

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2020.92.10.051

Система обучения персонала в государственных учреждениях: характеристика, проблемы и пути их решения

Зарипова Неля Шакуровна

Кандидат экономических наук,
Доцент кафедры управления человеческими ресурсами,
Сибирский Федеральный Университет
660041, Российская Федерация, Красноярск, пр. Свободный, 79;
e-mail: nelyazaripova@mail.ru

Хабарова Юлия Андреевна

Ассистент кафедры управления человеческими ресурсами
Сибирский Федеральный Университет
660041, Российская Федерация, Красноярск, пр. Свободный, 79;
e-mail: YKhabarova@sfu-kras.ru

Беляева Ксения Эдуардовна

Магистрант кафедры управления человеческими ресурсами
Сибирский Федеральный Университет
660041, Российская Федерация, Красноярск, пр. Свободный, 79;
e-mail: ksenia.belyaeva2016@yandex.ru

Аннотация

В предлагаемой статье рассматривается современная система обучения персонала на примере государственных учреждений, дается ее характеристика. Для этого был предложен подход к определению «система обучения персонала» и ее характеристике. Исследование системы обучения персонала позволило выявить такие характеристики: при формулировке цели обучения не всегда учитывается цель организации; дистанционное обучение используется неактивно; большинство функций выполняются формально, а не выполняются такие функции, как видение результатов обучения и оценка эффективности обучения. Контроль и оценка обучения ведется лишь в учебном учреждении, в организации могут лишь констатировать факт обучения, а эффективность обучения руководителем отдела не анализируется; отсутствие механизма совершенствования процесса обучения при планировании обучения. Также предлагаются пути совершенствования системы обучения персонала в государственных учреждениях: оценка эффективности обучения с применением модели Киркпатрика-Филипса, активное использование дистанционного обучения и аукциона для сокращения затрат на обучение и модель управления процессом обучения персонала для совершенствования процесса обучения.

Для цитирования в научных исследованиях

Зарипова Н.Ш., Хабарова Ю.А., Беляева К.Э. Система обучения персонала в государственных учреждениях: характеристика, проблемы и пути их решения // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Том 9. № 10А. С. 419-426. DOI: 10.34670/AR.2020.92.10.051

Ключевые слова

Обучение персонала, система обучения персонала, оценка эффективности обучения, управление процессом обучения персонала.

Введение

Анализ статистических данных показывает, что динамика обучения кадров государственной гражданской службы имеет отрицательную направленность. В последнее время перестали использовать такие формы дополнительного профессионального образования, как стажировки и обучение за пределами РФ, почти в 2 раза сократилось число госслужащих, прошедших профессиональную переподготовку. Основной формой обучения является повышение квалификации, которое зачастую носит формальный характер и слабо влияет на изменение профессиональных качеств работников [Слепцова, 2016]. В программе реформирования государственной гражданской службы Российской Федерации основной упор сделан на кадровый аспект преобразований, так как происходит снижение уровня профессионализма государственных гражданских служащих [Горшкова, 2007]. Исследователи деятельности госучреждений также обращают внимание на то, что «Неопределенность конечных целей развития общества и проводимых для этого реформ приводят к снижению активности государственных гражданских служащих и приводят к стремлению удовлетворить личные интересы, а не общественные» [Бретенева, 2012].

В настоящее время формируются принципиально новые требования к госслужащим. В условиях изменений, происходящих в стране, меняется значимость управленческих решений и повышаются требования к профессиональным и личным качествам государственных служащих. Поэтому соответствие работника системы государственной службы занимаемой должности становится важным условием работы всей системы государственного управления. Отсюда – необходимость поиска и внедрения новых методов и технологий обучения персонала и совершенствования системы обучения.

Подходы к определению и характеристике системы обучения персонала

Для анализа системы обучения персонала на примере государственного учреждения необходимо определить сущность понятия «система обучения персонала». Для этого был проведен теоретический анализ определений системы обучения персонала. Анализ показал, что существуют разные подходы к определению. Нами выделено наиболее соответствующее предмету: «система обучения персонала – это единое целое взаимосвязанных и взаимодействующих форм, методов, приемов для достижения конкретных целей в процессе

обучения»¹. Также за основу была взята классическая система обучения персонала [Маслова, 2015] и общий подход к понятию система. Предлагаемый подход наглядно представлен на рисунке 1.

