Журнал правовых и экономических исследований. Journal of Legal and Economic Studies, 2017, 2: 108–112 © Э.Б. Молодькова, 2017

УДК 331.108.45

E.B. Molodkova PROFESSIONAL TRAINING AS BASIS FOR PERSONNEL DEVELOPMENT

Eleonora Molodkova – senior lecturer, the Department of Personnel Management, St. Petersburg State University of Economics, PhD in Sociology, associate professor, St. Petersburg; e-mail: dekanat205@yandex.ru.

We analyze modern approaches to personnel training and shed more light on the aims of staff training in organizations of various types of ownership. We consider the process of training programs development and making personnel training plans as well as look at characteristics of corporate education.

The main factors that serve as the basis for determining the training aims are revealed and ideas describing education targets at almost any company are distinguished. We substantiate the conclusion that all personnel training aims should be specific, concrete and measurable and should be targeted at obtaining specific practical skills and theoretical knowledge.

Keywords: personnel training; qualification; competences; personnel training programs; professional training; professional level of employees; career growth; personnel loyalty development; profession; corporate education.

Э.Б. Молодькова ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ КАК ОСНОВА РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Элеонора Борисовна Молодькова — доцент кафедры управления персоналом ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», кандидат социологических наук, доцент, г. Санкт-Петербург; e-mail: dekanat205@yandex.ru.

В статье анализируются современные подходы к процессу обучения персонала организации, освещаются цели обучения персонала организаций различных форм собственности, а также процесс разработки программ обучения и планирования обучения персонала в организации, рассматриваются особенности корпоративного обучение персонала.

Выявляются главные факторы, на основе которых любая организация должна строить свои цели обучения, и выделяются тезисы, которые характеризуют цели обучения практически любой компании. Обосновывается вывод о том, что все цели обучения персонала должны быть специфичными, конкретными и измеримыми, а также должны быть направлены на получение конкретных практических и теоретических знаний.

Ключевые слова: обучение персонала; квалификация; компетенции; программы обучения персонала; повышение квалификации; профессиональный уровень сотрудников; карьерный рост; развитие лояльности персонала; профессия; корпоративное обучение.

В современном мире обучение персонала играет очень важную роль. Для того чтобы быть конкурентоспособной, организации необходимо заботиться о качестве рабочей силы. От уровня квалификации работников, их компетентности зависит качество выпускаемой продукции и ока-

зываемых услуг. В современных экономических условиях быстро изменяются как внешние, так и внутренние условия функционирования организации, это, в свою очередь, ставит организации перед необходимостью подготовки персонала к изменениям.

Обучение персонала – это регулярный учебно-методический процесс, который осуществляется с целью овладения новыми знаниями и навыками, а так же служит основой переподготовки персонала.

Квалификация работника является совокупностью общего и специального профессионального образования, а также знаний, профессиональных навыков и производственного опыта, необходимого для выполнения работ определенной сложности.

Развитие современного производства имеет высокий темп, а также включает в себя множество инноваций, особенно в высокотехнологичных отраслях экономики, этим оно вызывает необходимость в непрерывном самообразовании персонала, повышении квалификации, в умении действовать в кризисных ситуациях и др.

Процесс разработки программ обучения персонала сам по себе состоит из множества этапов. Содержание программ обучения всегда индивидуально и, в первую очередь, определяется спецификой компании, ее целями и задачами, а также анализом профессиональной деятельности работников, в ходе которого выявляются рабочие функции и устанавливаются знания, умения и навыки, необходимые для успешного выполнения соответствующих профессиональных задач.

Самое важное – определить, какие цели должно преследовать обучение. Обучение персонала, как и любая работа с персоналом компании, ориентируется только на бизнес-результаты, но и на работников. Эти два подхода различаются между собой. Если главная цель – результаты работы или повышение продуктивности работы, то обучение будет сконцентрировано в основном на передаче сотруднику знаний и навыков, необходимых непосредственно для выполнения его обязанностей. Отличительная черта такого обучения - довольно высокая эффективность вложенных средств, и результат дает о себе знать практически сразу после обучения.

