

**Сер Л. М.**

*кандидат экономических наук,  
доцент кафедры «Экономика и управление в социальной сфере»,  
Академия труда и социальных отношений*

**Малахов Е. С.**

*кандидат экономических наук, старший преподаватель,  
Новороссийская государственная морская академии*

**Ананченкова П. И.**

*кандидат экономических наук,  
профессор кафедры «Экономика и управление в социальной сфере»,  
Академия труда и социальных отношений*

## **Сотрудники, руководители и собственники компании — о необходимости внутрифирменного обучения**

*В статье рассмотрены различные аспекты актуальности внутрикорпоративных обучающих программ с позиции сотрудников компании, руководителей среднего и высшего звена и собственников. Выделены особенности функционирования корпоративных образовательных систем, в том числе и такой новой формы, как корпоративный университет.*

*Ключевые слова: обучение, компания, персонал, корпоративный университет.*

## **Employees, heads and owners of the company — about need of intra firm training**

*In article various aspects of relevance of intra corporate training programs from a position of staff of the company, heads of an average and the top management and owners are considered. Features of functioning of corporate educational systems, including such new form, as corporate university are marked out.*

*Keywords: training, company, personnel, corporate university.*

Развитие промышленности, технологии и, особенно, знаний происходит настолько быстрыми темпами, что в течение каждых пяти лет количество информации удваивается. Сейчас уже невозможно обеспечить процесс трудовой жизни (30–40 лет) только теми знаниями, которые были приобретены в рамках базового высшего образования. Еще в 50-х годах прошлого столетия специалисты Японского центра по повышению производительности труда отмечали, что «...промыш-

ленность и управление — это, прежде всего людские ресурсы и главная проблема заключается в том, как обеспечить отрасли промышленности и управленческие структуры квалифицированными кадрами»<sup>1</sup>. Позже, в 70-е годы, в развитых странах была разработана концепция непрерывного образования, которая за последнее время стала одним из самых успешных инструментов, позволяющих решать проблемы соответствия быстро растущего технического потенциала и персонала. Концепция предполагает, что процесс профессионального развития становится постоянным, специалист в рамках самой деятельности и на специальных курсах получает новые знания, необходимые для поддержания собственной работоспособности.

В середине 80-х годов американские корпорации расходовали на образование и профессиональную подготовку около 60 млрд. долл., а на принадлежащих им предприятиях обучалось около 8 млн. человек — примерно столько же, сколько в вузах США. Обучение в рамках фирм или специальных учебных центров как бы дополняет знания, полученные в школе или вузе, приспособливает их к своим производственным нуждам. 75% фирм обеспечивают занятый у них персонал программами профессиональной подготовки<sup>2</sup>.

В среднем по программам подготовки фирмы США тратят 263 долл. на одного работника<sup>3</sup>. В целом затраты на внутрифирменное обучение вполне сопоставимы с затратами на государственные и частные школы (среднее и высшее образование) — примерно 350 млрд. долл. Уже с 70-х годов большинство руководителей американских корпораций стали рассматривать затраты на обучение как прибыльные инвестиции, а отделы развития персонала и внутрифирменные учебные центры — как подразделения, участвующие в создании прибыли.

На сегодняшний день традиционные требования к рабочим и служащим изменились, возникли новые рабочие места, особенно в сфере обслуживания, телекоммуникации и сфере информационных технологий. Сейчас в Европе и Северной Америке примерно 70% рабочих мест предполагают умственный труд и менее 30% — физический, тогда как пятьдесят лет назад соотношение было обратным. Сле-

---

<sup>1</sup> Агеев С.К. Современный менеджмент в современных корпорациях. М.: Изд-во МГИМО (У), 2008. С.94.

<sup>2</sup> Шарова С.Е. Современные системы развития человеческих ресурсов // Материалы международной научно-практической конференции «Экономика. Управление. Бизнес». Уфа, 2007. С.191.

<sup>3</sup> Конковский В.Г. Тенденции развития системы управления человеческими ресурсами в современных условиях // Материалы международной научно-практической конференции «Экономика. Управление. Бизнес». Уфа, 2007. С.135–136.

довательно, готовность меняться, приспосабливаться становится важнейшим требованием к работнику.

По данным департамента труда США, среднестатистический американец, вступающий сейчас в ряды рабочей силы, будет не менее трех раз в течение своей трудовой деятельности менять ее вид. В сходных обстоятельствах находятся и трудовые ресурсы европейских стран, «работа на всю жизнь» становится редкостью. Таким образом, людям необходимо развивать и приобретать универсальные знания и навыки, которые помогут устроиться на новую работу при изменении рабочей ситуации.

