качество кадрового потенциала организации.¹ Внутрикorporативное обучение повышает способность персонала к адаптации в условиях стремительно изменяющегося рынка, что придает значимости человеческим ресурсам. Непрерывное обучение персонала позволяет организации поддерживать

¹ Кельперис Г. Повышение квалификации в процессе управления персоналом // журнал «Управление персоналом». - 2007. - №7. URL: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1084> [Дата обращения: 10.03.2017]

необходимый уровень конкурентоспособности и формирует лояльных к организации сотрудников, что обеспечивает снижение текучести кадров.

Развитие персонала осуществляется в профессиональном, социальном и личностном направлениях. Профессиональное развитие персонала происходит в процессе получения умений и навыков, в процессе непосредственного обучения. Профессиональное развитие преследует цель повышения и раскрытия профессионального потенциала. А профессиональный потенциал, в свою очередь, является совокупностью физических и личностных свойств отдельного работника достигать результатов в определенных условиях производственной деятельности; это его способность совершенствоваться в процессе труда, решать новые задачи. Профессиональный потенциал включает в себя такие элементы, как:

- квалификацию, т.е совокупность общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, позволяющих выполнять работу определенного содержания;

- психофизиологический потенциал – работоспособность сотрудника, общее состояние его здоровья, тип нервной системы и т.д.;

- личностные качества, к которым относятся гражданская ответственность, социальная зрелость, ценностные ориентации, интересы и потребности в сфере труда.

Второму и третьему элементам уделяется недостаточно внимания в организации, что препятствует раскрытию потенциала сотрудника, а, следовательно, достижению максимального эффекта использования трудовых ресурсов. Профессиональное развитие способствует социальному развитию индивида, которое проявляется в карьерном росте и в повышении социального статуса. Личностные качества заключаются в формировании системы ценностей, умении работы в коллективе, навыках разрешения конфликтов. Это всестороннее

развитие личности (физическое, духовное, культурное, этическое, эстетическое развитие). Личностные качества влияют на профессиональное развитие путем повышения самомотивации к обучению и социальное развитие вследствие признания заслуг, опыта и т.д.

Необходимость развития сотрудника во всех трех направлениях отражена в концепции многопрофильного обучения. Несомненно, такой подход эффективен с экономической точки зрения, так как повышает внутрипроизводственную и внепроизводственную мобильность работника. Однако последнее обстоятельство представляет собой угрозу для организации, где работает сотрудник, поскольку он имеет возможность выбора и поэтому менее привязан к конкретному рабочему месту.

Рассмотрим проблемно-ситуационный, тактический и стратегический подходы к обучению персонала.¹

Проблемно-ситуационный подход в обучении персонала применим в условиях явных затруднений в деятельности организации, которые обусловлены низкой квалификацией персонала. Низкая квалификация, в свою очередь, может объясняться притязательностью клиента, появлением новых конкурентов, технологическим апгрейдом, сопровождающимся изменением требований к сотрудникам и т.д. Данный подход носит кратковременный характер и нацелен на решение проблемы здесь и сейчас.

Деятельность организаций, обучение персонала в которых происходит согласно тактическому подходу, нацелена на актуальные потребности бизнеса. Любые нововведения - технологические, экономические и пр., - сопровождаются процедурами переобучения персонала. Это позволяет избежать материальных потерь, связанных с

¹ Пашкова М.Е., Цой Л.Н. Опыт взаимодействия психологических методов и социологических подходов в учебном процессе. Реальные разногласия, пути их преодоления, дальнейшие перспективы совместной работы // В контексте конфликтологии. М.: «Институт социологии РАН», 1997. Вып. 1

недостаточной квалификацией персонала, на момент организационной преобразований. Использование подхода актуально в условиях влияния внешних факторов и ориентировано на создание условий для решения текущих задач. Такой подход позволяет компании держаться на плаву, но не способен обеспечить рост авторитета компании в вопросах инновационности и высокого уровня кадрового потенциала.

Компании, которые не только соответствуют требованиям переменчивого рынка, но и сами являются законодателями рыночных тенденций, в обучении сотрудников используют стратегический подход. Такие компании проектируют будущую деятельность в соответствии со своей стратегией развития, что позволяет заранее подготовить специалистов, потребность в которых возникнет через некоторое время. В условиях стратегического подхода большое внимание уделяется личностному развитию сотрудников, их креативности, инициативности, самостоятельности в принятии решений, интеллектуальным способностям и т.д.

Приблизительно четверть века назад в менеджменте зародился новый раздел, именуемый управлением знаниями. Изначально раздел занимался исследованием тех отраслей, в которых были задействованы высокие технологии, которые занимались изготовлением новых образцов продукции на базе конкретных научных исследований и технических разработок. Практика показала ограниченность такого подхода, доказав значимость интеллектуального капитала в создании продукции и оказании услуг абсолютно во всех организациях. К сегодняшнему дню выпущено большое количество материалов, посвященных вопросам рынка знаний, знаниями и памяти организаций, роль организационной культуры в использовании знаний, обучающихся и интеллектуальных организаций, явных и неявных знаний, информационным технологиям в передаче и управлении знаниями.

Один из крупнейших российских исследователей данной проблематики Б.З.Мильнер определяет управление знаниями как систематическое формирование, реконструирование и применение знаний с целью максимизации эффективности компании и прибыли от активов, основанных на знаниях.¹

Российский консультант-психолог, персональный коуч Н.Ф.Шпак описал факторы, определяющие понятия знания и управления знаниями². Так как фрагментарные знания ведут к неоднозначному пониманию ситуации и становятся преградой на пути к взаимопониманию, то первый философский фактор определяет доступность корпоративного знания сотрудникам различных уровней. Организационный фактор включает всю совокупность управленческих действий, направленных на ознакомление с процессами, позволяющими воспользоваться знаниями компаниями. К организационной категории управления знаниями также относится расчет бюджета на реализацию системы обучения персонала. Технологический фактор включает все множество современных информационных технологий, необходимых для обработки информации, ее формализации, тиражирования и использования. В процессе управления знаниями нужно принимать во внимание желания сотрудников обмениваться информацией с коллегами, их умение находить нужную информацию. Кроме выше названных выделяют системный, глобальный, биологический, индивидуальный, временной факторы.

Переход развитых стран к инновационной экономике проявляется в том, что знания, «нематериальные активы занимают все больший удельный вес в стоимости продуктов и услуг, а рыночная стоимость

¹ Мильнер Б.З. Управление знаниями: первые итоги, уроки и перспективы/Проблемы теории и практики управления, 2010, № 6, с. 37-46.

² Шпак Н.Ф. Факторы управления знаниями // Менеджмент сегодня. 2004. №1 – с. 67-79.

фирм уже прямо не связана с их текущей прибылью и в кратное число раз превышает их балансовую стоимость, за которой стоят лишь материальные активы»¹. Уже стало очевидным, что «экономика неосязаемого» по размаху почти сравнялась или даже обогнала так называемую реальную экономику.

В 1990х гг. сформировались три основные концепции к управлению знаниями: европейская (или скандинавская), американская и японская. В 1986 году американский ученый и консультант по управлению Карл Вииг ввёл понятие «управление знаниями». Он становится основоположником американского подхода в данном вопросе.

Автор европейского подхода Карл-Эрик Свейби занимался измерением интеллектуального капитала. Он первым обратил внимание на ценность нематериальных активов: стоимость бренда компании, ее репутации, компетенции сотрудников и др. Согласно теории Свейби, интеллектуальный капитал есть разница между балансовой и рыночной стоимостями компании, которая нуждается в учете, оценке и развитии. Еще в конце 80-х гг. он предложил модель неосязаемых активов для измерения интеллектуального капитала.

Модель Свейби включает в себе три подсистемы. Это внешняя и внутренняя структуры организации, и индивидуальные компетенции сотрудников. Внешняя структура включает взаимодействия с клиентами и поставщиками, внутренняя – менеджмент и межличностные отношения внутри организации. Сложность возникает при попытке найти взаимосвязи между значениями неосязаемых активов и измерениями эффективности бизнеса. В своей концептуальной модели Свейби определяет следующие индикаторы: рост и обновление, эффективность, стабильность. Целью определения

¹ Мильнер Б.З. Управление знаниями: первые итоги, уроки и перспективы/Проблемы теории и практики управления, 2010, № 6, с. 37-46.

индикаторов неосязаемых активов является контроль процесса управления развитием. Первым шагом должно быть определение круга заинтересованных в результате лиц. Свейби предлагает поделить сотрудников на профессионалов и обслуживающий персонал. К профессионалам он относит тех, кто задействован во внешней структуре. Оценку их компетенций можно соотнести с измерениями эффективности бизнеса. Сотрудники, занятые во внутренней структуре организации (бухгалтерия, администрация, секретариат), вносят вклад во внутреннюю структуру и должны оцениваться в этой категории.

Обучение - активный вид деятельности. Согласно этому тезису Дэвид Колб сформулировал понятие обучения практикой. По мнению Д.Колба, обучение практикой представляет собой циклический процесс: обучение начинается с практического опыта, на основании которого формируются выводы, что приводит к созданию новой модели или теории. Новая теория апробируется, проверяется на практическом опыте, совершенствуя знания и навыки обучающегося.¹

1990 год ознаменовался рождением движения обучающихся организаций. Автором теории является американский ученый Питер Сенге. В работе «Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации» он определяет организацию развития как место, где люди непрерывно расширяют круг своих компетенций с целью достижения результата, к которому они на самом деле стремятся, где возвращаются новые широкомасштабные способы мышления, и люди постоянно учатся тому, как учиться вместе.²

В результате практического применения теории обучающихся организаций были сформулированы принципы развития подобного

¹ Лукас Уильям (William Lucas). Циклы и стили обучения // Elitarium. URL: http://www.elitarium.ru/cikly_i_stili_obucheniya/ [Дата обращения: 05.05.2017]

² Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации: Пер. с англ. М.: Олимп-бизнес, 2009.- 448 с.

рода компаний. Развитие внутри компании включает обучение друг у друга и рабочих групп, применение на практике того, чему научились, и обучение в процессе практической деятельности. Развитие за пределами организации включает обучение у поставщиков и потребителей. Необходимостью для самообучающихся компаний является способность обучаться быстрее, чем конкуренты, быстрее изменений во внешней среде, и осваивать отрасли, в которых раньше не обучались. Перечисленные принципы возможно реализовать при условии прогнозирования будущего и создания сценариев развития, на основе которых будет строиться последующее обучение.

Для обучения создаются группы, перед которыми ставятся задачи разрешения проблемы или выполнения проекта. Затем новые знания необходимо донести до всех сотрудников, представив полученный материал руководству для дальнейшего применения. Трудность в процессе обучения персонала возникает по причине необходимости выполнения привычных обязанностей работника и административной культуры, основанной на устоявшихся представлениях об управленческих методиках. П.Сенге сформулировал пять «дисциплин», в которых обязан практиковаться каждый сотрудник, чтобы преодолеть этот барьер: личное мастерство, когнитивные модели, построение общего видения, работа в команде и системное мышление.

Личное мастерство – это совокупность материальной и нематериальной мотивации, которые стимулирует сотрудника к профессиональному росту. Цель второй дисциплины – формирование взаимопонимания между сотрудниками посредством принятия мировоззрений, убеждений и индивидуальных мыслительных схем других людей. Способность человека видеть перспективы профессионального развития, формулировать цели и находить средства для их достижения формирует целеустремленность и гибкость в поведении. К командной работе П.Сенге относит классические методы

коллективного взаимодействия (например, тренинги и семинары). При обсуждении возникает ситуация неявного обучения. Так, в компании У.Диснея проводились обсуждения на всех стадиях осуществления проектов. «В процесс должны быть включены все, начиная от простого дворника и кончая заместителем директора».¹ Системное мышление есть та самая пятая дисциплина, результат интеграции четырех других. Эффективная деятельность организации исчисляется вкладом каждого сотрудника в общее дело. Понимание данных категорий позволяет сотруднику определить место и значимость в системе.

Бывший координатор группы планирования в одной из крупнейших нефтегазовых компаний Royal Dutch/Shell Арье Де Гейз опубликовал статью в журнале Harvard Business Review. Согласно его убеждениям, единственным конкурентным преимуществом компании будущего будет способность ее менеджеров учиться быстрее, чем их конкуренты². Важнейшим условием успеха в деле обучения и развития персонала является поддержка и активная позиция высшего руководства.

В нелегкие для General Electric времена руководитель компании совместно с крупнейшими школами бизнеса организовал цикл семинаров. Особое внимание в компании уделялось обучению руководителей. Представители высшего руководства и менеджеры среднего звена обменивались идеями, обсуждали стратегии развития компании.

Так как в обязанности руководства входит обеспечение систематического обучения персонала, необходимо, в свою очередь,

¹ Короткова О.А. Обучающаяся и развивающаяся организация // ITeam.ru – технологии корпоративного управления. URL: https://iteam.ru/publications/human/section_67/article_985 [Дата обращения:03.04.2017]

² Магура М. Управление персоналом в обучающейся организации // Управление персоналом. 2009. - №18. – с. 172-205.

стимулировать руководителей на активную работу в этом направлении. Например, в компании Motorola практикуется метод определения персональных достоинств (Individual Dignity Entitlement). Это ежеквартальный опрос работников, который определяет размер премий, получаемых их руководителями. Цель опросов - оценить как рабочий настрой сотрудников, так и работу руководителей по созданию условий, необходимых для их обучения и развития своих подчиненных.

Для обучающихся организаций в условиях кризиса обучение персонала и руководящего звена становится приоритетным направлением в развитии. В России компании в аналогичных условиях идут по пути сокращения или полной отмены обучающих программ с целью сокращения финансовых затрат.¹ По мнению А.В. Бухвалова,² средние и крупные компании должны содержать перспективные подразделения, даже если они не приносят текущей прибыли и текущей ценности компании.

В России вопросом непрерывного профессионального образования занимался С.Я.Батышев. Согласно его концепции, современное профессиональное образование состоит из трех этапов. На первом этапе закладываются фундаментальные знания и формируются профессиональные умения. Второй этап нацелен на формирование специальных знаний, более конкретных. На третьем этапе профессиональные знания и навыки периодически обновляются, расширяются в соответствии с требованиями рынка и появлением новых технологий. Таким образом, выделяют три вида обучения: подготовка кадров, повышение квалификации и переподготовка персонала. Подготовкой кадров для всех видов человеческой

¹ Магура М. Управление персоналом в обучающейся организации // Управление персоналом. 2009. - №18. – с. 172-205.

² Бухвалов Александр Васильевич – профессор и заведующий кафедрой финансов и учета в Высшей Школе Менеджмента Санкт-Петербургского Государственного университета.

деятельности занимаются средние профессиональные и высшие учебные заведения. Нас сегодняшний день очевидна проблема нехватки на крупных промышленных предприятиях квалифицированных рабочих, подготовленных в системе среднего и высшего профессионального образования. Необходимы новые формы взаимодействия системы профессионального образования и работодателей, поиска новых форм интеграции и взаимной заинтересованности между системой профессионального образования, научными и производственными комплексами страны, бизнесом и государственной властью.

