УДК

ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

С. В. Келейникова, кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и индустрии питания Саранского кооперативного института (филиала) автономной некоммерческой образовательной организации высшего образования Центросоюза Российской Федерации «Российский университет кооперации» (г. Саранск, Россия), sveta077@inbox.ru

К. Э. Осипова, магистрант кафедры менеджмента и торгового дела Саранского кооперативного института (филиала) автономной некоммерческой образовательной организации высшего образования Центросоюза Российской Федерации «Российский университет кооперации» (г. Саранск, Россия), kristinka1994.10@gmail.com

Рассматриваются понятие и виды обучения персонала, а также его роль в повышении конкурентоспособности предприятий. Предлагается построение внутрифирменной системы обучения и повышения квалификации кадров на предприятии.

Ключевые слова: обучение, развитие, персонал, управление, мотивация, подготовка персонала, повышение квалификации, переподготовка работников, оценка эффективности обучения персонала.

В условиях рыночных отношений определяющим фактором повышения конкурентоспособности предприятия являются инвестиции в трудовые ресурсы. В настоящее время в сфере бизнеса особое внимание уделяется квалификации и опыту работников, а также владению информацией, поскольку среди основных составляющих конкурентоспособности предприятия выделяется такой элемент, как трудовые ресурсы, от качества которых во многом зависит качество производимой продукции, выполняемых работ, оказываемых услуг. Обучение персонала оказывает непосредственное влияние на финансовые результаты организации, профессиональное развитие, мотивацию работников, их преданность организации, а также способствует созданию благоприятной организационной культуры.

Возрастание роли обучения в повышении конкурентоспособности

предприятия, организационного развития и трудового потенциала работников обусловлено тремя обстоятельствами:

– качество подготовки и обучение персонала – важнейшее средство достижения стратегических целей организации;

– обучение – главный метод повышения ценности человеческих ресурсов организации;

– без своевременного обучения персонала проведение организационных изменений сильно затрудняется или становится невозможным [10; 11].

Обучение персонала – это процесс, в результате которого происходит изменение трудового поведения сотрудника за счет овладения им новыми знаниями, умениями и навыками (ЗУН), а также расширения и развития уже имеющихся ЗУН [9].

Обучение и развитие персонала – одно из основных направлений системы управления персоналом организации или проводимой кадровой политики предприятия [6]. Оно дает возможность:

а) формировать дополнительные компетенции персонала, что ведет к повышению уровня его внутрипроизводственной мобильности и занятости;

б) повышать уровень квалификации персонала с целью выполнения специфичных видов деятельности;

в) увеличивать вклад каждого сотрудника в достижение организационных целей путем повышения производительности его труда;

г) обеспечивать преемственность в управлении, позволяя быть не зависимым от внешнего рынка рабочей силы;

д) активизировать знания и способности сотрудников, максимально использовав их потенциал;

е) формировать лояльность сотрудников к компании.

Экономика знаний выступает важным фактором экономического развития предприятий в условиях перехода на инновационный путь развития. Эта стимулирующая роль способствует внедрению новых образовательных технологий, форм и методов обучения, возрастанию роли интеллектуального

капитала. Значимость обучения персонала подчеркивается многими исследователями и практиками и связана, прежде всего, со стремлением компаний эффективно добиваться намеченных целей, что невозможно сделать, если сотрудники не развивают свои способности и не расширяют возможности.

Многие организации сталкиваются с проблемой внедрения изменений (организационных, технологических, изменений руководства и др.). Чтобы эффективно внедрить любые изменения, необходимы грамотный стратегический план развития, оптимальная организационная структура управления и квалифицированный персонал, который способен рационально действовать в меняющихся условиях.

Цель развития персонала – обеспечение организации хорошо подготовленными сотрудниками для эффективной работы и реализации стратегического развития предприятия [5].

