

Жигалова Александра Андреевна,
студентка филиала ФГБОУ ВПО «Владивостокский государственный
университет экономики и сервиса», г. Находка
Zhigalova9292@mail.ru



Разработка рекомендаций по созданию эффективной системы внутрифирменного обучения и повышения квалификации в компании

Аннотация. В статье сформулированы факторы, обуславливающие эффективность проведения внутрифирменного обучения. Рассмотрены основные методы проведения внутрифирменного обучения. Проанализированы система внутрифирменного обучения и ее значения как для сотрудника, так и для руководителя предприятия. Сделан вывод о важности системы внутрифирменного обучения на предприятии.

Ключевые слова: обучение персонала, внутрифирменное обучение, квалификация кадров, подготовка кадров, переподготовка кадров, повышение квалификации.

Раздел: (04) экономика.

В настоящее время конкурентоспособность предприятия в большой степени зависит от квалификации сотрудников, которая определяется степенью компетентности человеческих ресурсов, способных грамотно осуществлять свою деятельность при решении поставленных целей и задач, необходимых для эффективной деятельности предприятия.

Так как рынок неустойчив, внутренняя и внешняя среды предприятия постоянно меняются, соответственно, меняются и требования к персоналу. Безусловно, что только высококвалифицированные кадры будут являться одним из инструментов влияния на повышение конкурентоспособности и стабильности деятельности организации.

Низкая квалификация кадров и, как следствие, недостаток знаний будут приводить к повышению финансовых затрат, снижению безопасности работ на предприятии, снижению качества производимой продукции или услуги, увеличению стрессовых ситуаций и невыполнению норм, предъявляемых предприятием к сотрудникам.

Для успешной деятельности организации необходимо раскрывать и увеличивать потенциал трудовых ресурсов, оптимизировать затраты на производство продукции или услуги, формировать организационную и производственную культуру организации, и одним из эффективных рычагов влияния на данные процессы может стать внутрифирменное обучение.

Текущее кадров, потеря интереса к деятельности, неконкретизированные перспективы личного роста являются частыми проблемами на современных предприятиях, а налаженная система обучения внутри организации позволит снизить данные проблемы, повысить мотивацию сотрудников.

Для достижения высокого уровня конкурентоспособности компании в условиях современной рыночной экономики необходимы профессиональная подготовка и непрерывное обучение персонала. Более высокая, чем у конкурентов, готовность персонала к обучению послужит надежным фактором эффективной деятельности компании на рынке.

Повышение квалификации персонала является неотъемлемой частью развития каждого предприятия, так как развитие организации и ее персонала – взаимосвязанные понятия. Одной из наиболее эффективных форм повышения квалификации персонала является внутрифирменное обучение [1].

С точки зрения В. П. Галенко, повышение квалификации – это подготовка кадров с целью усовершенствования знаний, умений и навыков в связи с повышением требований к профессии или повышением в должности [2].

Обучение персонала – это целенаправленный, организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов и руководителей.

Правильно организованное внутрифирменное обучение персонала способно выполнять две важные функции: раскрытие потенциала сотрудника и, как следствие, более эффективное его использование, а также повышение мотивации сотрудника.

Эффективность налаженной системы внутрифирменного образования, которая позволит обучать персонал непрерывно от рабочего процесса, обуславливается следующими факторами [3]:

- внедрение новой технической и технологической базы компании, рост коммуникационных возможностей, обновление производства товаров;
- высокий уровень конкурентоспособности предприятий, имеющих развитую систему непрерывного обучения персонала;
- повышение квалификации уже имеющихся сотрудников, повышение их интереса к профессиональной деятельности выгоднее, чем привлечение новых сотрудников, порождающее текучесть кадров.

Внутрифирменное обучение должно осуществляться на основе специальной программы, алгоритм которой обычно включает в себя четыре этапа:

1. Предварительная оценка, проводимая с целью определения потребностей обучения.

2. Постановка целей обучения. Этот этап необходим для выработки и уточнения прогнозируемых результатов в измеримых единицах, которых должны достигнуть сотрудники по окончании обучения.

3. Обучение персонала. Целью этого этапа послужит выбор метода обучения персонала и проведение самого обучения.

4. Оценка. Целью этого этапа является оценка эффективности обучения путем сравнения эффективности до и после проведения программы обучения.

Прежде чем начать обучение персонала, требуется определить, есть ли в нем необходимость и в каком именно методе обучения нуждается предприятие.

Существует два основных метода в определении необходимости обучения: анализ задач и анализ исполнения [4].