В прошлом люди могли надеяться на то, что полученное ими образование и подготовка окажутся достаточными на всю жизнь. Однако сейчас базовое обучение создает лишь основу для профессиональной карьеры. Достаточные навыки и опыт при приеме на работу отнюдь не гарантируют того, что в связи с изменением обстоятельств и рабочей ситуации не потребуется совершенствовать имеющиеся у работника навыки. Работа и учеба должны стать неразрывными, ведь если сотрудники не имеют возможности повышать квалификацию на рабочем месте, их навыки постепенно устаревают. Аналогичным образом, если руководство компании не вкладывает достаточно средств в обучение и переквалификацию кадров, производство неизбежно тормозится.

Традиционно термин «развитие» (повышение квалификации) относилось к сравнительно небольшому по численности управленческому звену в крупных компаниях, менеджеров считали «мозгом» организации. Однако сейчас возникла необходимость в распределении руководства, то есть большее число людей теперь должно владеть соответствующими навыками. Численность и удельный вес руководителей и специалистов возросли, что усилило потребность в повышении профессиональной квалификации. Действительно, постоянное повышение профессиональной квалификации теперь выдвигается в качестве обязательного требования большинством профессиональных ассоциаций.

В соответствии с действующим законодательством, образовательные учреждения повышения квалификации реализуют различные виды ДПО: 1) повышение квалификации; 2) стажировка; 3) профессиональная переподготовка. Сегодня наряду с понятиями «повышение квалификации» и «переподготовка кадров» возникает понятие «корпоративное обучение», которое обозначает непрерывный процесс совершенствования профессиональных знаний, умений и навыков, передачи накопленного опыта, превращение его в достояние организации с помощью специальных методов и разнообразных форм организации учебного процесса.

Необходимость развития персонала сегодня осознается руководством практически всех эффективных и прибыльных компаний. Связано это с рядом причин, среди которых:

- обучение персонала является отличным мотивирующим фактором, обеспечивающим рост и развитие каждого сотрудника и всего коллектива в целом.
- обучение сотрудников по стандартизированным программам позволяет снизить влияние «человеческого фактора», то есть проблемы, которые связаны с недостаточностью знаний, компетенций, проблемами в коммуникациях между сотрудниками.
- обучение сотрудников, преимущественно без отрыва от производства, позволяет обеспечить единообразие в тех идеях, ценностях, знаниях, умениях и навыках, которые транслируются во время обучения. Таким образом, внутрикорпоративное обучение является наиболее эффективным с точки зрения обеспечения единства подходов со стороны сотрудников различных отделов и уровней.
- внутрикорпоративное обучение позволяет обеспечить наиболее эффективный подбор и расстановку кадров. Само наличие системы повышения квалификации может выступать своеобразной «приманкой» для хороших специалистов. В этих условиях снижается текучесть кадров, причем именно тех профессиональных сотрудников, которые вносят наибольший вклад в эффективный рост компании. При этом они получают удовлетворение от работы, ощущают свое признание со стороны руководства.
- рациональное использование новейших технологий предполагает соответствующий уровень подготовки и кадрового состава. Таким образом, обучение персонала дает возможность более активно использовать имеющиеся технологические линии, оборудование, программы.
- повышение квалификации сотрудников обеспечивает более высокий уровень качества производимых товаров и оказываемых услуг, позволяет полнее удовлетворять потребности клиентов.
- внутрикорпоративное обучение позволяет выявлять потенциальных лидеров и формировать резерв руководящих кадров, а также строить стратегические планы в отношении кадрового состава.
- само наличие внутренней системы обучения сотрудников является показателем способности и готовности компании своевременно реагировать на изменения внешней среды и своевременно адаптировать кадровый состав к этим изменениям.

Не смотря на затратность организации корпоративного обучения, руководство, тем не менее, получает и свои преимущества. Среди них: возможность концентрироваться на стратегических вопросах, оставляя текущие дела в ведении среднего менеджмента и рядовых сотрудников, способных решать текущие проблемы на высоком профессиональном уровне; возможность регулировать рабочую нагрузку сотрудников на основе их профессионального уровня, расширяя круг обязанностей и ответственности, способствуя горизонтальному и вертикальному перемещению и пр.

