

С.А. Слободчикова

РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА (ПОДГОТОВКИ, ПЕРЕПОДГОТОВКИ И ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ)

В статье раскрыты основные понятия, методы и формы процесса обучения персонала организации. Охарактеризованы показатели эффективности организации обучения персонала, которые способствуют совершенствованию трудового потенциала каждого работника, а также повышают социальные и экономические результаты трудовой деятельности, благодаря которым происходит развитие самой организации и повышение ее конкурентоспособности.

Ключевые слова: обучение персонала, система обучения, персонал.

S.A. Slobodchikova

THE DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATION OF PERSONNEL TRAINING (TRAINING, RETRAINING AND ADVANCED TRAINING)

The article reveals the basic concepts, methods and forms of personnel training process of the organization. Characterized the effectiveness of staff training that contribute to improvement of labor potential of each employee and improve social and economic outcomes-employment, which occurs due to the development of the organization and enhancing its competitiveness.

Keywords: training, training system, personnel.

В условиях существующих уровней и темпов развития технологии и экономики, когда на рынке действует жесткая конкуренция, важнейшую роль играет профессионально-квалификационный потенциал персонала предприятия и его постоянное наращивание.

Для этого руководству необходимо обеспечить предприятие высококвалифицированными работниками, осуществлять верную кадровую политику в части обучения и развития личностных качеств всех сотрудников. Поэтому одной из наиболее важных задач является обеспече-

ние предприятия высококвалифицированными кадрами, которые способны решать не только простые, рутинные задачи, но и обеспечивать развитие предприятия, занятия прочных конкурентных позиций на рынке, определять и реализовывать стратегические цели.

Наряду с этим существуют проблемы с привлечением персонала: люди с высоким уровнем профессиональных навыков и опытом работы требуют высокой платы за предоставление своих услуг, а малоквалифицированная рабочая сила не способна решать стратегические вопросы развития предприятия. В связи с этим тема исследования является актуальной и своевременной.

Большое количество теоретиков в разное время занимались проблемой профессионального обучения персонала, необходимости и целесообразности роста его интеллектуального, творческого потенциала, развития таких личностных качеств, как креативность и инновационность. Среди этих исследователей необходимо отметить работы Болтунова А.П. [1], Коптева К.В., Афанасьевой Л.А. [4], Плугиной Ю.А., Сенотовой А.А., Егоровой А.А., Рогожниковой Н.Л. [3], Морозова М.А. [10], Гришнова А.А., Гладкий А.М., Савченко Б., Тютюнникова С.В., Чухно А.А.

Анализ исследований показывает, что одним из важнейших элементов кадрового менеджмента является развитие персонала и его обучение. Эту проблему исследовали в своих трудах Балабанова Л., Яковенко М., Сардак А., Володина Н., Новаковская Л., Варламова Е., Гирченко Т., Демченко А., Козлов В., Кирьян Т., Заков И., Магура П., Нестеренко А., Скаун В. и другие. Все эти ученые сходятся к единому мнению, что система профессионального обучения является очень важным инструментом эффективного управления организацией.

Немаловажны для российской научной мысли и практического применения работы зарубежных исследователей Армстронга М., Марра Р., Шмидта Г., основателей теории человеческого капитала Боцмана М., Беккера М. и др.

Обучение персонала – это вид деятельности, который направлен на развитие и поддержание основных компетенций персонала, обеспечивающих эффективную деятельность в настоящее время и в будущем.

Цель обучения персонала – обеспечить соответствие знаний, умений и про-

фессиональных навыков сотрудников требованиям, предъявляемым к их квалификации.

Основными факторами, которые определяют необходимость обучения персонала на предприятии, являются:

- развитие НТП, что позволяет развивать коммуникации;
- быстрые изменения в бизнес-технологиях;
- большая конкуренция на рынке предоставления услуг, работ, продажи продукции и необходимость поддерживать свою конкурентоспособность;
- постоянное обновление продуктов и предоставления сферы услуг;
- расширение предприятий посредством создания новых филиалов или отделов.