Анализ задач – оценка необходимости обучения новых сотрудников. Общей практикой в данном случае является найм нового персонала с его последующим обучением.

Целью руководителя в данной ситуации будет развитие навыков, расширение знаний персонала, требующихся для эффективной работы, и обучение, основывающееся на анализе задач, стоящих перед предприятием, подробном изучении выполняемой работы с целью определения необходимых навыков.

В данном случае наиболее уместно использовать описание работы и ее специфики. Многие менеджеры используют форму записи анализа задач, которая содержит следующие типы информации:

1. Описание основных операций и приемов выполнения работ.
2. Частота применения операций и приемов работ.
3. Выделение стандартов выполняемых операций и приемов.
4. Условия выполнения работ.

5. Навыки и знания, необходимые для выполнения операций и работ.

6. Лучшее место для выполнения работ.

Суть данного анализа – определить причину затруднения в решении проблемы.

В первую очередь необходимо обозначить существование проблемы. Если проблема на самом деле существует, то каковы причины ее возникновения? Это могут быть [5]:

- сотрудники, не обладающие достаточными профессиональными знаниями;
- устаревшие стандарты и нормы, ограниченность самой организации;
- недостаточность обучения.

Если причина данной проблемы в нежелании сотрудников решать поставленные перед ними задачи, стоит изменить систему стимулирования кадров, пересмотреть программу их вознаграждений, усилить систему мотивации. Зачастую определить возможности обучения труднее, чем обозначить проблемы в организации.

Потребности обучения играют ключевую роль при постановке целей. Именно из потребностей обучения формулируются цели, а правильно поставленные цели обучения определяют спектр возможных работ, выполняемых новым сотрудником.

Для работника и работодателя цели, преследуемые в процессе обучения, различны.

Цель проведения учебного процесса, с точки зрения работодателя [6]:

- организация и формирование управления персоналом;
- решение возникших кадровых проблем;
- воспроизводство персонала;
- интеграция персонала;
- гибкое формирование персонала;
- внедрение нововведений и адаптация к ним.

Со стороны работника цели непрерывного образования будут сформулированы следующим образом:

- повышение профессиональной квалификации;
- приобретение новых знаний, при помощи которых будет возможно оставаться на соответствующем уровне.

При обучении и повышении квалификации персонала используется ряд принципов:

1. Принцип объективности, подразумевающий, что обучение сотрудников проводится вне зависимости от мнений и отдельных суждений работников и организации.

2. Принцип надежности, предполагающий, что обучение будет проводиться независимо от каких-либо ситуативных факторов (настроения, погоды, прошлого опыта).

3. Принцип достоверности, показывающий, насколько продуктивно применение сотрудником обретенных в процессе обучения знаний и навыков.

4. Принцип доступности, подразумевающий, что процесс обучения должен быть понятен для всех сторон, участвующих в нем, то есть как для преподавателя, так и для обучающихся [7].

Непрерывное обучение сотрудников позволяет удержать их на должности, так как повышается стимуляция, уменьшаются стрессовые ситуации, становятся более понятными перспективы карьерного роста и раскрытия потенциала [8].

Существует несколько видов обучения [9]:

1. Подготовка кадров.
2. Повышение квалификации кадров.
3. Переподготовка кадров.

Подготовка кадров подразумевает обучение специалистов, готовых к деятельности в любой области, обладающих набором навыков и умений.

Повышение квалификации кадров подразумевает повышение знаний, умений, навыков в связи с изменениями требований к профессии и должности.

Переподготовка кадров подразумевает обучение уже имеющихся сотрудников организации новым знаниям и умениям, овладение новой профессией в связи с изменившейся ситуацией или требованиями к труду. В переподготовке используются активные формы обучения: дискуссии, деловые игры, методы мозговых атак, написание рефератов, разработка контрольных и курсовых работ. Учебный процесс включает в себя много различных форм и методов учёбы [10].

Обучение может осуществляться как на рабочем месте, так и вне его.

Внепроизводственная профессиональная подготовка требует значительных финансовых затрат, хотя отличается более высокими результатами.

Внутрипроизводственная подготовка также влечет за собой расходы, но размер затрат существенно ниже, поскольку не требует выезда персонала к месту обучения. Преимуществом внутрифирменного обучения является и то, что программа учебного процесса составляется с учетом специфики данного предприятия, передача знаний осуществляется более легким для восприятия наглядным способом, результаты проведения подготовки проще контролировать.

