

Оценка факторов, влияющих на эффективность краткосрочных программ обучения руководителей и сотрудников аппарата управления

Недовольство работодателей качеством бизнес-образования и обучения в нашей стране далеко не тайна, и для того, чтобы бизнес функционировал, приходится или держать нескольких сотрудников там, где справился бы один, или переплачивать иностранным специалистам. Известно, что производительность кадров в странах Западной Европы и США значительно выше, чем производительность сотрудников в странах СНГ. Это касается и специалистов, и сотрудников административно-управленческого аппарата. При построении компании для любых, в том числе управленческих должностей нужны качественные кадры. Бизнес-образование и обучение призвано готовить эти кадры. Поэтому выявление факторов, которые могут способствовать эффективному развитию этой сферы, является одной из первостепенных задач менеджмента.

Проблема обучения персонала так же актуальна для преподавателей и бизнес-тренеров, которым необходимо повышать собственную квалификацию, чтобы оставаться востребованными на рынке труда и обеспечивать участников обучения новыми и актуальными знаниями.

Для организации эффективного краткосрочного обучения необходимы как адекватные методы его организации, так и критерии его оценки. Оценка обучения может содержать целый ряд разного вида мероприятий, направленных на то, чтобы понять, насколько хорошо организована поддержка людей в процессе обучения и после него. В целом, оценка эффективности относится ко всему процессу обучения - от определения целей до их реального воплощения.

Методологические аспекты профессиональной подготовки кадров в рамках концепции образования взрослых разрабатывались такими учеными Российской Федерации, как С.Я. Батышев, А.П. Беляева, В.М. Зуев, Н.В. Кузьмина, П.М. Новиков, Е.И. Огарев, В.Г. Онушкин, А.Е. Марон, В.И. Подобед, В.А. Поляков, П.Ю. Сухов, В.В. Шапкин и др. [1,2,3,4].

Наше исследование посвящено выявлению факторов, влияющих на эффективность краткосрочного обучения сотрудников аппарата управления и линейных менеджеров, выработ-

ке рекомендаций руководителям по эффективной организации такого обучения.

Объектом исследования выступила **система обучения персонала**.

Предмет исследования: Отношение между участниками краткосрочного обучения менеджеров и сотрудников аппарата управления и их руководителями.

Цель работы - выявить факторы, влияющие на эффективность краткосрочной подготовки, переподготовки и повышения квалификации менеджеров, дать рекомендации руководителям по эффективной организации краткосрочного обучения.

Исследование проводилось в три этапа в период с января 2010 г. по апрель 2012 г. На первом этапе было проведено исследование монографий и научных источников с целью определения возможных факторов, влияющих на эффективность краткосрочного обучения менеджеров и методов оценки эффективности обучения, определение метода собственного исследования, подготовка анкет для исследования.

На втором этапе было проведено собственное исследование. Проведена оценка применения инструментов повышения эффективности краткосрочного обучения целевой группы и методов оценки эффективности обучения, выявленных в процессе работы над монографиями и научными источниками. Исследование проводилось методом анкетного опроса участников краткосрочных программ обучения и их руководителей. В основы исследования был положен метод оценки эффективности обучения Киркпатрика [5,6]. Участники опрашивались сразу после обучения о впечатлениях от обучения и через некоторое время (но не менее 3-х месяцев) после обучения. Опрос проводился с помощью специально разработанных анкет.

На третьем этапе были проведены оценка результатов собственного исследования и выработка рекомендаций для руководителей по организации и проведению краткосрочного обучения линейных руководителей и сотрудников административно-управленческого аппарата.

Для собственного исследования в качестве целевых групп были выбраны менеджеры линейного и среднего уровней, сотрудники аппаратов управления казахстанских предприятий, которые посетили семинары и тренинги по темам: Практический менеджмент, Управление человеческими ресурсами, Управление конфликтами, Организация продаж и др. Сотрудники аппаратов управления вошли в целевую группу для исследования, т.к. они являются потенциальными будущими руководителями, судя по темам обучения. Исследование проводилось на базе ТОО «Институт Директоров», Алматы, Казахстан. ТОО «Институт директоров» проводит в год до 200 семинаров и тренингов для руководителей и сотрудников аппаратов

управления казахстанских и международных организаций, имеет большой круг корпоративных клиентов, которые достаточно регулярно направляют своих руководителей и сотрудников на обучение.

Всего в исследовании приняли участие:

В оценке впечатления от тренинга - 672 чел.

В оценке результативности обучения через три и более месяца после обучения - 200 чел.

В оценке результативности обучения с точки зрения руководителей - 42 чел.

Одним из результатов исследования стало сравнение оценок качества обучения сделанных участниками обучения и их руководителями по десятибалльной шкале.

Таблица 1. Сравнение оценок качества обучения сотрудниками аппарата управления и их руководителями

	Оценка линейных менеджеров (баллы)	Оценка руководителей (баллы)
Знания преподавателя	8,3	6,7
Опыт преподавателя	8,3	6,6
Методика преподавания	7,8	6,7
Раздаточный материал	7,2	5,6
Содержание курса	7,7	6,3
Организация курса	7,6	7,1

Источник: Разработано авторами.

Мы видим, что оценка слушателями знаний (8,3 балла) и опыта преподавателя (8,3 балла) выше, чем аналогичные показатели среди руководителей (6,7 и 6,6 баллов). Это можно связать со знаниями и опытом самого оценивающего, т.е. руководителя, который видит в тех же знаниях меньше нового, чем его сотрудники. То же касается и опыта. Кроме того, руководители сами не участвовали в этом обучении, поэтому не были эмоционально вовлечены.