Задачами развития персонала организации являются:

– формирование организационной культуры;

– снижение текучести кадров;

– увеличение уровня лояльности персонала;

– улучшение системы коммуникаций;

– передача знаний и опыта;

– обучение молодых работников;

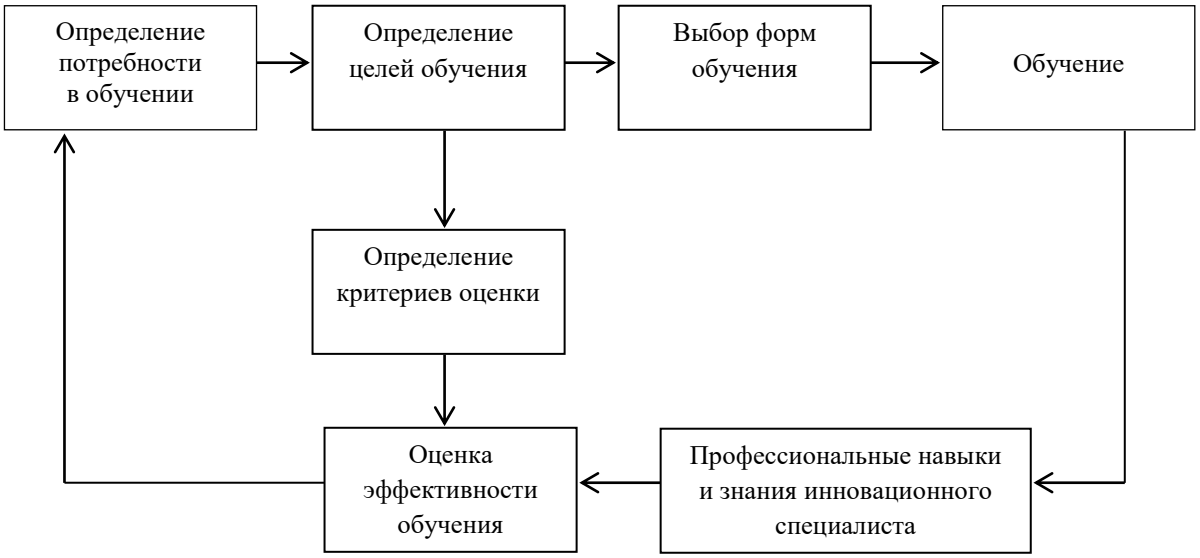
– быстрая адаптация к различным нововведениям;

– определение важности развития работников и т. д.

Построение внутрифирменной системы обучения и повышения квалификации кадров представляет собой трудоемкий процесс ввиду необходимости вложения временн*ы*х и финансовых ресурсов. Внедрение системы развития персонала в компании предполагает систематический непрерывный процесс, состоящий из ряда этапов (рисунок).

Формирование целостной системы обучения персонала в компании требует решения многих задач, в том числе определения потребности в обучении как компании в целом, так и отдельных работников с выявлением

ЗУН, которых на данный момент для качественного выполнения конкретных видов работ недостаточно. Как правило, анализ потребностей в обучении может осуществляться на уровне специалистов hr-службы (отдела кадров или отдела обучения) в соответствии со стратегическими, тактическими целями и кадровой политикой компании [7].



Р и с у н о к. Схема процесса непрерывного обучения на предприятии [8]

Пожалуй, самым простым и доступным методом, применяемым для определения потребности в обучении, служит анкетирование, которое возможно использовать для оперативного выявления потребностей значительного числа сотрудников. Содержание анкеты может быть направлено на выяснение новых направлений в обучении или расширение уже имеющихся знаний. Кроме того, анкета поможет сформировать целевые группы с однородными потребностями в обучении, что важно для разработки обучающих программ.

Формулировка целей – важный аспект построения системы обучения в компании. Цели должны быть понятными (компании и потенциальным слушателям обучающих программ), измеримыми, достижимыми, реально обоснованными и соотнесены с конкретными сроками. Важно понимать, что цель – это фиксация результата, который необходимо достичь за определенный

период времени, и что грамотно поставленная цель позволяет обоснованно ответить на вопрос, достигнута она или нет.

Цели являются ориентиром для разработки содержания обучающих программ, позволяют четко сформулировать требования к обучающимся, определить основные приоритеты в обучении и служат основой для оценки эффективности обучения. Они могут варьироваться в зависимости от характеристик персонала, содержания его деятельности, потребностей, а также изменяться с течением времени в ответ на обновление стратегии компании, рыночной ситуации и других факторов. Определение ресурсов и методов обучения с учетом возможностей компании и особенностей потенциальных слушателей обучающих программ является достаточно сложной задачей.

Современная внутрифирменная система обучения и повышения квалификации кадров направлена на развитие сотрудников. В сложившихся условиях их образование, креативные способности и профессиональные характеристики трансформируются в человеческий капитал.