Обучение на предприятиях осуществляется в целях:

- сохранения высокого уровня квалификации работника, является необходимым для осуществления трудовой деятельности;
- поддержания конкурентоспособности организации с помощью освоения передового опыта, новейших методов управления персоналом и самых современных технологий;
- создание комфортных условий для развития работника, получение им новых знаний, активной трудовой деятельности с помощью новейших образовательных программ и средств обучения;
- совершенствования компетенций работника;
- подготовки работника к ротации кадров.

Относительно целей обучения, то они существенно различаются с точки зрения работника и руководства предприятия (табл. 1).

Таблица 1

Цели обучения персонала [9, с. 201]

Цели предприятия	Цели работника
– быстрое формирование коллектива;	– повышение собственной квалификации; – развитие своих знаний и получения новых;

<ul style="list-style-type: none"> – быстрая адаптация к работе работника; – быстрое усвоение новых технологий. 	<ul style="list-style-type: none"> – развитие навыков, необходимых для эффективного выполнения должностных обязанностей.
---	---

Система обучения персонала должна обеспечить работника такими знаниями и уровнем квалификации, который будет отвечать требованиям организации, удовлетворять интересы работника, которые тесно связаны с самореализацией в своей деятельности, что, как следствие, будет способствовать повышению эффективности труда и обусловит повышение

конкурентоспособности организации на рынке. Эта система состоит из профессионального обучения персонала, его аттестации, сертификации и формирования резерва руководителей.

В общем, профессиональное обучение выступает непрерывным процессом, который состоит из последовательных этапов (рис. 1).

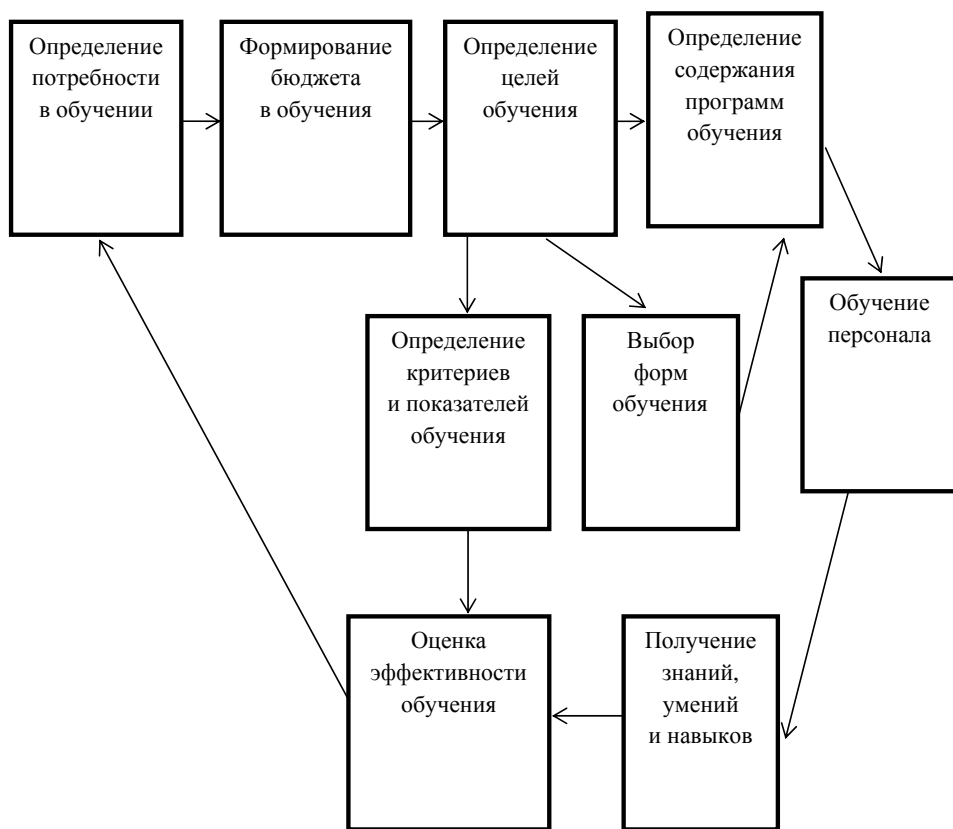


Рис. 1. Модель обучения персонала организации

При определении показателей эффективности обучения в организации в первую очередь рассматривают эффективность и качество учебной программы

[11]. Целью привлечения инвестиций в обучение персонала является повышение результативности деятельности организации. Поэтому многие компании видят в

профессиональном обучении существенное увеличение прибыли.

