

## ЭФФЕКТИВНАЯ СИСТЕМА ОБУЧЕНИЯ КАК ОСНОВА РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

© 2014 К. В. Коптева<sup>1</sup>, Л. А. Афанасьева<sup>2</sup>

<sup>1</sup>канд. экон. наук

доц. каф. маркетинга и управления персоналом

<sup>2</sup>канд. экон. наук

доц. каф. маркетинга и управления персоналом

e-mail: katar29@yandex.ru

*Курский государственный университет*

Проблема обучения персонала предприятий в настоящее время приобретает для России особое значение. Это связано с тем, что работа в условиях рыночных отношений предъявляет новые требования к уровню квалификации персонала, знаниям и навыкам работников. Требуются новые подходы к решению современных задач, специалисты новых профессий, новые организационные формы деятельности работников.

**Ключевые слова:** обучение, система обучения персонала, кадровый потенциал, непрерывное обучение.

Развитие персонала является одним из важнейших направлений деятельности по управлению персоналом и факторов успешной деятельности производства. При этом инвестирование в развитие кадров играет большую роль, чем инвестирование в развитие и улучшение производственных мощностей. Под развитием персонала понимается направление социальных программ предприятия, которые проводятся в рамках бизнес-стратегии с целью привлечения и удержания профессиональных и квалифицированных сотрудников. Оно охватывает прежде всего:

- обучение, которое в форме общего и профессионального образования дает необходимые знания, навыки и опыт;
- повышение квалификации, задача которого — улучшение профессиональных знаний и навыков;
- переквалификацию, которая, по сути, дает второе образование. Под ней понимается любая профессиональная переориентация. Цель переквалификации состоит в том, чтобы дать возможность работникам освоить новую для них специальность;
- адаптацию;
- оценку кандидатов на вакантную должность;
- планирование деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения кадров;
- работу с кадровым резервом.

Профессиональное обучение – это процесс овладения определенным уровнем знаний и навыков деятельности по конкретной профессии и специальности.

Построение системы обучения – процесс трудоемкий прежде всего по причине затрат, как временных, так и финансовых. Именно поэтому все сотрудники, в первую очередь руководители высшего и среднего звена, должны четко понимать цели и задачи подготовки персонала и осознавать его значение в успешном функционировании компании (рис. 1).



Рис. 1. Система обучения персонала

Общая концепция системы обучения включает:

- структуру системы обучения с указанием ее места в общей системе управления персоналом (связь с процессами отбора, адаптации, оплаты труда, материальной и нематериальной мотивации, оценки);
- целевую аудиторию;
- цели и задачи обучения (соответствие стратегическим целям компании, задачам отдельных подразделений, планы индивидуального развития сотрудников);
- ответственных за обучение лиц;
- направления и методы обучения;
- расчет бюджета на обучение;
- составление плана и графика обучения на год;
- разработку документации, регламентирующей процесс обучения (Положение об обучении, должностные инструкции, необходимые внутренние приказы и распоряжения, оценочные формы).

В целом система обучения была создана с учетом потребностей отдельных сотрудников, целевых групп и подразделений, руководящего состава компании и включенных в кадровый резерв сотрудников.

Управление процессом профессионального обучения начинается с определения потребностей, которые формируются на основе потребностей развития персонала организации, а также необходимости выполнения сотрудниками организации своих текущих производственных обязанностей [Пригожин 2003: 531].

Процедуры планирования карьеры, обучения персонала помогают и организации, и персоналу спрогнозировать удовлетворение как организационных, так и индивидуальных целей профессионального и должностного роста. В целях определения потребности в обучении целесообразно использовать результаты оценки труда и персонала, провести анализ плана стратегических преобразований, оценить успешность программ подготовки, которую проходят студенты соответствующих учебных заведений, провести диагностику уровня подготовленности новых сотрудников [Журавлев 2009: 218].

Планирование обучения персонала начинается после определения на основе анализа потребностей основных целей обучения на плановый период (чаще всего один год).

Выявление потребности в обучении – это методика, которая позволяет четко и ясно определить, кого и чему в компании необходимо научить. Потребности в обучении возникают на уровне всей организации или подразделений и отдельных сотрудников. Источниками возникновения потребностей являются изменения во внешней среде (экономической, правовой); технологические изменения; изменения внутри компании, например, стратегии, структуры, продукта.