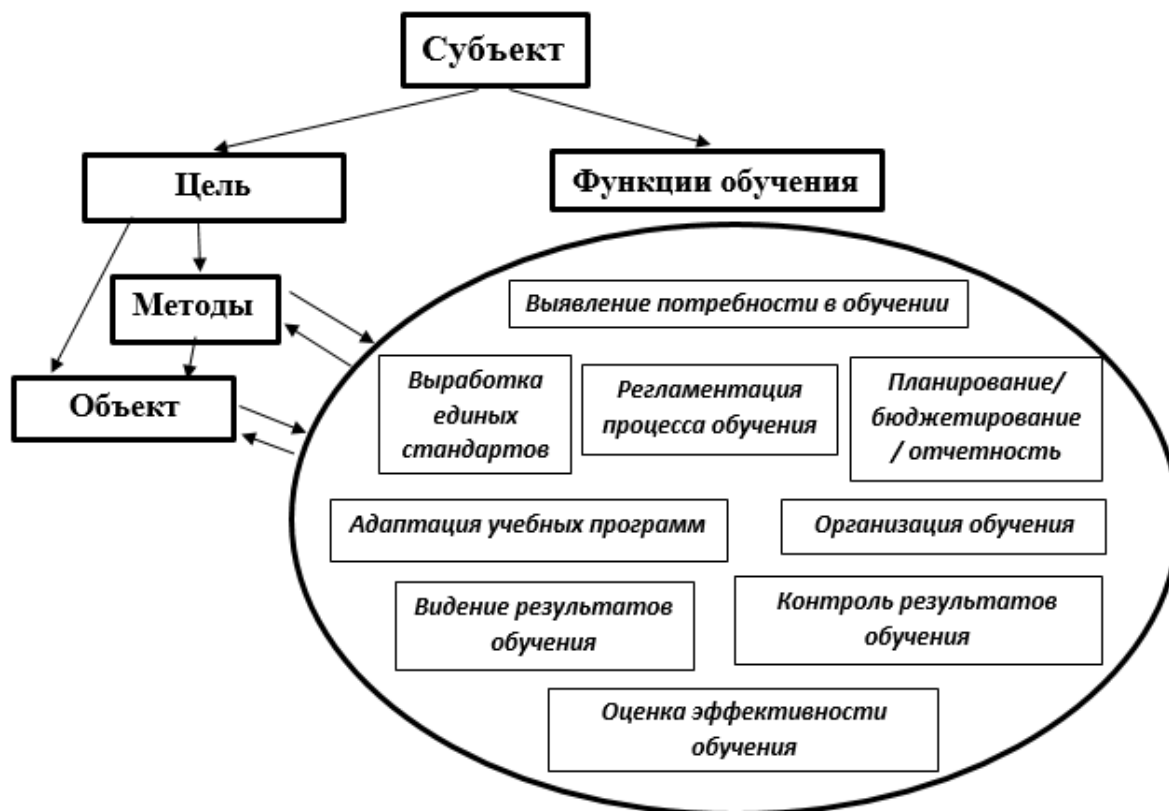


Рисунок 1 - Система обучения персонала в государственных учреждениях

Характеристика системы обучения на примере государственного учреждения

Анализ системы обучения на примере государственного учреждения позволил представить следующую характеристику. Цель (обеспечение повышения системы квалификации государственных гражданских служащих). Анализ документов позволил сделать вывод о том, что цели организации и цели обучения в некоторых аспектах не совпадают. Другими словами, при формулировке цели обучения не всегда учитывается цель организации.

Субъект (руководитель учреждения, отдел кадрового и организационного обеспечения), объект (обучаемые сотрудники: начальные знания, способности, мотивация, потребность, и т.п.).

Методы и инструменты обучения (семинары, лекции, наставничество, вебинары, модульное обучение, совещания, мозговой штурм, самообучение, дистанционное обучение). Система обучения персонала в государственных учреждениях включает в себя как профессиональную

¹ Профессиональное образование. Словарь. Ключевые понятия, термины, актуальная лексика / Под ред. С.М. Вишняковой. – Москва: НИЦ СПО, 2014. – 426 с.

подготовку на рабочем месте, так и прохождение подготовки с отрывом от работы. Проведение занятий может быть организовано как внутри самой фирмы, так и в специализированном учебном центре.

