

DOI <https://doi.org/10.18551/rjoas.2016-10.13>

**ВНУТРИФИРМЕННОЕ ОБУЧЕНИЕ КАК МЕТОД СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ**
INTRA-CORPORATE TRAINING AS A METHOD FOR IMPROVING OF ORGANIZATION'S
PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM

Черных А.В., доцент
Schernykh A.V., Associate Professor

Никитина С.О., ассистент
Nikitina S.O., Assistant

Короткова М.В., Рыбкина М.В., доценты
Korotkova M.V., Rybkina M.V., Associate Professors

ФГБОУ ВО «УлГПУ имени И.Н. Ульянова», Ульяновск, Россия
Ulyanovsk State Pedagogical University named after I.N. Ulyanov, Ulyanovsk, Russia
E-mail: kafecconom_ulgpu@mail.ru

АННОТАЦИЯ

В статье рассматриваются вопросы внутрифирменного обучения как одного из основных методов совершенствования системы управления персоналом компании. Система внутрифирменной подготовки может быть эффективной только в том случае, если будут проанализировано существующее положение, оценена перспектива и сформирован образ желаемого будущего, спрогнозированы изменения, подготовлены проекты изменения, определены сроки и затраты и т.п. Анализ работы может показать, какие именно знания требуются для ее выполнения. Методы управления должны обеспечивать высокую эффективность деятельности; обеспечивать слаженную работу персонала и каждого работника в отдельности; обеспечивать четкую организацию производства и управления.

ABSTRACT

In article questions of intra-corporate training as one of the main methods of improvement of a personnel management system of the company are considered. The system of intra-corporate preparation can be effective only if the current situation is analysed, the prospect is estimated and the image of the desirable future is created, changes are predicted, projects of change are prepared, terms and expenses, etc. are determined. The analysis of work can show what knowledge is required for its performance. Methods of management have to provide high efficiency of activity; to ensure harmonious functioning of personnel and each worker separately; to provide the accurate organization of production and management.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Внутрифирменное обучение, квалификация, человеческие ресурсы, производительный труд, технология, непрерывное обучение, обучение «действиям», квалификация, лидер, компания, работодатель.

KEY WORDS

Intra-corporate training, qualification, human resources, productivity, technology, continuous training, qualification, leader, company, employer.

В современных условиях, единственно значимым конкурентным преимуществом любой организации становятся ее человеческие ресурсы. Исключительно важной проблемой становится не только совершенствование деятельности персонала современного предприятия в формирующейся рыночной экономике, но и управленческий профессионализм и компетентность руководства в принятии управленческих решений.

Зарубежные ученые-практики Х.Т. Грэхем и Р. Беннетт выдвигают целый ряд причин, по которым эффективное управление человеческими ресурсами может обеспечить компании конкурентное преимущество по сравнению с ее соперниками, так, например, удовлетворенный и добросовестный персонал гораздо более склонен к высококачественному производительному труду, который вносит существенный вклад в ценность предприятия. Эта точка зрения, на наш взгляд, заслуживает внимания [4].

Однако, это возможно выполнить лишь при хорошем усвоении персоналом основ экономики предприятия, умения решать комплекс правовых, организационных, экономических проблем, связанных с корпоративным управлением, разграничением права и ответственности между собственниками и менеджерами, укреплением договорной дисциплины, введением бухгалтерского учета по международным стандартам, создании эффективных условий на предприятии, применение форм, методов и инструментов в управлении предприятием.

В условиях рыночной экономики выживет лишь то предприятие, которое наиболее грамотно и компетентно определит для себя необходимый комплекс методов и инструментов по совершенствованию управления, как самой организацией, так и персоналом.

Некоторые компании, принимая нового сотрудника, сразу же отправляют его на обучение, что помогает быстрее освоиться на новом месте и грамотно выполнять возложенные на него обязательства. Обучение сотрудников - это трудоемкое мероприятие, но со временем оно окупается во много раз, только надо набраться терпения и вырастить из подчиненного, то, что необходимо для фирмы.

Промышленность, знания и технологии развиваются столько быстро, что в течение каждых пяти лет количество формации удваивается. Сейчас невозможно в процессе трудовой жизни (30-40 лет) пользоваться только теми знаниями, которые были приобретены в специальной школе или высшем учебном заведении. В 70-е годы, в развитых странах была разработана концепция непрерывного образования, которая за последнее время стала одним из самых эффективных инструментов, позволяющих решать проблемы соответствия быстро растущего технического потенциала и персонала. Концепция предполагает, что процесс профессионального развития становится постоянным, что в рамках самой деятельности и на специальных курсах сотрудник получает новые знания, необходимые для поддержания собственной работоспособности [11].