Существует два основных подхода в выявлении потребностей в обучении – «от потребностей сотрудников» и «от потребностей компании». На практике применяются оба подхода, но чаще всего встречается их комбинация:

1) подход «от потребностей сотрудников» заключается в том, что в процесс активно вовлекаются сотрудники. Им для выбора предлагается ряд обучающих программ, учитывающих основные задачи бизнеса. Кроме того регулярно проводится анкетирование, позволяющее сотрудникам проанализировать разрыв между текущей квалификацией и требуемой и указать, какие компетенции им необходимо развивать. На основании потребностей сотрудников формируются программы обучения. Данный подход особенно эффективен в компаниях, ориентированных на уникальность;

2) подход «от потребностей компании» основан на выделении основных задач компании на определенный период (чаще всего на год), и в соответствии с тем, какие задачи какие категории сотрудников должны решать, составляется программа обучения. Например, если определенный менеджер получает новую задачу, организуется специальное обучение. Этот подход особенно эффективен в компаниях, ориентированных на сокращение издержек.

Планирование обучения персонала основано на установлении соответствий между направлениями и формами организации обучения. В свою очередь направления обучения характеризуются двумя характеристиками: целевые группы сотрудников и тематика обучения [Коул 2009: 174].

Существует типовый список разделов плана обучения по целевым группам сотрудников: руководители высшего и среднего звена, линейные руководители; специалисты подразделений, специальные категории сотрудников: кадровый резерв, наставники, внутренние тренеры, внутренние аудиторы системы качества [Кибанов 2005: 62].

Тематика обучения в любой организации очень разнообразна. Типовыми темами обучения в компании являются: стратегия и корпоративные ценности, особенности продуктов и услуг компании, информационные технологии, управленческий учет, основы менеджмента, правовые и финансовые

вопросы, управление проектами, управление рисками, управление персоналом, иностранные языки, охрана труда. Обобщая, можно выделить несколько тематических направлений: корпоративно-установочное, профессиональное, информационное, социально-психологическое.

Невозможно и не нужно за плановый период в течение года обучать все целевые группы сотрудников по всем темам. Необходимо определить приоритетные направления для той или иной группы. На практике обучение планируется в первую очередь для руководителей и кадрового резерва; для специалистов, обеспечивающих финансово-правовую сохранность компании, и для сотрудников, непосредственно взаимодействующих с клиентами.

Далее определяется численность обучаемых по целевым группам и тематический объем обучения для каждой группы и подбираются соответствующие формы обучения.

Профессиональное развитие оказывает положительное влияние и на самих сотрудников. Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своей организации, так и вне ее. Это особенно важно в современных условиях быстрого устаревания профессиональных знаний. Профессиональное обучение также способствует общему интеллектуальному развитию человека, расширяет его эрудицию и круг общения, укрепляет уверенность в себе.

Организация профессионального обучения стала одной из основных функций управления персоналом организации. Систематический анализ потребности в обучении различных категорий персонала необходим для определения того, какие формы и методы обучения будут в наибольшей степени отвечать интересам компании. Этот анализ должен вытекать из стратегических задач компании и задач, стоящих перед отдельными подразделениями. Если же такая работа не проводится, то выбор программ для обучения различных категорий персонала производится достаточно неорганизованно, хаотично.

Потребности организации в обучении персонала должны быть проанализированы специалистом по кадрам или отделом обучения в соответствии с общими производственными целями и политикой организации в планировании рабочей силы. При этом определяется необходимость обучения конкретных групп работников по всем подразделениям после консультаций с линейными менеджерами. Эта работа должна также включать в себя анализ ожидаемого эффекта от воздействия обучения на выполнение организацией производственных задач [Шекшня 2007: 239].

Для организации процесса обучения специалисты используют так называемую модель обучения, которая представляет собой комплексный непрерывный процесс, включающий несколько этапов (рис. 2).

