

УДК 316.77:331.108.4

© Т. П. Карпова¹, Л. В. Туркина², 2022

¹ Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка»

(Университет «МИР»), Россия

² Администрация муниципального района Кинельский
Самарской области, г. Кинель, Россия

E-mail ^{1,2}: tpkarpova@mail.ru

ИССЛЕДОВАНИЕ ПОДПРОЦЕССА «УПРАВЛЕНИЕ ОБУЧЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ»

В статье представлено исследование подпроцесса «Управление обучением персонала организации» на примере многофункционального центра предоставления государственных и муниципальных услуг Кинельского района Самарской области, в ходе которого выявлены основные проблемы в управлении обучением персонала организации. Анализ данных проблем позволил сформулировать причины их возникновения и спрогнозировать ожидаемые последствия, а для их устранения — предложить комплекс необходимых мероприятий.

Ключевые слова: управление, персонал, обучение, организация, технология, проблемы, государственные и муниципальные услуги.

Процесс управление персоналом — комплексная система, состоящая из направлений, этапов, принципов, видов и форм кадровой работы. Основными направлениями являются набор и сохранение персонала, его профессиональная учеба и развитие, оценка деятельности каждого работника с точки зрения реализации целей организации, которая дает возможность скорректировать поведение персонала. Обучение персонала способствует улучшению качества работы специалистов, повышает качество предоставления услуг, способствует инновационному развитию организации.

Цель настоящего исследования — провести анализ эффективности существующей системы управления обучением персонала (*предмета исследования*) в организации для выявления основных проблем в технологии данного подпроцесса и причин их возникновения.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- 1) раскрыть понятия и особенности обучения сотрудников;

2) выявить проблемы в действующей системе управления обучением персонала в организации;

3) сформулировать причины возникновения проблем и спрогнозировать ожидаемые последствия;

4) предложить мероприятия, позволяющие устранить выявленные проблемы в технологии подпроцесса «Управление обучением персонала организации».

Объект исследования — многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг Кинельского района Самарской области (далее — МФЦ).

Создаваемые на территории Российской Федерации МФЦ позволяют гражданам получать самые разные услуги в одном помещении и не взаимодействовать при этом с чиновниками непосредственно. При предоставлении услуг МФЦ использует технологию «одного окна», которая предусматривает обращение заявителя к специалисту с предоставлением минимального набора личных документов, в то время как МФЦ обеспечивает формирование необходимого полного пакета документов путем межведомственных запросов. Использование технологии «одного окна» позволяет обеспечить предоставление услуг федерального, регионального, муниципального уровня в одном месте. В рамках предоставления услуг МФЦ обеспечивает предоставление полного пакета конкретному исполнительному органу власти путем курьерской доставки или используя программное обеспечение.

Предваряя раскрытие темы, указанной в цели исследования, необходимо отметить, что эффективность работы специалистов, а значит, и эффективность использования человеческих ресурсов обеспечивается максимальным приближением производственного поведения сотрудников организации к производственному процессу, обеспечивающему достижение ее целей. Следовательно, задача управления человеческими ресурсами состоит в обеспечении требуемого для достижения организационных целей поведения каждого сотрудника [6]. Относительно количественного аспекта управления персоналом можно отметить, что организация должна иметь достаточное количество сотрудников, позволяющее осуществлять корпоративные цели организации. Эффективность управления персоналом определяется степенью реализации общих целей организации [7].

Среди образующих факторов, воздействующих на конкурентоспособность организации, качество предоставления услуг, целесообразно выделить образование, повышающее производительные способности человека и позволяющее сформировать такие качества, ко-

торые в настоящее время являются не только необходимыми, но и незаменимыми. Это и умение формировать и поддерживать деловые коммуникации, устанавливать новые контакты, соблюдать этические нормы делового общения, морально-этические принципы и др. [5].