Процесс обучения персонала может осуществляться в сотрудничестве с руководством, что предполагает совместный поиск новых критериев продуктивности учебного процесса, совершенствование методического инструментария исследовательского, диагностирующего и корректирующего назначений.

Исходя из целевого назначения можно выделить три основных вида обучения персонала [3]:

а) подготовка – специально подготовленный, спланированный и организованный учебный процесс, включающий в себя приобретение первичных, основных и профессиональных компетенций;

– повышение квалификации – развитие персонала для модернизации, повышения профессиональных качеств, что связано с увеличением требований к знаниям и умениям работника или с его переходом на другую должность;

– переподготовка работников – получение профессиональных компетенций в связи с поменявшимися требованиями к профессии.

С учетом мирового опыта можно выделить три вида обучения персонала:

1) специальное, нацеленное на решение ближайших профессиональных вопросов, например обучение новой компьютерной профессиональной программе. Эффект при этом недолгосрочный;

2) многопрофильное, ориентированное на повышение профессиональной гибкости и мобильности. Формирует профессиональные компетенции более широкого профиля и носит долгосрочный характер;

3) учитывающее неповторимые индивидуальные качества и способности отдельного работника [4].

Можно также выделить обучение на рабочем месте и вне его. Последнее считается более эффективным, но связано с дополнительными финансовыми затратами и отвлечением работника от его служебных обязанностей. При этом среда меняется сознательно. В большей степени это относится к руководителям или ведущим специалистам. Такое обучение может осуществляться по многим направлениям и различными способами: в специализированных центрах и институтах по повышению квалификации, через прослушивание узких систематических курсов. Достаточно эффективным является присутствие специалистов на конгрессах, симпозиумах и конференциях, где обсуждаются проблемы, затрагивающие деятельность фирмы.

Обучение на рабочем месте, без отрыва от производства, осуществляется для овладения необходимыми навыками и ознакомления новых работников с правилами обращения с оборудованием и инструментами непосредственно в процессе профессиональной деятельности. При этом реализуются цели: подготовить персонал к его профессиональной роли и ознакомить с требованиями, которые организация предъявляет к его работе. Поэтому обучение проходит на специальных учебных участках или в учебных цехах [9]. Его эффективность снижается, если производственная база не соответствует оборудованию и инструментам, используемым в реальных условиях.

Как особый метод обучение на рабочих местах следует шире использовать в тех случаях, когда:

– оно осуществляется в основном в аудитории, хотя лучших результатов можно было бы достичь посредством обучения на рабочем месте;

– фактически оно уже осуществляется стихийно, требуется лишь поддержание порядка, а также документальное и процедурное оформление процесса в соответствии с установленными требованиями к профессиональному обучению;

– на предприятии имеются сотрудники, которые при соответствующей организации могут стать преподавателями (инструкторами, наставниками).

Очевидно, что выбор методов обучения происходит в зависимости от этапа жизненного цикла конкретного работника в компании, а также от сложности и многозадачности выполняемой им работы. Обычно методы обучения делятся на активные и пассивные. К активным относятся подготовка проектных групп, наставничество, ротация, деловые игры, направленные на приобретение опыта, и стажировка. Пассивные методы включают в себя лекции, различные видеокурсы, инструктажи, самостоятельное обучение и др.

Вне зависимости от выбранного метода оценки у организации, проводившей обучение своего персонала, может возникнуть проблема отсутствия выгоды от проведенного обучения. Часто, по нашему мнению, данная ситуация складывается при увольнении работников, недавно прошедших обучение. Оптимальным способом предотвращения такого исхода событий является заключение компанией и сотрудником контракта на обучение. В нем должны быть оговорены минимальный период работы в организации после окончания обучения и обязанность прошедшего его сотрудника при досрочном увольнении по собственному желанию возместить работодателю понесенные затраты [7].

Не стоит забывать и о таких традиционных методах обучения персонала, как самообразование и наставничество. Самообразование включает в себя все виды приобретения знаний, связанные с самостоятельной работой над новым материалом (изучение специальной литературы, посещение различных тематических выставок и семинаров, сбор и систематизацию информации).

Однако часто оно имеет несистемный характер и не вполне соответствует стратегическим задачам компании [2]. Наставничество предполагает способ передачи навыков и знаний новичку от более опытного сотрудника компании. Как правило, это квалифицированный специалист, который работает в компании давно и может ввести в курс дела [6].