Повышая квалификацию, человек совершенствует имеющиеся профессиональные умения и навыки в связи с ростом требований в профессии или повышением в должности. Например, в сфере высшего образования помимо курсов повышения квалификации в лекционно-семинарской форме на базе вуза и за счет средств федерального бюджета, к формам обучения преподавателей относится также обучение в аспирантуре и докторантуре. Прохождение курсов может быть продиктовано руководством учебного заведения или осуществляться на добровольной основе. Сотрудники, имеющие научную степень кандидата наук, переводятся на должности научных сотрудников и получают право защиты докторской степени. Участие в тематических семинарах и научных конференциях также сопровождается получением документа о повышении квалификации. Преподаватели могут стажироваться в других вузах и НИИ.¹

Переподготовка кадров происходит в связи с овладением новой профессией или изменениями требований к существующей работе.

Согласно концепции американских исследователей Криса Аргириса и Дональда Шона, организационное обучение сводится к

¹ Коваленко И.В. Организационно-правовые основы повышения квалификации преподавателей вуза // Известия Тульского государственного университета. Гуманитарные науки. - 2013. - №3-2. – с. 131-137.

обнаружению ошибок и их корректировке. Согласно их теории, в обучающих организациях обучение персонала может проходить по двум циклам: при одинарном цикле обучение проводится по мере поступления проблем с целью их разрешения, идентифицируются и корректируются отклонения. У двойного цикла сфера действия шире: это анализ деятельности организации в целом и последующее изменение моделей и норм поведения.

Один из актуальных подходов к созданию организационных знаний на сегодняшний день принадлежит японцам И.Нонаки и Х.Такеучи. В их концепции эффективность компаний была впервые связана с их способностью к созданию знаний и их использованием для производства товаров и услуг. В менеджменте знаний особая роль отводится процессу создания знания компанией. Ученые выделяют формализованное и неформализованное знание. Обучение происходит в результате преобразования неформализованного знания в формализованное с целью его дальнейшего распространения и применения. Так как «выражаемое словами и цифрами знание – лишь верхушка айсберга, а знание в основном неформализовано, т.е. не является чем-то легко видимым и объяснимым»¹. Неформализованное знание существует на индивидуальном уровне и плохо поддается формализации, что затрудняет его передачу и использование кем-либо, кроме владельца. К категории неформализованного знания относятся субъективное понимание чего-либо, ценности, идеалы, личные убеждения, а также подходы к решению задач, умения, навыки и компетенции. Без восприятия предыдущего опыта человеку будет крайне сложно проникнуть в мыслительный процесс другого человека. В этом случае, рекомендуется акцентировать внимание на субъективных ощущениях, понимание которых может быть обеспечено

¹ Рябов В.В. Компетентность как индикатор человеческого капитала. М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2004 – с.17.

использованием метафор и образом, обменом опыта. Сегодняшние молодые сотрудники хотят больше, чем просто материальное вознаграждение за свой труд. Они ориентированы на поиск работы, которая позволяет им приобретать новые навыки. У компании больше шансов привлечь и удержать хороших сотрудников, если она способна предложить возможности для развития. Недавние исследования показали, что 40% сотрудников, которые получают низкую профессиональную подготовку, покидают свои должности в течение первого года¹. Они ссылаются на отсутствие профессиональной подготовки и возможностей для самореализации как основную причину продолжения.

Штудирование учебников и инструкций без возможности применения полученных знаний на практике – метод обучения, давно признанный неэффективным. Концепция знания Нонаки и Такеучи основывается на гипотезе, согласно которой знание создается и распространяется посредством социального взаимодействия формализованного и неформализованного знания. В западном обществе большую ценность составляют формализованные знания, в Японии более предпочтительно неформализованное знание, но для развития процесса требуется одновременное использование и того, и другого знания.

Таким образом, присвоение интеллектуальному капиталу ведущей роли в осуществлении эффективной деятельности организации было осуществлено во второй половине XX века. Значимость интеллектуального капитала отражена в концепциях управления знаниями европейских, американских и японских исследователей. Модель неосязаемых активов, разработанная Карлом-Эриком Свейби, расставила точки над *i* в вопросе измерения интеллектуального

¹ Sorela N. Employee training is the worth of investment//Go2HR. - 2015. URL: <https://www.go2hr.ca/articles/employee-training-worth-investment>. [Дата обращения: 05.05.2017]

потенциала компании для определения её эффективности и конкурентоспособности на рынке. Согласно теории Дэвида Колба, эффективное обучение происходит в процессе практической деятельности. Организация нового типа, которую описал П.Сенге, берет на себя ответственность за материальное и нематериальное стимулирование сотрудника, формирование взаимопонимания между сотрудниками и умения работать в команде. Таким образом, целью обучения становится развитие системного мышления у сотрудников. По мнению И.Нонаки и Х.Такеучи, эффективность компаний определяется её способностью к созданию знаний и их использованием для производства товаров и услуг. Компания сможет привлечь и удержать хороших сотрудников, если будет способна предложить возможности для развития.

Концепции управления знаниями заключают в себе два принципа. Управление знаниями носит системный характер и охватывает все организационные уровни и функции. Управление знаниями и информацией нельзя рассматривать как функцию отдельного подразделения. Оно должно пронизывать все сферы деятельности организации. Добиться этого на практике можно, например, собирая межфункциональные команды для решения тех или иных задач. Кроме того, управление данными должно затрагивать все управленческие уровни, от топ-менеджмента до рядовых сотрудников. То есть усилия должны предприниматься и при разработке стратегии, и при организации процессов, и в ходе выполнения рутинных операций. Второй принцип основывается на соответствии новых правил существующей культуре. Определенная концепция управления знаниями стихийно складывается в компании. И главная задача – определить, что это за система, прежде чем приступить к ее оптимизации, иначе руководство ждет сопротивление персонала.

1. 2. СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

Построение системы обучения персонала начинается с определения потребностей компании в обучении сотрудников и диагностики их мотивации на обучение. Существует два основных подхода в выявлении потребностей в обучении. Первый подход формируется согласно потребностям сотрудников, второй – согласно потребностям компании.¹ В случае применения первого подхода активно вовлекаются сотрудники организации. Им на выбор предлагаются программы обучения, соответствующие задачам бизнеса. Уже укоренившиеся методы оценки потребности в обучении персонала – аттестация и план индивидуального развития, - позволяют выявить разрыв между текущей квалификацией и требуемой и определить, какие компетенции необходимо развивать. Традиционно аттестация сотрудников осуществляется раз в полгода. При оценивании персонала могут использоваться методы разных уровней сложности – от тестирования до методов 360 градусов и т.д., - что зависит от стоящих перед сотрудником задач, значимости занимаемой им должности, бюджета компании и специфики деятельности. При использовании методики 360 градусов сотрудника оценивает его рабочее окружение: руководители, подчиненные, коллеги. Для проведения оценки сотрудника используется метод анкетирования, в котором необходимо

¹ Афанасьева Л.А. Анализ кадрового потенциала организации // Ключевые вопросы в современной науке 2014: материалы 10-ой международной научной практической конференции София: БЯЛ ГРАД-БГ. 2014. С. 52-55.

выставить баллы по компетенциям. Затем считается среднее арифметическое значение по каждой компетенции и выстраивается график компетенций. Таким образом, результат оценки предстает в виде рейтинга свойств сотрудника. Результаты оценки представляются самому сотруднику для подведения итогов.

При применении второго подхода, основывающегося на потребностях компании, формулируются задачи компании, например, на год. В соответствии с тем, какие категории сотрудников какие задачи должны решать, составляется программа обучения. Применение данного подхода позволяет компании значительно сэкономить на этапе выявления потребности в обучении персонала.

В практике нередок случай, когда в компании сотрудники долго работают на одном месте, и в силу объективных причин нет условий для активного карьерного роста и развития сотрудников. В такой ситуации бывает трудно найти факторы, способные стимулировать сотрудников на профессиональное обучение. Тогда начальным этапом для формирования системы развития персонала становится диагностика мотивации сотрудников на обучение для внесения соответствующих изменений в систему мотивации в компании, что придаст значимость процессу обучения в глазах сотрудников. Рекомендуется использовать внешних консультантов для оценки мотивации сотрудников к профессиональному развитию, так как эксперт со стороны способен объективно оценить ситуации в компании. И сотрудники, скорее всего, честно ответят на все вопросы, так как они не зависят от внешних консультантов по службе.

Следующий этап построения системы обучения персонала посвящен определению целей компании. Обучение может быть направлено, например, на поддержание необходимого уровня квалификации персонала с учетом требований к производственному процессу или на наращивание конкурентоспособности продукции

путем распространения знаний и применения сотрудниками современных технологий. Также целью для организации в вопросе обучения персонала может быть создание условий для профессионального роста, самореализации сотрудников на основе повышения мотивации к труду.¹

Выбор актуальных задач для управления обучением персонала может проходить в три этапа. Первый этап в области управления обучением персонала - это расстановка приоритетов между использованием существующих и созданием новых знаний у сотрудников. Стратегия использования существующих знаний ориентирована в большей степени на достижение среднесрочных целей, связанных с получением финансовых выгод от уже существующих знаний (например, увеличение потока денежных средств) как внутри компании, так и вне ее. Внутренние стратегические решения направлены на поиск существующих знаний, потенциальная ценность которых не используется, используется недостаточно эффективно. На индивидуальном уровне это проявляется в неполном раскрытии личностного потенциала сотрудника, на организационном - в неэффективном использовании существующих интеллектуальных активов.

Второй стратегический этап - оценка профессиональной компетенции персонала. В этом случае последовательность действий состоит в следующем: на основании анализа показателей ведущих сотрудников определяется средняя позиция и средняя позиция потенциального сотрудника. Проводится сопоставление работающих и потенциальных сотрудников на предмет выявления отличий в знаниях. На основе сопоставления принимается решение о возможности и

¹ Коптева К.В., Афанасьева Л.А. Эффективная система обучения как основа развития кадрового потенциала предприятия // Auditorium. - 2014 - № 3 (3). – с. 172-181.

необходимости проведения обучения среди персонала, приема на работу новых и т. п.

Задачи управления профессиональной компетенцией персонала позволяет сгруппировать возможные пути их реализации в три группы действий:

- действия, связанные с личностью сотрудника организации - стратегия управления индивидуальной компетенцией: повышение индивидуальной компетенции (обучение); построение карьеры, основанной на уровне образования; создание условий для наибольшего раскрытия способностей работника;

- действия, направленные на элементы внутренней среды: а) стратегия концентрации на эффективном взаимодействии элементов внутренней среды: создание новой стоимости на базе существующих знаний; стратегия создания новых знаний за счет создания инновационного климата и поддерживающей коммуникационной и технологической структуры.

- действия, имеющие отношение к внешнему окружению организации: предложение потребителям более квалифицированных услуг; усиление репутации и имиджа.

Третий этап связан с определением ведущего подхода к процессу повышения компетенции сотрудника. Здесь традиционно выделяют две стратегии.

Первая стратегия предполагает повышение квалификации на основе получения формализованных знаний и основана в большей степени на использовании возможностей информационных технологий.

Во второй стратегии акцент делается на личностном взаимодействии сторон процесса обучения. При ее применении повышается вероятность усвоения неформальных знаний.

На основе сформулированных целей компании определяется содержание программ обучения, отбираются его методы и формы.

Любой план обучения включает разделы по целевым группам и по темам обучения. Стандартный план включает темы особенностей продуктов и услуг компании, корпоративных ценностей, информационных технологий, правовых и финансовых вопросов, управления проектами и управления рисками, охраны труда и т.д. Помимо корпоративно-установочного, профессионального и информационного направлений обучение персонала осуществляется в социально-психологическом направлении. Невозможно и не нужно за плановый период обучать все целевые группы и по всем направлениям. Необходимо определить приоритетные направления для каждой группы. Часто руководители предпринимают неудачные попытки обучить весь персонал компании и сразу. Использование одной программы обучения для всех категорий персонала характеризуется поверхностным и беглым рассмотрением большего числа вопросов. Такое вложение средств и времени не всегда является выгодным. В подобных программах уделяется категорически мало внимания применению новых знаний, что идет в разрез с современными концепциями управления знаниями.

Можно выделить два вида программ обучения персонала: сохраняющую и инновационную.¹ Программа сохраняющего обучения делает акцент на усвоении методов и правил, чтобы эффективно действовать в повторяющихся циклических ситуациях. Такое обучение направлено на ликвидацию пробелов в знаниях и поддержание существующей организационной деятельности. Такая программа малоэффективна в условиях постоянных изменений рынка в отличие от инновационной программы обучения персонала.

Например, при составлении инновационных образовательных программ для повышения квалификации сотрудников научно-

¹ Коптева К.В., Афанасьева Л.А. Эффективная система обучения как основа развития кадрового потенциала предприятия // Auditorium. - 2014 - № 3 (3). – с. 172-181.

преподавательского труда необходимо придерживаться некоторых принципов, соблюдение которых позволит объективно оценить содержание программы и способы ее реализации. Мы считаем, что данные принципы универсальны и применимы для программ обучения персонала во многих других сферах деятельности. Интегративный принцип требует отбора знаний из широкого спектра наук, сопряженных с профессионально-педагогической деятельностью преподавателя. Содержание программ должно обновляться в соответствии с современными образовательными методиками и изменениями в научно-техническом, экономическом и социокультурном аспектах. Принцип соответствия форм и методов обучения целям практической подготовки. Дифференциальный принцип учитывает опыт преподавательской деятельности обучаемого, его базового профессионального образования, личные интересы и желания совершенствоваться в своей сфере деятельности или получить новый опыт.¹

Бюджет обучения формируется из прямых и сопутствующих расходов. Стоимость услуг тренеров и консультантов, создание компьютерных программ и видеофильмов относятся к прямым расходам, затраты на аренду помещений и оборудования, проезд, проживание и питание обучающихся сотрудников и преподавателей – к сопутствующим.

В зависимости от того, какое место система обучения занимает в организационной структуре компании, мы можем определить политику организации при формировании бюджетирования обучения персонала. Например, компания может не иметь отлаженной системы обучения персонала: тогда обращение к вопросу обучения персонала происходит с неопределенной периодичностью, может использоваться в качестве

¹ Коваленко И.В. Организационно-правовые основы повышения квалификации преподавателей вуза // Известия Тульского государственного университета. Гуманитарные науки. - 2013. - №3-2. – с. 131-137.

мотивации сотрудников или в погоне за модными тенденциями с целью повышения имиджа и статуса компании. В таком случае возникает сложность при формировании бюджета на обучение персонала с расчетом даже на год. Этот вопрос решается уже после принятия решения о проведении обучения персонала.

Если в компании есть система аттестации сотрудников с периодичностью один-два раза в год, то такая система организуется с целью повышения квалификации сотрудников. Как правило, масштабы обучения небольшие и могут фокусировать внимание на определенной группе сотрудников. Тогда формируется годовой бюджет, или проектный.

Организации, которые мы называем обучающимися, имеют развитую систему обучения персонала и цели, которые побуждают компанию постоянно обучать персонал. В таком случае, этап формирования бюджета занимает ведущую роль в построении системы обучения персонала, так как вместе с масштабами обучения растут материальные затраты на управление многочисленными образовательными проектами, оценку эффективности обучения.

Этапу формирования бюджета и подсчета расходов предшествует этап определения характера кадровой политики, целей и задач обучения с целью определить, к какому типу из выше перечисленных относится рассматриваемая компания. Конечно, вопрос эффективности и разумной экономии особенно актуален в условиях финансового кризиса. В среднем в крупных западных компаниях расходы на обучение, подготовку и повышение квалификации сотрудников составляют до 3 % от выручки в год. В России эти расходы достигают 1% в год. Это объясняется тем, что ежегодное планирование бюджета

обучения персонала практикуется не так давно в российских компаниях.¹

По итогам исследования, проведенного в 2015 году компанией HeadHunter, примерно четверть российских компаний планировала сократить расходы на обучение сотрудников, сосредоточив силы на внутрикорпоративном обучении. Повторять сценарий кризисного 2008 года организации были не намерены. Напомним, что еще в 2008 году с наступлением кризиса крупные российские компании шли по пути резкого сокращения расходов на обучение персонала посредством ликвидации учебных центров и образовательных корпоративных программ.² На основании этих фактов, мы можем сделать вывод о положительных тенденциях в сознании российских руководителей, их понимании ценности обучения персонала, особенно в кризисных условиях.

