Одегов, Ю. Г.  Кадровая политика и кадровое планирование : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова, А. В. Петропавловская. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 575 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14217-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/496601 (дата обращения: 09.05.2022). -С. 378-415.

Планирование развития персонала

Выдержать конкуренцию в современном высококонкурентном бизнесе сможет только сильная компания, которая умеет двигаться вперед и одновременно быть гибкой, отходить от проверенных и традиционных способов обучения, принимая инновационные, но перспективные решения.

Благодаря стремительному развитию рыночных отношений и информационных технологий за последние годы XX в. значительно изменилось восприятие развития и его роли в конкурентном преимуществе компании.

Развитие персонала — это изменение в поведении работников на рабочем месте, имеющее устойчивый характер и приводящее к повышению результативности его труда. Скорость развития работника больше всего зависит от его желания познавать новое, браться за решение новых задач, осваивать новые методы и достигать успеха в конкретном деле. Поэтому лучше всего развивать тех сотрудников, от которых ожидается в будущем наибольшая отдача. Ошибки подбора лучше исправлять правильным отбором, а не развитием.

Оно подразумевает качественное изменение каждого работника, которое способствует раскрытию его личностного потенциала, росту его способности приносить большую отдачу организации и обществу.

Традиционно под развитием персонала предполагался комплекс мер, включающих профессиональное обучение, повышение квалификации и переподготовку работников. К формам реализации развития относятся ротация, планирование карьеры, создание резерва кадров.

Системы развития персонала в российской компании ориентированы на повышение трудоспособности и операционной эффективности сотрудников, изучение максимального количества материала и обучение тому, как применять данный материал на практике, обучение работе в условиях жесткой внутренней конкуренции и прессинга. Отличительными чертами международного подхода является ориентация на баланс между работой и личной жизнью, при этом система развития базируется на воспитании лояльности и преданности компании, большое внимание уделяется изучению философии бизнеса и ценностей компании, обучению командной работе.

Основными целями системы развития персонала в российской компании является увеличение производительности персонала, максимально быстрая адаптация новичков, обучение людей без долгого отрыва от работы, быстрое заполнение возникающих вакансий готовыми или почти готовыми под требования организации сотрудниками.

Ключевые факторы успеха системы развития и обучения персонала — это тесная связь системы обучения и развития со стратегией компании, поддержка топ-менеджеров, разнообразие форм и методов обучения и развития, надлежащее управление системой обучения, работа с линейными менеджерами, использование ресурсов на 100 %, постоянный анализ конкурентов и лучших международных практик.

В современных динамичных условиях функционирования организаций развитие работников должно осуществляться систематически, целенаправленно и непрерывно и быть направлено на своевременную подготовку работников к решению новых задач, преследуя цели, определяемые потребностями организации. К тому же развитие должно быть направлено на качественное улучшение как профессиональных, так и индивидуальных характеристик сотрудников (рис. 6.4).

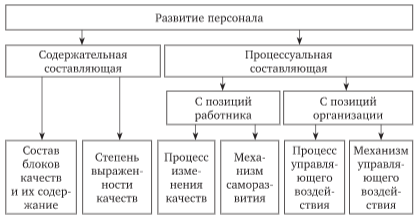


Рисунок 6.4. - Направления развития персонала на микроуровне

Реализация принципа непрерывности предполагает переход от подхода «образование на всю жизнь» к подходу «обучение на протяжении всей жизни». В 2002 г. в докладе Европейской комиссии непрерывное образование было определено как «совокупность целенаправленных действий (как формальных, так и неформальных), предпринимаемых субъектами непрерывно с целью совершенствования своих знаний, навыков и компетенций в рамках существующих институциональных возможностей».

Непрерывное образование — это процесс формирования личности, предусматривающий создание таких систем образования, которые открыты для людей любого возраста и поколения и сопровождают человека в течение его жизни, способствуют постоянному его развитию, вовлекают его в непрерывный процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами поведения.

Процесс развития должен включать в себя проектирование желаемой модели поведения, что должно привести к достижению поставленных целей организации, а также коучинг-воздействие на персонал с целью повышения эффективности его поведения.

Развитие персонала может быть общим и профессиональным.

Под *общим развитием* понимается формирование и совершенствование у работников организации качеств, не связанных непосредственно с их профессиональной деятельностью. Под *профессиональным развитием* понимается процесс подготовки сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию должностей, решению новых задач, направленный на преодоление расхождения между требованиями к работнику и качествами реального человека, процесс наполнения компонентов профессионального опыта человека новым содержанием. Профессиональное развитие организации необходимо рассматривать с двух позиций: с позиции человеческого фактора (человека как носителя и обладателя профессионального опыта) и с позиции формирования и развития кадрового потенциала организации (развитие должностной структуры организации, потребность которой связана с профессиональным опытом персонала, необходимым для решения задач, стоящих перед организацией).

Структура целей и задач развития персонала представлена в табл. 6.8.

Таблица 6.8 - Структура целей и задач развития персонала

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Область развития | Задачи | Личность | Организация |
| Стратегиче­ские цели | Улучшение адаптационных способностей и развитие инновационных качеств | Углубление и расширение собственной безопасности пер­сональной стабиль кости. Развитие по­тенциала личности | Развитие кадрового потенциала, развитие команды как аспекта группового управления |
| Оператив­ные и тактические цели | Совершенствование профессиональных знаний и способностей. Традиционная работа с персоналом, его обучение | Ориентация работников на профессиональную карьеру внутри организации. Развитие творческого потенциала личности | Развитие персонала в соответствии с изменениями организации — организационное развитие сотрудников |

**Основными направлениями развития персонала** являются следующие.

1. Повышение качества человеческих ресурсов, т. е. развитие необходимых компетенций персонала, которые позволят осваивать новые формы работы; повышение трудовой мотивации; развитие коммуникационных связей, навыков командной работы и др.
2. Совершенствование организационной культуры, включающее в себя:

* социальную и профессиональную адаптацию персонала;
* улучшение психологического климата в коллективе;
* анализ и корректировку организационной культуры в соответствии с направлениями изменений.

1. Совершенствование кадровой политики и организационной структуры управления персоналом, включающее в себя:

* поиск новых форм организации трудовых процессов, основанных на принципах реинжиниринга, тотального контроля качества, создания рабочих групп качества;
* совершенствование процессов коммуникации; внедрение ин формационных систем и т. п.

Потребность в профессиональном развитии определяется путем выявления расхождения между действительными знаниями и навыками работников и теми, которые требуются для решения текущих и будущих задач, т. е. путем выявления между существующими и будущими компетенциями. Состав ключевых компетенций определяется через анализ деятельности организации, выявление проблемных зон и перспективных направлений развития.

Определение потребностей развития работника производится с помощью оценочных процедур (аттестации, в рамках метода управления по целям), на основе результатов которых составляется программа развития нового сотрудника. В этом процессе также учитываются факторы, которые влияют на потребность в развитии работника: динамика внешней среды, появление новых образцов техники и технологии, изменение стратегии и структуры организации, необходимость освоения новых видов деятельности (рис. 6.5).

Таким образом, развитие персонала ориентируется на развитие кадрового потенциала организации, в котором ведущая роль принадлежит индивидуальному развитию сотрудников, которое включает следующие **аспекты**.