Рассматривая эффективность обучения, недопустимо разграничивать социальную и экономическую эффективность, невозможно повысить одну эффективность за счет уменьшения другой, например, нельзя повысить экономическую эффективность за счет снижения социальной, потому что последняя оказывает влияние на экономическую. Когда фирма экономит на обучении персонала на начальной стадии его формирования, то в будущем это отразится на эффективности труда, она будет значительно ниже, чем могла бы быть. Это за собой потянет дальнейшее повышение текучести кадров в организации, увеличение брака в производстве, то есть расходы фирмы будут еще большими, чем предварительно сэкономленные средства [2, с. 98].

Чтобы рассчитать экономическую эффективность обучения персонала, необходимо соотнести экономический эффект от обучения к затратам на обучение. Социальная эффективность определяется как отношение полученного социального результата к затратам. При расчете возникают некоторые сложности при выражении некоторых показателей в количественном измерении.

Исходя из концепции человеческого капитала, при осуществлении инвестиций в человеческий капитал в дальнейшем мы ожидаем выгоды: увеличение уровня заработка, получения большего удовольствия от своего труда.

Существует еще один метод определения эффективности учебной программы – метод Кирк Патрика. Этот метод состоит из четырех степеней оценки.

1. *Реакция участников программы.* На этом этапе выясняют мнение участника программы с помощью анкеты, в которой следует указать новизну обучения, актуальность, способ применения знаний на практике. Также работники в анкетах могут высказать свои замечания и предложения к разработчикам программы. Также реакция работника может оцениваться во время неформального интервью. Опреде-

ление реакции работников на учебную программу является важным фактом как для организации в плане планирования развития персонала, так и для провайдера, который может видеть свои недостатки глазами участников программы.

2. *Обучаемость.* Это сравнение начального уровня знаний до обучения и после обучения. Обычно уровень знаний устанавливают с помощью тестирования. Тесты включают проверку учебного материала пройденного курса.

3. *Поведение.* Особенно оценивается поведение работника на его рабочем месте. Его оценивают как сами работники, так и их коллеги, руководители и даже клиенты. Для этого используют оценочные формы, которые заполняют до начала обучения и после прохождения всего курса.

4. *Результаты.* На этом этапе выясняют, в какой степени обучение повлияло на улучшение результата деятельности подразделения или организации, в общем. Здесь оценивают показатели производительности труда, объемов продаж, качества, нарушения в технике безопасности и другие.

В целом влияние на результативность труда каждого работника осуществляет множество факторов, несмотря на профессиональное обучение. Это могут быть и изменения в конкурентной среде, активизация действий конкурентов, различные изменения на данном рынке деятельности организации.

Исследуя средства обучения и их сущность, выявлены основные его проблемы, к которым можно отнести: зачем учить – цели обучения; почему учить – содержательность обучения; как осуществить обучение – организационные формы обучения; что применять при осуществлении обучения – средства обучения; каким образом научить – методы обучения. Компонент «как учить» не меньше, чем другие, значим и является именно тем, который обеспечивает тесное взаимодействие в процессе обучения между тем, кто учит, и теми, кого обучают, то есть, метод обучения.

Метод является центральным элементом процесса обучения, который связывает цепочка между заранее спроектированной целью и конечными результатами; определяющей роль метода в системе «цели – содержание – методы-формы – средства обучения». С позиций педагогов, метод обучения представляет собой многогранное понятие.

Исторически первыми методами обучения считаются методы учителя (рассказ, объяснение), методы ученика (упражнения, самостоятельная работа, вопрос), а также методы их совместной деятельности (беседа, дискуссия).

Практически первая классификация методов обучения была предложена Е.В. Петровским и Е.Я. Голант, которая основывалась на источниках знаний: слово, наглядность, практика.