В 2016 году Русская Школа Управления провела исследование отношения российских компаний к профессиональному развитию персонала в условиях кризиса. В исследовании приняли участие топ-менеджеры, директора по персоналу и HR-менеджеры 300 российских компаний разных сфер деятельности и с разной численностью сотрудников от 50 до 3000 человек. Результаты исследования представлены на рисунке 1.³

¹ Кузьмина Т. Как сформировать оптимальный бюджет на обучение и развитие персонала // журнал «Директор по персоналу». 2015. URL: <https://www.hr-director.ru/article/64092-webinar-kak-sformirovat-byudzhnet>. [Дата обращения: 17.05.2017]

² Жигач А. Многие компании собираются урезать затраты на обучение сотрудников // Деловой Петербург. 25.05.2015. URL: https://www.dp.ru/a/2015/05/25/Uchit_nikogda_ne_pozdno [Дата обращения: 07.05.2017]

³ Готовы ли компании вкладываться в обучение персонала? Результаты исследования. URL: <http://www.hr-portal.ru/article/gotovy-li-kompanii-vkladyvatsya-v-obuchenie-personala-rezultaty-issledovaniya> [Дата обращения: 02.04.2017]

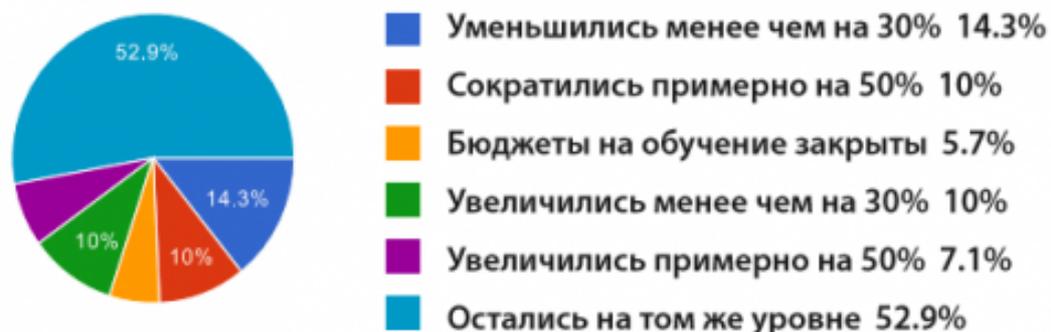


Диаграмма 1. Насколько изменились бюджеты на обучение компании по сравнению с прошлым годом.

Несмотря на непростую экономическую ситуацию, более чем для половины компаний вопрос обучения персонала не утратил своей важности. Финансирование обучения сотрудников осталось на докризисном уровне или незначительно увеличилось. Более 80% респондентов осознают роль обучения персонала как главного фактора развития компании. Опрос показал, что более 60% руководителей бизнеса планируют уделить особое внимание обучению менеджеров среднего звена в 2017 году. При выборе внешних провайдеров обучения для 80% респондентов на первом месте стоит вопрос содержания программы, на втором – стоимость услуги (45%). Но в условиях экономического кризиса многие компании стараются максимально задействовать собственные ресурсы для обучения: создают базы знаний (36,8%), развивают системы наставничества (49,6%) и использовать специалистов компании, которые прошли обучение в бизнес-школах, в качестве внутрикорпоративных тренеров (66,4%). Сэкономить на обучении можно, обучая новых сотрудников внутри организации, а вот менеджеров, занятых в новых проектах, направлять на внешние курсы. Подобную стратегию выбирают многие российские корпорации. Методика создания корпоративных

университетов была позаимствована у Америки и Запада, как ни странно. Первыми компаниями за границей, учредившими корпоративные учебные центры, были Херох, General Electric и General Motors. Первыми на территории России стали корпоративные школы British American Tobacco и Mars, то есть тоже иностранные компании. Компании просто распространили методологию из головных офисов по всем своим структурным подразделениям в мире. Из российских корпораций первопроходцами в организации университетов стали Норильский никель, Магнитогорский меткомбинат, РЖД, Росгосстрах, МТС, Вымпелком, Филип Моррис, ВТБ. По мнению бывшего проректора Высшей Школы Менеджмента и нынешнего руководителя Корпоративного Университета Сбербанка В.С.Катькало, одной из причин стремительного развития данной практики в российских компаниях являются уровень подготовки специалистов в российских университетах, недостаточный в вопросе удовлетворения потребностей крупных корпораций.¹ Предоставляя платные образовательные услуги другим подразделениям, компаниям и даже рядовым потребителям, Корпоративный университет может стать для компании источником дополнительного дохода. Однако чрезмерное увлечение данной коммерческой идеей может привести к трансформации корпоративных университетов в обычные бизнес-школы, что способно исказить первоначальный замысел обучать сотрудников и руководителей согласно специфике требований и деятельности компании.

На заключительном этапе построения системы обучения персонала компании полученный результат обучения сравнивается с планами развития, оценивается эффективность обучения. Получив информацию об эффективности обучения, можно вернуться в начало цикла и скорректировать учебные планы.

¹ Обучение сотрудников – а стоит ли? // Школа бизнеса. Управляй будущим. 2010. URL: https://www.u-b-s.ru/publikacii/publikacii_15.html [Дата обращения: 27.04.2017]

Вышеизложенные этапы построения системы обучения персонала носят формализованный характер. Специфика кадровой политики также зависит от степени воздействия управленческого звена на нее. Выделяют пассивную, реактивную, превентивную и активную системы обучения¹.

Пассивная кадровая политика характеризуется отсутствием у руководства выраженной программы действий в отношении персонала, поэтому управление персоналом сводится к ликвидации негативных последствий. Данная стратегия управления персоналом и его развитием носит краткосрочный характер, поэтому диагностика кадровой ситуации в организации отсутствует в принципе. Таким образом, данная стратегия развития отличается спонтанностью и непланомерностью в принятии управленческих решений. Руководство работает в режиме экстренного реагирования при возникновении проблемных ситуаций и стремится ликвидировать их любыми способами.

При ведении реактивной кадровой политики расширяется круг обязанностей управленческого звена. В компаниях, реализующих данную кадровую политику, функционирует отдел по работе с персоналом. Он заведует не только вопросами срочного разрешения проблем в сфере кадров, как при реализации пассивной политики, но и занимается выявлением причин кризисных и конфликтных ситуаций, их профилактикой, а также вопросами квалификации персонала и мотивации к труду. По своей сути, реактивная политика, как и пассивная, краткосрочна, поэтому её реализация при среднесрочном прогнозировании затруднительна.

Превентивная кадровая политика рассчитана на среднесрочный период реализации. Однако организация, характеризующаяся наличием

¹ Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учеб. пособие. – 8-е изд., стер. - М.: Издательский центр «Академия». 2010. – 224 с.

превентивной кадровой политики, не имеет средств влияния на нее. Отдел по работе с персоналом занимается разработкой задач по развитию сотрудников, и согласно задачам, планирует дальнейшее развитие, обучение персонала. Такая кадровая политика стабильна в отличие от выше перечисленных, так как работает по четко построенному плану развития кадров и неповоротлива, но непредвиденных ситуациях.

Активная кадровая политика включает не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию. В круг обязанностей управленческого звена разработана антикризисных кадровых программ, проведение регулярных мониторингов организационной среды и редактирование программ развития согласно новым условиям.

Формируя кадровый состав, компания может придерживаться либо открытой, либо закрытой стратегии развития персонала¹. Организация, чья кадровая политика характеризуется открытостью, готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственных ей организациях. Такую политику практикуют телекоммуникационные компании и автомобильные концерны. Открытая политика развития персонала особенно характерна для амбициозных организаций-новичков, нацеленных на стремительный рост и скорый выход на передовые позиции в своей отрасли. Закрытая кадровая политика отдает предпочтение развитию сотрудников внутри организации, с начального уровня в организационной иерархии.

Сегодня компании из разных стран и разных сфер деятельности перенимают друг у друга лучший опыт. Пожалуй, самая популярная, проверенная временем, технология управления знаниями на

¹ Рулевский В.И. Выявление сущности, форм, методов и средств внутрифирменного обучения персонала // Транспортное дело России. - 2010. - №7. – с. 101-103.

сегодняшний день - бенчмаркинг. Данная технология включает этапы поиска организаций, отличающихся высокой эффективностью, обучения их методам работы и реализации передовых методов в собственных условиях. В основе бенчмаркинга лежит концепция непрерывного совершенствования деятельности, которая предусматривает цикл планирования, координации, мотивации и оценки действий с целью устойчивого улучшения работы организации. Можно выделить конкурентный и функциональный бенчмаркинг. Конкурентный бенчмаркинг рассматривает изделия, услуги и процессы работы прямых конкурентов организации. Функциональный бенчмаркинг рассматривает изделия, услуги, и процессы работы организаций, не являющихся прямыми конкурентами данной компании.

Так как умение сотрудников решать поставленные перед ними задачи является решающим фактором в достижении целей компании и зависит от принятых в организации моделей управления организацией, то уместно будет проанализировать некоторые модели управления персоналом компании. Рассмотрим англо-американскую, немецкую и шведскую модели, так как они применяются у нас. Классификация моделей по национальному признаку условна и связана со странами, в которых та или иная модель зародилась и получила развитие.

Англо-американская модель управления персоналом произросла на родине Сенге и его движения самообучающихся организаций. Руководитель выступает в роли наставника, коллеги, и даже друга. Нередко в американских кинокартинах вы могли наблюдать руководителя и подчиненного вместе обедающими, посещающими мероприятия, не связанные с работой. Доверительные отношения с руководством стимулирует сотрудников к эффективной работе. К тому же, процесс обучения непрерывен для всех уровней персонала, происходит, как правило, без отрыва от работы: руководители делятся

знаниями с менеджерами среднего звена, последние – со своими подчиненными и т.д.

Заместитель генерального директора по экономике и финансам компании Burger King Russia Михаил Кацнельсон, проработавший в крупных компаниях США около 10 лет поделился своими наблюдениями: «Важную роль в мотивации сотрудников там играет личный пример руководителя. Если он требует что-то от подчиненных, то делает это сам».¹ Данная модель управления персоналом применяется в некоторых российских компаниях, но масштаб применения все же невелик. В российских условиях до сих пор отдают предпочтение построению формальных отношений между руководством и рядовыми сотрудниками. В России для сотрудников большую роль продолжает играть материальное вознаграждение за труд, чем они объясняют и мотивацию менеджеров. Для американцев зарплата играет весомую роль только на начальных этапах карьеры. Стремление к американской мечте добиться лучших результатов и быть первым во всем ставит самореализацию и амбиции выше денежных мотивов.

Англо-американская модель управления подходит для работы с молодежью. В таких условиях до молодых сотрудников легче донести ценности компании и научить особенностям работы, которые нужны на конкретном месте или в определенных условиях. В лучших традициях англо-американской модели управления персоналом руководители много времени посвящают «отстающим» сотрудникам. Но без внимания остаются сотрудники с высокими показателями, в результате чего они начинают проявлять меньше активности. В качестве разрешения подобной ситуации можно предложить сотрудникам в

¹ Моженков В. Три модели управления персоналом, которые помогут организовать сотрудников // Персональный журнал руководителя «Генеральный директор». 27.05.2016. URL: <https://www.gd.ru/articles/3157-modeli-upravleniya-personalom>. [Дата обращения: 10.02.2017]

качестве поощрения за хорошую работу возможность обучиться каким-либо навыкам лично у руководителя. Такая форма отношений между руководством и подчиненными хорошо работает на развивающемся рынке, когда в штате появляется новый персонал и важно, чтобы он видел конечную цель компании одинаково с руководством.

Немецкая модель управления разительно отличается от англо-американской. Прежде всего, это связано с педантичностью немецкого народа, его любовью к конкретике и формальностям. Большинство немецких компаний отдает предпочтение закрытой кадровой политике: люди из других организаций редко приглашаются на руководящие должности. Все бизнес-процессы тщательно регламентированы, как и стиль управления. «Казалось бы, как можно стандартизировать действия менеджеров – людей волевых и неординарных? Но на практике проблем почти не бывает, потому что обычно руководители вырастают внутри компании, успевают проникнуться ее духом и усвоить правила»,¹ - говорит Андрей Белоедов, директор по продажам и маркетингу компании RENAУ Евразия. Отбор кандидата на должность проходит в несколько этапов: собеседование с менеджером по работе с персоналом, с менеджером подразделения, затем с представителем руководства. После обзорной лекции о компании, вводных тренингов и инструктажа по технике безопасности для нового сотрудника составляется индивидуальный план обучения на несколько лет вперед. В случае невыполнения сотрудником своих обязанностей усиливается контроль со стороны руководства, сопровождающийся, к примеру, ежедневными отчетами. Если ситуация не меняется к лучшему - следует увольнение. Система мотивации основывается на финансовом поощрении и системе премирования.

¹ Моженков В. Три модели управления персоналом, которые помогут организовать сотрудников // Персональный журнал руководителя «Генеральный директор». 27.05.2016. URL: <https://www.gd.ru/articles/3157-modeli-upravleniya-personalom>. [Дата обращения: 10.02.2017]

К вопросу о развитии персонала в немецких компаниях, руководитель отдела персонала компании Bayer в России Михаил Талалай поведал, что каждый год индивидуально для каждого сотрудника непосредственным руководителем и менеджерами по работе с персоналом составляется программа развития. При составлении программы анализируются сильные стороны сотрудника, качества, нуждающиеся в развитии и последующие этапы карьеры. В конце года подводятся итоги, рассчитывается годовой бонус и решается вопрос о повышении заработной платы.

Шведская модель управления основывается на делегировании полномочий сотрудникам. Сотрудники сами могут выбрать и делать то, что им действительно нравится. Задача руководства – создать нужные условия и снабдить необходимыми ресурсами. Для выявления профессиональных потребностей сотрудника проводятся регулярные беседы руководства с подчиненными, в процессе которых обсуждаются успехи на трудовом поприще, необходимость дополнительного обучения, составляется план развития. Шведская модель управления персоналом подходит для творческих коллективов (к примеру, конструкторские бюро, лаборатории, студиях дизайна и т.д.), которым, прежде всего, необходимо обеспечить комфортные условия. IT-специалисты вряд ли смогут разработать современные технологические решения, работая на старых компьютерах. На одном европейском предприятии работники конвейерной линии жаловались на боли в спине к концу рабочего дня. На бетонный пол в цехах постелили фанеру, издающую вибрацию под действием специального механизма. Нововведение положительно сказалось на самочувствии работников. Установка конструкции стоила немалых материальных затрат, но она быстро окупилась за счет возросшей производительности.