Если говорить о функциях, которые выполняются в процессе обучения субъектами, то можно выделить: определение потребности в обучении. В данном случае руководство смотрит в основном на соответствии федеральному закону², проходил ли сотрудник обучение не менее одного раза в год. Не учитывается, в какой степени обучение представляет собой лучший и наиболее эффективный способ решения проблемы организации; планирование численности обучаемых происходит по тому же принципу, что и определение потребности в обучении. Основным критерий, проходил ли сотрудник обучение не менее одного раза в год. Определяются навыки и способности сотрудников с помощью аттестации, но не изучаются, в должной мере, вопросы потребности сотрудников и какие знания, навыки и умения должны быть усвоены сотрудником; разработка, подбор программ осуществляется на основе перечня, который предлагается аппаратом правительства, что значительно ограничивает возможности обучения сотрудников с учетом предъявляемых к обучаемым требований, определение длительности, структуры и содержания обучения; организация обучения осуществляется формальным образом. Также можно сказать, что не выполняются такие функции, как видение результатов обучения и оценка эффективности обучения. Контроль и оценка обучения ведется лишь в учебном учреждении, в организации могут лишь констатировать факт обучения, а эффективность обучения руководителем отдела не анализируется.

Однако, оценить эффективность работы государственных служащих очень сложно, так как не существует общепринятых критериев оценки результатов труда. Кроме того, справедливо мнение о том, что «анализ качества обучения относится к заключительной стадии данной системы и его необходимо проводить по заранее разработанной методике, в которой должен быть расписан весь механизм» [Зарипова, 2009]. Вместе с тем, зачастую отсутствует даже простая процедура оценки эффективности пройденного работником обучения.

Опрос сотрудников показал, что госслужащих крайне неохотно отпускают на обучение руководители; отпускают на учебу не ключевых сотрудников; некоторые служащие обучаются за свой счет. Дистанционное обучение используется не активно. Интервью с руководителями госучреждения показал что, они, как правило, нацелены на минимизацию очного отвлечения сотрудников от работы.

Направления совершенствования системы обучения персонала в государственных учреждениях

Для решения вышеназванных проблем предлагаются следующие варианты решений.

Можно предложить произвести оценку труда, найти проблемы в совершении трудовой деятельности персонала. Все это необходимо для определения набора недостающих навыков сотрудников, исправления недостатков в их профессиональной деятельности, усовершенствования качества работы в условиях кризиса и просто закреплении уже имеющихся навыков [Овсянкина, 2016].

² Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» №79-ФЗ от 27 июля 2004 г. (ред. от 01.05.2019) // Собрание законодательства РФ. – 2004. – № 31. – Ст. 3215.

В качестве инструмента оценки эффективности обучения государственных служащих можно предложить четырехуровневую модель оценки эффективности обучения Д. Киркпатрика вместе с моделью ROI («Return on Investment» или «Прибыль от инвестиций») Дж. Филиппа [Удовидченко, 2014].

На наш взгляд, эта рекомендация мало затратная, поскольку требует внедрения только пересмотра функционала субъектов обучения персонала. Для того, чтобы оценить эффективность результатов обучения сотрудников, необходимо мониторить результаты обучения. Прежде всего, вся информация о прохождении обучения должна быть представлена руководителю для принятия им в дальнейшем управленческих решений.

Активное использование дистанционного обучения и внедрение мобильного обучения позволят значительно сократить затраты, по некоторым исследованиям до 50 %. Также это позволяет разрабатывать индивидуальный план развития сотрудника, даст возможность выбирать содержание и сроки, режим обучения с учетом профессиональных потребностей самого сотрудника, потребностей органа, в котором он работает, а также уровня квалификации. Можно предположить, что «внедрение предложенных программ приведет к следующим положительным изменениям: обучение служащих без отрыва от работы; проявление большего внимания к работе по выявлению потребности в обучении; большая заинтересованность в непрерывном обучении с учетом профессиональных интересов служащих; повышение количества служащих, прошедших переобучение и повышение квалификации; протоколирование оценки пройденных курсов переобучения и повышения квалификации» [Герасимова, 2016].