Преимущества повышения квалификации для сотрудников очевидны: включение сотрудника в программу внутрикорпоративного обучения является показателем его востребованности у руководства и, как следствие, гарантом занятости, что в нынешних условиях является весьма важным аргументом; повышение квалификации всегда может рассматриваться и как стимул к повышению по карьерной лестнице и как показатель способности работника выполнять более сложные обязанности и нести соответствующую ответственность; регулярное повышение квалификации и переобучение повышает способность приспосабливаться к новациям в работе, тем самым, снижая стресс; повышая свою квалификацию, сотрудники ощущают заботу руководства, что способствует повышению мотивации и удовлетворения от работы.

По данным опросов, размер оплаты имеет гораздо меньшее значение, чем принято считать. Исследователи сделали важное наблюдение: люди хотят интересной и увлекательной работы, хотят работать с удовольствием и гордиться результатами своего труда. Менеджеры и руководители имеют большое влияние на работу своих сотрудников и их отношение к ней. Следует больше заботиться о повышении удовлетворенности работой.

Цели обучения с точек 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 <sup>4</sup>: организация и формирование персонала управления; овладение умением определять, понимать и решать проблемы; воспроизводство персонала; интеграция персонала; гибкое формирование персонала; адаптация; внедрение нововведений.

С точки зрения наемного работника те же авторы определяют следующие цели непрерывного образования: поддержание на соот-

<sup>4</sup> Бартц В., Шайбл Х. Управление персоналом международной компании// Корпоративный вестник Газпром, 2008, № 7. С. 54.

ветствующем 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.

Мы согласны с О.А.Березкиной, которая отмечает: «Корпоративное обучение ориентировано на людей уже с практическим опытом деятельности и, как правило, с первым высшим образованием, которые осознают необходимость непрерывного повышения профессионального уровня, обеспечивающего их лучшую адаптацию к стратегическим и тактическим целям корпорации.

Особенностью субъектного состава корпоративного обучения является не столько возможность индивидуального и группового обучения работников, сколько подготовка их в соответствии с особенностями профессиональной деятельности конкретной корпорации, с учетом личностных потребностей и на основе практического применения умений и навыков работы в команде. Данный подход к обучению в команде работников, выполняющих различные функции, объясняется неоднородностью субъектного состава корпорации и является транслятором организационной философии и корпоративной культуры организации, а также выступает катализатором ее организационного развития...

Корпоративное обучение требует наличия источников финансирования, способных обеспечить значительные объемы инвестиций в развитие человеческого потенциала. Необходимо учитывать критерий, устанавливающий прямую связь между квалификацией работника, затратами на его подготовку, результатами производственной деятельности и финансированием его профессионального совершенствования с учетом перспектив развития корпорации. Известно, что уровень образования влияет на эффективность производственно-хозяйственной деятельности организации, следовательно, затраты на корпоративное обучение работников сопоставимы с капитальными вложениями в ее развитие. А в условиях общего снижения уровня инвестиций в капитал российской экономики основным источником развития являются инвестиции в интеллектуальный потенциал общества...»<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Березкина О.А. Развитие корпоративного обучения в системе российского дополнительного профессионального образования: организационно-функциональные и институциональные аспекты // Автореферат дисс. ... к.э.н. М., 2007. С.14.

Роль дополнительного профессионального образования (в том числе и внутрикорпоративного) в современной системе профессионального обучения определяется необходимостью обновления и обогащения интеллектуального потенциала общества; реализацией права работников на непрерывное образование в течении всей их трудовой деятельности; удовлетворение потребностей специалистов в получении знаний о новейших достижениях в различных отраслях науки и техники; а также поддержанием стремления самообразования и саморазвития в условиях высокой инновационности целевых приоритетов.

#### **Используемые источники**

1. Агеев С.К. Современный менеджмент в современных корпорациях. М.: Изд-во МГИМО (У), 2008.
2. Бартц В., Шайбл Х. Управление персоналом международной компании// Корпоративный вестник Газпром, 2008, № 7.
3. Березкина О.А. Развитие корпоративного обучения в системе российского дополнительного профессионального образования: организационно-функциональные и институциональные аспекты // Автореферат дисс. ... к.э.н. М., 2007.
4. Конковский В.Г. Тенденции развития системы управления человеческими ресурсами в современных условиях // Материалы международной научно-практической конференции «Экономика. Управление. Бизнес». Уфа, 2007.
5. Шарова С.Е. Современные системы развития человеческих ресурсов// Материалы международной научно-практической конференции «Экономика. Управление. Бизнес». Уфа, 2007.