Весомую роль в организации учебного процесса будущих квалифицированных работников имеет классификация, разработанная на основе целостного подхода Ю. Бабанским: организация учебной деятельности в процессе обучения, контроля и самоконтроля.

Ученые М.М. Скаткин и И.Я. Лернер предложили классифицировать методы обучения по виду познавательной деятельности учащихся в процессе усвоения содержания учебного материала: объясняя иллюстративный, репродуктивный, проблемное изложение, частично-поисковый, или эвристический, исследовательский методы.

В то же время, С.Я. Батишев и А.Н. Новиков акцентируют свое внимание на том, что наличие различных классификаций не означает, что один метод противостоит другому и не является основой для преимущественного применения одного из них.

В.А. Скакун тоже утверждает, что не важно, как мы классифицируем методы обучения, а главное, чтобы педагог понимал их глубокую суть, когда их нужно применять для эффективного использования, владел умением использовать методы для управления познавательной

и учебно-производственной деятельностью учащихся [8, с. 176].

То есть, методы являются инструментом управления процессом обучения, взаимосвязаны и дополняют друг друга, характеризуют с противоположных сторон взаимодействие педагога и ученика.

Ценными для нас являются предложенные И.П. Пидласогова подходы к структуре метода обучения и структуры метода учения. Он считает, что в структуре метода обучения должны входить: спроектированные педагогом цели учебно-производственной деятельности; пути, которые выберет педагог для их достижения; способы сотрудничества, соответствующие поставленным задачам; содержательность процесса обучения с учебными материалами, логичность ведения учебного процесса, степень мастерства учителя и средства, которые он применяет в своей работе.

В структуру метода учения входит то, что должен выполнить ученик: восприятие (непосредственное, опосредованное), понимание (представление, осмысление), запоминание (текущее, оперативное, длительное), закрепление (обобщенное, систематизированное), применение (вербальное, практическое).

Целесообразность применения каждой из существующих классификаций определяется ее практическим использованием для творческого развития личности в процессе профессиональной подготовки. Итак, учитывая определенные подходы к структуре методов обучения, можно спроектировать учебно-производственную деятельность тех, кто учится с целью реализации образовательных целей.

Профессиональная подготовка квалифицированных работников в будущем в условиях производства состоит из теоретического (общетехнические и специальные дисциплины) и производственного обучения. Рассмотрим методы обучения, которые способствуют эффективному изучению дисциплин и формированию профессионально-практических навыков и умений.

Современные организации и предприятия вынуждены заботиться о качестве рабочей силы, если хотят быть конкурентоспособными на рынке. Поэтому особое внимание в наше время следует уделять организации обучения персонала.

Обучение персонала – это целенаправленный, систематический процесс овладения знаниями, умениями и навыками, путем общения с опытными специалистами, наставниками, руководителями. Выделяют три вида обучения: 1) подготовка работников, 2) повышение квалификации и 3) переподготовка. Обычно обучение осуществляется, когда человек впервые приходит на работу, когда работника назначают на новую должность или если знания работника не соответствуют требованиям в настоящий момент.

Эффективность обучения в организации обычно определяют через оценку эффективности учебной программы. Саму же эффективность разделяют на социальную и экономическую, которые являются неотъемлемыми друг от друга, так как тесно взаимосвязаны. Эффектив-

ность обучения проявляется через прямые материальные выгоды, косвенные материальные выгоды и моральные выгоды. В целом исследование эффективности обучения осуществляется через связь «затраты – выгоды».

Конкретными показателями эффективности обучения является уровень производительности труда, прирост прибыли, увеличение объемов продаж продуктов, повышение уровня конкурентоспособности работника, получение удовольствия от работы и другие.

Выделяют большое количество методов и форм обучения, в частности, существует разделение на методы обучения на рабочем месте и вне рабочего места. Обучение на рабочем месте характеризуется выполнением действий работников в рабочей ситуации. Обучение вне рабочего места осуществляется в специальных учебных заведениях вне стен организации по основным формам теоретической подготовки, к которым относят такие, как лекции, семинарские занятия, анализ рабочих ситуаций и самостоятельная работа ученика.