В условиях экономического кризиса, снижения спроса и маржинальности бизнеса остро встал вопрос, как себя вести российским компаниям. Преподаватель программ MBA и EMBA бизнес-школы «МИРБИС» Александр Сергеев предлагает обратиться к опыту стран, где успешно решали подобные проблемы. Например, в скандинавских компаниях не так существенна разница в статусе менеджеров и подчиненных. Сотрудник функционально может находиться в подчинении у нескольких руководителей. Важные решения открыто обсуждаются всем коллективом. В российских компаниях до сих пор отдают предпочтение иерархической форме взаимодействия руководства и персонала. О слабости операционного подхода, отчуждении работника от процесса труда активно говорят со времен Маркса и по сей день. Александр Сергеев отмечает вклад японских менеджеров в решение этого вопроса. Руководство активно вовлекает работников в дела компании посредством введения коллективных форм работы (например, «кружки качества», проектные коллективы).

Исследователи отмечают, что во многих современных организациях в достаточной мере разработано и используется сохраняющая стратегия развития системы обучения персонала. Так как этот тип ориентирован, прежде всего, на поддержание актуальной ситуации в организации, то обучение и развитие персонала ассоциируется скорее с работой в прошлом, чем с работой в будущем. Они мало ориентированы на то, что может произойти с организацией и её сотрудниками завтра. Инновационное обучение ориентировано на перспективу, подготовку организации к работе в новых условиях. Разработке инновационных обучающих программ должен предшествовать прогноз потребности организации в изменении профессионального-кадрового потенциала, исходя из соответствующих

изменений во внешней среде, технологии деятельности и системе управления.

Цели обучения с точек зрения работодателя и работника существенно отличаются. С позиции работодателя целями непрерывного обучения являются организация и формирование персонала управления, овладение умением определять, понимать и решать проблемы; формирование, воспроизводство, интеграция и адаптация персонала и внедрение нововведений.

С позиции наемного работника цели непрерывного образования заключаются в поддержании на соответствующем уровне и повышении профессиональной квалификации, в приобретении профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности и в развитии способностей в области планирования и организации производства.

Выводы по I главе.

В современных условиях материальные активы составляют небольшую часть достояния организации. Главным источником развития становятся люди и знания, которыми они обладают, интеллектуальный капитал и растущие профессиональные компетенции персонала. И значительная часть перемен в управлении предопределяется движением от прошлого, ориентированного на капитал, к будущему, ориентированному на знания. Управление знаниями определяет своей целью обеспечение доступа к практическому опыту, знаниям и экспертным оценкам, которые создают новые возможности, способствуют совершенствованию деятельности, стимулируют инновации и увеличивают потребительскую стоимость. Современная система обучения персонала зиждется на идеях использования знаний для роста производительности путем увеличения быстродействия или снижения затрат и создания новых продуктов и услуг, новых бизнес-процессов и т.д. Эффективность системы обучения персонала определяется

качеством функционирования ее четырех подсистем: кадрового планирования, обучения и развития персонала, оценки персонала и подсистемы мотивации. В сети глобализационных процессов и непрерывных и всеобъемлющих потоков информации знания, подтвердившие свою уникальность на практике, становятся достоянием человеческой мысли. Это дает возможность мировым компаниям из разных стран и разных сфер деятельности перенимать друг у друга лучший опыт. Поэтому в мировой организационной практике не теряет своей актуальности технология бенчмаркинга, используемая еще со времен тейлоризма.

Таким образом, управление знаниями создает условия, при которых обучение превращается в разновидность инвестиций, профессиональный опыт становится своего рода активным, а лояльность сотрудника по отношению к компании - тем, чего должна добиться организация в отношениях с работником.

ГЛАВА II. МЕХАНИЗМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

2. 1. ФОРМЫ И МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

Не секрет, что большинство технологий обучения, использующихся в настоящее время в российских компаниях, впервые появились на Западе. И для успешной реализации тех или иных методов обучения российские специалисты перенимают опыт западных коллег, адаптируя технологию под российский рынок. Западные корни

имеют такие технологии, как модульное обучение, дистанционное обучение, наставничество, обучение действием, метафорическая игра, методы shadowing, secondment, buddying и др.

Существует большое множество классификаций методов обучения: по длительности, по степени вовлеченности обучающихся в процесс, по формам обучения (индивидуальное и групповое, на рабочем месте и вне рабочего места) и т.д. Обучение на рабочем месте проводится в рамках конкретной организации и только для ее сотрудников. Такое обучение непосредственно связано с усвоением навыков, необходимых для выполнения производственных функций сотрудником. Однако такого обучения может быть недостаточно, если мы говорим о развитии потенциала сотрудника, формировании принципиально новых поведенческих и профессиональных навыков. Обучение на рабочем месте не дает возможности сотруднику абстрагироваться от рабочей ситуации и выйти за рамки формального поведения. Для достижения таких целей наиболее эффективны программы обучения вне рабочего места.¹

Параллельно с классификациями методов обучения персонала ознакомимся с данными, представленными на диаграмме 2, показывающими распространенность методов обучения в российских и западных компаниях.

¹ Рулевский В.И. Выявление сущности, форм, методов и средств внутрифирменного обучения персонала // Транспортное дело России. - 2010. - №7. – с. 101-103.

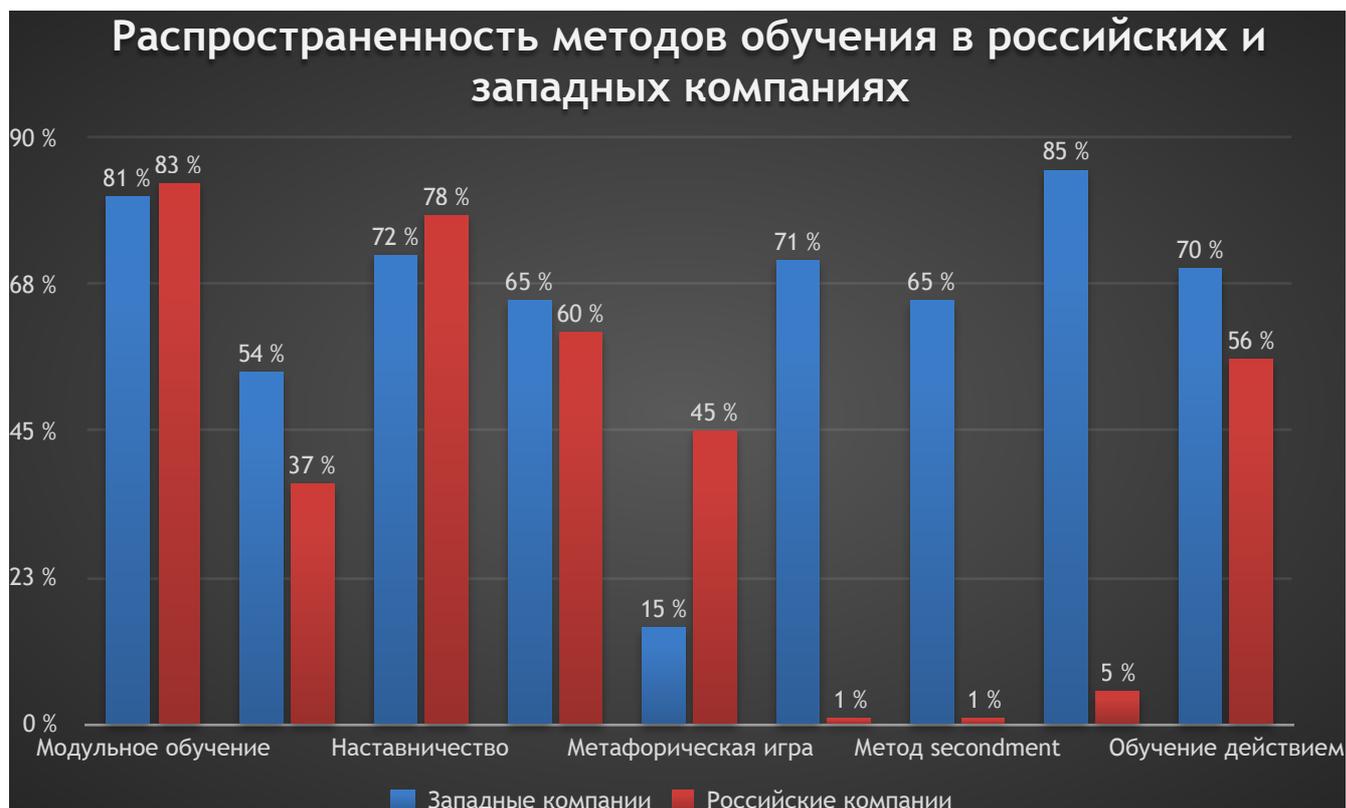


Диаграмма 2. Распространенность методов обучения в российских и западных компаниях¹.

Обучение на рабочем месте сопряжено с выполнением рабочих обязанностей, и основными методами адаптации сотрудников на новом рабочем месте и обучения являются производственный инструктаж, использование работников в качестве ассистентов и стажеров, наставничество. **Инструктаж** представляет объяснение рабочих моментов и демонстрацию рабочих процессов. **Ротация** осуществляется посредством самостоятельного обучения: сотрудник на определенный срок переводится на новую должность или в другую компанию с целью получения дополнительной профессиональной квалификации и расширения опыта. В зарубежной практике метод ротации сотрудников называется **secondment**, что дословно переводится как стажировка, командировка. Топ-менеджеры на Западе

¹ Безлепкина Е. Современные методы обучения персонала. URL: <http://www.ngpc.ru/forum2010/Articles/Learning%20methods.pdf> [Дата обращения: 12.04.2017]

нередко направляются в государственные учреждения для совершенствования навыков планирования и курирования крупных проектов. Это обусловлено тем, что в государственных структурах Европы и США обучение персонала имеет качественно более высокий уровень, чем частный сектор. Такая методика способна удовлетворить интересы всех участвующих субъектов. Сотрудник получает возможность личного развития и приобретает разнообразный опыт работы в проектах; работа в разных организационных средах обеспечивает высокий уровень адаптивности у сотрудника. Отдающая компания практикует кросс-функциональное взаимодействие, приобретает новые контакты, создает себе положительную репутацию в вопросе развития персонала. Принимающая организация обеспечивает себя бесплатными человеческими ресурсами для реализации проектов. Как правило, платит отдающая сотрудника организация, но платит она исключительно заработную плату в то время, как сотрудник находится в другом отделе или компании. Метод *secondment* менее затратный в сравнении с разного рода тренингами, так как в последнем случае компания вынуждена оплачивать сотруднику рабочий день и сам тренинг. В России данный метод не используется, его популяризация пока ограничивается редкими обсуждениями в узких кругах.

Делегирование полномочий как метод внутрифирменного обучения представляет собой передачу сотруднику четко очерченной области задач с полномочиями принятия решений по оговоренному кругу вопросов. **Наставничество** – довольно популярный метод обучения персонала в российских компаниях. Вопрос наставничества часто обсуждается в бизнес-сообществах. Например, различны мнения российских и западных компаний в вопросе поощрения наставников. На Западе напрочь отсутствует материальное вознаграждение наставников в то время, как в России этой категории сотрудников

доплачивают в 90% случаев. Это объясняется тем, что западные компании нацелены на поиск людей с врожденной способностью наставлять; такие люди получают удовольствие от самого процесса наставничества, тем самым ощущают свою значимость, авторитет в компании и не нуждаются в материальном вознаграждении.

Второй спорный вопрос: какая роль наставника дает больший эффект – роль наставника-руководителя или коллеги? Западные компании отдают предпочтение наставнику-коллеге.

Наставничество часто приравнивают к методу коучинга. Коучинг предшествует наставничеству, и его целью является коррекция некоторых поведенческих моделей и освоение специфических навыков, необходимых для достижения профессиональных целей (улучшение коммуникативных навыков, управления эффективностью работы, организации профессиональной деятельности, формирование стратегического мышления, создания продуктивной команды). Наставничество – это трансляция профессионального опыта. Наиболее широкое применение этот метод нашел в производственных компаниях (например, Камаз-металлургия, Северсталь). В секторах недвижимости и фармацевтики этот метод широко применяется в крупных городах России – в Москве, Санкт-Петербурге и пр. Очень редко данная методика практикуется в компаниях сферы услуг, консалтинга, IT. Яркими примерами в этих отраслях являются компании IBS и McKinsey.

Метод **buddying** – разновидность наставничества, широко используемая в Европе и США и оставшаяся без внимания в России. За работником закрепляется партнер, так называемый buddy. Оба партнера предоставляют обратную связь о действиях и решениях закрепленного за ним сотрудника с целью выявления слабых мест в работе. Специфика **buddying** заключается в том, что участники являются равноправными друг перед другом, и не имеет значения, кто

выступает в качестве buddy – руководитель или коллега. Практика показала, что использование метода при условии недостаточной психологической подготовки способно привести к конфликтным ситуациям.

В Великобритании данная методика была успешно реализована на практике и продолжает использоваться в розничной сети одежды Marks&Spencer. Первый этап программы был посвящен ознакомлению сотрудников с методикой buddying и длился три месяца. Затем были отобраны 50 пар сотрудников, воодушевленных данной идеей, был проведен тренинг. Реализация методики buddying заняла один год. В отделе по работе с персоналом был определен куратор-наблюдатель, который контролировал данную систему в организации. Раз в месяц он собирал всех подопечных и проводил беседы по возникшим сложностям в процессе освоения метода buddying. Впоследствии этот метод был внедрен в постоянную программу развития и обучения сотрудников всей компании. Стоит отметить, что buddying требует много времени для реализации. Результатом становится разрушение организационной иерархии, стирание границ между должностными уровнями, что беспокоит европейских HR-специалистов.

Обучение по методу **shadowing** особенно популярно в Великобритании (три четверти английских компаний используют его). Дословный перевод – «бытие тенью». Выпускник вуза, грезящий работать в компании, или человек, который проработал в компании какое-то время и хочет поменять отдел и должность, либо молодой сотрудник, претендующий на должность менеджера среднего звена становятся тенью руководителя или действующего менеджера на один-два дня, наблюдают и фиксируют все рабочие моменты. Данный метод выявляет степень мотивация человека. Как показали исследования методов обучения, проведенные в США – около половины людей,

прошедших через shadowing, отказываются от своей мечты¹. Используя метод shadowing, компании минимизируют затраты на постоянную замену людей, которые уходят из-за того, что их ожидания не оправдались. В России метод shadowing применяется в аудиторских компаниях.

Обучение действием – один из популярных методов развития категории менеджеров без отрыва от производства. Продолжительность цикла составляет, как правило, от 3 месяцев до года. Перед каждым менеджером ставится определенная задача. В подходе совмещаются регулярный анализ ситуации, целеполагание, поиск путей достижения поставленных целей, осуществления запланированных шагов. Сотрудники работают над реальными задачами. Такая методика нацелена на преодоление разрыва между тем, что говорят и что делают.

Внепроизводственное обучение включает лекционные методики, дистанционные методы обучения, конференции и семинары, деловые игры и т.д.

Лекция – один из древнейших способов передачи информации, преимущество которого заключается в возможности изложения большого объема информации за короткий срок. Современные лекции насыщены интерактивом: информация визуализируется посредством показа слайдов, видеороликов, предоставления пособий и т.д. Лекции неэффективны из-за отсутствия обратной связи и невозможности контролировать степень усвоения обучающимися информации. Однако сегодня лекции проводятся в рамках лекционно-семинарских циклов. **Семинары** предполагают большую активность участников, чем во время прослушивания лекции: предлагаются темы для коллективного

¹ Закомурная Е. «Тени» и «друзья» - методы обучения персонала, которых у нас пока нет // Executive.ru. 2011. URL: <http://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/344785-teni-i-druzya-metody-obucheniya-personala-kotoryh-u-nas-poka-net>. [Дата обращения: 15.05.2017]

решения задачи, поиска новых идей. Во время семинаров используются методы мозгового штурма и моделирования реальной рабочей ситуации.

