



УДК 338:330.8

О.А. Аксенова**МЕТОДЫ И ПРОЦЕДУРЫ ДИАГНОСТИКИ ПОТРЕБНОСТЕЙ
В ОБУЧЕНИИ И РАЗВИТИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ ОРГАНИЗАЦИИ****О.А. Aksenova****METHODS AND PROCEDURES FOR HUMAN RESOURCE TRAINING
AND DEVELOPMENT NEEDS ASSESSMENT**

Определяются факторы, влияющие на потребность в обучении сотрудников организации, даются рекомендации по доступной информации в сфере управления человеческими ресурсами для диагностики потребностей и планирования обучения. Как методы сбора необходимых данных предлагаются структурированное наблюдение, интервью и контент-анализ документов. Обосновывается последовательность их использования и обработки получаемых данных.

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ; ОБУЧЕНИЕ; ДАННЫЕ; ОЦЕНКА; МЕТОДЫ СБОРА ДАННЫХ; СТРУКТУРИРОВАННОЕ НАБЛЮДЕНИЕ; ИНТЕРВЬЮ; КОНТЕНТ-АНАЛИЗ.

Well trained and educated workforce is critical to the company's success. One of the important responsibilities of a human resource manager is to provide current and really needed training for various groups of employees. The author determines the main factors affecting training needs. Human resource staff and training consultants are recommended to use various information resources in the assessment of contemporary demands for training planning. The author offers to use the following methods of gathering necessary data: structured observation, interviews and content analysis of text documents. Detailed examples can make general recommendations the practical guide to assess training needs.

HUMAN RESOURCE; EFFICIENCY; TRAINING; NEEDS; ASSESSMENT; INFORMATION; OBSERVATION; INTERVIEW; CONTENT-ANALYSIS.

Организации любого типа не обойтись без постоянного обучения сотрудников, их развития – это веление времени. На смену индустриальной экономике приходит экономика, основанная на знаниях [1]. В такой экономике решающую роль играют интеллектуальные активы (не только НИОКР, торговые марки, лицензии, патенты и пр.), но и человеческие ресурсы, уровень развития персонала, квалификация менеджмента, корпоративная культура, корпоративная этика.

Мировой опыт экономического развития показывает тесную связь динамики финансовых показателей компании, характеризующих ее устойчивость, успешность (маргинальной прибыли, доходности акций, выручки на одного работающего) с вложениями в инновационные проекты передачи и привлечения новых знаний посредством обучения персонала [2].

Взгляд на человека, сотрудника организации как на ценный ресурс по-новому

формирует представление о задачах управления этой сферой. Появляется необходимость учета новых факторов, таких как соответствие человеческих ресурсов долгосрочному развитию организации, их способности приспосабливаться и гибко адаптироваться к изменяющимся потребностям рынка и деловой среды.

Одни из основных и постоянных задач HR-менеджмента – оценка состояния и эффективности использования человеческих ресурсов, анализ целесообразности инвестиций в человеческие ресурсы и оценка эффективности вложений. Последовательность решения этих задач, а также общие факторы, которые необходимо учитывать, представлены на рис. 1.

При таком подходе диагностика потребностей в обучении, ясная формулировка целей и составление плана обучения, выбор программ и последовательности учебных модулей становятся частью общего процесса

управления человеческими ресурсами организации. Конечно, это не только повышает статус и значимость кадровых служб, но и значительно усложняет функции этого подразделения, что требует от их сотрудников высокой квалификации.

Диагностика потребностей в обучении и развитии персонала позволяет формулировать цели предстоящего обучения, чтобы обоснованно выбирать и программы, и объемы инвестиций в обучение, т. е. уметь отвечать на вопросы – для чего, кого и чему учить. Это позволяет составлять план обучения, работающий на повышение эффективности работы компании в целом. Конечно, сбор информации для диагностики состояния человеческих ресурсов, ее анализ, требуют времени и усилий, но без этого этапа любое обучение будет бесполезным. К сожалению, для решения этой проблемы чаще всего предлагаются довольно общие

рекомендации [3–6] или выбирается самый незатейливый и непрезентативный метод (например, самодиагностика [7]). Иногда компании передают диагностику состояния трудовых ресурсов (в том числе и оценку потребностей в обучении) специализированным центрам оценки персонала (Assessment Centers). При этом надо осознавать, что в этом случае компания передает такие важные инструменты управления человеческими ресурсами, как комплексная оценка человеческих ресурсов и построение системы управления этими ресурсами, выявление причин возникновения существующих проблем и выдача рекомендаций по приведению системы управления человеческими ресурсами, в соответствии с целями центров оценки персонала. Что касается последних, то их услуги довольно дороги – простейший анализ результатов стандартного опроса одного сотрудника стоит более 30 тыс. р.