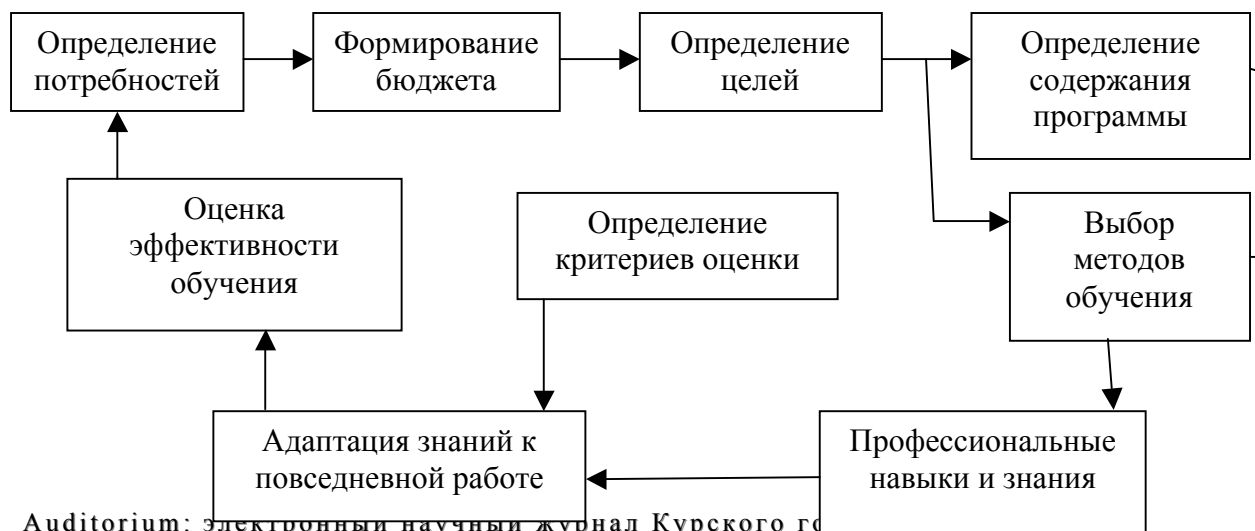


Рис. 2. Модель системы профессионального обучения персонала

На первом этапе, как уже отмечалось, определяется потребность в развитии персонала, для чего обычно проводится аттестация и разрабатываются индивидуальные планы развития.

На втором этапе формируется бюджет обучения. Кадровая политика предприятия, в частности политика в области образования, оказывает особенно сильное влияние на размер средств, выделяемых на обучение, а также на выбор методов и видов обучения, которые будут финансироваться. Основными ресурсами, необходимыми для проведения обучения, будут являться средства, выделяемые на покрытие расходов по обучению, и время, затрачиваемое на процесс обучения (время обучающего, если он является сотрудником организации, и время обучаемого).

Для любого менеджера время является ключевым ресурсом. Даже если менеджер не проводит обучение сам, ему необходимо руководить всем процессом, начиная от подготовки работников, проверки результатов обучения и его эффективности. Цель любого руководителя – работать с эффективным и подготовленным подразделением. Поэтому время, затраченное на обеспечение обучения, не пропадет зря и должно специально планироваться в рабочем расписании.

В некоторых организациях обучение персонала не является приоритетным. Поэтому в трудные времена ресурсы, выделяемые на него, сокращаются в первую очередь. Один из способов убедить руководство увеличивать ресурсы на обучение состоит в том, чтобы относиться к обучению как к вложению капиталов, а не как к невозвратимым затратам. Такой подход характеризуется понятием «человеческий капитал», которое было разработано Г.С. Беккером, специалистом по трудовым ресурсам. В соответствии с этим подходом обучение оценивается таким же образом, как и любой другой инвестиционный проект.

Однако на практике расчет доходов и расходов на обучение не так прост. Существующие модели определения стоимости и нормирования затрат на обучение очень сложны. Тем не менее сам подход к обучению как к вложению средств вносит серьезные изменения в политику организации. Руководствуясь таким подходом, работодатели уже с большей вероятностью будут организовывать обучение и следить за тем, чтобы получить максимально возможную прибыль от вложения средств в этот процесс. Тогда и на уровне организации и на уровне отдельных менеджеров усилия будут направлены на то, чтобы сократить текучесть кадров, поощрять развитие карьеры персонала внутри организации. Руководители проявляют большую заинтересованность в решении таких вопросов, как возмещение затрат на обучение, снижение издержек, связанных с текучестью рабочей силы, подбор кадров и оценка наличия у персонала необходимых навыков и знаний.