1. Карьера и перемещение.
2. Цель развития (ожидаемый результат).
3. Ключевые области развития:

* развитие на рабочем месте;
* специальные задания, проекты;
* обучение на опыте других;
* получение обратной связи;
* самообучение;
* тренинги и семинары.

1. Оценка результатов развития:

* достижение целей развития;
* выполнение планов обучения;
* ротация (стажировка).

**

*Рис 6.5.* Определение потребностей в развитии персонала

Стратегия развития персонала определяется стратегией организации и определяется как модель действий, направленных на формирование совокупности требований к работе персонала для достижения следующих целей организации:

* стратегические цели развития и обеспечения конкурентоспособности организации — являются предпосылкой для планирования развития персонала на стратегическую перспективу;
* формирование общей стратегии развития организации — позволяет провести оценку, анализ и выбор необходимой системы воздействия на персонал для ее успешной реализации на практике;
* стратегия организации — определяет производственные цели и задачи, стоящие перед сотрудниками, исходя из которых осуществляется оценка персонала для определения уровня квалификации, производственных навыков, способностей и возможностей работников организации;
* стратегия развития организации — устанавливает динамику требований к персоналу в части развития его деловых качеств (табл. 6.9).

Целью развития персонала является повышение его интеллектуального потенциала. Развитие персонала включает обучение, переподготовку и повышение квалификации персонала, профессиональную адаптацию, оценку, планирование карьеры, формирование кадрового резерва и ротацию персонала. К новым формам развития персонала относятся также дистанционное обучение сотрудников, тренинги для управленческого звена, создание центров развития персонала.

*Таблица 6.9 -* Взаимосвязь бизнес-стратегии и стратегии развития персонала организации

|  |  |
| --- | --- |
| Стратегия организации | Требования и особенности стратегии развития персонала |
| Стратегия обеспечения максимального качества выпускаемой предприятием продукции | Работники, находящиеся на ключевых постах, и коллектив в целом должны обладать максимально профессиональным уровнем и компетентностью, позволяющей реализовать уровень качества независимо от затрат на производственные и технологические сбои. Стратегия развития персонала должна быть ориен­тирована на повышение профессиональных навыков и квалификации работников, включающих освоение современных систем обеспечения качества выпускаемой продукции |
| Стратегия инновационного роста и развития промышленного предприятия | Предполагает внедрение наиболее прогрессивных технологий, требует от работников максимальной гибкости, широкой профессиональной эрудиции, готовности к восприятию новых технологий и видов техники. Стратегия развития персонала должна включать профессиональное обучение и переподготовку персонала в части освоения передовых технологий и методик работы и приобретения навыков работы с новейшим оборудованием и техникой |
| Технико-техноло­гическая стратегия развития промышленного предприятия | Опирается на внутренний научно-технический потен­циал промышленного предприятия. Данная стратегия требует от работников инициативы, творчества, активного участия в проводимых научно исследовательских работах.  Стратегия развития персонала направлена на стимулирование творческой активности персонала, поощрение стремления к участию в модернизации производственных процессов предприятия |

Политика организации в области развития персонала представлена на рис. 6.6.





Рисунок 6.6 - Организация развития персонала крупной компании

При ее разработке важно учесть, что часть рабочих специальностей исчезнут уже в ближайшее время. Всего же список на «вычеркивание» насчитывает порядка 100 профессий, заявила в интервью «Российской газете» О. Васильева, на тот момент министр просвещения Российской Федерации. В исследовании Московской школы управления «Сколково» и Агентства стратегических инициатив «Форсайт компетенций 2030» приводится такая цифра: 57 профессий исчезнут до 2030 г. Это, например, журналист, корректор, нотариус, бухгалтер, диспетчер, оператор госуслуг, риэлтор. Но появится 186 востребованных специальностей: цифровые лингвисты, проектировщики робототехники, модераторы персональных благотворительных программ.

Отмеченные тенденции приведут к тому, что к 2024 г. в России переобучить надо будет уже 100 тыс. человек, находящихся «под угрозой высвобождения», говорится в национальном проекте, посвященном повышению производительности. Программы обучения разрабатываются с учетом потребности создания новых компетенций и навыков управления. Компании могут возместить расходы на обучение работников новым специальностям.

При планировании развития персонала необходимо по каждой профессиональной группе работников определить набор навыков и умений, оценить состояние обучаемого, составить соответствующие учебные программы (рис. 6.7).

**

*Рис. 6.7.* Алгоритм разработки плана развития

Планирование развития персонала включает следующие этапы.

1. Определение потребности в развитии на основе анализа потребностей развития персонала организации путем выявления несоответствия между фактическими профессиональными знаниями персонала и знаниями, которыми он должен обладать для достижения организационных целей.

При этом *источниками информации* о потребностях в профессиональном развитии являются:

* индивидуальные планы развития;
* заявки и пожелания самих сотрудников;
* стратегия развития организации.

*План развития работника* должен включать:

* задания на определенный период, направленные на переход к следующему этапу должностного роста;
* мероприятия по профессиональному и личностному развитию;
* план повышения квалификации сотрудника в учебных заведениях;
* план карьерного роста.

1. Формирование бюджета развития организации путем предварительной оценки расходов на профессиональное развитие в течение будущего года и сопоставления бюджета с выявленными потребностями с целью определения приоритетов в обучении.
2. Определение целей профессионального развития для каждой программы развития.
3. Разработка программ и выбор методов обучения.
4. Оценка эффективности развития с помощью тестов для выявления новых знаний, наблюдения за работой сотрудников, оценки эффективности программы обучения самими сотрудниками.

Неотъемлемой задачей планирования развития персонала является определение издержек, необходимых для обеспечения предприятия квалифицированной рабочей силой. При этом имеются в виду расходы как на содержание персонала, так и на его пополнение и обучение, так как определение затрат на персонал предполагает учет всех количественных и качественных структурных факторов, соответствующих ценовых и тарифных компонентов.

Не все навыки приобретаются в рамках традиционного образования, поэтому организация должна обеспечивать подготовку (переподготовку) персонала, повышение его квалификации, освоения дополнительных навыков, проведение различных тренингов.

Эффективность затрат на персонал на предприятиях определяется с целью:

* оценки результатов хозяйственной деятельности путем сравнения показателей прибыли и затрат на персонал;
* выбора варианта расширения и реконструкции предприятия для создания новых рабочих мест с учетом удельных затрат;
* выбора варианта внедрения новой техники для снижения трудоемкости и уменьшения затрат на персонал;
* выявления целесообразности проведения НИР по совершенствованию системы управления персоналом;

выявления и отбора наиболее действенных организационно-технических мероприятий, определения размера их влияния на показатели удельных затрат на персонал.

Анализируя при разработке плана затраты на персонал, целесообразно определять:

* суммарные расходы, связанные с его содержанием (в целом и по отдельным группам и категориям);
* соотношение динамики затрат на персонал и других показателей работы фирмы за соответствующий период: себестоимости, объемов продаж производства, прибыли, производственных расходов в целом (затраты на персонал должны расти медленнее);
* суммарные затраты на содержание одного среднесписочного работника;
* эффективность затрат на персонал.

Общая экономическая эффективность затрат на персонал определяется как отношение результата деятельности персонала к соответствующим затратам или обратным ему показателем:

Результат деятельности

или

.