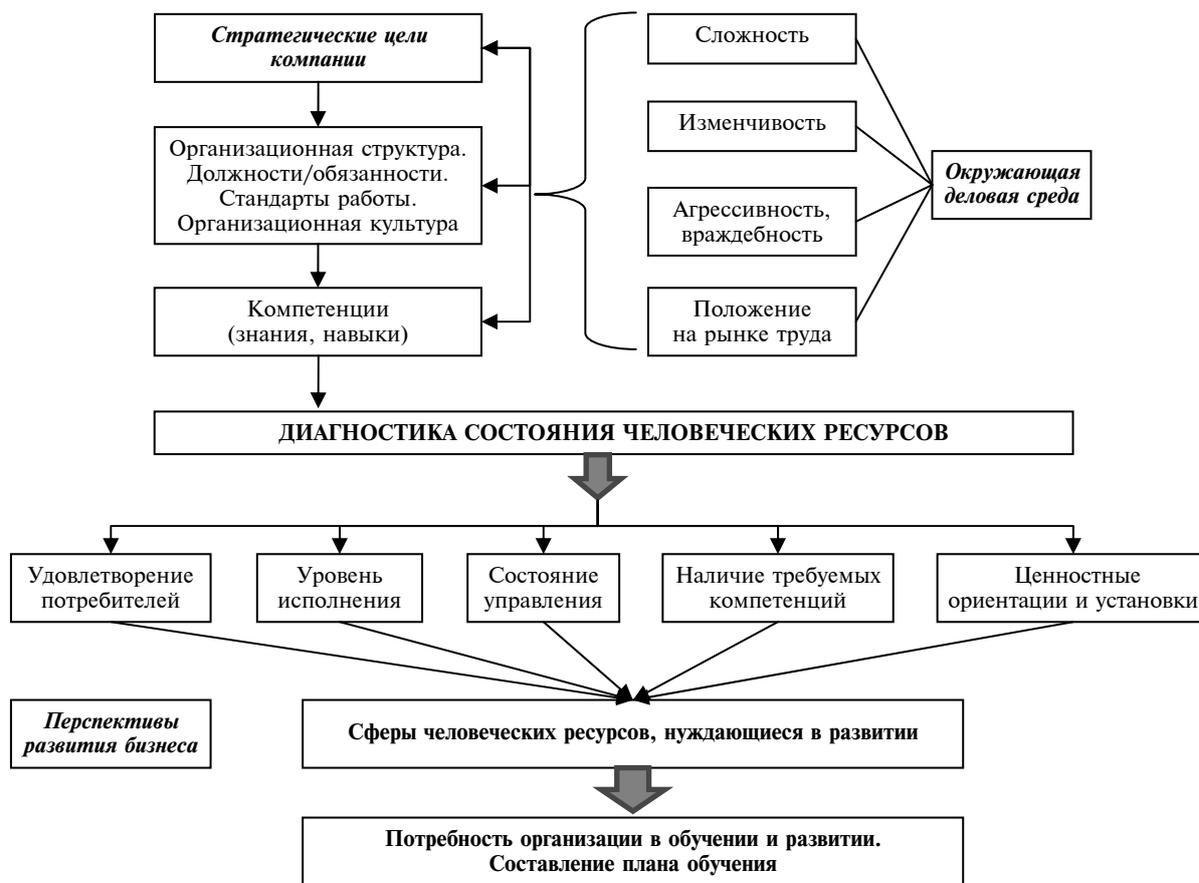


Рис. 1. Факторы, определяющие потребности в обучении

Далее предлагаем рассмотреть методы сбора информации для определения потребностей в обучении, выявления наиболее приоритетных направлений, составления плана и, в конечном счете, обоснования бюджета предстоящего обучения. Наиболее популярный метод сбора информации – путем проведения анкетных опросов здесь не рассматривается. Организация и процедуры, связанные с этим методом, подробно описаны и проанализированы в [2].

Остановимся несколько подробнее на описании других, менее распространенных, но доступных и в то же время надежных способов сбора информации, которые могут осуществлять как работники службы HR, так и приглашенные консультанты.