Планирование развития персонала должно способствовать повышению необходимой для организации квалификации сотрудников. Основными элементами процесса обучения являются, с одной стороны, знания и умения сотрудников, а с другой – будущие задачи и требования. Путем сравнения этих элементов определяется потребность в развитии персонала. При этом учитываются пожелания сотрудника и его потенциал. И все это должно соответствовать цели организации. Основными подходами к планированию обучению персонала являются проблемно-ситуационный, тактический и стратегический. Именно последний подход позволяет не подстраиваться под изменения, а моделировать свое будущее. Мы согласны с мнением Е.В. Ходыревой и С.И. Сотниковой, которые утверждают, что «управление обучением персонала становится основным фактором, определяющим стратегический успех, устойчивость и конкурентоспособность компании» [Ходырева, 2016]. Вместе с тем, мир не стоит на месте, информация увеличивается и изменяется с течением времени, проходит немного времени и вновь обнаруживается дефицит знаний. Так, А.Г. Галова предлагает усилить систему новой актуализацией обучения [Галова, 2017].

Такой актуализацией может стать разработка усовершенствованной модели управления процессом обучения персонала (см. рисунок 2). В данной модели выход предыдущего круга является также входом, но уже на более высоком уровне, чем обеспечивается постоянное обновление программ обучения и совершенствование процесса обучения. Поскольку речь идет о госучреждениях, то все это должно быть в рамках заложенного бюджета. Также в предлагаемой модели, есть возможность совместить цели обучения с целями организации.

Результаты проводимого обучения предлагается дополнить оценкой эффективности обучения Д. Киркпатрика и Дж. Филиппа. По результатам оценки эффективности можно скорректировать структуру и содержание, актуализировать методы и инструменты обучения. Есть возможность воспользоваться большим количеством предложений по обучению

персонала, а во-вторых – можно воспользоваться возможностью организовать аукционы.