Если же главная цель обучения – повышение мотивации персонала и развитие

сотрудников, то быстрых результатов, выраженных в бизнес-показателях, может и не быть. Работодателю важно понимать, что при таком подходе инвестиции рассматриваются как вложение в персонал для его развития.

Эти два фактора являются базовыми. На их основе каждая организация строит свои собственные цели обучения. Можно выделить несколько тезисов, которые характеризуют цели обучения практически любой компании:

- 1. Обеспечение персонала знаниями и умениями, необходимыми для успешного и эффективного выполнения работы. Любой сотрудник должен как минимум обладать базовыми навыками и умениями, которые позволяют ему выполнять его трудовую функцию в компании. Без повышения квалификации сотрудник не всегда сможет осмысленно и творчески подходить к своим обязанностям. Обучение дает человеку некоторую свободу, он может более гибко подходить к каждой отдельной задаче, трудовой функции. Обучение сотрудников любой организации неотъемлемая часть их трудовой деятельности.
- 2. Поддержание необходимого профессионального уровня сотрудников. Ознакомление персонала с новыми технологиями, в том числе с инновационными, а также с изменениями социально-экономической обстановки и правовых условий.

Наряду с другими целями, эта цель наиболее легко достижима. Очень часто её называют повышением квалификации. Если данная цель отсутствует в компании, то с ее реализации и начинают построение всей системы обучения персонала. Иными словами — она выступает в роли базиса для обучения в любой компании.

3. Подготовка сотрудников к предполагаемому замещению своих коллег во время болезни, отпуска, командировки или даже увольнения.

В абсолютно любой компании каждый день около 10% сотрудников отсутствует на рабочем месте каждый день, а в сезон отпусков эта цифра сильно увеличивается. Чтобы компания продолжала успешно функционировать, сотрудники вынуждены

ЖУРНАЛ ПРАВОВЫХ И ЭКОНОМИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ

брать на себя обязанности отсутствующих коллег. Для этого им необходимо обладать знаниями и навыками, благодаря которым они смогут заменять тех, кто отсутствует.

4. Подготовка работников к перемещению или продвижению по службе.

Карьерный рост — один из главных атрибутов любой успешно развивающейся компании. Он является очень весомым фактором, повышающим мотивацию персонала. В организации должна проводиться работа по обучению перспективных сотрудников с целью подготовки к их возможному продвижению. Иногда необходимо изменить сферу работы того или иного сотрудника в связи с изменениями в бизнесе.

5. Развитие чувства патриотизма, принадлежности к своей компании у персонала, ознакомление сотрудников с курсом стратегии организации и планами ее развития.

Для успешного выполнения своей деятельности и для развития лояльности персонала в организации, работникам компании необходимы не только соответствующие знания и умения, но и понимание тех бизнес-процессов, которые происходят в организации.

6. Поддержка оптимизма сотрудников по отношению к работе.

Для наилучших результатов обучение должно проводиться в хороших условиях, а руководство должно принимать в нем участие, прямое или косвенное.

Обучение может быть также направлено на удовлетворение потребностей компании. Их можно разделить на три вила:

• Потребности организации. Самый главный вид потребностей, так как здесь идет речь о непосредственных целях и задачах компании. При определении этих потребностей организации происходит анализ соответствия профессиональных навыков и знаний персонала, а также сопоставление результатов с планами компании. Обучение не только сказывается на бизнес-результатах, но так же благотворно влияет на внутреннюю обстановку в коллективе, что ведет к повышению мотивации и преданности сотрудников. Главной

миссией сотрудников отдела обучения является адаптация положений стратегии в контексте профессионального обучения.