Анализ существующей системы управления обучением персонала показал, что для сокращения расходов МФЦ в организации часто используется обучение сотрудников на рабочем месте, в рамках которого осуществляется:

- производственный инструктаж, предусматривающий введение в специальность, ознакомление обучающегося с новой рабочей обстановкой;
- ротация, применяемая при требовании от сотрудников владения несколькими профессиями;
- наставничество, используемое при привлечении нового сотрудника к выполнению определенной работы;
- программное обеспечение, позволяющее изучить работу требуемой программы либо электронного ресурса;
- онлайн-конференции, позволяющие получить дополнительную необходимую информацию в течение рабочего времени.

Относительно использования обучения вне рабочего места можно отметить, что оно позволяет сформировать принципиально новые поведенческие профессиональные навыки и выйти за рамки традиционного поведения. Такое обучение включает [4]:

- чтение лекций (позволяют передать теоретические и методические аспекты профессиональных знаний, практический опыт);
- конференции, семинары (развивают логическое мышление и вырабатывают способы поведения в различных ситуациях, направленные на обмен опытом);
- тренинги (демонстрируют на практике работу в целях повышения ее эффективности).

Однако выбор между собственными учебными программами, подготовленными и разработанными в самой организации, и внешними программами не всегда прост. Вместе с тем считаем, что проще контролировать содержание и формат собственных программ, в которые в случае необходимости можно вносить изменения, а также добавлять в существующие программы обновления, разработанные своими силами, так как такие программы позволяют увязывать процесс и результаты обучения с интересами организации, ее целями и стратегиями.

В МФЦ, как и в любой современной организации, в сотрудниках ценятся компетентность, способность решать самые сложные

задачи. Руководителю необходимо вкладываться в развитие своих сотрудников, мотивировать их и заинтересовывать, чтобы со временем даже самые активные и амбициозные сотрудники не теряли интерес к работе [2].

Проблемы в действующей системе управления обучением персонала в МФЦ, выявленные в ходе исследования, позволили сформулировать причины их возникновения и спрогнозировать ожидаемые последствия [1] (табл. 1).

Таблица 1

**Проблемы, выявленные в подпроцессе
«Управление обучением персонала»**

<i>Наименование проблем</i>	<i>Причина возникновения</i>	<i>Ожидаемые последствия</i>
1. Отсутствие программ обучения с учетом потребностей персонала	Руководители не делают акцент на обучение персонала. Отсутствие представления у руководителя о необходимости обучения персонала	Управление процессом обучения персонала. Управление потенциалом специалистов
2. Отсутствие сотрудников со специализированным образованием и соответствующим опытом работы	Загруженность управленческого аппарата. Недостаточно времени для проведения стажировки. Отсутствие качественной информации при обучении	Контроль по обучению сотрудников. Рациональное распределение времени. Управление обновлением требуемой информации
3. Существенные затраты на обучение персонала	Территориальная удаленность контрагентов. Потеря рабочих часов	Проведение онлайн конференций в рабочее время, на рабочих местах
4. Применение устаревших методик обучения	Несвоевременное обновление программного обеспечения	Заключение соглашения с уполномоченным органом на своевременную поставку обновлений
5. Коммуникабельность, стрессоустойчивость, компетентность	Конфликтные ситуации. Адаптация коллектива. Нестандартные ситуации в рабочем процессе	Организация тренингов. Контроль взаимоотношений внутри коллектива. Управление рабочим процессом

Кроме проблем, описанных в таблице 1, необходимо выделить сложности во взаимодействии с контрагентами (взаимодействие с

органами власти), а именно необходимость донесения до специалистов МФЦ информации об изменениях в законодательстве или регламентах.

В таблице 2 предложены мероприятия, позволяющие устранить выявленные проблемы в технологии подпроцесса «Управление обучением персонала» в МФЦ.