В качестве результата деятельности можно рассматривать объем произведенной продукции валовую или чистую прибыль, а в качестве затрат — фактический фонд заработной платы либо сумму прямых выплат персоналу, отчислений в централизованные фонды (социальное страхование, медицинское страхование и т. п.), расходы на социальные мероприятия.

Важным элементом планирования издержек на персонал является определение инвестиций в персонал. В ситуации, когда постоянно осуществляются разного рода нововведения, направленные на экономию живого труда и создание более благоприятных его условий, часто возникает потребность оценить варианты, связанные с этими инвестициями. Для выбора лучшего варианта используют способы попарного сравнения вариантов, сравнения приведенных затрат и чистого дисконтированного дохода.

Возможно для этих целей использование и других методик и моделей. В качестве примера приведем основные из них.

Методика Дайва Ульрика предлагает использование следующих показателей:

1. производительность на единицу сырья одного работника или единицу зарплаты;
2. показатели скорости бизнес процессов;
3. расходы и иные результаты, полученные при проведении специальных программ и инициатив (аналог ROI);
4. навыки работников, лояльность, моральный климат в коллективе;
5. скорость бизнес-процесса до нововведений и после.

Модель Джека Филлипса *(Jack Phillips)* для измерения отдачи на капитал, вложенный в персонал (HR ROI), предполагает использовать пять критических параметров:

1. инвестиции в HR:

или

1. показатель отсутствия на рабочем месте:

Отсутствие = П (прогулы, отсутствие без предупреждения) + кол-во уволившихся неожиданно;

1. показатель текучести;
2. показатель удовлетворенности:

Показатель удовлетворенности = Кол-во удовлетворенных своей работой работников, %;

1. единство и согласие в организации.

*HR-Saratoga Institute* (1984-1994 гг.) предлагает использование следующих показателей:

* доход на одного работающего;
* расход на одного работающего;
* компенсации как % от дохода;
* компенсации как % от расходов;
* стоимость бенефитов как % от дохода;
* стоимость бенефитов как % от расходов;
* стоимость бенефитов как % от компенсации;
* стоимость пенсионных бенефитов как % от расходов;
* стоимость бенефитов на одного пенсионера;
* процент вновь принятых работников от их общего числа;
* стоимость привлечения работника;
* время заполнения вакансии;
* время стартового периода;
* расходы HR отдела в % от общих затрат на персонал;
* отношение количества HR персонала к общему числу работ­ников;
* расходы HR отдела на одного работающего в компании;
* стоимость компенсаций рабочим как % от расходов; стоимость компенсаций в расчете на одного работника;
* стоимость компенсаций рабочим на одну жалобу;
* количество прогулов;
* увольнения по инициативе компании;
* увольнения по инициативе работника;
* увольнения по инициативе работника: на стаж работы;
* количество сделанных предложений: количество принятых для реализации.

Метод подсчета *(return of investment)* «отдачи от инвестиций» рас­считывается по формуле

*ROI =* (доход-затраты) / затраты • 100 %.

Метод бенчмаркинга показатели деятельности HR служб сравниваются с аналогичными данными других компаний, работающих на рынке.

Оценку воздействия программ развития персонала на повышение производительности труда и качество продукции можно определить по формуле

Э = П\*N\*V\*K - K\*3,

где П — продолжительность воздействия программ на производительность труда (лет); *N —* число обучающихся работников, раз­вивающих свой потенциал, человек; *V —* стоимостная оценка различий в результативности труда лучших и средних работников, ден. ед.; *К —* коэффициент, характеризующий эффективность развития работников (рост результативности, выраженный в долях); 3 —затраты на развитие работника, ден. ед.

Эффективность вложений в развитие персонала оценивается по формуле

Коэффициент *ROI* показывает процентное соотношение чистой прибыли к сумме затрат.

Для этих целей может быть также использован метод Д. Киркпатрика и Д. Филипса (табл. 6.10).

*Таблица 6.10 -* Оценка эффективности обучения (по Д. Киркпатрику и Д. Филипсу)

| Уровень оценки | Тип результата | Способы и методы оценки |
| --- | --- | --- |
| Уровень реакции | Мнение участников: понравилось или нет.  Позитивный настрой,  Готовность применять полученные знания. Повышение сплоченности команды | Оценочная анкета в конце тренинга.  Опросы участников тренинга, сделанные руководством компании |
| Уровень усвоенных знаний и навыков | Получение конкретных знаний (так называемый учебный результат). Повышение профессиональ­ной мотивации.  Преодоление устойчивых стереотипов мышления | Экзамены.  Тесты.  Проектные работы.  Кейсы.  Цифровые замеры (результаты предтренинговой анкеты сравниваются с результатами посттренинговой анкеты) |
| Уровень изменения поведения | Системное применение полученных на тренинге знаний на рабочем месте | Включенное наблюдение за работой сотрудника, прошедшего обучение, на рабочем месте.  Сбор материала для аттестации, содержащего описание примеров эффективного и неэффективного поведения при исполнении должностных обязанностей.  Проведение специализированных интервью.  Оценка методом <>360 градусов- |
| Уровень эффекта | **Изменение результатов деятельности компании**  *Изменение качественных показателей*:   * возросшая степень удовлетворенности клиентов; * известность компании (имидж); * улучшение психологического климата; * уменьшение текучести кадров. *Изменение количественных показателей*: * объема продаж; * коэффициента рентабельности; * нормы прибыли и др. | Изучение удовлетворенности клиентов с помощью анкеты клиентов.  Заказное исследование имиджа компании.  Личные наблюдения руководства компании.  Отслеживание процента текучести кадров.  Расчет экономических показателей |
| Уровень возврата инвестиций | Возврат инвестиций в обучение | Необходим расчет следующих финансовых коэффициентов:   * отношение расходов на обучение одного работника; * расходы на обучение одного работника; * доход в расчете на одного работника за год |

Важным этапом планирования является корректировка эффекта обучения от внешних факторов. Для этого используется ряд следующих способов.

1. Контрольная группа — вторая группа, которая обучение не проходит, но используется для сопоставления результатов двух групп.
2. Экспертная оценка. Суть в том, что собирается группа экспертов, создается список факторов, влияющих на изменение показателей, далее каждому фактору проставляется вес и проставляется оценка. Некоторые авторы критикуют его из-за субъективности.
3. Анализ линии тренда производительности. Данный метод предусматривает построение тренда на основе данных текущего периода.

Для оценки эффективности обучения могут использоваться и другие модели.

Модель Тайлера *(Tyler's Obyectives Approach).* Главной проблемой в оценке эффективности обучения является нечеткая постановка целей, считает Тайлер. Процесс оценки по Тайлеру включает:

* разработку целей и задач;
* классификацию;
* определение целей и задач в терминах поведения;
* поиск ситуаций, в которых можно проверить, насколько цели и задачи достигнуты;
* выбор техники оценивания;
* сбор информации, касающейся эффективности обучения;
* сравнение данных об эффективности обучения с данными об эффективности достижения желаемых целей.

Модель Скривенса *(Scriven’s Focus On Outcomes)* предлагает для качественной оценки эффективности обучения пригласить внешнего оценщика, который не должен знать о поставленных целях и задачах обучения, а анализировать эффективность работы компании и отдельного сотрудника, абстрагируясь от внешних факторов. В этом случае представляется отличная возможность проследить результаты каждого сотрудника и компании в целом. Модель Скривенса подверглась многосторонней критике, так как она не может использоваться для расчета *ROI,* а также с ее помощью невозможно выявить конкретный результат отдельного тренинга.