Наблюдение. Незаменимый источник информации на стадии общей разведки; позво-

ляет выявить особенности структуры организации, ее организационной культуры, реальных (а не декларируемых) ценностей, общего уровня управления, адаптации к окружающей деловой среде. Это отличный метод диагностики состояния трудовых ресурсов, он позволяет выделить группы (подразделения) людей, возможные области и направления, нуждающиеся в развитии.

Использование совокупности технических приемов позволяет сделать это наблюдение структурированным [8, 9]. Основные приемы сводятся к следующему:

1) выявление контекстов (содержания) наблюдения, которые определяются целями сбора информации. В табл. 1 приводятся возможные варианты контекстов наблюдения для определения потребностей в обучении и развитии;

Таблица 1

Предлагаемые контексты наблюдения

Область, направление наблюдения	Содержание наблюдения
Развитие, обучение, продвижение	Наличие программ обучения, схем повышения квалификации; продолжительность и частота программ; охват работников программами
Оценка квалификации	Наличие процедуры индивидуальной оценки исполнения; периодичность, влияние результатов оценки на вознаграждение
Организация труда, рабочих мест. Условия труда	Отсутствие (наличие) монотонности; темп работы; санитарно-гигиенические условия труда (освещенность; температура, шум и пр.); организация перерывов; рациональное/нерациональное использование рабочего времени; безопасность и охрана труда
Доминирующие установки при взаимодействии	Наличие конфликтов и трудовых споров, их разрешение; доминирующее поведение, координация, информированность; характер отношений с руководителями, подчиненными, коллегами; доминирующий стиль руководства
Общие ценностные ориентации	Организационная культура; нормы поведения; неодобряемое поведение и санкции; ценности (декларируемые и реальные)
Неформальная структура	Неформальные группы; неформальные лидеры, направленность их влияния (соответствие целям организации)
Социально-демографическая структура рабочей силы	Структура персонала по возрасту, полу и семейному положению
Социально-личностная составляющая	Энергичность/пассивность; инициативность/безразличие; доброжелательность/агрессивность; ответственность/халатность; восприимчивость к новому/консерватизм; честность/манипуляции и пр.
Квалификация персонала	Методы, технологии, процедуры; соответствие технологическим требованиям; нарушения технологической дисциплины; качество продукта или услуг
Имидж организации	Восприятие обществом организации и результатов ее деятельности (влияние на окружающую среду, развитие инфраструктуры и пр.); сопротивление/поддержка; предпринимаемые акции

2) определение роли, в которой будет выступать человек (сотрудник отдела HR или консультант), собирающий информацию. Например, он может выступать как участник в некоторых программах обучения или совещаниях, проводимых на эту тему. Хотя в этих же ситуациях он может выбрать и роль наблюдателя. Обе роли могут оказаться полезными на отдельных стадиях работы, а в некоторых ситуациях у консультанта просто нет выбора;

3) фиксация/регистрация результатов наблюдения. Конечно, немедленная фиксация всех наблюдений предпочтительнее. Но это чаще всего нарушает естественный ход событий: человек, постоянно что-то записывающий «действует на нервы» окружающим. Поэтому большую часть результатов наблюдений надо воспроизводить по памяти, а во время наблюдения делать только краткие заметки, используя заранее заготовленный «каркас» для фиксации важных моментов, что облегчит и процесс воссоздания наблюдаемой картины.

Наблюдение как метод позволяет составить общее представление об организации, окружающей деловой среде, организационной

культуре, разделяемых ценностях, выделить проблемные области и основные причинно-следственные связи в процессе управления человеческими ресурсами. В табл. 2 приведен фрагмент фиксации результатов проведенного наблюдения и комментарии к ним.

Интервью. Собранная на основе наблюдений информация используется для подготовки и проведения последующего сбора информации посредством нескольких интервью. Целесообразно использовать полуструктурированные интервью, относящиеся к так называемому фокусированному типу [10].

Интервью с руководителями. В первую очередь, следует проводить интервью с руководителями, которые выступают в роли заказчика учебных программ. То есть с теми руководителями, которые наделены правом принимать решения и отвечают (несут ответственность) за проблемы, связанные с общим уровнем качества исполнения. Поэтому первоначальные интервью должны проводиться не с «линейными» руководителями нижнего или среднего уровня, поскольку они не обладают правом принимать решения по внедрению новых систем обучения.