Мозговой штурм преследует цель генерации большого количества идей за небольшой промежуток времени с последующим анализом и выбором подходящих вариантов. Алекс Осборн, создатель методики, говорил: «Количество идей переходит в качество. В каждой идее есть рациональное звено». Главное правило – не обсуждать, не комментировать и не критиковать репрезентируемые идеи, так как цель метода - собрать как можно больше идей, какими бы нелепыми и абсурдными они не казались. Преимущество метода заключается в его простоте и эффективности даже для малоопытных участников. Это коллективный метод решения задач, основывающийся на системном эффекте при объединении усилий людей. Несовершенство метода заключается в отсутствии критериев оценки эффективности решений; также трудности возникают при идентификации авторов лучших идей.

К дистанционным методам обучения относят **видеообучение**. Проведение дистанционного обучения требует наличия телекоммуникационных технологий, что позволяет привлечь большое количество работников и обучать персонал на расстоянии. С помощью дистанционного обучения обучающийся сам может организовывать свои занятия, выбирая удобное для этого время. Конфуций говорил: «То, что я слышу, я забываю. То, что я вижу, я запоминаю». Зрительное восприятие информации у людей развито лучше, чем слуховое. Визуализированная информация и последующее обсуждение пройденного материала – более эффективный метод, чем лекции. **Видеокурс** нацелен на обучение без руководителя; при этом данная методика обучения не учитывает различий сотрудников в уровне образования и профессиональной подготовки, что является его недостатком. Необходима экспертная оценка уровня знаний каждой

группы сотрудников при разработке дистанционного обучения.¹ Для разработки видеокурса необходимо привлечения сторонних лиц, что требует материальных затрат. В последующем дистанционные программы обучения могут использоваться по мере необходимости. Однако, как показывают результаты исследований, в российских компаниях дистанционные формы обучения не пользуются особой популярностью.

Метод **case study** предполагает анализ и групповое обсуждение гипотетических или реальных ситуаций. Данный метод активно использовался в системе бизнес-образования еще в 20-е гг. в США в рамках школы научного управления (тейлоризм). Case study формирует навыки как самостоятельной работы, так и работы в команде. Изучение решений на примере успешной или неуспешной деятельности из опыта различных компаний, анализ алгоритмов решения поставленных задач, а также обмен опытом между сотрудниками позволяют сформулировать наиболее действенные решения в аналогичных ситуациях. Case study – притязательный метод обучения персонала и энергозатратный. Высокий уровень квалификации обучающихся и требования к преподавателю усложняют процесс организации обучения. Данный метод чаще всего применяется для обучения руководителей разного уровня.

Деловые игры моделируют реальную профессиональную деятельность в компании. Проведение деловых игр проходит в три этапа: разъяснение правил игры, непосредственное проведение и подведение итогов. Цель методики деловых игр - моральная подготовка и адаптация сотрудников к организационной действительности посредством демонстрации сотрудникам возможного исхода их решений и действий. **Ролевая игра** – наиболее популярный вид

¹ Абрамов И.В. Прогнозирование развития системы дистанционного обучения персонала предприятия // Вестник Чувашского университета. 2006. - № 5. – с. 35-43.

деловой игры, особенно при обучении руководителей разных уровней и кандидатов на занятие руководящих должностей.¹ Особенно эффективны ролевые игры в вопросах развития навыков межличностного общения, поскольку в процессе обучения воспроизводится рабочая обстановка с учетом межличностного взаимодействия с коллегами, руководством и подчиненными. **Метафорическая игра** как еще одна разновидность деловой игры направлена на выработку новых форм деятельности, изменение установок в поведении, формировании нестандартных подходов к решению проблемных ситуаций. Основная задача – найти новый способ решения ситуации. В качестве метафоры используется проблемная ситуация и варианты для её разрешения. Это позволяет оценить креативность подхода участников к решению задач. Стэн Франкенталер, шеф-повар и управляющий одного из лучших и высокодоходных ресторанов Salamander в Кембридже, сравнивает корпоративные занятия с театральными представлениями. Еженедельно официанты Salamander разыгрывают ситуации, герои которых сталкиваются с непредвиденными обстоятельствами. «Простые вербальные инструкции срабатывают далеко не всегда».²

Как показывает диаграмма, особой популярностью и в России, и за рубежом пользуется **модульное обучение**. Под модулем понимается самостоятельная единица какой-либо системы. В случае обучения для каждого тематического модуля определены свои цели и задачи, а также навыки и умения, которыми овладевает слушатель в процессе прохождения модуля. При модульном обучении возможно применение

¹ Плугина Ю.А. Современные методы профессионального развития персонала предприятия // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. - № 43. – с. 248-254.

² Role playing games in staff trainings // Inc.com. Пер. с англ. Айрапетовой О. URL: <http://www.hr-portal.ru/blog/roleve-igry-v-obuchenii-sotrudnikov> [Дата обращения: 14.05.2017]

различных видов и форм обучения. Поэтому модульная форма обучения отличается гибкостью, а время прохождения курса зависит от объема информации, которую нужно усвоить. Учебный курс обычно включает три модуля: теоретическую и практическую части и итоговую аттестацию по результатам прохождения курса.

Специалисты выделяют три основных способа качественной оценки результатов профессиональной подготовки.

Первый способ подразумевает оценку способностей и знаний сотрудников в ходе или по завершению курса обучения. Можно определить степень овладения профессиональными знаниями и навыками. Процедура оценки подразумевает участие, как правило, только преподавателей и обучающихся сотрудников. Используется экзамен классической формы, «проверочные ситуации» и так далее. Непосредственный руководитель обучаемого сотрудника проводит оценку профессиональных знаний и навыков в условиях производственной ситуации.

При использовании второго способа оцениваются профессиональные знания и навыки конкретно в условиях профессиональной деятельности. Результат обучения оценивается по истечении некоторого времени (полугода или года) после завершения курса. В течение этого времени знания, приобретенные сотрудником в процессе обучения, отрабатываются на практике, проходит состояние эйфории, возникшее сразу по завершению программы. Применение этого способа поможет определить степень практического использования полученных знаний.

Третий этап оценивает связь результатов обучения с требованиями функционирования и развития организации. Показатели влияния обучения на деятельность организации могут быть выражены в физических величинах (например, текучести кадров) и т. д. Однако в настоящее время не разработаны комплексные методы анализа,

которые позволяют точно определить степень влияния обучения на каждый отдельный фактор.

Четвертый способ, количественный по своему характеру, основан на целесообразности вложения инвестиций в развитие персонала. Результат обучения оценивается по критерию приращения капитала компании после реализации программ обучения. Показатели такого анализа выражаются в физических величинах: численность персонала, коэффициент текучести кадров и пр. В этом случае: Если приращение больше нуля ($X < Y$, где X – инвестиции в персонал, Y – возможный долгосрочный эффект от инвестиций, наблюдаемый в производственно-коммерческом процессе), то вложение денежных средств в данную программу обучения персонала окупается и является целесообразным. В случае, если $X > Y$, то актуальным становится вопрос о поиске других областей реализации капитала или реорганизации системы обучения.

Некоторые программы обучения нацелены на формирование определенного типа мышления и поведения. Оценить эффективность такой программы довольно сложно, так как результаты программы рассчитаны на долговременный период и связаны с поведением и сознанием людей, которые не поддаются точной оценке. В подобных случаях используются косвенные методы: проведение тестов до и после обучения, которые показывают степень увеличения знаний обучающихся; наблюдение за реакцией сотрудников во время обучения и на рабочем месте после окончания обучения; наблюдение; оценка эффективности программы самими сотрудниками с использованием анкетирования или в ходе открытого обсуждения. Установленные критерии оценки эффективности программ еще до начала подготовки должны быть доведены до сведения всех участников (как слушателей, так и тренеров и менеджеров процесса). После финиша программы и подведения результатов, итоги сообщаются в службу управления

персоналом, руководству обучавшихся сотрудников и самим сотрудникам, а затем используются при планировании дальнейшей подготовки.

Для оценки результатов обучения персонала в организации чаще всего используют методику Киркпатрика¹. Его модель состоит из четырех уровней:

- первый уровень (reaction) выявляет интерес обучающихся к учебному процессу или отсутствие интереса;
- на втором уровне (learning) оценивается степень освоения знаний и навыков учащимися;
- на третьем этапе (behavior) оценивается изменение поведения сотрудника в рабочей деятельности после прохождения обучения;
- четвертый уровень (results) включает все изменения, произошедшие с сотрудником после прохождения обучения.

Сложность процедуры оценивания возрастает в связи с использованием большего количества уровней данной модели. А проведение оценочных мероприятий с применением четвертого уровня модели Киркпатрика значительно повышает затраты на проведение всего цикла обучения. По мнению создателя данной технологии, проведение оценки обучения на четвертом уровне не всегда рационально из-за ее высокой стоимости.

В 1991 году Дж. Филипс доказал возможность экономической оценки возврата инвестиций в обучение персонала (Return of Investment — ROI). ROI вычисляется следующим образом:

$$\text{ROI} = ((\text{Доход от обучения} - \text{затраты}) / \text{Затраты}) \times 100 \%$$

Таким образом, в модель Киркпатрика был добавлен пятый элемент. На сегодняшний день его модель получила признание

¹ Дональд Киркпатрик (1924-2014) - почётный профессор Университета Висконсин, бизнес-тренер, автор четырехуровневого подхода к оценке эффективности тренинговых программ, почётный председатель компании «Киркпатрик и партнёры».

Ассоциацией развития талантов (ATD, The Association for Talent Development) и успешно используется по всему миру.

Методы оценки эффективности обучения персонала, как правило, рассчитаны на краткосрочные программы обучения и разрабатываются поставщиками образовательных услуг с целью презентации результатов тренингов. Такие методы не ориентированы на формирование системы долгосрочного обучения, и значит, не предназначены для оценки эффективности такого обучения и развития организации в целом. По мнению Дж. Филипса, методику ROI рационально применять для 5-10% стратегически важных и длительных программ обучения в силу её специфики и значительных материальных затрат для её реализации.

Еще одной распространенной практикой оценки эффективности обучения персонала является вычисление показателя срока окупаемости, который отражает период времени окупаемости инвестиций, вложенных в подготовку. Показатель срока окупаемости является обратным по отношению к показателю ROI.

В качестве еще одного метода оценки обучения персонала используют модель Блума (или таксономия Блума). Данная модель разрабатывалась с целью применения в педагогике, позже стала использоваться в сфере управления за рубежом. В нашей стране она не пользуется популярностью. В 1956 году вышла в свет книга Бенджамин Блума¹ «Таксономия образовательных целей: сфера познания», в которой автор представил свою классификацию педагогических целей.

Модель включает три сферы, на которые направлены образовательные цели (знания, установки, навыки). Когнитивная сфера включает процессы получения информации, ее анализа, интерпретации, синтеза и оценки. При активном взаимодействии

¹ Бенджамин Блум (1913-1999) – американский психолог методов обучения.

между людьми в процессе обучения развивается способность к эмпатии, что и является следующей задачей образовательного процесса касательно эмоциональная сфера. И психомоторная сфера включает развитие практических навыков.

Цель таксономии Блума – фокусироваться на всех трех сферах. Данная модель в практическом смысле похожа на модель Киркпатрика, но её применение не позволяет произвести финансовую оценку эффективности обучения персонала.

При использовании модели Скriverенса оценку осуществляет внешний агент. Суть модели заключается в том, что оценивающий не осведомлен о поставленных перед обучением целях и задачах. Агент определяет ценность и стоимость обучения по результатам обучения, что удобно в вопросе оценки эффективности работы компании. Агент вправе оценивать эффективность отдельного сотрудника, что проще, но могут возникнуть проблемы с объективностью оценки. Также модель Скriverенса не может спрогнозировать результаты обучения персонала и не может использоваться при расчете коэффициента ROI, так как не имеет отношения к определению причин низкой эффективности и нежелательных моделей поведения.

2. 2. АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА.

Сотрудник высшего учебного заведения, в частности, СПбГУ, должен повышать квалификацию как минимум раз в год. Для этого предусмотрены общеуниверситетские курсы повышения квалификации, которые являются обязательными для всех преподавателей вуза (например, курсы BlackBoard), и курсы, организованные в рамках факультетов, которые не входят в обязательную программу повышения квалификации и предлагаются на выбор (например, курс истории СПбГУ): *«Причем там по составу 30 человек – очень разнообразная группа: половина – работники ректората. Не знаю, зачем им это надо. Значит, надо».* В частности, факультет социологии СПбГУ проводит набор на программы повышения квалификации «количественные методы сбора и анализа данных в социологии и прикладных социальных исследованиях (на базе статистических

пакетов SPSS и Statistica)» и «Социогуманитарные проблемы современности».

Повышение квалификации является не только формой аттестации преподавателей, но и одним из требований прохождения по конкурсу и переизбрания на должность.

Из 10 проинтервьюированных преподавателей 5 человек поведали о своем опыте повышения квалификации в других университетах и за границей. Специалист, который параллельно работает в нескольких вузах, имеет большой выбор и возможностей для повышения квалификации. *«... английский ускоренный курс я в Герцена прошел. Тоже потребность в этом есть. Полгода длился курс. В Герцена лингвистический центр очень крупный. И они организуют, правда, для своих сотрудников ускоренное изучение английского языка».* Еще одной формой повышения квалификации являются командировки в другие регионы, вузы с образовательными целями, на конференции и т.д.: *«На базе других университетов не проходил, но у меня были выездные краткосрочные повышения квалификации, связанные, скажем так, с деятельностью, которой я занимался раньше, в рамках приемных компаний, работой приемных комиссий».*

2 интервьюируемых из 10 на вопрос: «Повышали ли Вы квалификацию в других вузах?» ответили, что у них нет на это времени.

Программы повышения квалификации составляются сразу на год и рассылаются по корпоративной почте преподавателям. В рамках университетской деятельности составлением и утверждением программ повышения квалификации заведуют ректорат, деканаты, центры дополнительного образования при факультетах, учебно-методические комиссии. Из интервью стало известно, что при составлении и утверждении программ повышения квалификации учет профессиональных потребностей и интересов сотрудников

университета играет второстепенную роль. В результате, возникают ситуации, когда предлагаемая программа не набирает группу слушателей и не реализовывается: *«Я, правда, записывался, в немецкую группу, поскольку я в университете в свое время изучал немецкий язык. Это мой основной язык. И мне хотелось, конечно, возобновить навык. Забываются эти знания. Но, к сожалению, с курсами не получилось. Не набрали группу. Я очень жалею, что не удалось свои знания реанимировать»*. Возникают и ситуации, когда организуется повышение квалификации по актуальной для преподавателей теме, набор в группы ограниченный, а желающих много: *«так было с курсами academic writing, которые проходили на базе Высшей Школы Экономики. Нам повезло, мы попали на эти курсы. Но желающих было много, не все попали»*. Та же проблема коснулась языковых курсов. В связи с глобализационными процессами знание иностранных языков становится преимуществом для специалистов большинства отраслей деятельности для возможности ознакомления с иностранным опытом и обмена опытом. Особенно важно для преподавателей владение коммуникативными навыками, иностранными языками и т.д. В СПбГУ языковые курсы для преподавателей проводились на филологическом факультете. Сегодня такой возможности нет: *«Я бы с удовольствием поизучал какие-нибудь еще языки, но, к сожалению, университетское руководство считает, что это дорого»*. *«При этом требования в университете повышаются к знаниям языка и коммуникациям в этом поле, а возможности закрываются. То есть хотят иметь уже готовый продукт»*.