Модель Стафлебима *CIPP (Stufflebeam).* Контекстное оценивание предполагает выявление целей обучения, а также определение по­требностей, которые необходимо удовлетворить. На этапе оценивания на входе определяются ресурсы, а также способы, с помощью которых возможно удовлетворить те потребности, которые определили на первом уровне. Чтобы оценить процесс, необходимо наблю­дение того, как выполняются поставленные задачи. Далее следует оценивание продукта сверка результата с намеченными целями.

С проблемой обучения персонала сталкивается любая организация. На качество и «количество» обучения влияют перемены во внешней среде (например, новое законодательство, технологические изменения и т. д.), уровень внутренних перемен (новые рынки, новые процессы), возможность продвижения по службе, квалификация, знания и навыки «учителя».

Важно отметить, что в условиях информационной экономики и экономики знаний формируются самообучающиеся организации, т. е. организации, которые в процессе основной деятельности не только решают стоящие перед ними задачи, но и обучаются посредством решения этих задач (табл. 6.11).

*Таблица 6.11 -* Различия между традиционной и самообучающейся организациями

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Аспект | Обучающаяся организация | Самообучающаяся организация |
| Организационный | Переподготовка, повышение квалификации, официальные инструктажи | Наставничество, делегирование полномочий, сообщества практиков, обучение действием |
| Кадровый | Преподаватели или инструкторы, нанятые со стороны | Изначально персонал, нанятый со стороны, а затем сами сотрудники предприятия |
| Временной | По необходимости по требованию руководителей, чаще в нерабочее время | Постоянно, в процессе работы, на собраниях и совещаниях |
| Предметный | В основном технические навыки | Технические навыки, навыки межличностного общения, обмен неявными знаниями |
| Стоимостный | Затраты на обучение или повышение квалификации | Затраты минимальные |

Основными особенностями самообучающейся организации являются обучение своими силами на основе реальной информации, непрерывность обучения и обмена знаниями и управление ими (табл. 6.12).

*Таблица 6.12 -* Этапы управления знаниями

|  |  |
| --- | --- |
| Этап | Описание |
| 1. Определение знаний | Какие знания имеют решающее значение для успеха |
| 2. Сбор знаний | Приобретение существующих знаний, опыта, методов и квалификации |
| 3. Выбор знаний | Поток собранных, упорядоченных знаний, оценка их по­лезности |
| 4. Хранение знаний | Отобранные знания классифицируются и вносятся в организационную память (в человеческую, на бумаге, в электронном виде) |
| 5. Распределение знаний | Знания извлекаются из корпоративной памяти, становятся доступными для использования |
| 6. Применение знаний | При осуществлении заданий, решении проблем, принятии решений, поиске идей и обучении |
| 7. Создание знаний | Выявляются новые знания путем наблюдения за клиентами, обратной связи, причинного анализа, эталонного тестирования, опыта, исследований, экспериментирования. креативного мышления, разработки данных |
| 8. Трансформация в интеллектуальный капитал | На основе интеллектуального капитала — новые продукты и услуги, которые могут быть реализованы вне предприятия |

Основные методы обучения, применяемые в организации, представлены в приложении 7.

При этом хочется отметить, что в настоящее время не существует одного универсального метода обучения — каждый из них имеет свои достоинства и недостатки. Именно поэтому для повышения эффективности развития персонала организации программы обучения должны представлять продуманный «микс» различных приемов, комплекса мероприятий и методов корпоративного образования, что позволит достичь максимальных горизонтов в нравственном, интеллектуальном и профессиональном развитии сотрудников.

Многие современные методы обучения персонала впервые появились на Западе, поэтому их приходится адаптировать к требованиям российского рынка. К их числу относятся: модульное обучение, ученичество и наставничество, дистанционное обучение (e-learning), обучение в рабочих группах, деловые игры, метафорическая игра, коучинг (coaching) и др.

Получают постепенное распространение более редкие, но уже достаточно эффективные инструменты: обучение по методам баддинга (buddying), шедоуинга (shadowing), секондменга (secondment) и др. (см. приложение 11).

Принципы самообучающейся организации многими организациями реализуются в форме корпоративного университета, который является обучающим подразделением организации. Он призван привязать теорию и практику обучения к потребностям бизнеса. Его основная цель — предоставить обучение в нужное время и наиболее эффективно той категории персонала, которой оно необходимо. Корпоративный университет решает следующие задачи:

* обеспечивает возможность обучаться на рабочем месте, преобразуя полученные знания и навыки в рабочий опыт;
* в свой работе опирается на корпоративную культуру;
* позволяет вести инновационные разработки в рамках бизнеса организации;
* увязывает обучение с деловой стратегией компании.

В качестве примера можно рассмотреть опыт развития персонала компании ООО «Челябинский тракторный завод Уралтрак».

**Основные направлении кадровой политики предприятия**, ре­ализуемые в рамках ежегодной кадровой программы.

1. Привлечение высококвалифицированных специалистов.
2. Целевая подготовка кадров.
3. Повышение квалификации.
4. Привлечение молодых специалистов.
5. Создание совета молодых специалистов во главе с генеральным директором.

На предприятии работают 18 025 человек, среди которых:

* с высшим образованием — 2580;
* с аспирантурой — 16;
* со средним специальным — 3538;
* со средним общим — 9062;
* с неполным средним — 2613.

Для целевого обучения предприятие тесно сотрудничает с про­фильными специальными и высшими учебными заведениями.

В 2002 г. профессиональный уровень повысили 5046 работников, из них:

1. 3749 рабочих, при плане 2874 человека:

* получили новую профессию — 409;
* получили вторую профессию — 422;
* повысили квалификацию 2918.

1. 1297 руководителей, специалистов и служащих:

* получили навыки пользования ЭВМ — 582;
* повысили квалификацию — 715.

Чтобы планирование мероприятий по обучению приносило выгоду не только сотрудникам, но и компании, которая инвестирует в это деньги, обучение должно проводиться системно, т. е. включать полный цикл работ, начиная с выявления потребностей в обучении и заканчивая оценкой эффективности (рис. 6.8).



Рисунок 6.8 – Систематическая модель обучения

Модель помещена внутри внешней среды организации и внутри стратегии организации и стратегии развития персонала. Их границы обозначены пунктиром, а не сплошной линией. Это показывает, что границы проницаемы и частично совпадают. Внутренняя часть отображает систематический подход к обучению.

Часто компании пренебрегают определением потребностей в обучении и еще чаще оценкой эффективности проведенного обучения, реализуя лишь промежуточный этап: заключают договоры с внешними провайдерами, тратят немалые финансовые средства и отправляют сотрудников (часто без их особой заинтересованности) на тренинги, семинары и т. д. Такой подход в большинстве случаев приводит к неоправданному расходованию средств и времени и мало приближает организацию к достижению ее стратегических и тактических целей.

Основным результатом внедрения полного цикла работ по обучению и развитию персонала является организация непрерывной, самовоспроизводящейся системы обучения, которая:

* повышает заинтересованность и мотивацию сотрудников компании к обучению и профессиональному росту;
* повышает лояльность сотрудников к компании;
* улучшает психологический климат в коллективе;
* повышает качество выполнения сотрудниками трудовых функций;
* придает прозрачность финансированию мероприятий по обучению.