Таблица 2

Результаты структурированного наблюдения*

Контексты наблюдения	Наблюдаемые характеристики	Возможные проблемные области	Области развития
Положение компании на рынке	Рынок очень динамичный, условия меняются, появляются новые компании; компания работает в условиях сильной конкуренции (на данном рынке действуют четыре крупных игрока); производственный цикл короткий, брэнды часто меняются; на региональном рынке труда компания не является монополистом	По мере увеличения динамичности и изменчивости организационная структура должна приближаться к «органическому типу»	Специалистам и руководителям всех уровней необходимы навыки работы в команде, навыки эффективного делового взаимодействия, обсуждений и дискуссий, коллективных методов принятия решений
Условия труда	Большое различие в условиях труда на разных производствах: высокий уровень шумов, вибрации, запыленность, температура не регулируется; офисные помещения современные, удалены от производства, оборудованы кондиционерами	Статус офисных работников воспринимается работниками производственных служб как несправедливо более высокий	Сближение условий труда. Выравнивание статуса подразделений
Организация труда, дисциплина	Группы курящих или разговаривающих людей в коридорах и в курительных комнатах вне регламентированных перерывов; длинные разговоры по телефону	Нерациональное использование времени; недостаточная загруженность; плохое распределение работ; избыточная численность	Базовые навыки управления подчиненными. Управление временем

Окончание табл. 2

Контексты наблюдения	Наблюдаемые характеристики	Возможные проблемные области	Области развития
Стиль руководства	Доминируют два типа руководства: директивный («действовать строго в рамках инструкции», «строгий контроль», «инициатива наказуема», «делайте как я сказал») и уполномочивающий («решай сам», «ты за это отвечаешь», «я на тебя надеюсь») независимо от ситуации и от степени «зрелости» персонала	Отсутствие обучающего и консультирующего стиля приводит к стагнации развития персонала	Ситуационное лидерство. Навыки консультирования и коучинга
Доминирующие установки при взаимодействии	Часты ответы: «я не знаю, кто этим занимается»; «это не входит в мои обязанности»; «это ваши проблемы»; «вы не видите, я занят». В высказываниях о руководящем составе чаще всего используется «мы» и «они». Циркулирует много разноречивых слухов о предстоящих изменениях	При деловых транзакциях преобладают «родитель-дита» и, как следствие, агрессивно-пассивный стиль поведения. Сотрудникам не хватает достоверной информации	Ассертивное поведение и поддерживающие его установки. Открытые коммуникации
Общие ценностные ориентации	Ценности, декларируемые на высшем уровне руководства: сотрудничество, команда, разделяемая ответственность. Среди большинства сотрудников подчеркивание разницы «управление»-«производство»; подчеркивание разницы «мы рядовые» – «они руководители»	Отсутствие представления об общих целях, желаемом будущем, роли и месте каждого в их достижении	Формирование единых представлений о целях бизнеса и организации. Взаимные ролевые ожидания
Развитие, обучение, продвижение	Действует программа обучения, связанная с работой на имеющемся и обновляемом парке оборудования. Ряд программ по овладению техническими навыками (работа на компьютере), технический контроль. Отсутствует план по развитию исполнительских навыков и менеджерских компетенций. Проводятся отдельные программы в виде лекций или тренингов	Программы формируются на основе заявок от отделов. Процесс обучения менеджерским и исполнительским навыкам не контролируется отделом персонала, выпадая таким образом из общего процесса управления трудовыми ресурсами организации	Формирование долгосрочного плана обучения на основе диагностики потребностей
Оценка квалификации	Один раз в год проводится процедура индивидуальной оценки исполнения. Влияние результатов оценки на дополнительное вознаграждение очень слабое	Неподкрепленная действиями на создание дополнительной мотивации оценка деятельности теряет смысл	Увязка оценки и мотивации к исполнению
Квалификация персонала	Квалификация персонала высокая, большая часть имеет среднее специальное или высшее образование. Для используемых технологий и технических средств это даже «over qualified» (оператор на автопогрузчике с высшим гуманитарным образованием). Среди офисных работников одного отдела большой разброс в уровне образования (в отделе персонала: выпускник средней школы, выпускник военного училища, кандидат филологических наук). Недостаток квалифицированных управленческих кадров	Неиспользование имеющихся у человека навыков и знаний ведет к снижению его мотивации. Большая разница в уровне образования и навыках затрудняет взаимодействие и управление	«Обогащение» труда. Дифференцированный подход к управлению. Привлечение квалифицированных сотрудников к консультированию и обучению. Развитие навыков коучинга и обучения на рабочем месте

* Общее представление об организации, деловой среде, проблемные области, связанные с человеческими ресурсами организации.

