

следования должны быть значительно расширены. Так, заслуживают внимания и более глубокого исследования мотивационно-поведенческие факторы: рынки труда с низкой мотивацией; с высокой мотивацией; с материальным стимулированием; с моральным стимулированием и т.д. Требуют более глубокого и детального анализа и такие критерии сегментации, как например, рынок преимущественно физического труда (рабочие); рынок преимущественно умственного труда (служащие); рынок преимущественно творческого труда (научная и художественная интеллигенция); рынок труда менеджеров и специалистов (техническая интеллигенция, директорский корпус, предприниматели); рынок крестьянского труда.

Важным является активизация маркетинговой деятельности и на внутреннем рынке труда предприятий. В системе управления современных крупных, средних и малых предприятий и соответственно, крупного, среднего и малого бизнеса маркетинговая деятельность на рынке труда — достаточно новое явление и направление. Маркетинговые службы предприятий до сих пор недостаточно уделяют внимания маркетингу персонала и рынку труда в целом. Их в большей степени интересуют проблемы рынка товаров и услуг, рынка средств производства и ресурсов, рынка капиталов и ценных бумаг и т.д. А проблемы рынка труда и занятости персонала как бы отошли на второй план.

Для предприятий маркетинг персонала должен включать в себя решение следующих задач: формирование портфеля заказов на подготовку конкурентоспособных специалистов; контакты с внешним рынком рабочей силы, посредниками на рынке труда; участие в обновлении базы данных информационной сети региона, т.е. помимо регулирования внутрифирменных отношений, связь с региональным и республиканским рынком труда. Необходимо также больше внимания уделять рекламе персонала. Реклама персонала должна быть содержательной, предметной, с точной целевой установкой, интересной для того, чтобы реагировали прежде всего лица необходимой целевой группы.

Таким образом, основными направлениями повышения результативности маркетинговой деятельности на рынке труда страны являются:

- разработка единой методики сегментирования рынка труда, с последующей разработкой для каждого из целевых сегментов комплекса мероприятий, способствующих повышению уровня занятости граждан из сегментов (групп), а, следовательно, и уровня занятости населения региона в целом;
- создание четкого механизма взаимодействия государственной службы занятости на местах со службами управления персоналом различных организаций по вопросам, представляющим взаимный интерес;
- активизация политики государства по стимулированию роста занятости;
- создание в стране специализированного Научно-исследовательского маркетингового центра по проблемам рынка труда.

Исходя из вышеизложенного, очевидно, что повышение эффективности маркетинговой деятельности на рынке труда, позволит точнее прогнозировать ситуацию и выработку системы мероприятий, смягчающих негативные последствия ее неблагоприятного развития.

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К АНАЛИЗУ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ

А.А. Трусъ, к.п.н., доцент

Белорусский государственный педагогический университет им. Максима Танка (г. Минск)

Бизнес-обучение является довольно затратной статьей в бюджете предприятия. Поэтому понятен и объясним интерес заказчика, в качестве которого, как правило, выступает первое лицо компании, к анализу эффективности проводимых занятий. И вопрос здесь не только в том, что некоторые тренинги порой подменяют собой развлекательные корпоративные мероприятия, когда участники после их проведения, отдохнувшие и полные восторженных эмоций от яркого насыщенного процесса, возвращаются на свои рабочие места со скудным багажом новых знаний и навыков.

К сожалению, результатом проведенной корпоративной программы могут стать негативные процессы и явления как на индивидуальном (в конкретном участнике, в его поведении, в установках и т.п.), так и на групповом (в структурном подразделении, проектной команде, в целом в организации) уровнях. Нам известны случаи, когда после корпоративного тренинга неко-

торые сотрудники принимали решение сменить место работы, а руководители — уволить отдельных подчиненных; запускались либо активизировались негативные динамические процессы в рамках структурного подразделения, а также между подразделениями предприятия.

Для того чтобы получить максимальный конструктивный эффект от корпоративной программы обучения персонала, заказчику и исполнителю необходимо соблюсти некоторые условия.

Во-первых, тренер и руководитель, выступающий заказчиком программы, в тесном взаимодействии четко определяют целевую составляющую тренинга, описанную в категориях изменений. Понимание того, какие результаты будут получены участниками, и какой вклад они внесут в решение актуальной бизнес-задачи предприятия, дают тренеру систему координат, в которой он может заниматься проектированием программы для ее дальнейшего обсуждения и корректировки с заказчиком.

На этапе предтренинговой диагностики тренер должен четко «развести» категории «бизнес-задача» и «цели / результаты» тренинга.

Под бизнес-задачей понимается актуальная область практического приложения усилий, то есть совершения определенных действий менеджментом (первым лицом, управленческой командой, руководителем структурного подразделения) предприятия с целью перевода объекта управления из текущего, как правило, не устраивающего менеджмент, состояния в планируемое, желаемое состояние.