На рис. 6.9 представлена схема бизнес-процесса обучения, согласно которой процесс обучения реализуется системно.

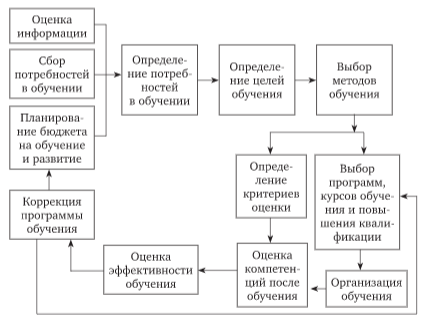


Рисунок 6.9 – Бизнес-процесс обучения и развития персонала

Потребность в обучении формируется на разных уровнях. Другими словами, она может быть определена работником, организацией или обоими вместе. При этом каждая из сторон решает свои частные задачи (табл. 6.13).

Таблица 6.13 - Возможности, формирующие потребности в обучении

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Для сотрудника | Для непосредственного руководителя | Для кадровой службы |
| * Узнать мнение руководителя об эффективности своей работы * Добиться признания своих успехов * Обсудить проблемы эффективной работы, * Обсудить профессиональные ожидания, получить совет (рекомендации) по работе * Сообщить об интересах собственного развития | * Выявить факты и причины низкой эффективности труда сотрудников * Узнать мнение сотрудников об их работе и факторах, влияющих на эффективность и мотивацию их труда * Улучшить рабочие отношения в коллективе * Определить потенциал персонала, выявить потребности в развитии сотрудников | * Обеспечить последо­вательный, организованный подход к измерению и оценке потенциала персонала, обоснованность решений о продвижении сотрудников * Усилить мотивированность сотрудников и их преданность организации * Обеспечить плавность в замещении вакансий * Выявить потребности персонала в развитии   с учетом стратегии раз­вития организации |

Такой подход позволяет считать работника не объектом общения, а полноправным участником процесса обучения.

В рамках HR-подразделения выделяется отдел (сектор) обучения и развития персонала, в который входят следующие специалисты: менеджер по персоналу, ответственный за определение потребностей в обучении сотрудников и за организацию мероприятий по обучению, внутренние тренеры, ответственные за оценку эффективности обучения и проведение семинаров и тренингов для сотрудников компании.

**Выявление потребностей в обучении**. Ежегодно менеджер по персоналу проводит систематизацию потребностей в обучении персонала на основании следующих источников:

* требований или рекомендаций по обучению и повышению квалификации сотрудников со стороны руководства компании, содержащихся в приказах и распоряжениях по компании;
* рекомендаций по обучению сотрудников, которые составляются по результатам проведения центров развития (development centre) и фиксируются в индивидуальных планах развития сотрудников;
* аргументированных с точки зрения производственной необходимости предложений о проведении обучения, полученных от сотрудников структурных подразделений компании в ходе периодического определения потребностей в работе с персоналом.

Вся информация о потребностях в обучении сводится в таблицу «Планируемые мероприятия по обучению сотрудников». Ее фрагмент представлен в табл. 6.14.

*То6лица 6.14 -* Планируемые мероприятия по обучению сотрудников направления ***Sales*** (фрагмент)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Под­разде­ление | Сотрудник | | Предлагаемый курс обучения | | | | | | Основание для обучения | | Комментарии руководителя подразделения | |
| Ф.И.О. | долж­ность | наи­  мено­  вание | цель | дата | форма | про­вайдер | цена | доку­мент | дата |  | ФИО/  долж­ность |
| 1 | Отдел продаж | Ростов­ский И. А. | Тор­говый пред­стави­тель | Тре­нинг про- даж | Отработка навыков, необходимых для успешных продаж: общение по телефону; переговоры на презента­циях; построение дли­тельных отношений с клиентом и создание дилерских сетей; самоорганиза­ция и работа в команде | Ноябрь 2012 г. | Внеш нее | «Тре нинг групп» | 56 000 руб. | Инди- виду альный алан разви­тая | 15.10.2011 | Внести в план обуче­ния | Руково­дитель отдела продаж |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Такие таблицы формируются для каждого направления деятельности компании в отдельности. Помимо ФИО, наименований должностей сотрудников, оснований для обучения и предполагаемых целей обучения менеджер по персоналу заносит в таблицу информацию о предполагаемых курсах обучения.

Данная информация хранится в базе данных курсов обучения, которая ведется менеджером по персоналу в электронном виде и постоянно обновляется.

После сведения информации о потребностях в обучении и подбора курсов, способных обеспечить качественное обучение сотрудников по выявленным целям, менеджер по персоналу рассылает таблицы в структурные подразделения линейным руководителям, при необходимости прикладывая краткие описания каждой программы курса. При наличии целей обучения, по которым нет адекватных программ (курсов обучения), менеджер по персоналу готовит запрос о необходимости разработки или модификации программ обучения. Запрос передается во внешние учебные заведения, с которыми поддерживается активное взаимодействие.

Линейные руководители после получения информации от менеджера по персоналу в свою очередь оценивают необходимость и актуальность обучения сотрудников в планируемый период с точки зрения производственной необходимости и возможности полного или частичного освобождения от работы. Свои комментарии руководители заносят в табл. 6.15.

При определении потребности в обучении рассматриваются следующие основные направления (рис. 6.10).

1. Подготовка руководящих и управленческих кадров.
2. Создание резерва руководителей путем обучения перспектив­ных сотрудников.
3. Программа стажировки за рубежом.
4. Оценка персонала.
5. Планирование карьеры.
6. Целевая подготовка молодых специалистов и профориентационная работа.
7. Обучение и сертификация персонала, участвующего в международных проектах.
8. Подготовка научных кадров.
9. Повышение квалификации работников.

На этом стадия выявления потребностей в обучении заканчива­ется и начинается стадия организации обучения.

**Организация обучения**. План обучения является основным документом, на основании которого менеджер по персоналу организует проведение как внешних, так и внутренних мероприятий по обучению и развитию сотрудников. Но, как известно, далеко не всегда запланированные мероприятия проводятся в установленные сроки по различным причинам и поэтому при наступлении календарного года менеджер по персоналу производит актуализацию запланированных мероприятий на каждый квартал.