В интервью вышеуказанного типа предусмотрен лишь список основных вопросов, а полученная информация служит для уточнения сведений о потребностях в обучении. Основные вопросы, на которые надо получить ответы в результате этих интервью, примеры ответов и комментарии приведены в табл. 3.

Интервью с линейными руководителями позволяют уточнить связь обучения с существующими проблемами в организации, а также заручиться их согласием на обучение и поддержкой. Эти неформальные интервью позволяют уточнить, действительно ли существующие проблемы связаны с недостаточной квалификацией сотрудников и отсутствием некоторых компетенций, а не вызваны какими-либо другими причинами. Поэтому в результате интервью должны быть выяснены вопросы:

- как руководитель оценивает общую ситуацию в отделе?
- обеспечены ли исполнители достаточными ресурсами?
- достаточно ли существующее информационное обеспечение для поддержки высокого уровня исполнения?
- насколько эффективна система вознаграждения и компенсаций?
- соответствует ли нагрузка на работников их возможностям?
- достаточно ли работники мотивированы?
- что можно улучшить?
- каких навыков (знаний, умений) не хватает?
- в каком обучении нуждаются работники?
- какая форма обучения наиболее приемлема?
- если решение об обучении будет принято, то готов ли руководитель оказать поддержку?
- какую информацию о предстоящем обучении руководитель хотел бы получать?

Интервью с рядовыми сотрудниками. Эти интервью позволяют уяснить, насколько люди мотивированы к обучению. Приведем основные вопросы, на которые должны быть получены ответы:

- расскажите о характере своей работы, из чего она складывается?
- ваша деятельность, круг обязанностей, кто ваши подчиненные? Если нет подчиненных, то с кем работаете в сотрудничестве?
- над чем вы сейчас работаете?
- это ваша обычная работа?

– чем она обычна/необычна?

– в той работе, которой вы сейчас заняты, насколько важен навык?

– как вы относитесь к возможности принять участие в обучении по программе...?

– вы поддерживаете...? Если «да», то почему, если «нет», то почему?

Проведение интервью. При проведении интервью необходимо учитывать все правила проведения интервью и, в первую очередь, условия (обстановку), в которых они проводятся.

Неблагоприятная обстановка характеризуется тем, что отсутствует отдельное помещение (интервью проводится на рабочем месте), респондент временами возвращается к своим обязанностям/занятиям, присутствуют третьи лица, кто-то вмешивается в интервью, многократно перерывая посторонними разговорами, телефонными звонками и пр. В неблагоприятной обстановке длительное интервью вообще невозможно, а краткое, стандартизированное (ответы на подготовленные вопросы) вполне допустимо.

Метод анализа документов. Метод представляет собой совокупность технических приемов и процедур, связанных с анализом текстовых документов [11–13]. Наиболее доступными для анализа являются следующие документы:

- по индивидуальной оценке деятельности;
- должностные инструкции;
- профессиональные стандарты.

Самым эффективным с точки зрения диагностики состояния трудовых ресурсов организации является анализ документов, связанных с результатами индивидуальной оценки деятельности сотрудников. Конечно, в том случае, если такая процедура существует и регулярно проводится в организации. Обычно этот документ довольно большой по объему и имеет несколько разделов, поэтому для упрощения и дальнейшей работы с ним рекомендуется перенести данные по каждому сотруднику в промежуточную форму (см. табл. 4).

Обработка этой информации с использованием современных компьютерных статистических программ обработки данных (SPSS) позволяет выявить существующие проблемные области:

- отделы, в которых индивидуальные оценки исполнения наиболее низкие;