На третьем этапе определяются цели обучения. В качестве целей обучения обычно выступают:

- поддержание необходимого уровня квалификации персонала с учетом требований существующего производства и перспектив его развития;
- сохранение и развитие профессионального потенциала предприятия;
- повышение конкурентоспособности продукции на основе распространения знаний и опыта применения персоналом современной технологии;
- поддержка инновационных преобразований рабочих мест для обеспечения роста производительности труда и достижения современного уровня производства;

- создание условий для профессионального роста, самореализации работников на основе повышения мотивации к труду, использования новейших программ, средств и техники обучения.

На четвертом этапе определяется содержание программ и осуществляется выбор методов обучения.

Программы обучения, учитывающие потребности отдельных работников или группы сотрудников, обычно составляются квалифицированными специалистами по обучению. Общие же принципы проведения обучения возлагаются на линейного менеджера.

На пятом этапе необходимо знать о требованиях, которые предъявляет данная работа к выполняющему ее лицу. Не следует забывать о наличии специальных требований к персоналу, предназначенных для отбора и приема на работу. Кроме того, на данном этапе очень важными могут быть записи, сделанные во время отборочного собеседования, отчеты или другая информация о выполнении работы, а также данные квалификационных интервью, где наиболее полно анализируются потребности сотрудника в обучении.

На основе предварительного анализа задач необходимо определить конкретные функции или элементы рабочего процесса, требующие улучшения или развития. Цели обучения образуют основу для создания детальной учебной программы, само содержание которой зависит от количества и вида учебных целей.

На шестом, заключительном, этапе полученные в результате обучения новые знания и навыки сопоставляются с потребностью в развитии, определенной на первом этапе, и оценивается эффективность обучения. На результаты обучения влияет непосредственное участие менеджера во всем цикле рассмотренной выше систематической модели обучения, начиная с определения целей, составления учебных планов и контроля хода обучения. Однако, кроме этого, важен еще один аспект: должны быть созданы возможности для практического применения полученных в процессе обучения навыков и знаний. При проверке результатов обучения необходимо убедиться, что каждому, прошедшему курс обучения, созданы условия для применения полученных знаний при выполнении повседневных обязанностей.

То, чему работник обучился, только тогда принесет пользу, когда будет перенесено из учебной аудитории на рабочее место. Может случиться, что, возвратившись на свое рабочее место, полный энтузиазма, он не встретит поддержки и не сможет воспользоваться обратной связью, – через какое-то время социальная среда заставит его вернуться к тому, как он действовал раньше. Таким образом, теряется все ценное, что дало обучение, а в худшем случае отвергаются все мотивирующие факторы в потребности обучения.

Оценка обучения возвращает назад, к началу цикла обучения, так как с помощью такой информации есть возможность совершенствовать учебные планы, сделав их более соответствующими поставленным целям, сконцентрировать внимание на дальнейших потребностях в обучении конкретных сотрудников.

Непрерывное образование – это процесс и принцип формирования личности, предусматривающий создание таких систем образования, которые открыты для людей любого возраста и поколения и сопровождают человека в течение всей его жизни, способствуют постоянному его развитию, вовлекают его в непрерывный процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами поведения (общения). Непрерывное образование предусматривает не только повышение квалификации, но и

переподготовку для изменяющихся условий и стимулирование постоянного самообразования.

Профессиональное образование как процесс – одно из звеньев единой системы непрерывного образования, а как результат – подготовленность человека к определенному виду трудовой деятельности, профессии, подтвержденная документом (аттестатом, дипломом, свидетельством) об окончании соответствующего учебного заведения [Кибанов 2005: 410–411].