*Таблица 6.15 -* Сводный план обучения сотрудников компании на год (фрагмент)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Сводный план обучения сотрудников на определенный год | | | | | | | | | | | | |
| Направле­  ние | Струк­турное подраз­деление | Долж­ность | ФИО | Форма обуче­ния | Тема обучения | Место обу­чения | Сроки | Стоимость | | | Месяц | Дата кон­троля |
| обучение | коман­диро­вочные | всего |
| 1 квартал |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| *Sales* | Отдел продаж | Тор голый пред стали тель | Ростов ский И. А. | Внеш нее | Тренинг продаж |  | 15.11.2012-  17.11.2012 | 56 000 руб. |  | 56 000 руб. | Ноябрь |  |
| *Sales* | Отдел продаж | Тор говый пред стави тель | Ростов­ский И. А. | Вну­трен­нее | Семинар: професси ональное знание продукта |  | 20.11.2013 | 18 000 руб. |  | 18 000 руб. | Ноябрь |  |
| Итого по I квар­талу |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Итого по 1 кварта­лу в целом по компании |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| I квартал |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| II квартал |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Итого по II кварталу |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Итого по II кварталу в целом по компании |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| III квартал |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| IV квартал |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |



Рисунок 6.10. - Основные направления обучения

Ежеквартально менеджер по персоналу направляет линейным руководителям напоминания о запланированных мероприятиях по обучению сотрудников и информирует о крайних сроках приема служебных записок об организации обучения. Как показывает практика, около 20 % бюджета на обучение тратится на так называемое внеплановое обучение, связанное в большинстве случаев или с внутренними изменениями бизнес-процессов, или с внешними изменениями бизнес-среды. Определение внеплановых потребностей в обучении реализуется линейными руководителями, которые оценивают оперативную потребность в развитии сотрудников всего подразделения и готовят заявки на внеплановое обучение, указывая причину возникновения потребности, сведения о необходимой программе обучения и данные на сотрудника, которого необходимо обучить. После согласования со всеми необходимыми должностными лицами данные заявки поступают на исполнение к менеджеру по персоналу. Что касается сроков подачи данных заявок, в компа­нии установлены достаточно жесткие временные рамки. Согласованные заявки должны приходить менеджеру по персоналу не позднее, чем за неделю до начала обучающего мероприятия.

**Оценка эффективности обучения**. Мероприятия, которые позволяют оценить эффективность обучения, планируются заранее, до момента отправления сотрудника на обучение. Вне зависимости от специфики обучающего мероприятия в компании может применяться трехуровневая оценка эффективности с использованием различных инструментов оценки (рис. 6.11).



Рисунок 6.11 - Методика оценки эффективности образовательной программы

**Первый уровень (подготовительный этап).** На этом этапе производится сбор информации о том, как сами участники обучающей программы оценивают ее эффективность. Для этой цели используются анкеты обратной связи (анкета «Оценка программы (курса) обучения»). Подобную анкету тренер дает участникам сразу после завершения обучения. В случае внутреннего обучения, которое проводит штатный тренер, анализ анкет обратной связи проводит менеджер по персоналу. Итоговые оценки, представленные сотрудниками в рамках оценки программ обучения, в последующем используются при оценке курсов обучения в целом.

**Второй уровень (процесс обучения).** На этом этапе тренер оценивает знания, полученные сотрудником по итогам прохождения курса обучения. Для оценки этого уровня тренер использует специально разработанные тесты, опросники и задания (разработанные самостоятельно либо предоставленные провайдером, проводившим обучение), цель которых — количественно измерить прогресс в полученных знаниях. По результатам оценочных мероприятий участникам выставляются оценки.

**Третий уровень (долгосрочная оценка эффективности обучения).** Это наиболее сложный уровень, на котором как никогда становится важной связь между НR подразделением и линейными руководителями. Сначала тренер совместно с линейными руководителями должны ответить на вопрос, какие функции должны вы поднять участники тренинга или обучающей программы в рамках своей профессиональной деятельности, чтобы использовать полученные знания и навыки. На основании этих ответов непосредственные руководители формируют план действий каждого участника тренинга (образовательной программы). Одной из наиболее важных задач непосредственных руководителей является контроль исполнения сотрудниками этих планов в обозначенные временные рамки. Основным инструментом оценки на данном этапе является анкета «Оценка сотрудника после прохождения программы обучения». Задача непосредственного руководителя — оценка по шкале от 0 до 4 степени достижения этих целей с точки зрения приобретения (развития) сотрудником знаний (навыков), демонстрируемых в трудовой деятельности. Анкеты передаются менеджеру по персоналу для обобщения и сведения и анализа сводных данных.

Оценка эффективности замыкает цикл мероприятий по обучению и развитию персонала. По итогам отчетного периода (квартал, год) менеджер по персоналу готовит для руководства компании сводный отчет об обучении и развитии сотрудников, в котором отражает количественные и качественные показатели, характеризующие систему обучения. После чего начинается новый цикл.

В заключение хочется особо отметить, что организовать систему обучения — недостаточно. Надо еще обеспечить применение сотрудниками полученных знаний и навыков на практике в работе, только тогда инвестиции будут оправданны, результатом обучения станет развитие, а риск увольнения снизится. При этом ключевым звеном в планировании обучения является оценка потребности в нем: от качества данного анализа зависят эффективность затрат и результативность последующей деятельности сотрудника.

Эта оценка во многом зависит оттого, как в организации поставлено планирование рабочих мест.

Рабочее место, с одной стороны, представляет часть основных производственных фондов, а с другой — на нем отдельным работником или группой совершается процесс труда. Следовательно, на рабочем месте происходит соединение вещественного и личностного факторов и согласование ресурсов живого и овеществленного труда в натурально-вещественной форме.

Рабочее место в узком смысле (технологическое) — это зона трудовой деятельности работника (их группы), оснащенная всем необходимым для выполнения производственного задания (операции), т. е. данный термин предполагает, что та или иная трудовая деятельность может происходить на определенном производственном пространстве, отвечающем требованиям НОТ, фиксируемых в паспорте рабочего места, т. е. это элементарная структурная часть производственного пространства, в которой субъект труда взаимосвязан с размещенными на нем средствами и предметом труда для осуществления единичных процесса труда в соответствии с целевой функцией получения результатов труда.

Организация трудового процесса на рабочем месте должна обеспечить высокую производительность, достойные условия и безопасность труда, эффективное использование оборудования и материалов, высокое качество продукции.

Паспорт рабочего места охватывает характеристику производственной базы, технические характеристики, загрузку рабочего места, квалификацию работника, условия труда и его оплату, нормирование труда, состояние охраны труда и техники безопасности, взаимодействие рабочего места с другими рабочими местами. Эти характеристики учитываются при проектировании рабочих мест (табл. 6.16).

*Таблица 6.16 -* Проектирование рабочего места и его воздействие на здоровье

| Уровни про­ектирования рабочей среды | Внешние параметры структуры рабочего места | Воздействие на здоровье эмоциональных, социальных и физических факторов |
| --- | --- | --- |
| Непосред­ственная рабо­чая зона | Физическая граница рабочего места. Эргономичная мебель и оборудование.  Локальное управление средствами акустики, освещения и вентиляции. Природные элементы и персонифицированное убранство.  Наличие окон на рабочем месте | Большая обособленность и удовлетворенность работой. Пониженное напряжение зрения, сокращение травматизма из-за повторяющихся движений и снижение болей в позвоночнике.  Больший комфорт и снижение стресса.  Ощущение собственной значимости и общности. Удовлетворенность работой и снижение стресса |
| Внешние параметры среды «округ рабочей зоны | Защищенность разговоров и шумоизоляция.  Нормальная плотность размещения работников. Правильное сочетание индивидуальной и команд ной работы. Естественное, локальное освещение и освещение снизу вверх отраженным флуоресцентным светом. Естественная вентиляция вместо систем охлаждения воздуха | Снижение психологического, эмоционального стресса. Снижение психологического, эмоционального стресса. Улучшает социальный климат, повышает сплоченность. Меньшее напряжение зрения, большая удовлетворенность. Снижение уровня респираторных заболеваний |
| Структура здания | Смежность связанных под разделений.  Четкие знаки и указатели. Привлекательные холлы и места приема пищи. Снижающая травматизм архитектура.  Детские учреждения по месту работы. Физически удобные приспособления рабочих мест | Усиление координации и соло ценности.  Снижение беспорядка и беспокойства.  Большая удовлетворенность работой и рабочим местом.  Снижение уровня случайных травм.  Удобство для работника, снижение стресса.  Улучшение здоровья |
| Внешние удобства | Наличие зон отдыха снаружи.  Доступ к местам парковки и общественному транспорту.  Близость кафе и магазинов.  Чистый воздух в округе.  Низкий уровень преступности в районе | Увеличение сплоченности, снижение стресса.  Удобство для работника. Улучшение состояния органов дыхания. Снижение уровня несчастных случаев |

Основные технико-экономические показатели рабочих мест, которые могут быть использованы в практике учета и планирования как на этапе создания новых рабочих мест, так и в условиях действующего производства, приведены в табл. 6.17.

