

УПРАВЛЕНИЕ СИСТЕМОЙ ОБУЧЕНИЯ КОМПАНИИ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ПРОГРАММНОГО КОМПЛЕКСА «ПЕРСОНАЛ»

Юрий Бондарчук, Григорий Гнатиенко

Аннотация: *Описывается структура программного комплекса управления обучением и развитием персонала крупных компаний. Приводятся возможности программного комплекса, описаны особенности комплекса и его информационное обеспечение. Подсистема управления обучением и развитием персонала внедрена на нескольких производственных предприятиях Украины в составе автоматизированной системы "Персонал". Распределенная версия системы успешно эксплуатируется на протяжении нескольких лет.*

Ключевые слова: *обучение и развитие персонала, принятие решения, бюджетирование учебного процесса, оценка качества персонала, отчетность, процедуры управления персоналом.*

ACM Classification Keywords: *K.3.2 Computer and Information Science Education.*

Введение

На протяжении последних десятилетий эффективная деятельность организаций традиционно ассоциируется с эффективным выполнением функций управления персоналом. На сегодняшний день эффективное включение персонала в развитие бизнеса компании невозможно без автоматизации. Поэтому на рынке информационных технологий существует широкий спектр программных продуктов, предназначенных для обеспечения использования кадрового потенциала на всех этапах цикла управления персоналом. Система коллективного использования "Персонал", которая описывается в работах [Бондарчук, 2002], [Бондарчук, 2004а], [Бондарчук, 2004b], предназначена для поддержки принятия всего спектра кадровых решений в организациях со сложной организационной структурой.

На сегодняшний день не существует достоверных методов оценки стоимости персонала, его "весомости" в бизнесе. Но по экспертным оценкам выдающихся бизнесменов, стоимость персонала в структуре бизнеса успешных компаний равна, а иногда и превышает стоимость всех остальных активов компании. Поэтому вопросам разработки и автоматизации процедур обучения и развития персонала, повышения стоимости этого важного ресурса сегодня уделяется большое внимание [Бондарчук, 2004b]. Автоматизация процессов управления персоналом осуществляется на всех этапах деятельности компании при:

- подборе кандидатов на вакантные должности;
- адаптации персонала на начальных этапах работы;
- определении необходимости повышения квалификации работника;
- определении результативности обучения;
- плановых аттестациях персонала;
- формировании и сопровождении кадрового резерва.

Управление персоналом является более сложной задачей, чем управление другими ресурсами компании. Это связано с тем, что именно от квалификации и способностей работников зависит степень

эффективности использования других ресурсов компании. В управлении персоналом существуют четыре основные направления: управление количеством трудовых ресурсов, управление качеством человеческого капитала, управление организационным построением человеческого ресурса и управление мотивацией персонала. Обучение персонала способствует повышению качества персонала и является одним из аспектов мотивации работников.

Постановка проблемы

Человеческий ресурс является главным конкурентным преимуществом на рынке. Повышение качества этого ресурса в значительной степени определяется эффективностью системы управления персоналом. Одним из элементов этой системы является обучение персонала. Организация профессионального обучения является одной из основных функций управления персоналом. Это объясняется тем, что несоответствие квалификации работника потребностям компании отрицательно сказывается на результатах ее деятельности. Обучение и развитие персонала является важнейшим условием успешного развития любой компании. Развитие персонала способствует созданию благоприятного климата в организации, повышают мотивацию работников и их лояльность к организации.

Способность организации постоянно повышать квалификацию своих работников является одним из важнейших факторов успеха компании. Управление профессиональным развитием превратилось в последние два десятилетия в ключевой элемент управления компаниями.