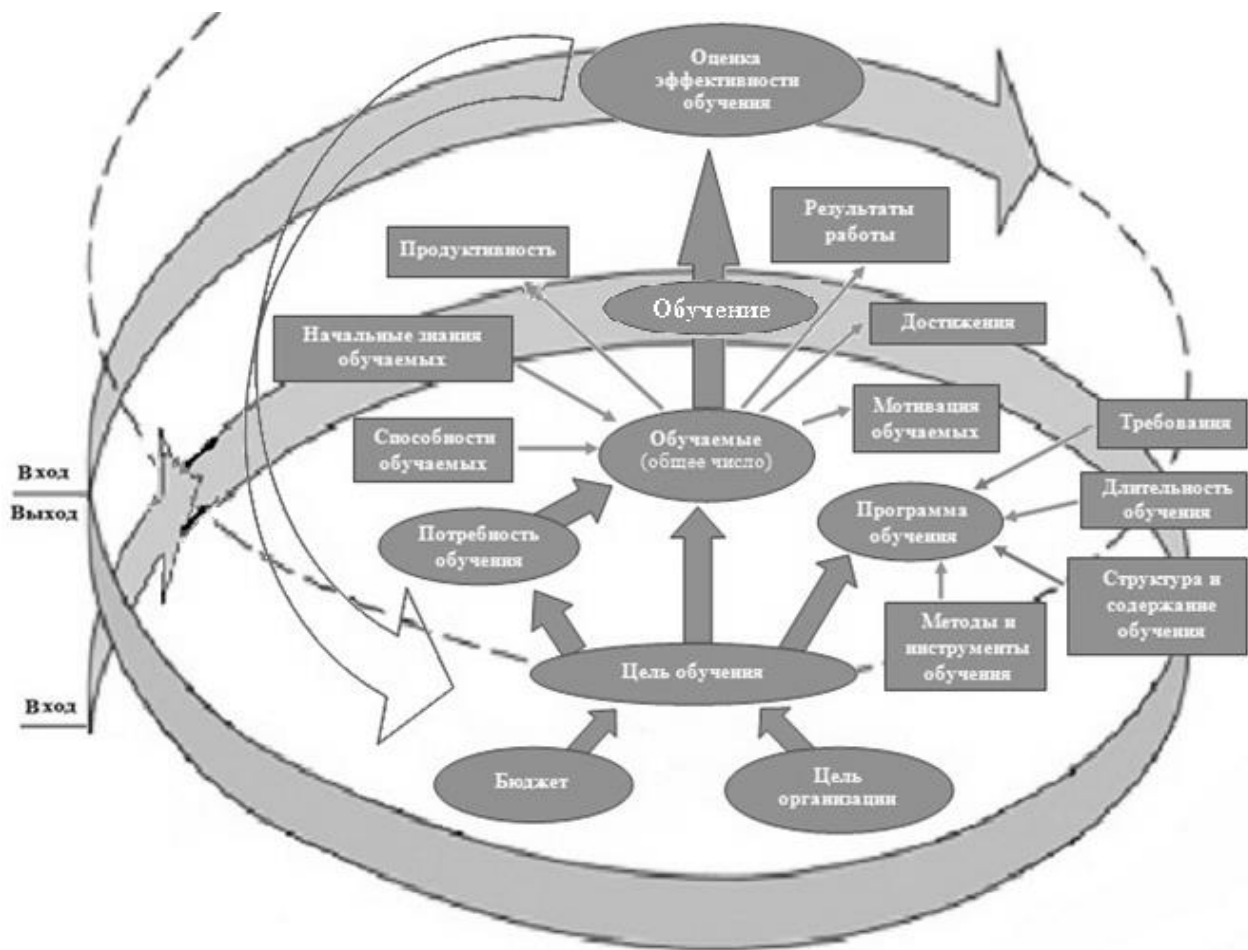


Рисунок 2 – Модель управления процессом обучения персонала (авторская разработка)

Заключение

Таким образом, предложенная спиралевидная модель позволяет сформировать соответствующие управленческие решения. Полученные результаты моделирования позволят выбрать требуемые показатели качества обучения, оценить разницу в изменениях выходных показателей от входного показателя и запланировать новое развитие, которое уже будет на порядок выше предыдущего.

Библиография

1. Слепцова Е. В. Современные проблемы управления персоналом с ситеме государственной службы / Е. В. Слепцова// Экономика устойчивого развития. – 2016. – 4(28).
2. Горшкова Е.В. Эффективность труда государственных служащих / Е.В. Горшкова // Управление персоналом. – 2007. – № 15.
3. Бретенева Т. КПД чиновника / Т. Бретенева // Российская Бизнес – газета: Карьера и менеджмент. – 2012. – № 886.
4. Маслова В.М. Управление персоналом // В.М. Маслова. – М.: Юрайт, 2015. – 492 с. – С. 228.
5. Зарипова Н.Ш. Дополнительное профессиональное образование: как оценить качество? Совершенствование системы мониторинга измерения в организации / Н.Ш. Зарипова // Российское предпринимательство. – 2009. - № 6(1). – С. 131-136

6. Овсянкина Т.С. Обучение и развитие персонала как способ нематериального стимулирования/ М. А. Канцеляристов, А.В. Коваленко// Экономика устойчивого развития. – 2016. - № 2(26). С. 270-274.
7. Удовидченко Р.С. Сравнительный анализ моделей оценки эффективности обучения персонала / Р.С. Удовидченко, В.С. Киреев // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 6. // URL: <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=16909>.
8. Герасимова О.Ю. Профессиональное развитие государственных служащих: проблемы и перспективы развития / О.Ю. Герасимова, О.Ю. Горшкова, Ю.В. Бурцева // Журнал: Фундаментальные исследования. – 2016. - № 7-2. С. 333.
9. Ходырева Е.В. Управление обучением персонала в современных экономических условиях / Е.В. Ходырева, С.И. Сотникова // Управление талантами и трансформация корпоративной культуры: Сб. статей Междунар. науч.-практ. конф. 2016. / Под ред. О.Б. Алексева. – 2016. – С. 74-77.
10. Галова А.Г. О вопросах эффективности использования персонала в современных условиях / А.Г. Галова // Кадровая служба. – 2017. – № 3. – С. 121-127.

The system of staff training in public institutions: characteristics, problems and solutions

Nelya Sh. Zaripova

PhD in economics,
Associate Professor of human resource management,
Siberian federal University
660041, 79 Svobodny av., Krasnoyarsk, Russian Federation;
e-mail: nelyazaripova@mail.ru

Yuliya A. Khabarova

Assistant of the Department of human resource management
Siberian federal University
660041, 79 Svobodny av., Krasnoyarsk, Russian Federation;
e-mail: YKhabarova@sfu-kras.ru

Kseniya E. Belyaeva

Master's degree in human resource management
Siberian federal University
660041, 79 Svobodny av., Krasnoyarsk, Russian Federation;
e-mail: ksenia.belyaeva2016@yandex.ru