Существуют определенные типы учебных программ внутрифирменной подготовки трудовых ресурсов. Они составляются в результате постановки организационных задач.

Типы учебных программ внутрифирменной подготовки персонала [11]:

1. Поведенческий тренинг. Используется при необходимости специализированных программ обучения (тренингов продаж, ведения переговоров, повышения креативности).
2. Активная межгрупповая деятельность с последующей рефлексией группового процесса. Деловые игры и анализ проблем организации производятся в том случае, когда компании необходимо провести программу командообразования.
3. Ролевые и имитационные игры, стажировки, проектирование корпоративной культуры проводятся при необходимости налаживания командной деятельности и межличностной коммуникации персонала организации.
4. Лекции, семинары, практические занятия необходимы при управленческой и теоретической подготовке персонала организации.
5. Организационно-мыслительные игры, разработка проектов, анализ ситуаций, возникших в результате деятельности организации, применяются в случае, когда необходимо подготовить персонал компании к организационной и инновационной деятельности.

Для повышения эффективности проведения внутрифирменного обучения следует использовать модульный подход к обучению.

Модуль – это отдельная самостоятельная часть какой-либо системы. В модуле четко определены цели обучения, задачи и уровни изучения материала, определены навыки и умения. Модули имеют разнообразные средства обучения. Они обеспечивают активное участие учащихся, усваивающих информацию в действии, и активную работу с учебным материалом.

Повышение эффективности программы обучения при использовании данного подхода обуславливается тем, что в модуле четко определены цели обучения, задачи, уровни, навыки, умения и компетенции. Модули позволяют разнообразить средства обучения, обеспечивают активное участие обучающихся, что способствует лучшему усвоению информации. Учебный курс можно разделить на несколько частей, что позволит включить и теоретическую, и практическую, и итоговую составляющие учебной программы, и их количество не ограничено. Последовательность модулей можно менять, что позволит достигнуть гибкости в программе обучения.

Существует еще одна форма внутрифирменного обучения – наставничество.

Суть этой формы заключается во взаимодействии более опытного сотрудника организации и менее опытного или нового сотрудника. Данный метод подготовки позволяет одновременно, не отрываясь от рабочего процесса, освоить как теоретические, так и практические требования к выполняемой работе. На обучаемого возлагается определенная ответственность, что позволяет ученику ощущать себя частью рабочего процесса и стимулирует подходить к освоению материала более ответственно. Данная форма обучения требует особых личных качеств и склада характера от наставника. Основными целями являются: передача знаний и опыта, корпоративной культуры, рост и развитие потенциала наставляемого, улучшение коммуникации [12].

Одной из самых распространенных программ внутрифирменного обучения и групповой работы является тренинг.

Тренинг возможно рассматривать как метод психологического воздействия в целях обучения человека, развития профессиональных качеств, свойств личностных характеристик. Тренинги позволяют свести количество ошибок к минимуму, так как дают возможность оценить плюсы и минусы тех или иных подходов в условиях тренингового зала. Участники тренинга имеют возможность приобрести теоретические знания и необходимые им навыки, как профессиональные так и деловые, при помощи концентрированного опыта; кроме того, тренинг помогает специалисту ознакомиться с профессиональной средой, овладеть способами воздействия на неё для достижения целей, поставленных перед ним в ходе профессиональной деятельности.

Таким образом, социальная и экономическая эффективность обучения квалифицированных кадров заключается в снижении издержек организации, повышении производительности труда за счет снижения количества ошибок при выполнении своих обязанностей сотрудником. Обучение персонала также благоприятно влияет на самооценку сотрудников, как следствие – уменьшение стрессовых ситуаций, повышение способности реализации; также можно сделать вывод, что внутрифирменное обучение более выгодно с экономической стороны и со стороны контроля за процессом обучения. Вопрос организации процесса обучения на предприятии зависит от поставленных целей и задач, зависящих от выбранной стратегии компании.