Формы обучения и развития сотрудников

Основными формами обучения и развития работников компании являются:

- разработка стратегии обучения и развития персонала, отвечающей текущим и стратегическим задачам компании;
- построение модели определения потребностей компании в обучении сотрудников, включающей разработку процедур оценки интересов и приоритетов различных структурных подразделений с точки зрения повышения квалификации и развития персонала;
- разработка комплексных программ обучения, адекватных потребностям компании, в том числе создание механизмов оценки эффективности обучения;
- анализ рынка образовательных услуг и выбор соответствующего потребностям компании поставщика услуг в области обучения и развития персонала;
- разработка программ внутрифирменного обучения: создание системы непрерывного обучения, внедрение технологий комплексного системного обучения, разработка программ обучения, соответствующих потребностям компании;
- разработка программ подготовки кадрового резерва, построение моделей карьерного роста, включая разработку механизмов ротации персонала.

Цикл управления персоналом компании предполагает формализацию и автоматизированную поддержку в виде информационной системы следующих блоков [Бондарчук, 2006]:

- определение реального состояния персонала:
 - оценка результатов работы;
 - плановые аттестации;
 - вопросы мотивации персонала;

- набор персонала:
 - подбор и отбор кандидатов на вакантные должности;
 - адаптация работников на начальных этапах работы;
 - мониторинг рынка труда и его оплаты;
- определение стоимости персонала:
 - анализ и расчет стоимости должностей;
 - определение веса компетентности в структуре зарплаты специалиста;
- обучение персонала:
 - изучение необходимости развития и повышения квалификации;
 - планирование деловой карьеры;
 - исследование эффективности обучения, тренингов, семинаров;
- решение задач развития персонала:
 - формирование кадрового резерва;
 - ротация персонала;
 - планирование потребности в персонале;
 - выработка понимания качества персонала.

Схема подходов к развитию персонала и этапов обучения

Организация обучения в компании должна представлять комплексный непрерывный процесс, состоящий из нескольких этапов. Первоочередными задачами, связанными с персоналом, которые необходимо решать любой компании, можно разделить на несколько этапов. Рассмотрим содержание этапов, автоматизация которых осуществлена в рамках системы “Персонал”.

1. Кадровое планирование, осуществляемое с учетом потребностей компании и внешних условий.
2. Создание общекорпоративной модели компетенций, которая является удобным инструментом на всех этапах управления персоналом – планировании потребностей в персонале, рекрутинге, адаптации, развитии и обучении, планировании карьеры, определении результативности обучения, формировании кадрового резерва, мотивации работников.
3. Построение профиля требований к должностям. При этом содержание профилей варьируется от перечня узкопрофессиональных знаний и навыков в соответствии с существующими бизнес-процессами, до базовых управленческих компетенций, отвечающих долгосрочной стратегии компании.
4. Проведение оценки персонала в соответствии с профилями должностей. В зависимости от целей оценки используются различные методы: профессиональное тестирование, аттестация, ассессмент и т.д.
5. Определение соответствия сотрудников требованиям профилей должностей, выявление и анализ несоответствий.
6. Определение потребностей организации в обучении, что является ключевым моментом в управлении развитием и обучением. Планирование действий по преодолению несоответствия квалификации и компетенций сотрудников требованиям к должностям, сочетание различных видов обучения.
7. Формирование бюджета обучения. Поскольку профессиональное обучение связано со значительными материальными издержками, то определение бюджета является важнейшим моментом управления обучением. При расчете бюджета на обучение и развитие учитываются все компоненты издержек.

8. Планирование обучения. В системе поддерживается автоматизированная подготовка учебных планов по результатам оценки. Для планирования обучения система позволяет вести базу данных учебных программ, связывая информацию о них с библиотекой компетенций. Реализована информационная поддержка проведения тендеров на выбор тренинговых компаний.

9. Выбор методов обучения. При выборе методов обучения отдел управления персоналом, руководствуется соображениями их эффективности с точки зрения воздействия на обучающихся. При этом учитываются четыре основных принципа: актуальность, участие, повторение, обратная связь. Основные методы обучения на рабочем месте - инструктаж, ротация, ученичество и наставничество. Методы обучения вне рабочего места - лекции, кейсы, деловые игры, видеотренинги, самостоятельное обучение, семинары, тренинги.