Как показало интервью, особо актуальными на сегодняшний день для преподавателей являются вопросы освоения новых технологий для применения в обучении студентов: *«хотелось бы чего-нибудь такого практикоориентированного, связанного с освоением каких-либо программ, навыков. А еще, конечно, была прекрасная программа*

повышения квалификации, связанная с написанием статей на английском, то есть академический английский (Academic writing)». Из последних пройденных программ, которые понравились преподавателям, часто фигурировали курсы BlackBoard: «больше всего, мне понравился BlackBoard. Самый последний курс, который я проходила. Он был самый толковый. Во многом, это заслуга того преподавателя, который у нас вел. Честно, он очень старался и очень толково всё объяснял, хотя нас сидела 20 человек». Также упоминались курсы, посвященные ознакомлению с иностранным опытом в построении системы обучения и повышении квалификации преподавателей вузов: «Мне очень понравились лекции Хазина, профессора экономического факультета. Он в Калифорнийском университете по обмену полгода учился, приехал оттуда и рассказал о том, как у них там строится учебный процесс на бакалавриате и в магистратуре, как у них выстроена система образования. Система подготовки кадров, интересен был рассказ о социальных гарантиях для преподавателей. Это очень интересный был материал. Я считаю, что цель программы была достигнута, и мы получили представление не только о тех процессах, которые происходят в нашей стране в связи с Болонским процессом, но и также был сравнительный анализ американского опыта и российского. Но до Америки, конечно, нам пока далеко. В плане социальных гарантий для профессорско-преподавательского состава».

Учитывая современные тенденции развития системы образования и возможности информационно-коммуникационных технологий, можно говорить об особой модели повышения квалификации сотрудников высшего учебного заведения в области их использования. «Появляется куча каких-то небольших программ повышения квалификации, которые при желании преподаватель может освоить в интерактивном порядке». Такие программы можно переводить в интерактивный

режим, делать онлайн-курс. Преподаватель в любое удобное для себя время может выйти с компьютера на этот онлайн-курс и порешать примеры и кейсы.

Изучение профессиональных потребностей преподавателей также можно перевести в дистанционный режим, создать онлайн-голосование, что экономит материальные и временные затраты и дает понимание популярности тех или иных программ повышения квалификации и идеи для совершенствования системы повышения квалификации.

К вопросу о технологиях написания научных статей: по мнению преподавателей, принявших участие в интервью, техника написания научных статей отрабатывается в процессе практики. И у большинства изданий свои требования и специфика, и чтобы подстроиться под них - *«достаточно мастер-класса, достаточно каких-то прояснений, стоит попробовать написать, получить комментарии к работе и отредактировать»*. Вопрос мастер-классов по данной тематике, по мнению преподавателей, актуален для аспирантов и молодых исследователей. В библиотеке главного здания («Двенадцати коллегий») СПбГУ проводят встречи, посвященные методике написания научных статей на иностранном языке - academic writing. На вопрос, нужны ли курсы по технологиям написания научных статей, интервьюируемые придерживались примерно одной точки зрения: *«Делать курс целый, я считаю, это лишнее. Чтобы научиться хорошо и быстро бегать, - нужно много, хорошо и быстро бегать. Чтобы научиться писать статью, надо много писать. Тогда ты научишься. А подстроиться под требования, где какая часть должна быть, где как должны быть представлены материалы эмпирического исследования, теоретическая часть – это все техника»*. Что касается методических рекомендаций, то они во множестве представлены в интернете, в свободном доступе. *«Есть немало даже умельцев, которые не только методически помогают, но*

и сами готовы за согласованную плату этим заниматься. У многих чиновников, не секрет, что ученые степени появились, потому что у них хватило денег заказать исполнителям эти тексты. Ну они, главное, их защитили где-то как-то. Следовательно, ученая степень не тому, кто написал весь текст, а тому, кто защитил, присуждается. Правда, были потом всякие разные проверки. Некоторых лишили этих степеней и прочее. Но не всех. Единицы только попадаются».

Если курсы не представляют собой освоение компьютерных программ, то такое повышение квалификации чаще всего проходит в форме лекций и семинаров: *«такие интерактивные лекции и, как правило, преподаватели выстраивают курс в качестве диалога постоянного. Всё это в диалоговом режиме, то есть для заправки дают какие-то тезисы, и в общем-то, фактически сразу начинается обсуждение. Как правило, это отличается от образовательного процесса студентов бакалавриата».*

Альтернативой лекционно-семинарскому характеру обучения может стать модульное обучение. При рассмотрении методов и технологий обучения персонала, мы отметили тот факт, что модульность обучения широко применима как в зарубежных, так и в российских компаниях. Внедрение модульного обучения в систему дополнительного профессионального образования облегчит процесс построения программ обучения. При использовании блочно-модульной модели легко корректировать программы обучения, разрабатывать дополнительные модули и адаптировать согласно потребностям и интересам слушателей. Такое обучение дает возможность слушателям выбирать для изучения интересующие тематические модули. Таким образом, модульное обучение универсально и пластично в организации процесса обучения.

Система модульного обучения может выглядеть следующим образом:

1. Во вступительной части акцентируется внимание на обращении в профессиональному опыту слушателей. Выявляются затруднения и задачи, возникающие в процессе трудовой деятельности.
2. На втором этапе озвучиваются позиции и мнения участников программы, формируются целевые группы по общности позиций с последующей организацией коммуникации между ними. Преподаватель программы выступает в качестве модератора.
3. Обратная связь после прохождения курса.

Особенно актуально модульное обучение при коллаборативном обучении, критическом анализе новой информации. Структура блочно-модульной модели обучения является прототипом новых педагогических парадигм, суть которых заключается в том, что главным агентом обучения выступает сам обучающийся.¹ Задача высшего профессионального образования заключается в формировании у студентов навыков открытия собственного знания и компетенций. А для того, чтобы решать такие задачи в учебном процессе, сперва преподаватели должны освоить эту роль.

Интенсивность дополнительного профессионального образования преподавателей должна сопровождаться сокращением традиционной аудиторной нагрузки, что требует времени. На начальных этапах реформирования системы повышения квалификации при сохранении традиционных лекционно-семинарских циклов обучения необходим гибкий график занятий, так как: *«идет постоянное пересечение с основными занятиями, лекциями и другими делами, мероприятиями. В итоге, посещаешь что-то выборочно, и в общем, это превращается*

¹ Коряковцева О.А. Новый взгляд на повышение квалификации преподавателя высшей школы // Ярославский педагогический вестник. 2016. - № 3.

все в такую полупрофанацию ради бумажки». «Мне как раз, больше всего, запомнились курсы BlackBoard, потому что, во-первых, дважды в неделю приходилось на них ходить в вечернее время с пяти до девяти. А этим все-таки приходилось заниматься наряду с основной работой и всякими другими нагрузками. Во-вторых, надо было осваивать, иначе бы не получили сертификат. А без сертификатов мы получили бы нарекания со стороны начальства». Сокращение аудиторной нагрузки расширение масштабов применения метода case study и переход к дистанционному обучению также способны обеспечить гибкость непрерывного образования. Возместить сокращение аудиторной нагрузки возможно за счет самостоятельной работы, предоставив учебно-методические материалы.

Также система повышения квалификации не должна сводиться только к программам повышения квалификации на базе университета. Необходимо предоставление возможности преподавателям разных городов, регионов и вузов взаимодействовать друг с другом, перенимать опыт. Поэтому совершенствование системы повышения квалификации преподавателей сдерживается финансовым фактором.

На вопрос «нужно ли организованное обучение для сотрудников научного труда, или сегодня достаточно заниматься самообучением?» большинство интервьюируемых ответило, что организованное обучение нужно, чтобы: «быть в тренде, на плаву в условиях современных, быстро меняющихся процессов», «чтобы быть осведомленным в своей научной области, что особенно актуально для чиновников, бюрократов» и для контроля уровня профессионализма, так как субъективная оценка преподавателем своих компетенций не всегда соответствует действительности.

Гипотеза «Программы повышения квалификации преподавателей высших учебных заведений на базе университета носят формализованный характер. Мотивом для прохождения программ

повышения квалификации является требование прохождения по конкурсу и переизбрания на должность» подтвердилась. На вопрос, как часто преподаватели повышают квалификацию, периодичность повышения квалификации увязывалась с распоряжением начальства: *«Повышаю квалификацию по мере необходимости, точнее, по мере того, как требует начальство»*. Вторым фактором, влияющим на принятие решения преподавателем о повышении квалификации, является требование прохождения по конкурсу и переизбрания на должность. Эти два фактора назвали 8 человек из 10, что подтверждает формализованный характер системы повышения квалификации преподавателей высших учебных заведений.

Выводы по II главе.

Таким образом, при выборе технологий обучения персонала остаются приоритетными тренинги, командное обучение, наставничество, то есть прямое взаимодействие между руководителем и подчиненным, бизнес-тренером и обучающимися, между коллегами в поиске решения профессиональных задач и при создании новаторских идей. Выбор этих технологий обусловлен тем, что они способствуют снятию барьеров в освоении нового, преодолению сложившихся стереотипов. Повсеместное использование компьютерных технологий упрощает движение информационных потоков, знания в пространстве и времени; включение элемента интерактива в процесс обучения, визуализация информации способствует лучшему и более быстрому восприятию информации.

При оценке эффективности обучения персонала преобладают качественные технологии, основанные на наблюдении и взаимодействии. Большую сложность представляют попытки найти взаимосвязи между значениями неосознанных активов и измерениями эффективности бизнеса. Поэтому количественные методики

используются для определения целесообразности вложения инвестиций в развитие персонала. Прирост дохода и прибыли от обучения персонала являются главным свидетельством эффективности последнего, что побуждает руководителей к новым инвестициям в развитие и обучение персонала.

Во втором параграфе представлены выводы социологического исследования. Современная система повышения квалификации преподавателей высших учебных заведений должна быть ориентирована не только на запросы общества и профессионального сообщества, но в большей мере – на потребности личности, заинтересованной в проявлении и развитии своих способностей, нуждающейся в самоутверждении, готовой совершенствовать профессионализм деятельности и личности, быть компетентной в реализации профессиональных функций. Только такой преподаватель способен выполнить главный заказ общества – подготовку грамотной, постоянно совершенствующейся, конкурентоспособной личности будущего специалиста.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.

Обучение персонала должно быть неразрывно связано с процессами организационного развития и со стратегическими целями организации, что обеспечит максимальную готовность людей, работающих в компании, к решению стоящих перед ними задач. Если обучение персонала выстраивается как система, то каждое конкретное направление этой деятельности, будь то отбор, оценка, обучение или стимулирование персонала, должно быть подчинено единой общей цели - обеспечению эффективной работы организации. В этом смысле обучение является отражением организационной политики управления и подчинено другим направлениям организационной деятельности и поддерживает их. С другой стороны, обучение само создает предпосылки для решения новых и более сложных задач за счет того, что персонал овладевает новыми подходами в работе, новыми знаниями и навыками.

В новых условиях к системе внутрифирменного обучения предъявляются новые требования. Общими требованиями обычно выступают поступательность, гибкость и целенаправленность обучения, доступность материала и последовательность его усложнения. Специальными требованиями для внутрифирменного обучения могут быть, ориентация на понимание, решение практических профессиональных задач, использование опыта слушателей, поддержка их заинтересованности, полноценное обеспечение учебно-методическими средствами, широкое использование в обучении информационно-коммуникативных технологий, нетрадиционных методов контроля знаний и управления учебным процессом. Обилие и разнообразие методов, форм и средств

обучения, необходимость учета при этом конкретных условий, основных требований к технологии и тенденций развития систем обучения делают решение задачи рационализации технологии обучения достаточно сложной.

Выбор действий в области управления профессиональной компетенцией персонала должен определяться каждой организацией самостоятельно, в зависимости от ее специфических особенностей и потребностей, выявленных на этапе определения потребности в обучении персонала и его уровня образования и квалификации. Таким образом, задачей управления обучением персонала является разработка методических подходов к выбору стратегий в области профессионального обучения в форме принципов и формализованных подходов к разработке и принятию управленческих решений по формированию и развитию знаний и компетенций персонала. Перспективным направлением в развитии системы обучения персонала организации и стратегическим инструментом управления бизнесом становятся корпоративные программы обучения. Они разрабатываются и реализуются, исходя из стратегических задач компании, поэтому при их создании учитывается динамика развития персонала компании, а также возможные темпы развития, имеющиеся и необходимые ресурсы для организации данной работы. Такие программы создаются с учетом интересов бизнеса в целом, интересов отдельных подразделений компании и, безусловно, интересов непосредственно самих сотрудников. Как показало исследование, в высших учебных заведениях система повышения квалификации преподавателей включает в себя одновременно аттестацию, контроль знаний сотрудников вуза и непосредственное обучение. Этап определения потребности университета в обучении сотрудников отсутствует, его необходимость определена по умолчанию. Необходимость постоянного повышения квалификации диктуется руководством, что не всегда совпадает с

желаниями и интересами сотрудников вуза. Также отсутствует и диагностика мотивации сотрудников повышать квалификацию.

Профессиональное обучение оказывает положительное влияние и на самих сотрудников. Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своей организации, так и вне ее. Некоторые руководители считают, что чем больше затраты на обучение и развитие персонала, тем выше вероятность того, что сотрудник уйдет. Чаще всего возникает в небольшом бизнесе, где любые затраты являются весомыми, а потеря даже одного линейного сотрудника ощутимой. Есть хорошая hr-шутка: плохо, если вы учите сотрудников и они от вас уходят, но гораздо хуже, если вы их не учите, а они остаются. Выигрывает от внутриорганизационного профессионального развития и общество в целом, получая более квалифицированных членов и более высокую производительность общественного труда без дополнительных затрат.

Опыт зарубежных и отечественных фирм показывает, что важнейшим направлением совершенствования системы управления кадров является увязка планирования обучения персонала со стратегией организационной деятельности, повышением ее эффективности в целом. Эта система должна носить массовый и в то же время дифференцированный характер, иметь строгую направленность на решение практических задач предприятий, располагать механизмом стимулирования работников к приобретению новых знаний и навыков.

Система повышения квалификации сотрудников Санкт-Петербургского государственного университета ставит задачи:

- непрерывности образования всех сотрудников (это помогает преодолеть отставание и контролировать компетентность сотрудника);

- внедрение новых технологий, программного обеспечения, коммуникационных возможностей, которые создают условия изменения технологических процессов.

Цель обучения сотрудников Санкт-Петербургского государственного университета видится многосторонней:

- освещение новых тенденций в научной сфере;
- освоение новых компьютерных технологий и программ для применения в процессе трудовой деятельности;
- расширение и углубление знаний о новых информационно-коммуникативных технологиях для их использования в процессе работы со студентами;
- обмен опытом между странами, регионами, вузами, специалистами с целью ознакомления и применения лучших методологий и технологий на базе своего университета.

В СПбГУ ежегодно утверждается программа повышения квалификации, которую сотрудники обязаны проходить, то есть процесс обучения носит непрерывный характер. Программа обучения охватывает направления от знакомства с историей университета до освоения компьютерных программ. Анализ программ повышения квалификации сотрудников вуза показал, что чаще всего курсы повышения квалификации проходят в лекционно-семинарской форме. Была предложена система модульного обучения с возможностью корректировать курсы повышения квалификации по мере необходимости и согласно интересам и запросам преподавателей вуза, расширение масштабов применения метода case study, что придаст более практикоориентированный характер обучению, и также расширение использования дистанционного обучения при прохождении небольших курсов с целью снижения аудиторной нагрузки.