Ссылки на источники

1. Адаптация человека к трудовой деятельности и ее психофизиологическая оценка: межотраслевые методические рекомендации НИИ труда. – М.: Знание, 2012. – С. 112.
2. Галенко В. П. Управление персоналом и эффективность предприятий. – СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 2006. – С. 380.
3. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ, 2011. – С. 98.
4. Иванов Н. Внутрифирменная подготовка кадров в экономически развитых странах // Кадры. – 2011. – № 2. – С. 41.
5. Жирицкий А. К. Кадровая политика корпораций и фирм: пособие. Вып. 1, 2. – М.: Экономика, 2013. – С. 67.
6. Старобинский Э. Е. Как управлять персоналом? – М.: АС «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2008. – С. 265.
7. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. – М.: Гардарики, 2011. – С. 332.
8. Гончаров В. В. В поисках совершенства управления. Руководство для высшего управленческого персонала. Опыт лучших промышленных фирм США, Японии и стран Западной Европы. – М.: МП «Сувенир», 2010. – С. 178.
9. Норберт Т. Развитие персонала как инструмент управления предприятием // Теория и практика управления. – 2008. – № 2. – С. 41.
10. Заварина Г. В., Черенков В. В. Вопросы квалификационно-должностного роста работников. – СПб.: СПбФЭИ, 2011. – С. 334.
11. Жирицкий А. К. Подготовка кадров: содержание и методы // Кадры. – 2011. – № 2. – С. 27.
12. Маусов Н. К., Кулапов М. Н., Журавлев П. В. Управление карьерой персонала в условиях производства: социально-экономический аспект: учеб. пособие. – М.: Рос. экон. акад., 1993. – С. 287.

Alexandra Zhigalova,

Student, branch of Vladivostok State University of Economics and Service in Nakhodka, Nakhodka

Zhigalova9292@mail.ru

Recommendations for effective system of in-house training and skills development in a company

Abstract. The paper defines the factors causing the efficiency of in-house training. The author views the basic methods of house training; analyzes the system of in-house training and its significance for both an employee and a head of a company.

Key words: training, house training, skills, training, retraining, skills upgrading.

References

1. (2012) *Adaptacija cheloveka k trudovoj dejatel'nosti i ee psihofiziologicheskaja ocenka: mezhotraslevye metodicheskie rekomendacii NII truda*, Znanie, Moscow, p. 112 (in Russian).
2. Galenko, V. P. (2006) *Upravlenie personalom i jeffektivnost' predpriyatij*, Izd-vo SPbUJeF, St. Petersburg, p. 380 (in Russian).
3. Vesnin, V. R. (2011) *Prakticheskij menedzhment personala: posobie po kadrovoj rabote*, Jurist#, Moscow, p. 98 (in Russian).
4. Ivanov, N. (2011) "Vnutrifirmennaja podgotovka kadrov v jekonomicheski razvityh stranah", *Kadry*, № 2, p. 41 (in Russian).
5. Zhirickij, A. K. (2013) *Kadrovaja politika korporacij i firm: posobie*. Vyp. 1, 2, Jekonomika, Moscow, p. 67 (in Russian).
6. Starobinskij, Je. E. (2008) *Kak upravljat' personalom?* AS "Biznes-shkola 'Intel-Sintez'", Moscow, p. 265 (in Russian).
7. Vihanskij, O. S. & Naumov, A. I. (2011) *Menedzhment*, Gardariki, Moscow, p. 332 (in Russian).
8. Goncharov, V. V. (2010) *V poiskah sovershenstva upravlenija. Rukovodstvo dlja vysshego upravlencheskogo personala. Opyt luchshih promyshlennyh firm SShA, Japonii i stran Zapadnoj Evropy*, MP "Suvener", Moscow, p. 178 (in Russian).
9. Norbert, T. (2008) "Razvitie personala kak instrument upravlenija predpriyatiem", *Teorija i praktika upravlenija*, № 2, p. 41 (in Russian).
10. Zavarina, G. V. & Cherenkov, V. V. (2011) *Voprosy kvalifikacionno-dolzhnostnogo rosta rabotnikov*, SpbFJel, St. Petersburg, p. 334 (in Russian).
11. Zhirickij, A. K. (2011) "Podgotovka kadrov: sodержanie i metody", *Kadry*, № 2, p. 27 (in Russian).
12. Mausov, N. K., Kulapov, M. N. & Zhuravlev, P. V. (1993) *Upravlenie kar'eroj personala v uslovijah proizvodstva: social'no-jekonomicheskij aspekt: ucheb. posobie*, Ros. jekon. akad., Moscow, p. 287 (in Russian).

Рекомендовано к публикации:

Утёмовым В. В., кандидатом педагогических наук;

Горевым П. М., кандидатом педагогических наук,

главным редактором журнала «Концепт»



www.e-koncept.ru

Поступила в редакцию <i>Received</i>	17.06.15	Получена положительная рецензия <i>Received a positive review</i>	17.06.15
Принята к публикации <i>Accepted for publication</i>	17.06.15	Опубликована <i>Published</i>	18.06.15

© Концепт, научно-методический электронный журнал, 2015

© Жигалова А. А., 2015