Среди основных факторов, иллюстрирующих важность непрерывного образования, могут быть выделены следующие:

Внедрение новой техники, технологии, производство современных товаров, рост коммуникативных возможностей создают условия для ликвидации или изменения некоторых видов работ. В связи с этим необходимая квалификация не может быть гарантирована базовым образованием [2].

Мир превращается в рынок без границ с высоким уровнем конкуренции между странами. Страны, имеющие современную систему инженерного и управленческого высшего образования, и программы непрерывного образования в технологии и информатике, лидируют в условиях этой конкуренции. Следовательно, непрерывные и быстрые изменения требуют непрерывного обучения персонала.

Более эффективным и экономичным для фирмы является повышение отдачи от уже работающих сотрудников на основе их непрерывного обучения, чем привлечение новых работников.

Для того чтобы учебные мероприятия проходили более успешно, важно точно представлять: цели и тип программы обучения; особенности коммуникативного процесса слушателей и преподавателей; специфику деятельности преподавателя, работающего со взрослой аудиторией; отличительные параметры самой аудитории взрослых.

К настоящему времени выделяют два типа целей учебных занятий - передачу знаний, и формирование определенного арсенала умений, а также развитие потенциала работников и «сохраняющее».

Целью «сохраняющего» обучения является усвоение фиксированных взглядов, методов и правил для того, чтобы эффективно работать в известных и повторяющихся ситуациях, для развития способностей, обучаемых решать те проблемы, которые актуальны. Этот тип программ особенно эффективен для передачи новых знаний взамен устаревших и устранения пробелов в знаниях и умениях работников и предназначен для поддержания существующей системы деятельности.

Исследователи отмечают, что этот тип обучения ориентирован, прежде всего, на поддержание актуальной ситуации в организации [1].

«Инновационное» обучение ориентировано на перспективу, подготовку организации к работе в новых условиях. Разработке инновационных обучающих программ должен предшествовать прогноз потребности организации в изменении профессионально-кадрового потенциала, исходя из соответствующих изменений во внешней среде, технологии деятельности и системе управления. Примером такой программы может служить технология «Обучение персонала действием» – Action Learning [12].

Административный и управленческий персонал обычно хорошо подготовлен к поддерживаемому обучению, но обязанность управленца, ориентированного на развитие организации - обеспечить потенциал для этого развития, что возможно только путем «инновационного» обучения.

Некоторые компании насильно заставляют персонал обучаться. При этом обучение персонала проходит в скучной обстановке, и это корень проблемы. Людям не хочется получать новые знания, потому что им скучно. Первое, необходимо выбрать правильное направление в обучении и второе проводить курсы в игре. Игра - вот что привлекает всех без исключения. В детском саду детей обучают в игре, любым навыкам. И взрослые ничем не отличаются от детей, если взглянуть с психологической стороны. Их тоже привлекает все новое и главное интересное.

Цели обучения с точки зрения работодателя и самого специалиста существенно отличаются.

Точка зрения работодателя. Немецкие специалисты В. Бартц и Х. Шайбл считают, что с позиции работодателя целями непрерывного обучения являются: организация и формирование персонала управления; овладение умением определять, понимать и решать проблемы; воспроизводство персонала; интеграция персонала; гибкое формирование персонала; адаптация; внедрение нововведений.

Точка зрения наемного работника. В. Бартц и Х. Шайбл определяют следующие цели непрерывного образования: поддержание на соответствующем уровне и повышение профессиональной квалификации; приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности; приобретение профессиональных знаний о поставщиках и потребителях продукции, банках и других организациях, влияющих на работу фирмы; развитие способностей в области планирования и организации производства.

В целях определения потребности в обучении и планировании образования целесообразно: использовать результаты оценки труда и персонала, выявляющие проблемы, с которыми сталкиваются работники; анализировать план технического обновления; оценивать специфику общих программ подготовки, которую проходят студенты университетов, приходящих на работу в организацию; диагностировать средний уровень подготовленности новых сотрудников.

Исследователи выделяют две основные современные модели подготовки рабочих кадров: обучение без отрыва от работы. Теоретический курс в профессионально-технической школе и практическая подготовка на предприятии; обучение с отрывом от работы; профессионально-технических учебных заведениях и центрах подготовки кадров [15].

