

Ананченкова П. И.

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

Базовые условия и принципы формирования системы внутрифирменного обучения

В статье рассматриваются вопросы организации и реализации программ обучения и повышения квалификации кадров через систему внутрифирменного обучения. Выделены основные базовые условия и принципы формирования.

Ключевые слова: повышение квалификации, управление персоналом, кадры, внутрифирменное обучение.

Basic conditions and principles of formation of system of intra firm training

The main questions of the organization and implementation of programs of training and professional development of shots through system of intra firm training are considered in article. The main basic conditions and the principles of formation are allocated.

Keywords: professional development, human resource management, shots, intra firm training.

Современные тенденции инновационного развития производственной сферы и сферы услуг предъявляют жесткие требования к уровню и качеству подготовки персонала, что напрямую связано с развитием систем внутрифирменного обучения сотрудников, направленного на повышение их квалификации с учетом потребностей конкретной компании. Уже давно стала традиционной практика американских корпораций от 1 до 5% прибыли инвестировать в программы профессиональной переподготовки своего персонала¹. Как показывают исследования, в промышленном секторе «обновлять» свою квалификацию для освоения новых технологических процессов и оборудования приходится в среднем до 6–8 раз, меняя профессию при этом 3–4 раза². Иными

¹ Kiplinger A.H., Kiplinger K.A. Amencamthe Gobar 90's. Washington: DC, 2009. P. 155.

² Подготовка, переподготовка и повышение квалификации рабочих на производстве в условиях перехода к рыночной экономике // Под ред. С. Я. Батышева. Часть 2. М.: Просвещение, 2002. С. 85.

словами, каждый работник один раз в 4–7 лет должен обновлять свои профессиональные знания, умения и навыки, а процесс повышения профессиональной компетентности персонала становится неотъемлемой частью системы управления человеческими ресурсами, включающей в себя и программы внутрифирменного обучения.

В среднем по программам подготовки фирмы США тратят 263 долл. на одного работника³. 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. Следовательно, готовность меняться, приспосабливаться становится важнейшим требованием к работнику.

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 потребуются 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

³ 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.

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.

Ключевым моментом в формировании и управлении системой внутрифирменного обучения является анализ потребностей организации в обновлении знаний персонала. Анализ потребностей предполагает выявление несоответствия между профессиональными компетенциями, которым персонал компании должен обладать для реализации ее тактических задач и стратегических целей в перспективе и теми знаниями, умениями и навыками, которыми он обладает в настоящее время.

Далее руководство компании определяет бюджет, необходимый для организации и проведения образовательного процесса. Формирование бюджета на внутрифирменное обучение непосредственным образом связано с финансовыми показателями деятельности компании: с одной стороны, финансирование программ внутрифирменного обучения может реализовываться за счет утвержденного объема — процента от прибыли, с другой стороны, многие компании изначально закладывают расходы на обучение сотрудников в плановые издержки (а далее — в себестоимость продукции), обеспечивая при этом гарантированность средств на повышение квалификации в течение заданного производственного периода.

Следующий этап формирования системы внутрифирменного обучения — разработка образовательных программ, методического обеспечения, запуск непосредственно процесса обучения. На этом же этапе для повышения эффективности обучения и оптимизации затрат на него определяются критерии оценки эффективности обучения. Соответственно, после проведения обучающего курса необходима всесторонняя оценка его результативности, определение существующих оценок персонала в пройденных программах, а также соответствующая корректировка целей, задач обучения, содержания существующих программ, методики обучения. Что логично завершается развитием или пересмотром имеющихся программ, или формированием портфеля новых обучающих курсов.

Как отмечает Шендриков Д.А., «определение потребностей в профессиональном обучении отдельного сотрудника требует совместных

усилий отдела по персоналу, самого сотрудника и его руководителя. Для адекватного определения потребностей профессионального обучения каждая из участвующих в этом процессе сторон должна понимать, под воздействием каких факторов складываются потребности организации в развитии своего персонала»⁴. Этими факторами, по мнению автора, являются: динамика внешней среды; развитие техники и технологии, влекущее за собой появление новой продукции, услуг и методов производства; изменение стратегии развития организации; создание новой организационной структуры; освоение новых видов деятельности; динамика численности персонала предприятия по категориям работающих; распределение персонала по половому признаку; образовательный уровень; стаж работающих; квалификация служащих; текучесть кадров; периодичность фактической подготовки и повышения квалификации, потребность личности в образовании; определение места и времени подготовки персонала данной квалификации и требуемого количества; стоимость обучения и его эффективность; траектория профессионально-квалификационного продвижения.