Таблица 3

**Результаты проведения интервью с руководителем-заказчиком
(директором по персоналу)**

Вопросы	Примеры ответов	Комментарии
Почему возник вопрос о необходимости в обучении?	Компания переживает кризис – спад объемов производства составляет 20 %. Два производства пришлось закрыть из-за изменений в законодательстве, делающих бизнес убыточным, пришлось срочно разворачивать производства в новых регионах. Почти полностью сменился состав руководителей и специалистов, образовался дефицит хороших специалистов с менеджерскими и исполнительскими компетенциями	Новая, несработавшаяся команда руководителей; несложившаяся организационная культура
Какие поступают сигналы о том, что людям необходимо обучение?	Плохая координация, недоразумения между отделами, разницей в действиях, конфликты, проблемы с дисциплиной; работа подчиненных не организована должным образом	
На что конкретно должно быть нацелено обучение?	Многие уже имеют высокий уровень технического и специального образования. Техническое обучение хорошо налажено: имеется свой центр технического обучения» для развития технических навыков у работающих на промышленном оборудовании. Необходимо развитие менеджерских и исполнительских навыков	
Сколько человек, по вашему мнению, нуждаются в обучении?	Около 200 человек руководителей среднего звена, специалистов и работников офисных служб, работающих на новых производствах в разных регионах	Необходимо уточнить потребности в обучении
Каким образом они будут отбираться?	Прежде всего, это будут недавно нанятые сотрудники	
На какой эффект вы рассчитываете?	Должна улучшиться координация между отделами, возникнуть единое понимание целей и текущих задач руководителей, их роли в управлении	
Каким образом его можно будет определить?	Улучшение общего положения ситуации в управлении	
Какие признаки (качественные или количественные) будут свидетельствовать о том, что обучение прошло успешно и люди получили необходимые навыки?	Принимаемые решения реализуются быстрее, уменьшаются конфликты и взаимные жалобы, появляется команда руководителей, улучшается исполнительская дисциплина	
Что должно измениться в их поведении, уровне выполнения работы?	Руководители разных служб и специалисты должны уметь принимать участие в обсуждении важных вопросов: собирать и анализировать информацию, аргументировать свою точку зрения и оперировать фактами, искать новые решения, планировать и выбирать главное, поддерживать дисциплину и контроль, мотивировать людей, заражать их энтузиазмом	
Проводилось ли подобное обучение?	На головном предприятии проводились занятия по основам менеджмента (лекции, практические занятия) для руководителей служб, а также несколько психологических тренингов	Нет плана, информационной интеграции
Было ли оно успешным? Если нет, то почему?	Люди были не очень довольны обучением: лекции показались слишком теоретическими, а психологические тренинги – интересными, но не связанными с их практической деятельностью	Разочарование в проведенном обучении снижает мотивацию к обучению, необходима работа в этом направлении

Таблица 4

Сводные данные по оценке деятельности

Ф.И.О.	Иванов И.И.		
Отдел	Отдел закупок		
Должность	Менеджер по закупкам НТ материалов		
Категория	2		
Общая оценка деятельности	Е – отлично	G – хорошо	U – неудовлетв.

Компетенции	Важность			Эффективность			Комментарии
	Очень важно	Важно	Не важно	Отлично	Соответствует	Требуются улучшения	
Базовые навыки управления подчиненными							
1. Подготовка и отдача распоряжений		×		×			
2. Контроль и коррекция	×					×	
3. Оценка работы		×			×		
Навыки взаимодействия							
4. Открытые коммуникации							
5. Ассертивное поведение	×					×	
6. Управление конфликтами		×				×	
Навыки лидерства							
7. Постановка целей		×		×			
8. Мотивации							
9. Формирование команды	×					×	
10. Уполномочивание			×			×	
Навыки стратегического мышления							
11. Систематизация информации	×				×		
12. Определение причины проблемы			×			×	
13. Оценка альтернативных вариантов	×					×	
14. Оценка последствий принимаемых решений		×			×		
Навыки развития подчиненных							
15. Конструктивная обратная связь	×				×		
16. Наставничество		×				×	
17. Коучинг	×					×	
Навыки проведения деловых встреч							
18. Организация совещаний (подготовка)			×			×	
19. Презентация	×					×	
20. Ведение дискуссии			×			×	
Навыки планирования							
21. Определение задач		×		×			
22. Определение ресурсов		×		×			
23. Расстановка приоритетов		×		×			
24. Мониторинг и контроль		×		×			

Таблица 5

Результаты контент – анализа документов*

Текстовые индикаторы стратегического мышления	Частота упоминаний в тексте
1. Собирать информацию, структурировать информацию, анализировать информацию	20
2. Выявлять причины, проблемы, анализировать ситуацию	10
3. Принимать взвешенное решение, продуманное решение, наилучшее решение, здравое решение	19
4. Учитывать альтернативы, возможные варианты, анализировать варианты решений	4
5. Ставить ясные цели	17
6. Определять факторы успеха, критерии, эффективность	5
7. Расставлять приоритеты, определять их важность, согласовывать цели	15
8. Учитывать последствия принимаемых решений	6
9. Находить новые возможности, продвигать новые идеи (изобретательство, новаторство)	14
10. Предвидеть и устранять препятствия, предвидеть проблемы, предвидеть последствия	22

* Общее количество рассматриваемых документов 27.