Заказчик обращается к тренеру с запросом на решение бизнес-задачи, рассматривая тренинг как эффективный метод, с помощью которого она может быть успешно решена.

Цели / результаты тренинга — это изменения на личностном (в участниках, в их знаниях и навыках, отношении к бизнес-реалиям и т.п.) уровне, а также групповом и организационном (во взаимодействии участников, а также в работе их со своими подчиненными, коллегами, клиентами, деловыми партнерами и т.п.) уровнях.

Эффекты тренинга, которые вносят свой вклад в решение очерченной заказчиком бизнес-задачи, могут быть различными. Здесь тренеру и заказчику необходимо сформировать единую «картинку» изменений, которые должны наступить в итоге проведенного тренинга. Именно с этой «картинкой» будут сверяться полученные результаты.

Известный отечественный психолог и авторитетный бизнес-тренер Б.М. Мастеров отмечает: если тренер сформулировал цели тренинга в терминах результата-изменений в ходе тренинга, то у него появляются опоры для планирования общего дизайна тренинга, для подбора и конструирования соответствующих тренинговых процедур, определения своей роли и позиции по отношению к участникам.

Во-вторых, тренеру и заказчику необходимо понимать, на каких уровнях будут оцениваться полученные изменения. На протяжении многих лет в международной практике корпоративного тренинга используют модель Киркпатрика, названную по имени ее автора. Модель описывает четыре шага (и соответственно уровня) результатов тренинга.

1. Реакция: насколько обучение понравилось участникам.
2. Усвоение: какие факты, приемы, техники работы были усвоены в результате обучения.
3. Поведение: как в результате обучения изменилось поведение, действия участников в рабочей обстановке.
4. Результат: каковы осязаемые результаты обучения для организации, измеренные через сокращение затрат, сроков, улучшение качества и т.д.

Первый уровень — реактивный — может реализовываться в нескольких вариантах, как по результату проведенного тренинга, так и в процессе работы группы. По результату: тренер на этапе общегрупповой обратной связи в конце занятия предлагает каждому участнику высказаться, насколько оправдались их ожидания, какие новые инструменты для своей работы они получили, какие изменения они планируют внедрить в свою профессиональную практику и т.п. Помимо вербальной обратной связи участникам предлагается заполнить анкету (опросный лист), которая включает ряд вопросов, связанных с удовлетворенностью проведенной программой. Содержательное наполнение такой анкеты зависит от того, какую информацию хотят получить от группы заказчик и тренер. Наиболее часто включаемыми в опросный лист вопросами являются:

Соответствовал ли материал, предложенный в ходе данного курса тренингов, вашим профессиональным потребностям?

Было ли содержание данного курса логически структурированным?

Были ли прилагаемые к данному курсу тренингов распечатки полезными и соответствовали ли они его содержанию?

Были ли предложенные в ходе данного курса тренингов упражнения и задания полезными с точки зрения практики?

По процессу: в конце каждого дня работы (а тренинг может быть трех-четырёх дневным), тренер проводит этап рефлексии, на котором помимо сбора обратной связи по содержательным аспектам также интересуется у участников, насколько темп работы, подачи материала соответствует особенностям их восприятия, просит оценить уровень их познавательной активности и т.д.

Помимо этого, как показывает наша многолетняя практика, практически в каждой корпоративной тренинговой группе есть участники, оперативно доносящие до заказчика свое мнение по поводу содержательной и динамической составляющих работы.

Опытный тренер, у которого богатая практика, на интуитивном уровне чувствует изменения в групповой динамике — в активности, включенности, интересе и других проявлениях участников, и оперативно управляет этими феноменами.

Одной из ошибок тренера является стремление сделать все, чтобы «тренинг участникам понравился, и отзывы были хорошими». Безусловно, позитивная отношенческая рефлексия сотрудников, принимавших участие в тренинге, является в определенной степени показателем успешности программы. Но она не является гарантией того, что у участников произошли изменения на когнитивном и поведенческом уровнях. Более значимым эффектом для решения обозначенной заказчиком бизнес-задачи является степень усвоения материала участниками.

С целью определения, какую «прибавку в знаниях» получили сотрудники, им можно предложить по окончании курса заполнить анкету на усвоение материала, которая может включать, как закрытые вопросы, подразумевающие выбор правильного ответа из нескольких альтернатив, так и вопросы открытые. Последние могут представлять собой описание управленческих либо коммуникативных ситуаций (в зависимости от содержания тренинга), по которым участник должен предложить свой вариант решения.

Одним из методов оценки полученных в ходе тренинга навыков является выполнение сотрудниками контрольных заданий. Например, участники тренинга продаж получают один и тот же товар, который необходимо презентовать по формуле «свойства – преимущества – выгоды» разным клиентам, пришедшим в их торговую точку с различными потребностями. После выполнения задания тренер и другие участники-коллеги дают презентатору обратная связь — отмечают положительные моменты и допущенные им ошибки. Такая обратная связь может быть формализована в виде бланка, в котором участники по ходу презентации делают соответствующие пометки. Помимо эффекта оценки степени усвоения материала конкретным сотрудником эта процедура работает на развитие рефлексивных навыков участников тренинга.