Литература

1. Болтунов А.П. Совершенствование системы обучения персонала на примере ОАО «АТБ» // Актуальные вопросы экономических наук. – 2014. – № 37. – С. 53–58.
2. Воротынцева Т., Неделин Е. Строим систему обучения персонала – СПб. : Издательство Речь, 2008 – 128 с.
3. Егорова А.А., Рогожников Н.Л. Оценка целесообразности инвестирования в обучение персонала авиакомпании // Научный вестник МГТУ ГА. – 2006. – № 105. – С. 112–120.
4. Коптева К.В., Афанасьева Л.А. Эффективная система обучения как основа развития кадрового потенциала предприятия // Auditorium. – 2014. – № 3 (3). – С. 67–76.
5. Плугина Ю.А. Современные методы профессионального развития персонала предприятия // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – № 43. – С. 248–254.
6. Сенотова А.А. Обучение персонала как необходимая составляющая успешного управления промышленным предприятием (на материалах компаний-производителей цемента) // Вестник СГТУ. – 2011. – № 1. – С. 256–262.
7. Чуруксаева И.В., Кукушкин С.Г. Модели оценки эффективности обучения персонала // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2010. № 6. – С. 276–277.
8. Скакун В.А. Организация и методика профессионального обучения.– М. : ФОРУМ-ИНФРА, 2007. – 336 с.

9. *Хабидуллина С.А., Козлова Е.М.* Построение системы обучения в компании // Управление развитием персонала. – 2009. – № 3 (19). – С. 198–204.

10. *Морозов М.А.* Повышение эффективности развития персонала // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. – № 2. – С. 18.

11. *Морозов М.А., Алимов Д.И.* Модели менеджмента качества образовательных услуг // Вестник Пятигорского государственного лингвистического университета. – 2015. – № 2. – С. 235–237.

Literatura

1. *Boltunov, A.P.* Sovershenstvovanie sistemy obucheniya personala na primere OAO «АТВ» // Aktual'nye voprosy ekonomicheskikh nauk. – 2014. – № 37. – С. 53–58.

2. *Vorotyntseva, T., Nedelin, E.* Stroim sistemu obucheniya personala – SPb. : Izdatel'stvo Rech', 2008 – 128 s.

3. *Egorova, A.A., Rogozhnikova, N.L.* Otsenka tselesoobraznosti investirovaniya v obuchenie personala aviakompanii // Nauchnyy vestnik MGTU GA. – 2006. – № 105. – С. 112–120.

4. *Kopteva, K.V., Afanas'eva, L.A.* Effektivnaya sistema obucheniya kak osnova razvitiya kadrovogo potentsiala predpriyatiya // Auditorium. – 2014. – № 3 (3). – С. 67–76.

5. *Plugina, Yu.A.* Sovremennye metody professional'nogo razvitiya personala predpriyatiya // Visnik ekonomiki transportu i promislovosti. – 2013. – № 43. – С. 248–254.

6. *Senotova, A.A.* Obuchenie personala kak neobkhodimaya sostavlyayushchaya uspešnogo upravleniya promyshlennym predpriyatiem (na materialakh kompaniy-proizvoditeley tsementa) // Vestnik SGTU. – 2011. – № 1. – С. 256–262.

7. *Churuksaeva, I.V., Kukushkin, S.G.* Modeli otsenki effektivnosti obucheniya personala // Aktual'nye problemy aviatsii i kosmonavтики. – 2010. № 6. – С. 276–277.

8. *Skakun, V.A.* Organizatsiya i metodika professional'nogo obucheniya.– M. : FORUM-INFRA, 2007. – 336 s.

9. *Khabibullina, S.A., Kozlova, E.M.* Postroenie sistemy obucheniya v kompanii // Управление развитием персонала. – 2009. – № 3 (19). – С. 198–204.

10. *Morozov, M.A.* Povyshenie effektivnosti razvitiya personala // Menedzhment v Rosii i za rubezhom. – 2012. – № 2. – С. 18.

11. *Morozov, M.A., Alimov, D.I.* Modeli menedzhmenta kachestva obrazovatel'nykh uslug // Vestnik Pyatigorskogo gosudarstvennogo lingvisticheskogo universiteta. – 2015. – № 2. – С. 235–237.