Таким образом, современная система непрерывного образования должна состоять из ряда последовательных этапов, характеризующихся самостоятельными, но взаимосвязанными целями и средствами их достижения. Первый этап – получение общеобразовательных знаний и формирование профессиональных умений, закладываются фундаментальные знания; второй этап – развитие специальных, конкретных знаний и приобретение опыта творческой деятельности; третий этап – периодическое обновление, углубление, расширение профессиональных знаний, умений и навыков для повышения эффективности труда в соответствии с требованиями рыночных отношений и происходящими изменениями в технике, технологии и организации производства. В этой системе управление персоналом будет включать три взаимосвязанные во времени подсистемы управления развитием трудового потенциала.

Суть концепции непрерывного профессионального образования, впервые разработанной С.Я. Батышевым, состоит в постоянной адаптации работников, периодическом повышении их квалификации, переподготовке рабочей силы в течение всей активной трудовой жизни в рамках как формальной, так и неформальной системы образования на основе качественной базовой подготовки. В этой системе образовательный процесс должен строиться по восходящей линии таким образом, чтобы каждая следующая ступень являлась логическим продолжением предыдущей и представляла собой законченный цикл обучения (рис. 3).

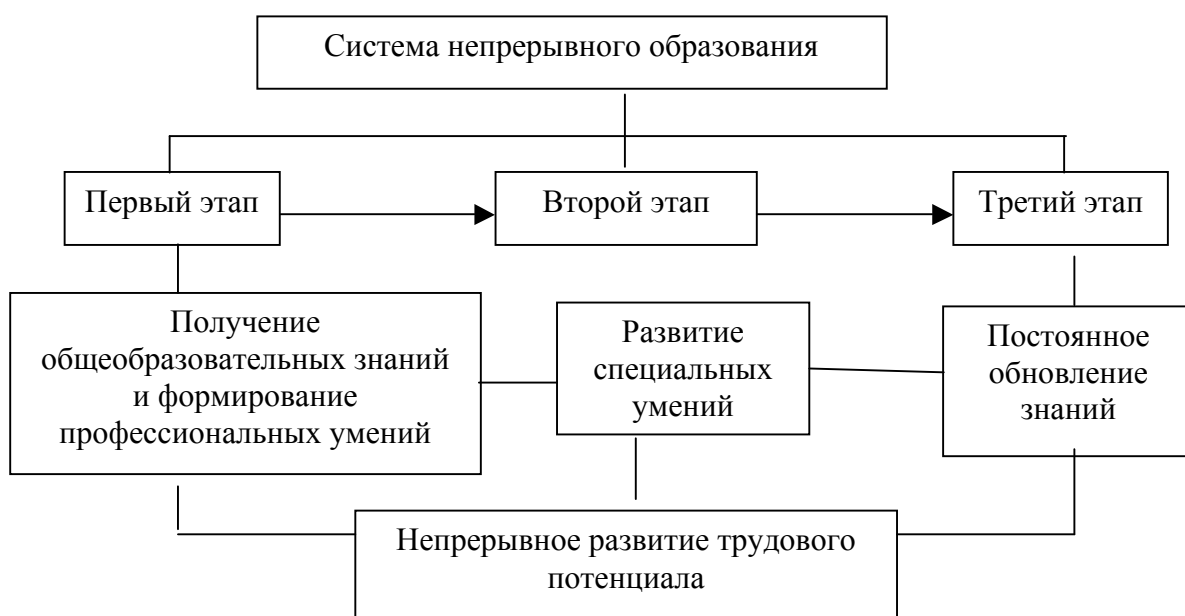


Рис. 3. Система непрерывного развития трудового потенциала

Функционирование ступенчатой системы непрерывного образования предполагает наличие следующих исходных образовательных характеристик или показателей: общего образования, обеспечивающего развитие природных задатков и

способностей, освоение накопленного обществом социального опыта, основных научных представлений, социокультурных правил и норм; базовой профессиональной подготовки, формирующей основы квалификации специалиста путем освоения профессиональных знаний, теоретических положений, экономических оценок, существующих объективных причинно-следственных связей и зависимостей в реальном мире; специализированной профессиональной подготовки, предусматривающей овладение методами и инструментарием осуществления профессиональной деятельности и поддержание уровня необходимых профессиональных знаний; переподготовки и повышения квалификации, способствующих расширению и углублению общеобразовательного и профессионального уровня, овладению более широким диапазоном видов, методов, предметов и средств эффективного выполнения своей профессиональной работы; адаптации персонала, заключающейся в освоении новых видов работ, новой техники, методов труда и других инноваций, систематически внедряемых в современном динамично развивающемся производстве [Бухалков 2005: 136].