Abstract

This article discusses the modern system of personnel training on the example of state institutions, and gives its characteristics. To this end, an approach was proposed to the definition of "personnel training system" and its characteristics. A study of the personnel training system made it possible to identify the following characteristics: in formulating the purpose of training, the purpose of the organization is not always taken into account; distance learning is inactive; such functions as viewing the learning outcomes and evaluating the effectiveness of learning are not performed. Monitoring and evaluation of training is carried out only in an educational institution, the

organization can only ascertain the fact of training, and the effectiveness of training by the department head is not analyzed; lack of a mechanism for improving the learning process when planning training. Also proposed are ways to improve the staff training system in state institutions: assessing the effectiveness of training using the Kirkpatrick-Philips model, the active use of distance learning and auction to reduce training costs and the model of managing the staff training process to improve the learning process.

For citation

Zaripova N.Sh., Khabarova Yu.A., Belyaeva K.E. (2019) Sistema obucheniya personala v gosudarstvennykh uchrezhdeniyakh: kharakteristika, problemy i puti ikh resheniya [The system of staff training in public institutions: characteristics, problems and solutions]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 9 (10A), pp. 419-426. DOI: 10.34670/AR.2020.92.10.051

Keywords

Personnel training, personnel training system, management of personnel training.

References

1. Sleptsova Ye. V. (2016) Sovremennyye problemy upravleniya personalom v sisteme gosudarstvennoy sluzhby [Modern problems of personnel management in the public service system] *Ekonomika ustoychivogo razvitiya* [Economics of Sustainable Development] №4(28).
2. Gorshkova Ye.V. (2007) Effektivnost' truda gosudarstvennykh sluzhashchikh [The efficiency of public servants] *Upravleniye personalom* [HR Management] № 15.
3. Breteneva T. (2012) KPD chinovnika [KPD official] *Rossiyskaya Biznes – gazeta: Kar'yera i menedzhment*. [Russian Business Newspaper: Career and Management.] № 886.
4. Maslova V.M. (2015) *Upravleniye personalom organizatsii* [Personnel management] – M.: Yurait, 492 p.
5. Zaripova N.SH. (2009) Dopolnitel'noye professional'noye obrazovaniye: kak otsenit' kachestvo? Sovershenstvovaniye sistemy monitoringa izmere-niya v organizatsii [Further professional education: how to evaluate quality? Improving the monitoring system of measurement in the organization] *Rossiyskoye predprinimatel'stvo* [Russian Entrepreneurship] № 6(1), p.p. 131-136.
6. Ovsyankina T.S. (2016) Obucheniye i razvitiye personala kak sposob nematerial'nogo stimulirovaniya [Training and development of personnel as a way of non-material incentives] *Ekonomika ustoychivogo razvitiya* [Economics of sustainable development] № 2(26), p.p. 270-274.
7. Udovidchenko R.S., Kireyev V.S. (2014) Sravnitel'nyy analiz modeley otsenki effektivnosti obucheniya personala [Comparative analysis of models for assessing the effectiveness of personnel training] *Sovremennyye problemy nauki i obrazovaniya*. — № 6. URL: <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=16909>
8. Gerasimova O.YU., Gorshkova O.YU., Burtseva YU.V. (2016) Professional'noye razvitiye gosudarstvennykh sluzhashchikh: problemy i perspektivy razvitiya [Professional development of public servants: problems and development prospects] *Zhurnal: Fundamental'nyye issledovaniya* [Journal: Fundamental research] № 7-2. P. 333.
9. Khodyreva Ye.V. Sotnikova S.I. (2016) Upravleniye obucheniym personala v sovremennykh ekonomicheskikh usloviyakh [Management of staff training in modern economic conditions] *Upravleniye talantami i transformatsiya korporativnoy kul'tury: Sb. statey Mezhdunar. nauch.-prakt. konf. 2016/ Pod red. O.B. Alekseyeva*. [Talent management and transformation of corporate culture: Sat. Articles Intern. scientific-practical conf. 2016. / Ed. ABOUT. Alekseeva.] p.p 74-77.
10. Galova A.G. (2017) O voprosakh effektivnosti ispol'zovaniya personala v sovremennykh usloviyakh [On issues of the efficiency of personnel use in modern conditions] *Kadrovaya sluzhba* [Personnel service] № 3. p. p. 121-127.