Виден достаточно большой разрыв между результатами оценки содержания курса, участники обучения оценили прослушанные программы в 7,7 баллов, однако их руководители

оценили те же курсы со средней оценкой в 6,52 балла. Причины этого возможно те же, что и для оценки знаний и опыта преподавателя.

Самую низкую оценку, как среди линейных руководителей, так и среди руководителей высшего и среднего звена получил раздаточный материал.

Руководители делали оценку, основываясь на результатах отбора преподавателей, мнениях участников обучения, оценке раздаточного материала, изменении производительности сотрудников после обучения.

Далее, если сравнивать различия в оценках новых или развитии старых компетенций, то мы увидим следующую картину (таблица 2).

Таблица 2. Сравнение изменений компетенций вследствие обучения по 10-и балльной шкале

Вид компетенций	Оценка обучившихся (баллы)			Оценка руководителей (баллы)		
	Ср.ареф.	мода	медиана	Ср.ареф	мода	медиана
Знания	6.6	10	8	5	1	6
Навыки	6.1	10	8	4,3	1	5
Способности	5.8	10	7	3,7	1	4
Убеждения	6.1	10	8	3,8	1	5

Источник: Разработано авторами.

Из таблицы 2 мы видим, что руководители достаточно умеренно оценивают результативность краткосрочного обучения с точки зрения развития компетенций.

Сравнение оценки применения полученных или развитых старых компетенций на рабочем месте у сотрудников и руководителей оказыва-

ется примерно одинаковой, средняя разница 10 процентов (таблица 3). Однако и там и там оценка не очень высокая. При этом способности и убеждения оцениваются значительно ниже. Но, несмотря на это, наиболее частый ответ среди сотрудников примерно 90 процентов, а руководителей 10 процентов.

Таблица 3. Сравнение применения компетенций на рабочем месте, вследствие обучения.

Вид компетенций.	Оценка обучившихся (%)			Оценка руководителей (%)		
	Ср. ариф.	мода	медиана	Ср. ариф.	мода	медиана
Знания	48	100	60	40	10	35
Навыки	46	90	60	37	10	30
Способности	48	80	70	29	10	30
Убеждения	48	90	70	32	10	50

Источник: Разработано авторами.

Таблица 4. Сравнение оценки стимулирования руководителем внедрения полученных знаний.

	Мнение обучившихся (%)	Самооценка их руководители (%)	Разница	Разница (%)
Никак	32,8	23	9,8	30
Препятствовал	1,99	0	1,99	
Поставил цели по внедрению	26,86	32	-5,14	16
Контролировал внедрение	8,45	9,4	-0,95	10
Побудил обучить коллег	22,38	19	3,38	17
Был составлен план внедрения	7,46	17	-9,54	56

Источник: Разработано авторами.

Анализ таблицы показывает, что руководители не сильно стимулируют внедрение нового после обучения.

Хотелось бы обратить внимание на то, что краткосрочные учебные программы не могут сформировать достаточного объема знаний или достаточно надежных навыков именно в силу своей краткости. Следовательно, основное научение сотрудника должно проходить после учебной программы на рабочем месте.

В результате нашего исследования были сделаны следующие выводы:

1. Руководители примерно в половине случаев не предпринимают усилий по внедрению новых или улучшенных компетенций сотрудников после обучения последних.
2. Многие руководители переложили ответственность за качество полученных компетенций на преподавателей и самих обучающихся, ответственность за внедрение и применение полученных компетенций на обученных сотрудников. Это приводит к низкой эффективности

краткосрочного обучения, т.к. оно само не способно обеспечивать ни качества, ни внедрения. Т.е. руководители не осознают своей роли в эффективном краткосрочном обучении.

В свою очередь приведенное выше может приводить и приводит к разочарованию руководителей в эффективности краткосрочного обучения и, соответственно, снижению их усилий по развитию нижестоящих руководителей и аппарата управления через краткосрочное обучение.

По результатам исследования мы можем дать следующие рекомендации:

1. Для организации эффективного краткосрочного обучения аппарата управления руководители должны создать модель организации, проведения и посттренингового сопровождения и оценки обучения. В этой модели должны быть четко обозначены функции и ответственность участников системы обучения, а именно:
 - а. Преподавателей и тренеров
 - б. Участников обучения

- c. Кадровой службы предприятия
 - d. Самих руководителей, направляющих своих подчиненных на обучение
 - e. Обучающей организации, если таковая привлекается.
2. Руководители должны быть глубоко вовлечены в исполнение этой модели и принять на себя ответственность за эффективность краткосрочного обучения в части внедрения и применения его результатов.
3. Метод оценки эффективности обучения Киркпатрика может применяться как основа для модели поведения руководителя при обеспечении эффективности краткосрочного обучения.

Литература:

1. Батышев С.Я. Основы производственной педагогики. – М.: Машиностроение, 1991. – 551 с.
2. Батышев С.Я. Подготовка рабочих профессионалов. – М.:АЛО, 1995. - 245 с.
3. Беляева А.П. Интегративно-модульная педагогическая система профессионального образования / Ин-т профтехобразования РАО. – СПб.: Радом, 1997. – 227 с.
4. Подобед В.И., Марон А.Е., Сухов П.Ю. Развитие системы внутрифирменного образования в современных условиях / Образование взрослых в современном развивающемся обществе. — СПб.: ИОВ РАО, 2003. – С. 387 – 397.
5. Магура М.И., Курбатова М.Б. Организация обучения персонала компании. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. – С. 148-149
6. Кларин М.В. Корпоративный тренинг от А до Я: Науч.-практ. Пособие. – М.: Дело, 2000. – С 155