– конкретных исполнителей, с наиболее низкими оценками;
– важные компетенции, получившие низкие оценки.

Если регулярная оценка индивидуального уровня исполнения в организации не осуществляется, то источником информации о важности или востребованности тех или иных навыков может служить контент-анализ должностных инструкций или профессиональных стандартов, последовательность процедур контент-анализа документов заключается в следующем:

- 1) выбор параметров (требуемых компетенций), которые нас интересуют;
- 2) выбор текстовых индикаторов, которые характеризуют эти параметры;
- 3) отбор документов (должностных инструкций, профессиональных стандартов);
- 4) выбор группы людей (подразделения, определенных должностей, специалистов);
- 5) проведение контент-анализа на наличие в текстах профессионального стандарта по этим должностям или должностных инструкций выбранных текстовых индикаторов:

– подсчет общего количества рассматриваемых документов;
– определение частоты упоминания в рассматриваемых документах данных индикаторов.

При обработке большого количества текстов можно воспользоваться специальной компьютерной программой QDA Miner (приложение WordStat).

В табл. 5 представлены результаты обработки должностных инструкций и профессиональных стандартов (двадцати семи документов) руководителей среднего звена предприятия, входящего в международный концерн.

Результаты обработки приведенных данных показали, что наиболее упоминаемыми индикаторами, относящимися к комплексному знанию (компетенции), определяемому как «стратегическое мышление», являются:

- п. 10 – умение предвидеть возможные проблемы (22);
- п. 1 – умение собирать, структурировать и анализировать информацию (20);
- п. 3 – принимать продуманные решения (19);
- п. 5 – ставить ясные цели (17).

Такой анализ позволяет выявить наиболее часто упоминаемые в документах, а следовательно, и наиболее востребованные для данных должностей компетенции, что может служить обоснованием для диагностики и определения потребностей в необходимых знаниях.

Подводя итог вышесказанному, можно заключить следующее:

- проведение структурированного наблюдения позволяет составить общее представление об организации, окружающей деловой среде, выделить проблемные области и основные причинно-следственные связи;
- информация, которая собирается в процессе интервью руководителей, обладающих правом принимать решение о проведении обучения, линейных руководителей и рядовых сотрудников, должна уточнять общую картину;
- наблюдения и интервью дополняются другим методом сбора информации – анализом документов (по индивидуальной оценке деятельности, должностных инструкций, профессиональных стандартов).

Обработка этой информации позволяет более четко выявить существующие проблемные области: отделы, в которых индивидуальные оценки исполнения наиболее низкие; конкретных исполнителей, получивших наиболее низкие оценки; компетенции, получившие низкие оценки. Использование контент-анализа позволяет выявить наиболее часто упоминаемые в документах, а следовательно, наиболее актуальные для данных должностей компетенции, что может служить

обоснованием для определения потребностей в новых знаниях.

Приведенные шаблоны вышеперечисленных методов значительно облегчают их использование сотрудниками HR-отделов даже без привлечения внешних консультантов.

В дальнейшем собранную с использованием вышеизложенных методик информацию можно объединить в «Отчет по диагностике человеческих ресурсов организации» с основными разделами:

1. Результаты структурированного наблюдения (общее представление об организации, деловой среде, проблемные области, связанные с человеческими ресурсами организации);
2. Результаты анализа документов «Индивидуальная оценка деятельности» (указываются отделы/подразделения с большим процентом сотрудников, получивших по перечню компетенций оценки «неудовлетворительно»);
3. Рекомендации по использованию и развитию человеческих ресурсов;
4. План обучения и развития