10. Проведение обучения. В системе автоматизированы основные бизнес-процессы поддержки и сопровождения процессов обучения и развития.

11. На основании модели компетенций разрабатывается и внедряется система управления кадровым резервом по управленческой, инженерной и технологической вертикалям. Работа с кадровым резервом является одной из важнейших функций кадровых служб на предприятиях. Эта система предусматривает целенаправленную подготовку резерва на все должности, их профессиональное и управленческое обучение и развитие.

12. Планирование учебных мероприятий – составление графика обучения, обработка заявок, уведомление участников, учет бюджетных ограничений. Кратковременное обучение персонала осуществляется в виде корпоративных и индивидуальных тренингов, семинаров, конференций, лекций, дистанционного обучения и т.п.

13. Автоматизация документооборота в процессе обучения – подготовка приказов, отчетов и других документов. Приобретение раздаточных материалов и их доставка в офис. Ведение каталога материалов конференций, тренингов, семинаров. Ведение журнала обучения персонала компании и контроль использования бюджета на обучение.

14. Анализ эффективности обучения – сбор и обработка оценок обучавшихся, анализ результатов обучения. Затраты на обучение и развитие рассматриваются как капиталовложения в развитие персонала. Эти инвестиции должны принести отдачу в виде повышения эффективности деятельности организации, более полной реализации ее целей. При оценке эффективности обучения и развития используются различные методы:

- наблюдение за поведением работников, участвующих в обучении;
- оценка эффективности тренингов, семинаров самими обучающимися с помощью анкетирования;
- тесты, проводимые до и после обучения и т.д.

15. Внедрение системы обучения способствует повышению профессиональных навыков и знаний, повышению эффективности работы сотрудников компании.

Схема взаимосвязи приведенных этапов работы подсистемы обучения имеет следующий вид.

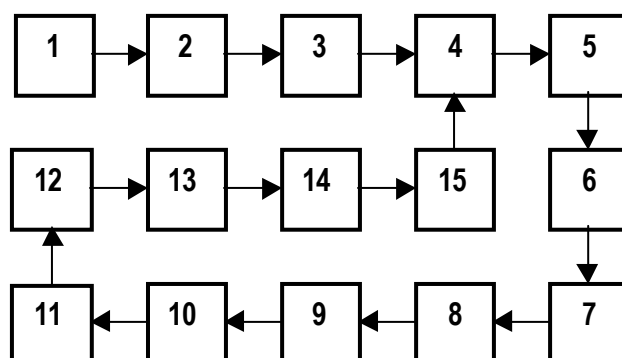


Рис. 1. Схема взаимосвязи отдельных модулей в подсистеме обучения и развития системы «Персонал».

Описание подсистемы обучения и развития

Подсистема автоматизированного сопровождения и развития персонала осуществляет поддержку всех процессов, связанных с обучением, переподготовкой и повышением квалификации, введением в должность и адаптацией новых работников, оценкой кандидатов на вакантную должность, текущей периодической оценкой персонала, документированием и архивированием служебно-профессионального продвижения работников, организацией работы с кадровым резервом.

Формирование программы обучения и развития персонала базируется на данных, в которых кроме основных сведений (образование, семья, карьера), об персоне постоянно обновляется информация о:

- фактах о персоне с помощью специального механизма задания атрибутов, параметров и комментариев;
- владении иностранными языками;
- навыках деловодства;
- специальных навыках, потенциальной возможности совмещения должностей;
- отношении к кадровому резерву (категория резерва, план продвижения по службе);
- условиях проживания работников;
- полезных для компании профессиях и навыках членов семьи работника.

Все эти данные предназначены не только для просмотра, но и обрабатываются специальными фильтрами, анализаторами, консолидируются в разрезе предприятия и компании в целом.

Для систем с традиционно организованными БД (реляционными) всегда была проблемой задача масштабирования информационной структуры данных. Для аналитических исследований постоянно возникает потребность в представлении новых типов данных, не предусмотренных в базе. И простое добавление новых полей не будет лучшим выходом из этой ситуации (хотя бы потому, что количество полей в реляциях обычно ограничено).