Мы считаем, что постоянное обучение нужно рассматривать как прямую служебную обязанность каждого руководителя и специалиста.

Необходимость проведения организованного обучения подтвердило большинство преподавателей. Проведение должностных перемещений должны быть связаны с результатами обучения, с практическим использованием приобретаемых знаний. Из всего имеющегося богатого арсенала способов материального и морального стимулирования необходимо выбрать и обосновать целесообразность использования определенного способа стимулирования в конкретной ситуации.

Важно создать условия для получения определенных знаний работниками в соответствии с их личными желаниями и потребностями, и обеспечить как можно более широкий доступ слушателей к знаниям. Должен быть обеспечен достаточно широкий выбор содержания и форм обучения с тем, чтобы слушатель самостоятельно мог выбрать наиболее удобный для него способ получения знаний. Необходимо обеспечить и большую гибкость форм внутрифирменного обучения, чтобы сочетанием их можно было достичь практически любой познавательной цели.

Важное место при обучении должно занимать выявление соответствия полученных в результате обучения знаний реальным профессиональным потребностям как на текущий момент, так и на перспективу.

С точки зрения организации оценки обучения персонала важно выделить планирование и прогнозирование обучения персонала, организацию обучения, качество обучения, стимулирование обучения персонала.

На наш взгляд, учитывая остроту проблемы обучения персонала, для текущего контроля за качеством обучения, а также для оказания методического содействия организаторам обучения работников, рекомендуется организовать голосование-онлайн, что позволит получить статистику о популярности тех или иных направлений обучения.

Необходимо анализировать текущие и перспективные потребности в подготовке специалистов и повышении их квалификации, анализировать и оценивать эффективность всех форм обучения и готовить предложения руководству компании по тематике, содержанию и формам обучения, а также по организации обучения. Отметим, что эффективная система повышения квалификации должна быть относительно автономной и наиболее гибкой подсистемой непрерывного профессионального образования, поскольку именно в ее рамках может быть преодолен кризис профессиональной компетентности преподавателя и решен вопрос подготовки научно-преподавательского персонала к деятельности в условиях модернизации образования.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абрамов И.В. Прогнозирование развития системы дистанционного обучения персонала предприятия // Вестник Чувашского университета. 2006. - № 5. – с. 35-43.
2. Андреева А.Ф., Новиков В.В. Сущность современной системы непрерывного обучения персонала в организации // Актуальные

- проблемы авиации и космонавтики. – 2012. – № 8. Том 2. – с. 261-263.
3. Афанасьева Л.А. Анализ кадрового потенциала организации // Ключевые вопросы в современной науке 2014: материалы 10-ой международной научной практической конференции София: БЯЛ ГРАД-БГ. - 2014. - С. 52-55.
 4. Ахметова С.Г. Инновационные технологии в обучении персонала // Вестник Омского Университета. Серия «Экономика». – 2011. - № 2. – с. 18-22.
 5. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учеб. пособие. – 8-е изд., стер. - М.: Издательский центр «Академия». - 2010. – 224 с.
 6. Бажин А.С. Анализ методов развития персонала организации в практике менеджмента зарубежных стран // Science Time. - 2015 - № 3 (15).
 7. Воспитанник И.В. Метафорическая деловая игра как эффективный метод обучения персонала сервисных организаций // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. - 2013 - № 1 (15). – с. 233-239.
 8. Громов А.И. Анализ и моделирование бизнес-процессов: учеб. пособие. М., 2007 – с. 8-15
 9. Дмитриев М.Е., Серёжкин А.М. Особенности обучения персонала в организации // Вестник Казанского технологического университета. - 2012/ том 15. - № 15. – с. 300-303.
 10. Зеленова О.И., Севастьянова Н.В. Обучение и развитие компетенций в мультинациональных компаниях: учеб. пособие. - М.: РУДН, 2008 – 205 с.
 11. Интерактивные методы обучения взрослой аудитории // Сост.: Воспитанник И.В., Королева Н.И., Котельникова В.Н., Кудрявцева Е.И., Тулупьева Т.В. СПб: Издательство СПбГУСЭ, 2012.

12. Кеннеди К. Гуру менеджмента: «кто есть кто» в бизнес-элите: пер. с англ. М., 2006. - 288 с.
13. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации – 4-е изд. доп. и перераб. – М.:ИНФРА-М, 2010 – 695 с.
14. Клаттербак Д. Командный коучинг на рабочем месте: Технология создания самообучающейся организации. М.: ЭКСМО, 2008 – 288 с.
15. Коваленко И.В. Организационно-правовые основы повышения квалификации преподавателей вуза // Известия Тульского государственного университета. Гуманитарные науки. - 2013. - №3-2. – с. 131-137.
16. Коваленко И.В. Система повышения квалификации преподавателей вуза в образовательном пространстве университета // Известия Тульского государственного университета. Гуманитарные науки. - 2013. - № 3-2. – с. 123-131.
17. Коптева К.В., Меньшикова М.А. Теоретико-методологические подходы к оценке человеческого капитала // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. - 2013. – № 4 – с. 12-14
18. Коптева К.В., Афанасьева Л.А. Эффективная система обучения как основа развития кадрового потенциала предприятия // Auditorium. - 2014 - № 3 (3). – с. 172-181.
19. Копытова Н.Е., Макарова Л.Н. Повышение квалификации преподавателей вуза: состояние и проблемы // Вестник Тамбовского университета. Серия: гуманитарные науки. – 2012. – том 108. – с. 108-117.
20. Коряковцева О.А. Новый взгляд на повышение квалификации преподавателя высшей школы // Ярославский педагогический вестник. - 2016. - № 3. – с. 13-19.

21. Куликов Ю.А. Традиционные и инновационные формы обучения в системе дополнительного профессионального образования // Дополнительное профессиональное образование в условиях модернизации: материалы 5-ой всероссийской научно-практической интернет-конференции / под науч. ред. М.В.Новикова – Ярославль: издательство ЯГПУ им. К.Д.Ушинского, 2013.
22. Коул Дж. Управление персоналом в современных организациях. М.: Вершина 2009. 239 с.
23. Магура М. Управление персоналом в обучающейся организации // Управление персоналом. 2009. - №18. – с. 172-205.
24. Мильнер Б.З. Управление знаниями: первые итоги, уроки и перспективы // Проблемы теории и практики управления, - 2010. - № 6, с. 37-46.
25. Назаров Л.И., Комендантова Ю.С. Роль мотивации в корпоративном обучении сотрудников инновационной организации // Вестник Федерального государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Московский государственный агроинженерный университет им. В.П. Горячкина». – 2014. - № 4.
26. Патрахина Т.Н. Интерактивные методы обучения в высшей школе: деловая метафорическая игра // Вестник Брянского государственного университета. 2015. - № 1.
27. Пашкова А.П. Проблема кадрового потенциала: системный психологический анализ // Северо-Кавказский психологический вестник. - 2009. - № 7/1. – с. 103-108.
28. Пашкова М.Е., Цой Л.Н. Опыт взаимодействия психологических методов и социологических подходов в учебном процессе. Реальные разногласия, пути их преодоления, дальнейшие

- перспективы совместной работы // В контексте конфликтологии. М.: «Институт социологии РАН», - 1997. Вып.1.
29. Петровская О.А. Система обучения персонала как управленческий ресурс организации // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 1: Регионоведение: философия, история, социология, юриспруденция, политология, культурология. – 2009. – № 2. – с. 151-158.
 30. Плугина Ю.А. Современные методы профессионального развития персонала предприятия // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. - № 43. – с. 248-254.
 31. Попова Ю.Н., Белова Е.О. Различные подходы к управлению знаниями в современной компании // журнал «Новые технологии». - 2013. - № 3. – с. 132-136.
 32. Рамперсад Х.К. Общее управление качеством: личностные и организационные изменения / пер. с англ. Е.Пестерова. М., 2005. 258 с.
 33. Руденко И.В., Винжегин О.М. Эволюция и основные концепции управления знаниями в современных условиях // Вестник Омского Университета. Серия «Экономика». - 2009. – № 3. – с. 111-114.
 34. Рулевский В.И. Выявление сущности, форм, методов и средств внутрифирменного обучения персонала // Транспортное дело России. - 2010. - №7. – с. 101-103.
 35. Рябов В.В. Компетентность как индикатор человеческого капитала. М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, - 2004 – с.10-14.
 36. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации: Пер. с англ. М.: Олимп-бизнес, -2009. - 448 с.

37. Скибицкий М.М. Инновации правят экономикой (на заметку аспирантам // Вестник финансовой академии. – 2007. - № 4 (44). – с. 93-100.
38. Соловьева И.А., Закирьянов Р.И. Разработка комплексной многокритериальной модели оценки системы обучения и развития человеческих ресурсов организации // Журнал «Науковедение». - 2016. - № 2, том 8. – с. 1-17.
39. Субочева О.Н. Наставничество как фактор эффективности организации // Общество: социология, психология, педагогика. - 2016. – № 12. – с. 5-8.
40. Уфимцев В.В., Мезенцев Е.М. Роль и место наставничества в адаптации персонала малого предприятия // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2012. – № 1 (39). – с. 159-163.
41. Ченцова М.В. Основные черты экономики знаний: теоретический аспект // Вестник финансовой академии. – 2007. - № 3 (43). – с. 21-47.
42. Чернова Ю.К. Методы и модели управления интеллектуальными ресурсами для эффективного менеджмента. Тольятти: ТГУ, 2009. – 164 с.
43. Чуланова О.Л., Мезенцева Е.И. Секондмент как современная технология обучения и развития персонала организации: проблемы, возможности, актуализации, риски // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2016. - № 3. – 22 с.
44. Чуруксаева И.В., Кукушкин С.Г. Модели оценки эффективности обучения персонала // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. Социально-экономические и гуманитарные науки. – 2010. – с. 276-277.

45. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. М.: Бизнес-школа Интел-Синтез, 2007. 463 с.
46. Шпак Н.Ф. Факторы управления знаниями // Менеджмент сегодня. 2004. №1 – с. 67-79.

Электронные источники:

47. Архипова Н.И. Профессия в вопросах и ответах: управление персоналом // Федеральный образовательный портал «Социология. Экономика. Менеджмент». 2010. URL: <http://ecsosman.hse.ru/text/33309471.html> [Дата обращения:23.03.2017]
48. Безлепкина Е. Современные методы обучения персонала. URL: <http://www.ngpc.ru/forum2010/Articles/Learnining%20methods.pdf> [Дата обращения:12.04.2017]
49. Гасанов А.П. Особенности повышения квалификации учителей в сфере воспитания // Письма в Эмиссия.Оффлайн. 2011. URL: <http://www.emissia.org/offline/2011/1571.htm> [Дата обращения: 20.05.2017]
50. Готовы ли компании вкладываться в обучение персонала? Результаты исследования. URL: <http://www.hr-portal.ru/article/gotovy-li-kompanii-vkladyvatsya-v-obuchenie-personala-rezultaty-issledovaniya> [Дата обращения: 02.04.2017]
51. Жигач А. Многие компании собираются урезать затраты на обучение сотрудников // Деловой Петербург. 25.05.2015. URL: https://www.dp.ru/a/2015/05/25/Uchit_nikogda_ne_pozdno [Дата обращения: 07.05.2017]
52. Закомурная Е. «Тени» и «друзья» - методы обучения персонала, которых у нас пока нет // Executive.ru. 2011. URL: <http://www.executive.ru/career/hr-management/344785-teni-i-druzya-metody-obucheniya-personala-kotoryh-u-nas-po-ka-net>. [Дата обращения: 15.05.2017]

53. Зунина Н.В. Корпоративное обучение. Секреты мастерства для руководителя // T&D Director: электронный журнал. – 2008. - № 27. URL: <http://www.hr-portal.ru/article/korporativnoe-obuchenie-sekrety-masterstva-dlya-rukovoditelya>. [Дата обращения: 02.03.2017]
54. Кельперис Г. Повышение квалификации в процессе управления персоналом // журнал «Управление персоналом». - 2007. - №7. URL: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1084> [Дата обращения: 10.03.2017]
55. Кирьянов А.В. Повышение эффективности внутрифирменного обучения персонала промышленного производства // Экономическая библиотека. 2005. URL: <http://economy-lib.com/povyshenie-effektivnosti-vnutrifirmennogo-obucheniya-personala-promyshlennogo-predpriyatiya#1> [Дата обращения: 23.03.2017]
56. Короткова О.А. Обучающаяся и развивающаяся организация // ITeam.ru – технологии корпоративного управления. URL: https://iteam.ru/publications/human/section_67/article_985 [Дата обращения: 03.04.2017]
57. Коряковцева О.А. Особенности организации повышения квалификации в вузе / Ярославский государственный педагогический университет им. К.Д. Ушинского. URL: <http://docplayer.ru/37893621-Osobennosti-organizacii-povysheniya-kvalifikacii-v-vuze.html> [Дата обращения: 21.05.2017]
58. Кузьмина Т. Как сформировать оптимальный бюджет на обучение и развитие персонала // журнал «Директор по персоналу». 2015. URL: <https://www.hr-director.ru/article/64092-webinar-kak-sformirovat-byudzheth>. [Дата обращения: 17.05.2017]
59. Лукас Уильям (William Lucas). Циклы и стили обучения // Elitarium. URL: http://www.elitarium.ru/cikly_i_stili_obuchenija/ [Дата обращения: 05.05.2017]

60. Моженков В. Три модели управления персоналом, которые помогут организовать сотрудников // Персональный журнал руководителя «Генеральный директор». 27.05.2016. URL: <https://www.gd.ru/articles/3157-modeli-upravleniya-personalom>. [Дата обращения:10.02.2017]
61. Прокопьева У.В. Особенности мотивации труда в сфере образования // Социальная сеть работников образования nsportal.ru. 2014. URL: <http://nsportal.ru/vuz/sotsiologicheskie-nauki/library/2014/11/08/osobennosti-motivatsii-truda-v-sfere-obrazovaniya>. [Дата обращения:23.03.2017]
62. Черновол Д.Д. Подходы к обучению персонала: Психомедиа. Личностный рост и развитие человека, - 2012. URL: <http://psychomedia.org/articles/609>. [Дата обращения: 13.05.2017]
63. Обучение сотрудников – а стоит ли? // Школа бизнеса. Управляй будущим. 2010. URL: https://www.u-b-s.ru/publikacii/publikacii_15.html [Дата обращения: 27.04.2017]
64. Ярных В.И. Обучение персонала: преодоление трудностей и достижение целей. СПб., 2007. URL: http://www.elitarium.ru/obuchenie_personala. [Дата обращения: 17.04.2017]
65. Role playing games in staff trainings // Inc.com. Пер. с англ. Айрапетовой О. URL: <http://www.hr-portal.ru/blog/rolevyie-igry-v-obuchenii-sotrudnikov> [Дата обращения: 14.05.2017]
66. Sorela N. Employee training is the worth of investment//Go2HR. - 2015. URL: <https://www.go2hr.ca/articles/employee-training-worth-investment>. [Дата обращения: 05.05.2017]

ПРИЛОЖЕНИЕ 1. ПРОГРАММА СОЦИОЛОГИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ.

Методологический раздел программы социологического исследования.