Система подготовки персонала должна содержать подсистемы, составляющие следующие три группы самых важных факторов:

- наличие прочной, высококачественной общеобразовательной базы, без которой трудно развивать необходимые профессиональные знания, социальные навыки, аналитические способности;

- создание комплекса стимулов для функционирования различных систем профессионального образования на государственном, корпоративном и других уровнях управления;

- совершенствование существующих государственных образовательных структур, гибко реагирующих на потребности экономики, динамику изменяющегося спроса и предложения на внутреннем рынке труда как региона, так и отрасли.

Системы профессиональной подготовки и непрерывного повышения уровня квалификации персонала в течение всего рабочего периода будут способствовать развитию трудового потенциала каждого работника и всего предприятия и росту на этой основе конечных социальных и экономических результатов трудовой деятельности человека, а также постоянному возрастанию человеческого капитала и его рациональному использованию на производстве.

Обучение персонала – основной путь получения профессионального образования, целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т.п.

В научной литературе различают три вида обучения. Подготовка кадров – планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способами общения. Повышение квалификации кадров – обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности. Переподготовка кадров – обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

Обучение и развитие может осуществляться на рабочем месте и вне рабочего места (внутрипроизводственное и внепроизводственное обучение). Критериями выбора



вида обучения являются, с одной стороны, доходы (повышение квалификации приводит к росту экономических результатов работы), с другой – внушительные расходы. Если доходы от профессионального обучения трудно поддаются расчетам, то относительно легко подсчитываются расходы. Внепроизводственная профессиональная подготовка связана со значительными изменяющимися расходами, внутрипроизводственная – со значительными, но фиксированными расходами, поскольку в сфере обучения занято определенное количество человек и имеется соответствующая инфраструктура. Следует отметить, что обучение квалифицированных кадров на своем производстве имеет преимущества: методика обучения составляется с учетом специфики предприятия, передача знаний осуществляется простым наглядным способом, результат легко контролируется. В противоположность этому внепроизводственное обучение квалифицированных кадров проводится, как правило, опытными преподавателями в широком диапазоне своего опыта, однако потребности предприятия при этом не всегда в достаточной степени учитываются.

Можно выделить два типа разных учебных программ – «сохраняющих» и «инновационных». 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 замечают, что во многих современных организациях сохраняющее обучение в достаточной мере разработано и используется. Поскольку этот тип обучения ориентирован прежде всего на поддержание актуальной ситуации в организации, то подготовка и обучение сотрудников корреспондируются скорее с «работой в прошлом», чем с «работой в будущем», и мало ориентированы на то, что может произойти с организацией и деятельностью работников завтра. «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, в технологии деятельности и системе управления.

Цели обучения с точек зрения работодателя и самого специалиста существенно отличаются. 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. С позиции наемного работника цели непрерывного образования включают: 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.

### ***Библиографический список***

*Афанасьева Л.А.* Анализ кадрового потенциала организации // Ключевые вопросы в современной науке 2014: материалы 10-межд. науч. практической конф. София: Бял ГРАД-БГ, 2014. С. 52–55.

*Бухалков М.И.* Управление персоналом на предприятии: учеб. пособие. М.: Экзамен, 2005. 320 с.

*Журавлев П.В.* Менеджмент персонала. М.: Экзамен, 2009. 446 с.

*Захаров Н.Л., Кузнецов А.Л.* Управление социальным развитием организации: учеб. для вузов. 2-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2012. 263 с.

*Кибанов А.Я.* Основы управления персоналом. М.: ИНФРА-М, 2005. 304 с.

*Коул Дж.* Управление персоналом в современных организациях. М.: Вершина, 2009. 236 с.

*Коптева К.В., Меньшикова М.А.* Теоретико-методологические подходы к оценке человеческого капитала // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2013. № 4. С. 12–14.

*Пригожин А.И.* Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2003. 863 с.

*Шекшня С.В.* Управление персоналом современной организации. М: Бизнес-школа Интел-Синтез, 2007. 460 с.