Таковыми возникающими в ходе практической деятельности кадровых служб данными есть наборы величин с фиксированными значениями (в "Персонал" именуемых *атрибутами*), например, формы участия в коллективных мероприятиях, и наборы величин с произвольными числовыми значениями (в "Персонал" именуемых *параметрами*), например, отдаленность места проживания работника от работы. Важным моментом для всех этих данных есть то, что они должны быть типизированными для возможности формальной обработки (так как вариант использования неструктурированных текстов не подходит для

программ анализа данных). И в этом кроется типичная проблема: что удобно в форме данных для компьютерной обработки мало приемлемо для типичных кадровиков (работающих с бумагами), и, наоборот, - их приверженность делать записи в кадровых документах в форме неструктурированных текстов – совсем не подходит для компьютерных аналитических программ.

Фактически персонал кадровых служб требует обучения представления данных в информационных системах. В "Персонал" эта проблема упрощается возможностью самим кадровикам определять необходимые атрибуты и параметры, называя их на своем предметном языке. Единственным условием, естественно, здесь есть единство представления на уровне всей компании. А это, в свою очередь, требует учиться координироваться (а не только требовать это от других).

Понятно, что такая координация на уровне компании с распределенными базами требует хорошо продуманного и постоянно изменяемого *классификатора*. Его нужно и использовать и расширять без участия разработчиков системы. Можно сказать, что к требованиям к специалисту по персоналу добавились принципиальные условия – постоянно обучаться работе с персоналом и умении разобраться со сложными программными системами. И это не задача освоения интерфейса, а возможность (пока, естественно, без программирования) формализации данных о персонале.

Нужно также честно признать, что навязываемая тенденция считать, мол, программные системы упрощают деловодство – ошибочна. Они усложняют труд, создавая новые требования к профессионализму специалистов, но другого способа учета всего постоянно растущего массива данных уже нет. Все будет в большей или меньшей мере *информационщиками*.

Заключение

По результатам внедрения подсистемы обучения и развития сотрудников компании процедуры, связанные с повышением качества персонала проводятся более обоснованно как для компании, так и для сотрудников, что существенно влияет и на мотивацию персонала и эффективность деятельности компании.

Библиография

- [Бондарчук, 2002] Бондарчук Ю.В., Гнатієнко Г.М. Розподілена кадрова система підтримки прийняття рішень//Праці міжнародної школи-семінару "Теорія прийняття рішень", Ужгород, УжНУ, 2002.-С.12.
- [Бондарчук, 2004a] Бондарчук Ю.В., Гнатієнко Г.М. Оцінка ризиків прийому кандидатів на роботу та ефективності роботи працівників//Праці II-ї міжнародної школи-семінару "Теорія прийняття рішень", Ужгород, УжНУ, 2004.-С.10.
- [Бондарчук, 2004b] Бондарчук Ю.В., Гнатієнко Г.М. Прийняття рішень щодо оцінки ефективності та ризиків прийому нових працівників до компанії //Сучасні проблеми математичного моделювання, прогнозування та оптимізації: Збірник наук. праць (за матер. Всеукр. наук.-метод. конф.). – Київ-Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський держ.унів., 2004, с.242-243.
- [Бондарчук, 2006] Бондарчук Ю.В., Гнатієнко Г.Н. Применение модели компетенций при решении задач управления персоналом //Proceeding of the XII-th International Conference "Knowledge-Dialogue-Solution", June 20-25, 2006, Varna (Bulgaria). – Sofia, FOI-COMMERCE - 2006. – p.165-172.

Информация об авторах

Юрий В. Бондарчук – Национальный университет им. Т.Шевченко, факультет кибернетики, доцент, Киев, Украина, e-mail: byv@univ.kiev.ua

Григорий Н. Гнатиенко – Национальный университет им.Т.Шевченко, факультет кибернетики, докторант.
Киев, Украина. e-mail: G.Gnatienko@veres.com.ua