Внутрифирменное обучение - особая сфера подготовки взрослых. Как правило, программы внутрифирменной подготовки создаются специально для конкретного предприятия и ориентированы на развитие персонала и подготовку его к изменениям в

организации. Принимая описанную типологию за основу, можно выделить два основных подхода к организации внутрифирменной подготовки в организации:

1. Экспертный подход - предполагает возможность реализации программы развития организации с решением серьезных проблем организации путем подготовки управленческого персонала на базе знаний и опыта приглашенного консультанта. Программа обучения преимущественно является передачей вполне конкретных знаний.

2. Процессуальный подход - предполагает возможность реализации программы развития организации лишь в процессе совместной работы преподавателя с персоналом организации. В рамках этого подхода проект предполагаемых действий может быть создан и главное - реализован только при активном участии управленческого персонала организации. В отличие от первого подхода у слушателей должна быть сформирована установка на изменение, овладение новыми способами решения проблем как в процессе индивидуальной деятельности, так и освоения эффективных приемов групповой работы. То есть в этом случае целью обучения является не столько передача определенной суммы знаний, сколько формирование ориентации обучаемых на изменение индивидуального и группового поведения [18].

Исходя из задач организационного развития можно выделить следующие обучающие и управляющие инструменты внутрифирменной подготовки, ориентированные на повышение внешней адаптации или внутренней интеграции организации:

Организационно-мыслительные игры, разработка проектов, анализ ситуаций организации; Методы поведенческого тренинга; Активная групповая и межгрупповая деятельность с последующей рефлексией группового процесса; Деловые и ролевые игры, анализ проблем организации; тренинг сензитивности, ролевые игры, имитационные деловые игры, стажировки, проектирование корпоративной культуры лекции, семинары, практические занятия, учебные деловые игры [5].

Методы обучения персонала – это механизмы, посредством которых достигается овладение персоналом необходимых знаний, умений и навыков [7]. Профессиональное обучение – процесс формирования у работников необходимых профессиональных навыков, с помощью специально разработанных методов обучения (активных методов). Активные методы обучения включают в себя приемы и способы, инструменты проведения и совершенствования процесса, которые отвечают основным требованиям: приоритет профессиональных характеристик, желаний и запросов, индивидуальных различий обучающихся в разработке и организации процесса обучения; взаимодействие работников, на которых направлен процесс внутрифирменного обучения, и преподавателя в процессе планировании и реализации всех этапов процесса обучения (от определения целей обучения до оценки уровня их достижения); инициативное, активное и творческое участие обучающихся в процессе обучения; максимальная практическая направленность обучения, пригодность результатов процесса обучения к практическому использованию после проведения обучения; развитие, помимо специфических навыками, приемов эффективного обучения [14].

Для того, чтобы «правильно назначить» инструмент, нужно осознать смысл своей деятельности, свое место в организации, в целом, увидеть предприятие как единый, сложный, но живой организм. Поэтому все используемые в арсенале инструменты внутрифирменного обучения должны отражать философские подходы, концепции целого предприятия, чтобы обозначить его взаимодействие и связи с окружающей средой. Данная систематизация методов управления персоналом поможет руководителям предприятий выбрать для себя наиболее оптимальный и эффективный инструмент в развитии фирмы.

Большинство руководителей зарубежных корпораций стали рассматривать обучение как прибыльные капиталовложения, а отделы развития персонала и внутрифирменные учебные центры - как подразделения, участвующие в создании прибыли.

Один из вариантов оценки эффективности может быть основан на теории человеческого капитала, в соответствии с которой знания, и квалификация наемных работников рассматриваются как принадлежащий им и приносящий доход капитал, а затраты времени и средств на приобретение этих знаний и навыков - инвестиции в него [17, 20].

Исследователи утверждают, что сейчас более высокий экономический эффект от вложений в развитие персонала, чем от вложений в средства производства. Расчеты показывают, что 1 доллар, вложенный в развитие персонала, приносит от 3 до 8 долл. дохода.

Другой подход оценки эффективности обучения связан с выделением результатов обучения для разных субъектов и оценкой их качества.

Говоря об эффективности обучения, целесообразно исходить из представления о трех основных субъектах данного процесса: преподавателя, обучаемого (клиента) и заказчика программы обучения.

У каждого из участников данного процесса существует свое представление об эффективности обучения: преподаватель, как правило, оценивает результат по овладению знаниями, умениями, навыками, активности слушателей в процессе занятий. Для оценки используются экзамены, зачеты, упражнения; участник программы, клиент, как правило, ориентируется на создавшуюся в процессе обучения атмосферу, возникший или пропавший у него интерес к данной теме. Наличие или отсутствию конкретного представления о технологии работы. Для оценки используется опрос, обратная связь по результатам обучения, анкеты; заказчик оценивает качество обучения по набору и количеству тех навыков, которые были перенесены обучавшимся в практическую деятельность. Для оценки используется аттестация работников через определенный (после обучения) промежуток времени, интервью с непосредственным руководителем.