Таблица 6.17 - Основные технико-экономические показатели учета и планирования рабочих мест

| Показа­  тель | Обозначение единица измерения | Формула расчета | Место применения | Назначение |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Количество рабочих мест | Фактическое  Мф (ед) | Определяется путем непосредственного учета (картографи­рования) | Действующее про­изводство | Для получения достоверной информации о реальном количестве рабочих мест. Основной показатель для дальнейшего анализа, планирования рабочих мест и определения степени их сбалансированности с рабочей силой |
| Плановое (нормативное)  Мп (н) (ед) | Мфн – Мв + Мвв | Действующее производство | Основной показатель для обеспечения сбалансированности рабочих мест и рабочей силы в динамике |
| Стоимость рабочего места | Фактическая  СтФ (тыс. руб.) |  | Действующее производство | Для анализа изменения технического строения производства и обоснования затрат на высвобождение рабочей силы за счет лик­видации рабочих мест |
| Проектная Стпр  (тыс. руб.) |  | Создание новых рабочих мест | Для обоснования потребности в капитальных вложениях и обеспечения сбалансированности рабочих мест, рабочей силы и капитальных вложений |
| Съем продукции с рабочего места | Фактический Сф (тыс. руб.) |  | Действующее производство | Для анализа уровня отдачи (степени прогрессивности) рабочих мест |
|  | Плановый Сп (н) (тыс. руб.) |  | Действующее производство | Для определения планового (нормативного) количества рабочих мест |
| Количество рабочих мест, приходящихся на единицу мощности | MN (ед) |  | Создание новых рабочих мест | Для введения в проектную документацию и ис­пользования для цепки качества проектов и стиму­лирования работников проектных организаций за снижение этого показателя |
| Коэффициент использования рабочих мест | Фактический Кн,ф |  | Действующее производство | Для анализа укомплектованности рабочих мест рабочей силой |

*Условные обозначения:*

Пф — фактический объем производства (тыс. руб.). Фф. — стоимость ос­новных производственных фондов (тыс. руб.), Ст — стоимость рабочего ме­ста, Сст — сметная стоимость вводимого объекта (тыс. руб.), М — рабочее место, Mсозд — количество создаваемых рабочих мест (ед.), *Nnр:, —* проектная мощность вводимого объекта (тыс. руб.), Чф — фактическая численность ра­ботников (чел.), Iпт — индекс производительности труда, Кук — коэффициент укомплектованности рабочих мест, Тр — трудоемкость выполняемых работ, Кв — коэффициент выполнения норм (плановый, нормативный). Ксм — коэф­фициент сменности (плановый, нормативный).

Существующие сегодня методы определения числа рабочих мест, по нашему мнению, имеют два существенных недостатка:

— базируются на планируемых объемах производства;

— рассматриваются в прямой пропорциональности как простое равенство без учета проектной загрузки работников и рабочих мест, многостаночного обслуживания, совмещения работ.

Внедрение технологий 5-го и 6-го технологических укладов напрямую связано с реализацией стратегической цели по созданию и модернизации 25 млн высокопроизводительных рабочих мест к 2020 г. (Указ Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 596) и требует налаживания нс только количественного, но и качественного учета наличных рабочих мест в экономике страны, прототипом которого может послужить применявшаяся ранее ЦСУ СССР форма статисти­ческого учета 1-рм.

Методологически правильно, на наш взгляд, вопрос сбалансированности рабочих мест с трудовыми ресурсами отражен в работе Н. Горелова, В. Колесникова, Ю. Лаврикова, которые, помимо формул для определения числа рабочих мест, предлагают показатель приведенного числа рабочих мест, с помощью которого осуществляется сопоставимость общего числа рабочих мест с численностью трудовых ресурсов, а также выявить масштаб реального дефицита трудовых ресурсов и установить границы несбалансированности факторов производства.

В настоящее время автономная коммерческая организация «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов», созданная по поручению Правительства РФ, представила свое видение понятия «высокопроизводительное рабочее место». В качестве его критериев предложены следующие:

* для производственных секторов экономики производительность труда должна составлять не ниже 963 тыс. руб. в год;
* сфер государственного управления и обеспечения военной безопасности, социального обеспечения, образования, здравоохранения, предоставления социальных и прочих коммунальных и персональных услуг, заработная плата — не ниже 44,94 тыс. руб. в ценах 2012 г., в дополнение к этому на рабочем месте должен работать квалифицированный или высококвалифицированный специалист3. Несмотря на разработанные подходы, до настоящего времени в России не определены общие критерии учета и оценки высокопроизводительных рабочих мест. В связи с этим вопрос о качественной разработке индикатора «высокопроизводительное рабочее место» с целью его использования в статистическом подсчете количества существующих и вновь образованных высокопроизводительных рабочих мест в России является весьма актуальным для планирования.

В соответствии с целями, заложенными в Майских указах Президента 2012 г., предписывалось достичь показателя в 25 млн ВПРМ к 2020 г., однако в тот момент четкого понимания, что именно предусматривает этот термин, не было. В результате расчеты Росстата опирались на уровень средней заработной платы на предприятии: если она была выше порогового значения, место автоматически счи­талось высокопроизводительным. В 2012 г. их оказалось 16,4 млн, и вплоть до 2014 г. показатель стабильно рос, достигнув пика в 18,3 млн. Однако на фоне кризиса динамика развернулась в обратную сторону. По итогам 2016 г. число ВПРМ снизилось до отметки 15,9 млн, причем наиболее заметное сокращение произошло в стро­ительстве и обрабатывающих отраслях. Несмотря на возобновление роста в 2017 г. (до 17,1 млн), задачу де-факто посчитали про­вальной. Контрольное управление Президента по итогам проверки исполнения указа рекомендовало Минэкономразвития России изменить методику расчета показателя. Там также возлагали надежду на заполнение существующих высокотехнологичных вакансий и реализацию свежезапущенной программы «Цифровая экономика». Рекомендации были закреплены соответствующими поручениями Президента Правигельству от 29 сентября 2013 г. 11р 2266.

В 2017 г. Росстат своим приказом утвердил методику расчета показателя «прирост высокопроизводительных рабочих мест, в процентах к предыдущему году» (Приказ от 9 октября 2017 г. № 665).

В соответствии с рекомендациями Международной организации труда в данном приказе рабочее место определяется как круг задач и обязанностей, которые выполняются или должны выполняться одним лицом в интересах одной экономической единицы. Число рабочих мест учитывается по фактически занятым работникам (замещенные рабочие места).