- Потребности профессии. Чтобы выявить необходимые навыки или качества для выполнения той или иной деятельности в компании, следует проводить опросы тех сотрудников, которые успешно справляются со своими обязанностями, анализировать результаты. В процессе этой деятельности тестируемые сотрудники могут приобрести новые знания, восполнить пробелы, что ведет к повышению их общей квалификации, конкурентоспособности компании на рынке труда.
- Потребности личности. Любое обучение благотворно сказывается на интеллектуальном развитии сотрудника. Оно способствует расширению эрудиции, круга общения и укреплению уверенности в себе. Кроме того, обучение внутри фирмы способствует более быстрой адаптации новых сотрудников, прививания им общего духа компании, а также позволяет им объективно оценить свои сильные и слабые стороны, что помогает в дальнейшем при планировании карьеры.

Одним из главных моментов управления персоналом является своевременное выявление необходимости обучения. Для этого существуют специальные методы, главным из которых являются анализ деятельности и анализ исполнения. От того, насколько правильно и своевременно будет определена потребность в обучении, зависит и стоимость обучения и его эффективность. На основе анализа потребностей можно сформулировать цели, которые необходимо достичь по завершению обучения.

Все цели должны быть специфичными и конкретными и должны быть направлены на получение конкретных практических и теоретических знаний, кроме того, они должны быть измеримыми.

Чтобы добиться лучшего эффекта, стоит использовать несколько форм обучения, так как это способствует лучшему усвоению материала, а так же создает более гибкий процесс обучения отдельного сотрудника.

При планировании обучения необхо-

СОЦИОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

димо учитывать разные формы обучения, а также подбирать их для каждой отдельной группы сотрудников. Например, направлять сотрудников на открытые семинары и конференции, которые сами по себе являются одним из самых дорогих видов обучения с точки зрения затрат на одного сотрудника, стоит только при следующих обстоятельствах: категория сотрудников, требующая обучения, немногочисленна (к таким относятся узкие специалисты или высшее руководство компании); если в компании попросту нет нужных специалистов, которые могут самостоятельно провести обучение по необходимой теме; существует необходимость обмена опытом с сотрудниками других компаний.

Так как семинары и конференции организовывают сторонние фирмы, то с точки зрения планирования обучения подобные процедуры наиболее сложны. Сроки, программы и условия проведения подобных мероприятий обычно становятся известны не более, чем за 1–3 месяца до их проведения.

Целью корпоративного обучения является повышение эффективности работы сотрудников компании. Кроме того, с учетом постоянного внедрения новых технологий и всеобщей глобализации во всех сферах нашей жизни, на рынке начинают лидировать те компании, в которых программа обучения и переобучения персонала максимально охватывает весь спектр проблем, с которыми сталкиваются сотрудники. Не секрет, что гораздо проще повысить квалификацию и мотивацию уже работающего в компании сотрудника, нежели нанимать нового. Обучение персонала преследует множество целей, которые, как правило, сильно отличаются у руководства и самих сотрудников. Так, с точки зрения работодателя, основные цели обучения - это внедрение нововведений, интеграция и гибкое формирование персонала, формирование персонала управления, обучение навыкам решения проблем. Сотрудники же видят несколько иные плюсы от непрерывного образования: повышение квалификации, приобретение дополнительных профессиональных знаний, развитие способностей в сфере планирования, получение информации о фирме и направлениях ее деятельности. Несмотря на разные взгляды, и работники, и руководители считают, что обучение необходимо.

Также существует практика корпоративных, или закрытых учебных мероприятий. Сюда относят различные курсы, семинары и даже циклы семинаров. Подобные мероприятия есть смысл проводить только при наличии однородной группы сотрудников, требующей знаний в одной конкретной области. При чем с преподавательским составом здесь возможны два варианта: использование внутренних преподавателей; приглашение внешних специалистов в случае отсутствия собственных или при необходимости получения свежих знаний извне организации.

У корпоративного обучения есть существенный плюс перед открытыми тренингами – гибкость планирования. Проводить подобное обучение можно практически в любой отрезок времени. Единственное, нужно учитывать фактор отпусков и праздников, а так же согласовывать процесс обучения с другими корпоративными мероприятиями [1].