Базовыми принципами непрерывного внутрифирменного образования, по нашему мнению, являются:

- принцип интегрированности и многоуровневости образовательных программ, который предполагает «взаимопроникновение» образовательных программ, их горизонтальную и вертикальную взаимодоплняемость, что обеспечивает не только расширение знаний (по горизонтали), но и обуславливает целесообразность их получения для выполнения более сложных профессиональных задач в будущем (по вертикали);
- принцип последовательности, означающий освоение более сложных профессиональных компетенций на базе уже освоенных ранее, восходящий характер от простых к более сложным вопросам, нарастающая сложность усваиваемых знаний, умений, навыков;
- принцип взаимного дополнения и приращения знаний за счет отдельных разнообразных образовательных продуктов;
- принцип вариабельности образовательных программ, предполагающий право выбора сотрудника в тех программах повышения квалификации, которые наиболее полно отвечают его личным потребностям и представлениям в развитии его компетенций;

⁴ Шендриков Д.А. Внутрифирменное обучение персонала и пути повышения его эффективности// Дисс. ... к.э.н. М.: 2001, с.29.

- принцип маневренности, который предполагает возможность оперативного изменения содержательной и методической части образовательных программ с учетом изменений стратегических и тактических задач обучения с сохранением концептуальной базы учебных курсов;
- принцип единства, предусматривающий большую взаимоувязанность методического, организационного, материально-технического обеспечения всех программ обучения и повышения квалификации персонала;
- принцип цикличности, который предполагает деление учебного курса на несколько относительно самостоятельных циклов или периодов обучения. Как отмечает Шендриков Д.А., «в ходе каждого такого учебного цикла приобретается определенная часть знаний, необходимых для достижения того или иного уровня образования. Подобная организация учебного процесса эффективна при обучении в течение всей трудовой деятельности человека, так как позволяет человеку достаточно легко продолжать, а при необходимости и изменять профиль образования»⁵;
- принцип индивидуализации обучения, предполагающий максимальный учет потребностей, способностей, должностного положения и выполняемых обязанностей, а также карьерных стратегий каждого обучающегося.

Наиболее эффективным с точки зрения обучения персонала, минимизации издержек на этот процесс, а также создания долгосрочной системы работы с кадрами является внутрикорпоративный образовательный центр, в ряде случаев именуемый как корпоративный университет, призванный решать проблемы внутрифирменного обучения.

Как отмечает Беляев А.И.: «Корпоративное обучение выполняет ряд функций, обеспечивая увеличение ценности и количественной стоимости человеческих ресурсов, стабильную конкурентоспособность предприятия, готовность предприятия к проведению организационных преобразований. К ним относятся развитие ключевых компетенций, обеспечение потенциала профессионального роста, формирование новой корпоративной культуры, апробация управленческих механизмов новых задач, формирование управленческих команд.

В качестве условий, необходимых для создания корпоративного образования, следует выделить следующие:

⁵ Шендриков Д.А. Внутрифирменное обучение персонала и пути повышения его эффективности// Дисс. ... к.э.н. М.: 2001, с. 36.

- наличие стратегии развития предприятия.
- наличие соответствующей кадровой политики, а также профессиональной службы по работе с персоналом.
- собственные инвестиции в развитие персонала.
- создание собственных образовательных учреждений и обеспечение их методическими материалами.
- участие в создании и работе системы корпоративного обучения высших руководителей.
- создание перспективы служебного роста для успешных менеджеров»⁶.

Таким образом, эффективное управление современными компаниями является одной из наиболее актуальных задач отечественного бизнеса и диктует соответствующие изменения к организации системы управления персоналом: отбор соответствующих профессиональных кадров, их адаптация на рабочем месте, а также постоянное повышение квалификации кадровых ресурсов. Современные тенденции эффективного кадрового менеджмента уже не могут ограничиваться традиционными подходами к управлению человеческими ресурсами компании и находят новые возможности повышения их качества, прежде всего за счет внутрифирменного обучения, адекватного потребностям компании в целом и ее отдельных структурных подразделений.

Литература

1. Беляев А.И. Методология развития персонала крупных производственно-хозяйственных систем // Автореферат дисс. ... д.э.н. М., 2009. С. 20.
2. Шендриков Д.А. Внутрифирменное обучение персонала и пути повышения его эффективности// Дисс. ... к.э.н. М.: 2001, с. 36.
3. Kiplinger A.H., Kiplinger K.A. Amencamthe Gobal 90's. Washington: DC, 2009. P. 155.
4. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации рабочих на производстве в условиях перехода к рыночной экономике // Под ред. С.Я. Батышева. Часть 2. М.: Просвещение, 2002. С. 85.
5. 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.

⁶ Беляев А.И. Методология развития персонала крупных производственно-хозяйственных систем// Автореферат дисс. ... д.э.н. М., 2009. С. 20