К высокопроизводительным рабочим местам (ВПРМ) относятся все замещенные рабочие места предприятия (организации), где среднемесячная заработная плата работников (для индивидуальных предпринимателей средняя выручка) равна или превышает установленную величину критерия (пороговое значение).

В качестве критерия для отбора организаций (предприятий), имеющих высокопроизводительные рабочие места, по каждой организации устанавливается пороговое значение среднемесячной заработной платы работников на одно замещенное рабочее место, дифференцированное по типам предприятий и субъектам Российской Федерации. Она рассчитывается делением годового фонда начисленной заработной платы на число замещенных рабочих мест работниками списочного состава, внешними совместителями, ра­ботниками, выполнявшими работы по договорам гражданско-правового характера.

В качестве базовых пороговые значения определяются по состоянию на 2011 г. Для каждого последующего года это значение пересматривается с учетом индекса потребительских цен по субъектам Российской Федерации.

Для многотерриториальных предприятий (без малых) пороговое значение умножается на индекс потребительских цен по России.

Если рассчитанное пороговое значение оказывается ниже уровня, равного двум величинам прожиточного минимума трудоспособного населения в субъекте Российской Федерации в среднем за год, оно повышается до этого уровня. При отсутствии установленным зако­нодательным (представительным) органом субъекта Российской Федерации величины прожиточного минимума за IV квартал используется расчетная величина прожиточного минимума трудоспособного населения, исчисленная на основе утвержденных величин прожи­точного минимума в среднем за первые три квартала отчетного года.

Разработка числа ВПРМ осуществляется на основе сведений по форме № П-4 «Сведения о численности и заработной плате ра­ботников» за отчетный год. Алгоритм определения числа ВПРМ в организациях (за исключением малых) следующий.

На первом этане по каждой организации рассчитывается среднемесячная заработная плата работников на одно замещенное рабочее место.

На втором этапе производится формирование перечней организаций. относящихся к высокопроизводительным в соответствии с критериями, рассмотренными выше.

На третьем этапе по отобранному кругу организаций рассчиты­вается число высокопроизводительных рабочих мест как суммы чис­ленности работников списочного состава, внешних совместителей, работников, выполнявших работы по договорам гражданско правового характера.

Из выборочной совокупности отбираются предприятия с высоко производительными рабочими местами, т. е. предприятия, у которых среднемесячная заработная плата работников в расчете на одно замещенное рабочее место (ZP) равна или больше установленного порогового значения.

Прирост высокопроизводительных рабочих мест в процентах к предыдущему году определяется по формуле:

где *р —* прирост (снижение) высокопроизводительных рабочих мест, %; *Zi —* число ВПРМ в отчетном году; *Zi —* число ВПРМ в предыдущем году.

Цель такого планирования заключается в определении неэффективных рабочих мест и решения вопроса об их ликвидации или доведения до уровня эффективных (рис. 6.12).



Рисунок 6.12 – Процесс планирования реорганизации рабочих мест

С «Индустрией 4.0» тесно связаны цифровизация, компьютеризация, роботизация производств, искусственный интеллект (ИИ), интернет вещей (1оТ), большие данные (Big Data), создание интегрированных систем управления жизненным циклом изделия, умное производство, которые являются передовыми и инновационными инструментами для работы, но их успешное применение зависит только от подготовленного персонала, понимающего, как они работают. Сегодня в изменения HR-функции в той или иной степени вовлечены почти все современные ключевые технологии: роботизация, анализ больших данных и предиктивная аналитика, чат-боты, искусственный интеллект, виртуальная и дополненная реальность, интернет вещей, оптическое распознавание. Не хватает самих исполнителей реформ.

Но в России не больше 2 % специалистов по персоналу применяют инструменты управления знаниями с помощью искусственного интеллекта и только 3 % используют предиктивную аналитику на основе машинного обучения, обнаружили авторы исследования Digital HR 2019, которое провели SAP и Deloitte (в нем приняли участие около 500 человек из 434 компаний, представляющих 14 отраслей). В кадровом делопроизводстве 4 % компаний используют чат-боты, а 7 % респондентов заявили, что им доступно обучение с использованием технологий виртуальной или дополненной реальности.

О проблемах с подготовкой кадров заявляют не только предприятия, но и регионы. Об этом заявили в общей сложности 50 регионов России (18,8 % от общего числа ответов по множественной выборке), 27 из них пожаловались на нехватку квалифицированных кадров из-за недостаточного количества выпускников в сфере цифровой экономики (особенно с управленческими и цифровыми компетенциями). 17 регионов заявили об отсутствии таких программ и курсов повышения квалификации (и о том, что требуемые в рамках национальной программы показатели по числу выпускников могут в 10 и более раз превышать возможности региональных учебных заведений). 16 регионов отметили отсутствие перечня компетенций в сфере цифровой экономики: на местах не понимают, кто, кого и чему должен учить. Остро нужны люди, которые обрабатывают и анализируют данные, обучают искусственный интеллект, занимаются кибербезопасностью; также не хватает специалистов для работы с визуализацией данных.

На рынке труда переизбыток системных администраторов, но крайне мало IT-специалистов, владеющих новыми технологиями, умеющих создавать платформы и работать с данными. А именно такие кадры нужны предприятиям.

По данным исследования аудиторской компании KPMG «Цифровые технологии в российских компаниях», 58 % управленцев называют одним из основных препятствий на пути цифровизации отсутствие компетенций. К 2022 г., по оценке Давосского форума, для 54 % работающих людей потребуются переподготовка и повышение квалификации, а это серьезный вызов для существующей системы дополнительного образования.

Широкое внедрение технологий «Индустрии 4.0» сопровождается вовлечением персонала и повышением квалификации — наиболее успешные в цифровизации компании обеспечивают развитие человеческого капитала, говорится в докладе Всемирного экономического форума (ВЭФ) и McKinsey «Четвертая промышленная революция. Целевые ориентиры развитых промышленных технологий». Труд рабочих на производстве становится менее рутинным и более интересным, разнообразным и производительным, но работники сталкиваются с новыми задачами и обязанностями, для которых нужны умение гибко принимать решения в меняющейся обстановке. Другими словами, цифровизация ведет не к сокращению количества сотрудников, а к развитию компетенций, чтобы не просто поддерживать новые информационные системы, но и развивать новые проекты.

Таким образом, главная составляющая успеха в цифровизации экономики — это обучение. Второе важное слагаемое — наработка использования опыта этих инструментов. И третье важное условие — изменение сознания самих работников.

Недостаточно разработать и внедрить систему развития сотрудников, необходимо также получать регулярную обратную связь, определять достоинства и недостатки, постоянно корректировать и совершенствовать систему. Только в условиях постоянного развития и оптимизации система развития может достичь максимальной эффективности при минимальных затратах.

Существует много способов оценки эффективности проводимых компанией мероприятий по обучению и развитию своих сотрудников. Можно подсчитать количественные показатели и определить качественные. Качественные показатели определяются посредством анкетирования и опроса сотрудников компании. Они помогают выявить степень удовлетворенности персонала организованной системой развития и выявить ее ключевые недостатки.

Основные методики оценки эффективности системы обучения и развития персонала Дональда Киркпатрика, Джека Филлипса, системы оценки типа BSC и КР1 приведены в приложении 12.