Таким образом можно сделать вывод о том, что ни один работник не может достигнуть успеха на выбранном пути без детального знания своей работы. В некоторых случаях может требоваться неформальное знание, т.е. опыт выполнения работы, но, как правило, эти знания более быстро и более точно можно получить в результате формального обучения. Система внутрифирменной подготовки может быть эффективной только в том случае, если будут проанализировано существующее положение, оценена перспектива и сформирован образ желаемого будущего, спрогнозированы изменения, подготовлены проекты изменения, определены сроки и затраты и т.п. Анализ работы может показать, какие именно знания требуются для ее выполнения.

В наши дни менеджеры начинают понимать, что совершенствование деятельности предприятия - это не аналитический процесс, а творческий процесс постоянного обучения совершенствования, основанный как на стратегическом видении, так и на новых ценностях и инструментах для их реализации [22].

Использование различных способов обучения персонала в организации должны учитывать следующие основные черты: многофункциональность, разносторонность, возможность быстрой «переналадки» под конкретную цель; «камерность» - возможность применения даже одним человеком; возможность быстрого освоения и внедрения; и, что желательнее, - не слишком высокая стоимость применения.

Таким образом, внутрифирменное обучение направлено и ориентировано на систему (объект - фирма, отдел, кафедра, педагогический коллектив, персонал и т.д.), а также на людей, осуществляющих различные виды трудовой деятельности. В нем определенным образом сочетаются и содержание, и направленность, и организационная форма. Так или иначе, внутрифирменное обучение как метод управления персоналом дополняет другие методы управления и находится в постоянном динамическом равновесии. Главное, чтобы применяемые методы управления должны обеспечивать высокую эффективность деятельности; обеспечивать слаженную работу персонала и каждого работника в отдельности; обеспечивать четкую организацию производства и управления.

БИБЛИОГРАФИЯ

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. М.: Инфра-М, 2002. - 328 с. - (Менеджмент для лидера).
2. Басовский Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка. Учеб. пособие. - М.: ИНФРА - М, 2004. – 260 с.
3. Блейк Р.Р., Мутон Дж. С., Научные методы управления, - Киев, 1990.
4. Грэхем Х.Т., Беннетт Р. Управление человеческими ресурсами: Перевод с английского / Под редакцией Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина. Рекомендовано Учебно-методическим объединением (УМО) университетов России в качестве учебного пособия для студентов вузов юнити UNITY Москва, - 2003
5. Карделл Ф., Психотерапия и лидерство. – СПб: «Речь», 2000.
6. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник. 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Инфра-М, 2014. - 694 с.
7. Короткова М.В. и др. Актуальные проблемы современного менеджмента. – ФГБОУ ВПО «УлГПУ им. И.Н. Ульянова, 2012. – 203 с.
8. Кодекс Бусидо. Хагакурэ. Сокрытое в листе. – М.: Изд-во Эксмо, 2004. – 432 с.
9. Майерс Д. Социальная психология. 6-е изд. – СПб.: Питер, 2002. – 752 с.
10. Магура М.И. Курбатова М.Б. Организация обучения персонала компании. – М.: Интел–Синтез 2012. – 81 с.
11. Моргунов. Е.Б. Модели и методы управления персоналом. Российско–британское учебное пособие. – М.: ЗАО «Бизнес–школа «Интел–синтез», 2012. – 61–62 с.
12. Рутицкая, В. Справочник кадровика. [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/konflikty-v-organizacii-puti-preodoleniya>
13. Современные инструменты эффективного бизнеса. Справочное руководство для топ-менеджеров малых и средних производственных предприятий, Москва, 2006. – 132 с.
14. Творогова Н.Д. Психология управления. Лекции. – М.: ГЭОТАР-МЕД, 2001. -384 с.
15. Трудовой кодекс Российской Федерации: офиц. Текст. - М.: Проспект, КноРус, 2016. - 224 с.
16. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент. Учебник, 2-е изд., - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. – 624 с.
17. Горфинкель В.Я. Экономика предприятия. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2006, с.316.
18. Черных А.В. и др. Основы управленческого консультирования: учебное пособие. Ульяновск: ФГБОУ ВО «УлГПУ им. И.Н. Ульянова, 2013. – 358 с.
19. Черных М. А. Лидерская позиция как составляющая конкурентоспособной личности / Материалы международной научно-практической конференции «Социокультурный менеджмент», апрель 2013.
20. Kruger, Justin; David Dunning (1999). «Unskilled and Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One's Own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessments». *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(6): 1121–34