Как было сказано выше, обучение призвано содействовать повышению производительности труда персонала и формированию рабочего поведения, необходимого для достижения целей компании. Поэтому оценка результатов обучения является необходимым видом деятельности. Тем не менее сегодня лишь каждая четвертая компания проводит подобную оценку, связывая эффективность обучения непосредственно с бизнес-показателями по системе KPI [11]. Причем большинство работодателей используют для этой цели тестирование и оценку непосредственно результатов работы, хотя для многих видов обучения такие методы подходят лишь отчасти. Такую оценку важно проводить комплексно, охватывая различные уровни обучения, что позволяет, например, модель, предложенная Д. Киркпатриком, который разделил процесс обучения на четыре уровня: «реакция – обучение – поведение – результаты» с последующей оценкой их эффективности [1].

При этом для достижения максимального результата рекомендуется:

а) использовать по возможности контрольную группу, не проходившую обучение;

б) проводить оценку через некоторое время, чтобы результаты стали заметными;

в) осуществлять оценку до и после программы;

г) сопоставлять ценность информации, которую удастся получить с помощью оценки, и стоимость получения этой информации [3]. Это позволит произвести последовательную и тщательную оценку всех этапов обучения, определив его эффективность для компании в целом и сотрудников в частности.

Таким образом, обучение персонала на предприятии в настоящее время

должно носить непрерывный характер и проводиться в течение всей трудовой деятельности работника. Затраты на это руководству предприятия необходимо рассматривать как инвестиции в основной капитал, позволяющие наиболее результативно использовать новейшие технологии. Для максимизации эффективности непрерывного обучения важно, чтобы, во-первых, в нем были заинтересованы сотрудники; во-вторых, руководство увеличивало мотивацию, а также создавало климат, благоприятствующий обучению персонала предприятия.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. *Альманах* HeadHunter 2017: сборник исследований, посвященный актуальным вопросам и новым тенденциям в сфере управления человеческими ресурсами [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.litres.ru .

2. *Брязгунова Е. Н.* Самообразование как основа успешности человека / Е. Н. Брязгунова // Педагогическое мастерство: материалы междунар. науч. конф. (г. Москва, апрель 2012 г.). – Москва: Буки–Веди, 2012. – С. 310–312.

3. *Валиуллин М. Р.* Обучение персонала фирмы и оценка его эффективности в условиях конкурентной среды [Электронный ресурс] / М. Р. Валиуллин, Р. М. Галиев // Экономика и социум. – 2017. – № 1 (32). – Режим доступа: www.iupr.ru .

4. *Глухенькая Н. М.* Обучение и развитие персонала: принципы, подходы, методы / Н. М. Глухенькая // Профессиональное образование. Столица. – 2015. – № 1. – С. 42–44.

5. *Дейнека А. В.* Современные тенденции в управлении персоналом: учеб. пособие / А. В. Дейнека, Б. М. Жуков. – Москва: Академия естествознания, 2009. – 401 с.

6. *Кибанов А. Я.* Управление персоналом организации: учебник / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Л. В. Ивановская; под ред. А. Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – Москва: ИНФРА–М, 2016. – 695 с.

7. *Коробкин С. В.* Обучение персонала на предприятии: концепции, виды, методы, оценка эффективности / С. В. Коробкин // Экономическая наука и практика: материалы V междунар. науч. конф. (г. Чита, апрель 2017 г.). – Чита: Молодой ученый, 2017. – С. 74–77.

8. *Лукашевич В. В.* Основы управления персоналом: учеб. пособие / В. В. Лукашевич. – Москва: Кнорус, 2012. – 269 с.

9. *Управление* персоналом: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / П. Э. Шлендер [и др.]; под ред. проф. П. Э. Шлендера. – Москва: Юнити–Дана, 2012. – 320 с.

10. *Управление* промышленными предприятиями: стратегии, механизмы, системы: монография / О. В. Логиновский, А. А. Максимов, В. Н. Бурков и др.; под ред. О. В. Логиновского, А. А. Максимова. – Москва: ИНФРА–М, 2018. – 410 с.

11. *Фидельман Г. Н.* Альтернативный менеджмент: путь к глобальной конкурентоспособности / Г. Н. Фидельман, С. В. Дедиков, Ю. П. Адлер. – Москва: Альпина, 2005. – 186 с.