Таким образом, работа по диагностике состояния трудовых ресурсов и определение потребностей в обучении заканчивается составлением предварительного плана, включающего краткое описание необходимых программ, их последовательность и временной отрезок, в течение которого они должны осуществляться, а также их краткое содержание, количество человек с указанием подразделений и рекомендации по формированию групп. Впоследствии этот план, его реализация, должен быть дополнен процедурами мониторинга.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Глухов В.В., Коробко С.Б., Маринина Т.В. Экономика знаний. СПб.: Питер, 2003. 528 с.
2. Аксенова О.А. Организация корпоративной системы обучения. СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2005. 268 с.
3. Aloian D.C., Fowler W.R. How to create a High-Performance Training Plan // *Training & Development Journal*, November 1994, pp. 43–44.
4. Hubbard A. Evaluating a Training Session // *Mortgage Banking*, March 2004, vol. 6 4i6, pp. 124–127.
5. Freeman J. Human resources planning – training needs analysis // *Management Quarterly*, Fall 1993, vol. 34, no. 3, pp. 44–50.
6. Wagner R., Weigand R. Can the value of training be measured? // *The Health Care Manager*, Jan-March 2004, vol. 23 i1, pp. 71–75.
7. Воротынцева Т., Неделин Е. Строим систему обучения персонала. СПб.: Речь, 2008. 124 с.
8. Ядов В.А. Стратегия социологического исследования. Описание, объяснение, понимание социальной реальности. М.: Добросвет, 2003. 595 с.
9. Алексеев А.Н. Наблюдающее участие в моделирующих ситуациях. СПб.: Ин-т социологии РАН, 1997. 75 с.
10. Фенетто Э. Интервью и опросник: формы, процедуры, результаты. СПб.: Питер, 2004. 160 с.

11. **Рогожников М., Тарусин М.** Мастерские кривых зеркал // Эксперт. 2006. № 40. С. 110–112.

12. **Berelson B.** Content Analysis in Communication Research. Glencoe, I 11. N. Y.: The Free Press, 1952. 120 p.

13. **Klaus Krippendorff.** Content Analysis : An Introduction to its Methodology, Sage Publication, Beverly Hill, CA, 1980. 225 p.

14. **Аверьянов Л.Я.** Контент-анализ. М.: КноРус, 2007. 456 с.

REFERENCES

1. **Glukhov V.V., Korobko S.B., Marinina T.V.** Ekonomika znaniy. SPb.: Piter, 2003. 528 s. (rus)

2. **Aksenova O.A.** Organizatsiya korporativnoy sistemy obucheniya. SPb.: Izd-vo Politekhnicheskogo universiteta, 2005. 268 s. (rus)

3. **Aloian D.C., Fowler. W.R.** How to create a High-Performance Training Plan. *Training & Development Journal*, November 1994, pp. 43–44.

4. **Hubbard A.** Evaluating a Training Session. *Mortgage Banking*, March 2004, vol. 6 4i6, pp. 124–127.

5. **Freeman J.** Human resources planning – training needs analysis. *Management Quarterly*, Fall 1993, vol. 34, no. 3, pp. 44–50.

6. **Wagner R., Weigand R.** Can the value of training be measured? *The Health Care Manager*, Jan-March 2004, vol. 23 i1, pp. 71–75.

7. **Vorotyntseva T., Nedelin Ye.** Stroim sistemu obucheniya personala. SPb.: Rech, 2008. 124 s. (rus)

8. **Yadov V.A.** Strategiya sotsiologicheskogo issledovaniya. Opisaniye, obyasneniye, ponimaniye sotsialnoy realnosti. M.: Dobrosvet, 2003. 595 s. (rus)

9. **Alekseyev A.N.** Nablyudayushcheye uchastiye v modeliruyushchikh situatsiyakh. SPb.: Institut sotsiologii RAN, 1997. 75 s. (rus)

10. **Fenetto E.** Intervyu i oprosnik: formy, protsedury, rezultaty. SPb.: Piter, 2004. 160 s. (rus)

11. **Rogozhnikov M., Tarusin M.** Masterskiye krivykh zerkal. *Ekspert*. 2006. № 40. S. 110–112. (rus)

12. **Berelson B.** Content Analysis in Communication Research. Glencoe, I 11. N. Y.: The Free Press, 1952. 120 p.

13. **Klaus Krippendorff.** Content Analysis : An Introduction to its Methodology, Sage Publication, Beverly Hill, CA, 1980. 225 p.

14. **Averyanov L.Ya.** Kontent-analiz. M.: KnoRus, 2007. 456 s. (rus)

АКСЕНОВА Ольга Александровна – профессор кафедры «Управление в социально-экономических системах» Санкт-Петербургского государственного политехнического университета, доктор экономических наук, профессор.

195251, Политехническая ул., д. 29, Санкт-Петербург, Россия. E-mail: olgaksenova@yandex.ru

AKSENOVA Ol'ga A. – St. Petersburg State Polytechnical University.

195251. Politechnicheskaya str. 29. St. Petersburg. Russia. E-mail: olgaksenova@yandex.ru