Учитывая, что данная процедура является достаточно емкой по времени, не всегда имеется возможность оценить навыки у каждого сотрудника, принимающего участие в тренинге. Более удобной формой может быть проектная работа участников в малых группах над конкретным заданием с последующей презентацией результатов кем-то одним из них.

Сформированные у участников в ходе тренинга и продемонстрированные ими на его завершающем этапе навыки не гарантируют того, что они будут применяться в рабочих условиях, то есть, в их повседневной деятельности, приведут к необходимым изменениям в поведении. Третий уровень результатов тренинга — поведенческий — относится к применению сотрудниками знаний и навыков за пределами группы, на их рабочих местах, при выполнении ими своих функциональных обязанностей. Факторами, влияющими на изменение в поведении участников, являются:

- сформированные в ходе тренинга знания и навыки (уровень осознанной компетентности);
- мотивация сотрудника, то есть, его желание внести изменения, коррективы, дополнения в свою поведенческую модель;
- создание в организации условий для реализации участниками тренинга новых знаний и навыков, перевода их на уровень умений (уровень неосознанной компетентности);
- грамотная реализация заказчиком поддерживающей и контрольной функции изменений в поведении и действиях участников тренинга.

Из обозначенных факторов только первый непосредственно связан с усвоением участниками тренингового курса, остальные выходят за его границы и относятся к организацион-

но-управленческим аспектам решения бизнес-задачи. Оценка изменений в естественных условиях необходима не только для контроля, но, что более важно, для поддержания эффекта изменений на когнитивном и поведенческом уровнях.

Наиболее корректным методом является включенное наблюдение. Согласимся с точкой зрения А.Ж. Моносовой, которая считает, что узнать, как на самом деле, можно только при помощи наблюдения за реальной деятельностью.

Четвертый уровень — результат — непосредственно отражает вклад тренинга в решение обозначенной заказчиком бизнес-задачи. Сложность оценки на этом уровне в том, что нужно выделить эффект обучения, изолировав его воздействие от воздействия других факторов (например, факторов мотивации, обстановки в организации, изменения рыночной ситуации и т.д.). То, что результаты не улучшаются, может означать либо неэффективность тренинга, либо действие внешних факторов.

В этом случае необходимо обратиться к оценкам второго уровня — усвоению материала тренинга его участниками. Если результаты у сотрудников на этом уровне высокие, а динамика бизнес-показателей заказчика не удовлетворяет, причину необходимо искать в организационных (внешних, средовых) реалиях. Как показывает практика, причинами недостаточных бизнес-изменений являются два аспекта:

- не была проделана работа по реализации участниками тренинга полученных знаний, навыков;
- в деятельности сотрудников существуют факторы, блокирующие или делающие невыгодными использование ими приобретенных на тренинге когнитивных и поведенческих паттернов (низкая мотивация, отношенческая, взаимоуверенческая составляющая и т.п.)

Анализ эффективности корпоративного обучения является завершающим этапом тренингового цикла. От того, насколько корректно подведены итоги, зависит результативность дальнейших действий по развитию персонала, обоснованность инвестиций в это направление работы.

ЭНЕРГОСБЕРЕЖЕНИЕ И ЭНЕРГОПОТРЕБЛЕНИЕ В АПК НА РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ

А.В. Харченко, доцент

*Полтавский национальный педагогический университет имени В.Г. Короленко
(Украина),*

А.А. Харченко,

Полтавская государственная аграрная академия (Украина)

Высшим приоритетом энергетической политики регионов должно стать повышение эффективности использования энергии и создание условий для развития энергосберегающих технологий. Обусловлена необходимость развития данных направлений ограниченностью ресурсов не только отдельного региона, но и на планете в целом. Поэтому в последние годы наблюдается тенденция в промышленной политике высокоразвитых стран снизить расход сырья и количество потребляемой энергии, перейти на альтернативные источники энергии. Создаются условия для решения задач на региональном уровне по следующим основным направлениям:

- сокращение расходов регионального бюджета на топливно-энергетические ресурсы;
- снижение энергоемкости промышленной продукции, производимой в регионе, и повышение ее конкурентоспособности;
- увеличение доходной части регионального бюджета за счет роста промышленного производства, в том числе производства энергетически эффективных материалов и оборудования, контроль и оптимизация финансовых потоков в топливно-энергетическом комплексе и жилищно-коммунальном хозяйстве.

В Украине имеется мощный, но стареющий энергетический комплекс. В последние годы его крайне изношенное оборудование работает на пределе граничных технических возможностей. Значительно ухудшает ситуацию и техническая политика энергообеспечения страны, направленная на раздельное производство тепловой и электрической энергии, для чего все больше теплоцентралей превращается в котельные, использующие в качестве топ-