Таблица 2

Мероприятия, позволяющие устранить проблемы

<i>Наименование проблемы</i>	<i>Средства реализации</i>	<i>Ожидаемые результаты</i>
1. Отсутствие программ развития с учетом потребностей персонала	Выстроенное взаимодействие с юристом МФЦ. Приобретение специализированного программного обеспечения	Умение владеть законодательной и нормативно-правовой базой. Повышение профессиональной грамотности специалистов
2. Отсутствие сотрудников со специализированным образованием и соответствующим опытом работы	Организация конференций. Стажировка в органах власти. Назначение наставника	Освоение нового метода работы. Повышение уровня знаний. Передача необходимого опыта и навыков
3. Существенные затраты на развитие персонала	Организация обучения на рабочем месте. Заключение соглашений о безвозмездном обучении с помощью онлайн-серверов	Не нарушается рабочий график. Сокращаются затраты на бензин ввиду отсутствия необходимости доставки сотрудников к месту обучения. Улучшение качества электронного взаимодействия
4. Применение устаревших методик обучения	Обмен опытом с коллегами других регионов. Своевременное обновление программного обеспечения	Новые методики обучения специалистов. Управление средствами рабочего процесса
5. Коммуникабельность, стрессоустойчивость, компетентность	Обучение по специальности. Стажировка у лучших специалистов. Тренинги	Подготовка новых кадров. Снижение ошибок при работе. Увеличение уровня работоспособности специалистов

Обучение специалистов МФЦ в рамках предлагаемых мероприятий позволит обеспечить необходимый уровень знаний, умений и навыков, достаточный для выполнения возложенных на них профессиональных обязанностей при предоставлении государственных и муниципальных услуг по принципу «одного окна».

Методы обучения персонала могут быть реализованы на рабочем месте обучаемого сотрудника (внутри МФЦ) либо вне его (за пределами МФЦ, например, в специализированных учебных заведениях). При этом определяющим фактором выбора тех или иных обучающих методик является желаемая конечная цель обучения, определяемая кадровой политикой организации, направленной на поддержание ее функционирования и развития.

Для определения степени эффективности процесса обучения в соответствии с конкретным результатом деятельности сотрудников необходимо проводить оценку эффективности подготовки персонала.

В качестве критериев, используемых при оценке эффективности подготовки персонала, можно использовать [3]:

- мнение обучающихся (анкетирование);
- усвоение учебного материала (итоговое тестирование);
- поведенческие изменения (не включенное наблюдение руководителей);
- применение знаний, умений, навыков (анкетирование, проведение проверочных мероприятий, например, метод «Тайный покупатель» и т.д.);
- рабочие результаты (конкретные достижения, уменьшение количества ошибок и т.д.).

Общая оценка эффективности подготовки персонала должна проводиться руководителем структурного подразделения и отражаться в аналитической справке по обучению в ежеквартальном отчете.

Применяя такой подход, организация решает следующие задачи:

- формирует у специалистов набор знаний, умений и навыков для их работы;
- определяет влияние навыков на результаты работы;
- помогает выбору эффективной программы обучения и наиболее подходящего для той или иной аудитории преподавателя.

В заключение необходимо отметить, что персонал является одним из наиболее сложных объектов управления в организации, поскольку в отличие от материальных факторов производства персо-

нал обладает возможностью принимать решения и критически оценивать предъявляемые к нему требования. Персонал также имеет субъективные интересы и чрезвычайно чувствителен к управленческим воздействиям, реакция на которые не определена.

Литература

1. Герасимов Б. Н. Исследование и развитие процесса управления персоналом организации // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2017. № 10. С. 121-132.

2. Герасимов Б. Н. Выработка и выращивание инновационных идей на основе коллективной мыследеятельности // Креативная экономика и социальные инновации. 2016. Т. 6. № 4 (17). С. 20-33.

3. Грэхем Х. Т., Беннет Р. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие для вузов / пер. с англ., под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. 598 с.

4. Егоршин А. П. Управление персоналом: учебник для вузов. 4-е изд., испр. Н. Новгород: НИМБ, 2013. 720 с.

5. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом. М.: ИНФРА-М, 2012. 304 с.

6. Карпова Т. П. Развитие процесса управления персоналом организациями // Управление, экономика и право: проблемы, исследования, результаты: сборник статей Международной научно-практической конференции. Пенза: РИО ПГАУ, 2021. С.134-142.

7. Карпова Т. П. Механизм совершенствования подпроцесса управления человеческим капиталом в интересах инновационного развития предприятия // Вестник Самарского муниципального института управления. 2021. № 1. С. 53-59.

*Статья поступила в редакцию 23.09.22 г.
Рекомендуется к опубликованию членом Экспертного совета
канд. экон. наук М. М. Васильевым*