Следующий вид корпоративных тренингов – техническое обучение. Оно вынесено отдельно по ряду отличительных признаков: главной целью обучения является передача узкоспециализированных знаний и навыков; само обучение не занимает большого количества времени, так как лишь корректирует знания сотрудников; небольшой, в силу специфики обучения, круг обучающихся (иногда практикуют индивидуальное обучение); очень гибкий режим обучения, который помимо всего прочего привязан к рабочему процессу.

Следующий вид обучения – наставничестью. По большому счету наставничестью главной своей целью преследует корректировку знаний или навыков учащегося в той или иной области. Ввиду того, что наставник может очень быстро и гибко реагировать на изменения внутри компании, составлять подробную программу

ЖУРНАЛ ПРАВОВЫХ И ЭКОНОМИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ

обучения не нужно. С точки зрения затрат этот способ довольно уникален. Во многих компаниях практикуется так сказать свободное наставничество, при котором подобный вид деятельности входит в должностные обязанности, и, как следствие, на бюджете компании это никак не отражается

Конечно, обучение персонала никогда не является самоцелью для любой компании. Обучение — это дорогостоящий процесс, поэтому руководители не желают отдавать деньги, если не видят выгоды для себя, она может выражаться в повышении показателей за счет увеличения выработки или повышения мотивации в коллективе.

Отдел обучения неразрывно связан с HR-отделом организации, поэтому он так же неразрывно связан со всем процессами развития компании, а также с деятельностью по достижению целей и планов фирмы.

Однако если посмотреть на процесс обучения с другой стороны, то можно увидеть, как сотрудники, овладевая новыми знаниями и умениями, готовятся решать новые проблемы, которые раньше не лежали на поверхности. Зачастую это происходит, когда персонал овладевает новыми подходами к работе.

Даже во время отбора новых сотрудников в компании могут происходить процессы анализа и выявления тех работников, кто нуждается в обучении. Распространенная практика — выявление слабых сторон соискателя непосредственно на собеседовании. Это связано с необходимостью определить вектор развития того или иного сотрудника.

В настоящее время способность обучаться и усваивать необходимые знания сильно востребована. Компании стараются найти таких кандидатов, которые могут и хотят учиться, а не только отвечают заданным требованиям компании.

Зачастую можно наблюдать такую картину: новичка после успешного собеседования сразу же отправляют на обучение. Это помогает адаптироваться в новом коллективе, а так же повышает квалификацию нового сотрудника [2]. Для некоторых должностей существует специальная оценка рабочих показателей, которая проводится ежегодно. Как правило, по ее результатам и строится план обучения для этой группы работников. В процессе аттестации выявляются пробелы в знаниях и умениях, потребность в обучении. В ходе такой процедуры могут быть выявлены те, кто отстает по показателям, и те, чьи показатели выше необходимых. Вторую группу можно выдвинуть на продвижение по службе. Первую же группу не стоит увольнять, значительно проще будет отправить их на обучение, повысив их показатели.

Сотрудники любой компании должны видеть выгоду для себя от работы в этой организации. Сама компания так же должна получать выгоду в качестве финансовых показателей, следовательно, обе стороны заинтересованы в повышении своих показателей. Обучение — один из основных способов достижения желаемых результатов [3].

Система менеджмента рассматривает персонал организации как один из ключевых видов ресурсов. От работы персонала зависит эффективность, работоспособность и благополучие организации в целом. Персонал организации задействован во всех процессах: от самых простых до самых сложных и трудоемких. Чем эффективнее работает система управления персоналом, тем эффективнее будет работать организация.

ЛИТЕРАТУРА

- 1. Автономов А.С., Хананашвили Н.Л. Оценка в социальном проектировании: методическое пособие. М.: Национальная ассоциация благотворительных организаций, 2014.
- 2. *Рисин И.Е.* Инвестирование средств в персонал как фактор повышения эффективности деятельности предприятия // Управление персоналом. 2012. № 15. С. 36–38.
- 3. Оценка программ: методология и практика / под ред. А.И. Кузьмина и др. М.: Престо-РК, 2015.