

УДК 621.311

Д.В. Язикова (асп. каф.УКТИ), В.И. Маслов, д.т.н., проф.

## ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА КАК ЭЛЕМЕНТ МОТИВАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ. МЕТОДЫ РАССЧЕТА ЭФФЕКТИВНОСТИ ЗАТРАТ НА ОБУЧЕНИЕ

В течение последнего десятилетия многие российские предприятия, в особенности, частные фирмы, практически забыли о таком понятии, как обучение персонала. Все мероприятия, связанные с обучением сотрудников, замкнулись на адаптации специалистов к условиям нового места работы. Курсы повышения квалификации, другие формы получения дополнительного образования, которые постоянно организовывались на предприятиях доперестроечного периода, почти перестали организовываться с того времени, когда количество частных фирм превысило число государственных учреждений.

Причиной сложившейся ситуации служила нехватка денег на обучение персонала и конъюнктура рынка труда. В условиях массового высвобождения работников государственных предприятий и проблемного трудоустройства молодых специалистов (вследствие упразднения распределения выпускников), предложение рабочей силы превысило спрос на нее. Это означало высокую конкуренцию специалистов, и работодатели как менее заинтересованная сторона могли диктовать свои условия приема на работу и непосредственно процесса труда. Главным же мотивирующим фактором стал размер заработной платы. Работодатели определяли для себя требования к кандидатам, в которые входил, в том числе, уровень образования и необходимый объем дополнительных знаний. Причем, так как работник в данном случае выступал как наиболее заинтересованное лицо, именно на него возлагалась обязанность и бремя оплаты организации обучения. Заговорили о западной модели бизнеса, где рынок рабочей силы так же свободен, как и рынок любого другого товара, где действует конкуренция.

Однако за прошедшие десять лет ситуация снова начала меняться. И если мы вспомнили о капиталистической модели кадрового менеджмента, то, сравнивая, сколько в среднем тратят на профессиональное развитие своих сотрудников зарубежные фирмы и отечественные предприятия, мы поймем, насколько отстает Россия от цивилизованного мира. Эта статья затрат для американских компаний составляет от 30 до 50% от общей суммы ФОТ, а в России эта цифра едва достигнет 5%.

Именно поэтому многие Российские фирмы задумываются сегодня над организацией обучения сотрудников. Чаще всего обучение представляется нам как курсы повышения квалификации. Но в последнее время все более популярными становятся так называемые психологические тренинги, которые проходят уже специалисты и руководители (менеджеры различного уровня).

В самом обучении уже есть мотивационный момент, особенно если это дает надежду на продвижение по карьерной лестнице. Но необходимо видеть и материальную выгоду в обучении сотрудников (или отсутствие таковой).

Когда возникает необходимость в специалисте с более высоким уровнем образования, что выгоднее – вкладывать средства в обучение персонала или набирать новых сотрудников, чье образование уже будет отвечать всем необходимым требованиям?

Факторы, влияющие на принятие этого решения, могут быть разными. Если функции, приписываемые данной должности в фирме, уникальны, или же на рынке труда наблюдается нехватка работников требуемого профиля, то поиск кандидата может затянуться и в конечном итоге не увенчаться успехом.

Необходимо выделить специфические особенности деятельности предприятия или отдела, в котором будет работать новый сотрудник. Если работа требует формализованный обобщенный опыт, то это существенно облегчает задачу кадровых служб, призванных найти

нового сотрудника. Но в каждой фирме есть свои особенности работы, а это существенно влияет на протекание адаптационного периода работы нового сотрудника и на производительность его труда.

#### СПОСОБ РАСЧЕТА ЗАТРАТ НА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ СОТРУДНИКОВ:

$C = C_{\text{пр}} + C_{\text{косв}} + C_{\text{потер}}$ , где:

$C_{\text{пр}}$  – прямые издержки на обучение,

$C_{\text{косв}}$  – косвенные издержки,

$C_{\text{потер}}$  – издержки потерянной производительности.

Как становится понятно из формулы, издержки на профессиональное обучение складываются из 3-х основных статей:

- прямые издержки на обучение; к данной статье относятся оплата посещения семинаров, тренингов, средних и высших учебных заведений, оплата сдачи квалификационных экзаменов, затраты на приобретение учебной литературы, затраты на подписку необходимых профессиональных изданий;
- косвенные издержки - транспортные и командировочные расходы, затраты на проживание и питание обучающегося сотрудника;
- потерянной производительности, связанной с отсутствием сотрудника на рабочем месте во время профессионального обучения. Определяется как произведение часов, потраченных на обучение, на среднечасовую норму выработки обучающегося сотрудника.

Оценка эффективности вложений в обучение напрямую связана с результатами, которые приносят нам дополнительные знания сотрудника, прошедшего его.

Однако существуют определенные способы измерения эффективности вложений в человеческий капитал, и они так же складываются из нескольких параметров.

Для оценки эффективности усилий по повышению профессионализма сотрудников можно использовать методы статистического анализа, определив корреляцию между увеличением размеров вложений в обучение персонала и приростом прибыли компании. Это позволит понять, до какой степени оправдывают себя затраты на обучение персонала и когда они перестают быть эффективными. Это очень важно для определения политики фирмы по развитию персонала, поскольку помогают определить наиболее целесообразный уровень вложений. Но для оценки конкретного вида обучения этот подход малоэффективен.

У обученных сотрудников принимается экзамен, проводится тестирование. Используются и другие способы контроля знаний. Это дисциплинирует и способствует лучшему усвоению информации, но таким образом можно узнать лишь насколько прилежно слушатели учились. Определить же, что оказало решающее влияние на повышение производительности - предыдущий опыт, интуиция или проведенный полгода назад тренинг, сложнее. Мы хотели бы порекомендовать проверенный и очень простой выход из затруднительной ситуации - анкетирование слушателей после обучения и анализ отчетов преподавателей. Важно, чтобы анкеты и формы отчетности были грамотно составлены и профессионально обработаны. Заключительным этапом должна стать экспертная оценка результатов обучения, которая дается руководителями подразделений.

Любая компания должна стремиться минимизировать затраты на обучение персонала. Это можно сделать, проанализировав внутренние возможности компании. Если в компании есть сотрудники, способные передать свои навыки другим, то имеет смысл привлекать их к обучению персонала. Это экономит время на поиск сторонних специалистов и деньги на оплату их услуг.

Конечно, не существует универсальной схемы организации обучения сотрудников, которая подходила бы для всех предприятий. Но справедливо одно: руководство любого предприятия должно уделять внимание этой проблеме. Это не только позволяет создать благоприятный социальный климат на предприятии, но и в конечном итоге повышает эффективность работы всей организации, в которой, как мы знаем, ведущую роль играют кадры.