Актуальность. Идея непрерывного образования занимает ведущую роль во всех отраслях деятельности. Данная тенденция в общественном развитии придает новый характер и системе высшего образования. За последнюю четверть века отечественная образовательная сфера прошла ряд экспериментов по внедрению

разных подходов к профессиональному развитию и повышению квалификации сотрудников системы высшего образования. На преподавателя возлагается ответственность за развитие инновационных компетенций студентов: данная цель достижима при условии обеспечения современного содержания образовательного процесса, использования современных образовательных технологий. Растет скорость создания нового знания. И то, что было создано сегодня – актуально, что было актуально вчера – сегодня устарело. Включение преподавателей в образовательную деятельность вызвана гуманитаризацией, демократизацией, психологизацией образовательных систем, вовлечением в мировое культурное поле. Сотрудники научного труда оцениваются не только по уровню академических знаний, но и по их умению творчески подойти к процессу обучения будущих специалистов.

Важна не только способность преподавателя передавать свои знания обучающимся, а воспитывать конкурентоспособную личность, нацеленную на постоянное самосовершенствование и умеющую работать с информацией. В связи с этим предъявляются новые требования к деятельности и личности преподавателя высших учебных заведений. Поддержание ритма в развитии согласно требованиям общественного и технологического развития, современных образовательных программ. В развитии преподавателя нового типа одним из важных направлений мы считаем формирование мотивации к совершенствованию профессионализма и разностороннему развитию посредством правильной организации и актуализации содержания программ повышения квалификации.

Проблема. Современный преподаватель далеко не всегда имеет должную мотивацию к совершенствованию профессиональных компетенций в соответствие с новыми образовательными стандартами и новыми технологиями (подчас он пользуется конспектом лекций,

написанным более 10 лет назад). К повышению квалификации он относится с формальных позиций: чтобы пройти очередной конкурс и переизбраться на должность. На первый план при этом выходит не качество самого повышения квалификации, а получение документа государственного образца (удостоверения или свидетельства).

Цель: Выявить благоприятные организационные условия дополнительного профессионального образования для стимулирования интереса преподавателей высших учебных заведений повышать квалификацию.

Гипотеза: Программы повышения квалификации преподавателей высших учебных заведений на базе университета носят формализованный характер. Мотивом для прохождения программ повышения квалификации является требование прохождения по конкурсу и переизбрания на должность.

Задачи:

- оценить современность технологий и методов обучения в системе повышения квалификации преподавателей вузов;
- выявить мотивы прохождения курсов повышения квалификации преподавателями;
- выявить степень заинтересованности преподавателей в прохождении курсов повышения квалификации.
- оценить эффективность методов обучения, используемых в послевузовском обучении преподавателей вузов
- сопоставить значимость организованного обучения и самообучения в послевузовском образовании специалистов научной отрасли.

Объект изучения: система обучения персонала организации.

Предмет: повышение квалификации сотрудников Санкт-Петербургского государственного университета.

Операционализация понятий.

Организационное обучение – процесс постоянного совершенствования деятельности компании путем улучшения существующих и изобретения новых подходов, процессов и процедур для того, чтобы эффективно реагировать на текущие или предполагаемые изменения рынка, внешней и внутренней сред.

Повышение квалификации – это обновление теоретических и практических знаний, совершенствование навыков специалистов в связи с постоянно изменяющимися, повышающимися требованиями к их квалификации. Повышать квалификацию могут только лица, имеющие диплом о среднем или высшем профессиональном образовании.

Управление знаниями - систематические процессы создания, сохранения, распределения и применения знаний, необходимых для успеха организации.

Методический раздел программы социологического исследования.

Исследование проводилось на базе Санкт-Петербургского государственного университета. В СПбГУ реализуются основные и дополнительные образовательные программы основного общего и среднего профессионального образования и высшего профессионального образования (программы бакалавриата, специалитета и магистратуры), программы послевузовского профессионального образования, ведётся обучение в интернатуре, ординатуре и докторантуре. В Санкт-Петербургском университете обучается более 30 тысяч студентов, на 304 кафедрах работает около 6 000 преподавателей (1500 докторов наук, почти 3 000 кандидатов наук, более 40 академиков государственных академий).

Генеральная совокупность представлена преподавателями Санкт-Петербургского государственного университета. Общий объем выборки представлен 10 интервьюируемыми – преподавателями социологического факультета СПбГУ.

Методы, используемые в социологическом исследовании.

В исследовании использовался метод интервью. Для использования этого метода был разработан гайд интервью (приложение 2).

Для проверки гипотезы интервьюированным были заданы следующие вопросы:

«Как часто Вы повышаете квалификацию?», «Что лично Вас побуждает проходить обучение на курсах повышения квалификации?» и «Как Вы считаете, изжило ли себя организованное обучение для специалистов научной отрасли? Или сегодня достаточно заниматься самообучением?»

ПРИЛОЖЕНИЕ 2. ГАЙД ИНТЕРВЬЮ

1. Как часто Вы повышаете квалификацию? Когда повышали квалификацию в последний раз?
2. Курсы повышения квалификации Вы проходили только на базе факультета, других факультетов СПбГУ? Повышали ли квалификацию в других вузах?
3. Откуда Вы получаете информацию о программах повышения квалификации?
4. Что лично Вас побуждает проходить обучение на курсах повышения квалификации (например, распоряжение руководства; профессиональные задачи, для решения которых нужны новые

- знания; потребность в самосовершенствовании, познании нового)?
5. Какие методы обучения включают курсы повышения квалификации (лекции, дистанционное обучение, ролевые игры и т.д.)?
 6. Насколько, по Вашему мнению, данные методы эффективны и современны?
 7. Удалось ли достигнуть поставленных целей с помощью курсов повышения квалификации?
 8. Какие курсы запомнились, понравились Вам больше всего? Чем?
 9. Есть ли у Вас идеи, предложения по совершенствованию содержанию программ обучения (темы, методы обучения и т.д.), а также работы по организации курсов повышения квалификации преподавателей СПбГУ.
 10. Приходилось ли Вам участвовать в программах повышения квалификации в качестве преподавателя? Если да – то расскажите, пожалуйста, как Вы выбирали тему для курсов? какие формы работы со слушателями Вы считаете наиболее эффективными? какие знания - востребованными?
 11. Какие знания и навыки Вы хотели бы получить или усовершенствовать в дальнейшем?
 12. Хотели бы улучшить уровень владения иностранными языками? Предусмотрены ли языковые курсы для преподавателей при университете? Посещали ли?
 13. Помимо обучения студентов преподаватели публикуют научные статьи, труды, учебные пособия. Существуют ли курсы, посвященные технологиям написания научных статей? Посещали ли такие?
 14. Известно Вам что-то о том, как проходит повышение квалификации в других вузах, что они из себя представляют? Есть

ли, по Вашему мнению, какие-то существенные отличия между СПбГУ и другими вузами в этом вопросе?

15. Как Вы считаете, изжило ли себя организованное обучение для специалистов научной отрасли? Или сегодня достаточно заниматься самообразованием?

ПРИЛОЖЕНИЕ 3. ТРАНСКРИПТ ИНТЕРВЬЮ

Расскажите, пожалуйста, как часто Вы повышаете квалификацию и когда повышали квалификацию последний раз.

- Повышаю квалификацию по мере необходимости, точнее, по мере того, как требует начальство. В последний раз год назад более двух месяцев обучался по программе BlackBoard и получил сертификат даже о том, что владею этим инструментом контроля посещаемости и учебной активности студентов.

А курсы повышения квалификации Вы проходили на базе факультета или, может быть, на базе других факультетов?

- В университете на базе экономического факультета это всё происходило. Слава богу, не далеко.

А на базе других факультетов, например, проходили курсы повышения квалификации?

- Было лет пять тому назад. Я проходил курс повышения квалификации, тоже по современным методам дистанционного обучения студентов-заочников, но это было в другом вузе.

Я видела на сайте СПбГУ объявление о наборе в группы программы повышения квалификации. Откуда Вы узнаете информацию о программах повышения квалификации?

- Начальство до нашего сведения доводит. У нас, как Вы сами понимаете, ни малейшего желания и времени заниматься этим нет. Потому что мы и так постоянно только и делаем, что повышаем свою квалификацию. Любой нормальный, творчески настроенный преподаватель, особенно, доктора наук, которые уже две диссертации защитили и кучи публикаций имеют, монографий, учебников, они бесконечно, всю свою жизнь только и делают, что повышают свою квалификацию.

Самообразование, саморазвитие – наше всё!

- Да, поэтому бумажки эти лишние от нас требует начальство, поэтому мы и ходим. По большому счету, особой необходимости в них нет.

Какие методы обычно включают курсы повышения квалификации? Это, в основном, лекционно-семинарские циклы или, может быть, еще другие методы особо применимы?

- Нет, BlackBoard – это исключительно практические занятия по освоению этого инструмента электронного контроля учебных достижений студента. Не более того.

Всегда ли удается достигнуть поставленных целей на курсах повышения квалификации?

- Во всяком случае, у нас хорошие преподаватели были, и они нас хорошо, доходчиво и понятно обучили. И мы, слава богу, с первого раза все сдали зачет.

Были курсы, которые запомнились больше всего, понравились? И чем запомнились?

- Мне как раз, больше всего, запомнились курсы BlackBoard, потому что, во-первых, дважды в неделю приходилось на них ходить в вечернее время с пяти до девяти. А этим все-таки приходилось заниматься наряду с основной работой и всякими другими нагрузками. Во-вторых, надо было осваивать, иначе бы не получили сертификат. А без сертификатов мы получили бы нарекания со стороны начальства.

А что бы могло Вас мотивировать повышать квалификацию? Сейчас не берем вопрос о самообразовании, потому что это всегда актуально. Чтобы повышать квалификацию на базе университета?

- Мне кажется, всё, что мне надо, я и так уже знаю. И моей квалификации, как доктора наук, профессора с ученым званием, действительным членом Академии социальных наук, более чем достаточно, чтобы справляться со своими обязанностями. Все-таки, худо-бедно, более 30 аспирантов защитил, кандидатами сделал, 5 докторов наук и т.д. Какое еще может быть повышение квалификации? Куда еще дальше повышать? Я другим помогаю повышать. За последние три месяца я 4 аспиранта защитил. Четыре защищенные диссертации. А Вы знаете, что это такое? Это надо с ними вместе переписать их сумбурные мысли, в которых сумбур вместо музыки и превратить их в нормальные тексты. Вместе с ними дойти до защиты, сделать все отзывы и прочее и прочее. В общем, там жуть и ужас, так что какая тут может быть еще квалификация. Никакой квалификации более высокой здесь придумать невозможно. Возможно, было с этим BlackBoard, иначе нарекание пришлось бы на старости лет выслушать и поучиться.

Это же современные технологии.

- Я считаю, что технические средства обучения BlackBoard – это тоже как электронно-техническое средство, всё в меру хорошо. А когда

молодые преподаватели на учебных занятиях мультики, грубо говоря, показывают вместо того, чтобы нормальные, такие интерактивные, основанные на взаимном общении лекции, практические семинары вести – это перебор, который ничего хорошего не дает. Внимание рассеивается, ничему они не научаются. Пытаешься потом проверить их остаточные знания, когда приходишь к ним после таких преподавателей, и выясняется, что толком-то ничего не знают. Ни одного определения не могут даже приблизительно воспроизвести. Куда это годится.

Печально звучит.

- Нет, ну конечно. Потому что перебор с этими всеми мультимедийными штуками. Конечно, это легко и просто: пришел с флешкой, включил всё. У меня есть один знакомый доцент из другого вуза, у которого казус случился такой: забыл дома флешку, прибежал на занятия, флешки нет, караул. Ну и, как мог там, минут 15-20 что-то там у них провел и всё, пришлось контрольную устраивать для того, чтобы время чем-то занять.

Понятно, откуда ноги растут у всех этих внезапных контрольных.

- Да уж. Вот откуда внезапные контрольные берутся. Забывают флешку или не то взяли, и вот, пожалуйста. А настоящий педагог-то должен вообще даже без бумажки, по большому счету, вести занятия. Чтобы постоянно контакт с аудиторией поддерживать, чувствовать их, чтобы им не позволять зависать в виртуальном пространстве, уходить Вконтакты и т.д. Даже на лекциях, когда ходишь между рядов – и то доумеваются смски слать. А если они видят вместо преподавателя перед собой экран, на котором картинки, преподаватель что-то там бормочет. Ну что еще он будет делать, несознательный студент?! Сами понимаете. Переписываться. (смеется) Это в лучшем случае, а то еще что-нибудь похуже в интернете. (смеется)

Вам приходилось участвовать в качестве преподавателя в программах повышения квалификации?

- Неоднократно читал.

Чем Вы руководствовались, когда выбирали тему для программы повышения квалификации?

- По учебному плану мне предлагали прочитать для повышающих квалификацию тот или иной курс, я и исполнял. И всё.

То есть все эти указания поступают исключительно сверху, от руководства?

- Ну конечно, естественно. Я готов был бы и больше, но желающих и без меня достаточно, потому что в принципе это платная услуга, дополнительная, за которую деньги неплохо платят. Желающим этим заниматься выше крыши, поэтому пробиться туда в компанию таких матерых преподавателей этих всяких краткосрочных курсов довольно-таки тяжело. Даже на курсы подготовительного отделения для школьников и то не так легко попасть и читать им обществознание или еще что-то.

Есть, например, курсы, мастер-классы, посвященные технологиям написания научных статей?

- Что касается методических рекомендаций, то они во множестве представлены в интернете. Есть немало даже умельцев, которые не только методически помогают, но и сами готовы за согласованную плату этим заниматься. У многих чиновников, не секрет, что ученые степени появились, потому что у них хватило денег заказать исполнителям эти тексты. Ну они, главное, их защитили где-то как-то. И следовательно, ученая степень не тому, кто написал весь текст, а тому, кто защитил присуждается. Правда, были потом всякие разные проверки. Некоторых лишили этих степеней и прочее. Но не всех. Единицы только попадают.

А как Вы думаете, нужны такие курсы, мастер-классы, посвященные технологиям написания научных статей?

- Трудно сказать, кому они нужны. Потому что, в принципе, занимаются написанием научных статей, монографий, учебников люди, уже более-менее опытные и знающие, что и как писать.

С опытом нарабатывается.

- Да. Может быть, студентов надо учить этому. Для этого у них есть научники. Я, например, своих учеников, - если они пишут какие-то там статейки на конкурсе или еще что-то, или работы – заставляю писать по определенной схеме, в установленном алгоритме все это делать, отдавать мне на проверку. Потом сам их редактирую, привожу в приличный вид и только после этого отправляю. Выпускница нынешнего года стала призером Всероссийского конкурса студенческих работ по политической социологии, получила грамоту, и мне тоже сертификат выдали благодаря ей.

И вот последний запланированный вопрос у меня. Как Вы считаете, нужно ли организованное обучение сотрудников научной отрасли? Или сегодня достаточно заниматься самообразованием?

- Да как такового организованного и не было.

Вот программы повышения квалификации, например. Они же набирают группу именно.

- Но если только так. Но я не знаю такого, чтобы кого-то набирали для того, чтобы научить, как писать научные статьи.

Нет, я про любые программы повышения квалификации.

- Понятно, что повышение квалификации, особенно, чиновному люду, бюрократам нужно, потому что они в этой суете теряют квалификацию и для того, чтобы хоть знали, что нового появляется в их области. Обязательно эти курсы хотя бы раз в 5 лет, иначе они совсем оторвутся от жизни, заматереют, забронзовеют и, в общем, как говорится, закапсулируются.

Спасибо Вам за участие в исследовании!