

Желнина Е.В.

Современные принципы разработки системы непрерывного обучения персонала организации

Обучение персонала в современных организациях стало насущной необходимостью, потому что промышленность, знания и технологии развиваются настолько быстро, что оказывается невозможным в процессе трудовой жизни (30 – 40 лет) пользоваться только теми знаниями, которые были приобретены в специальной школе или в высшем учебном заведении.

В 70-х гг. XX в. в развитых странах, в частности – в России, была теоретически разработана и практически реализовывалась концепция непрерывного образования, которая в последнее время стала одним из самых эффективных инструментов, позволяющих решать проблемы соответствия быстро растущего технического потенциала и возможностей персонала.

Непрерывное обучение персонала в современном менеджменте рассматривается не только и не столько как переобучение работников в связи со «старением» их квалификации, сколько как *планируемый на основе прогнозов развития средств производства процесс систематического повышения квалификации и перехода к наиболее сложной, многопрофильной, профессиональной деятельности*. Необходимо отметить, что «сбалансированная программа развития» [2, с. 8] и обучения сотрудников имеет безусловные преимущества перед разовыми мероприятиями, которые обеспечивают только временный, краткосрочный эффект. Преимущество обучения, его непрерывность и постоянство обеспечивается с помощью серии мер, рассчитанных на несколько лет. Например, Р. Гутман советует сделать так, чтобы сотрудники были **все время** сосредоточены на работе, и чтобы она стала **центральной ареной их личного развития и роста**. Для этого предлагается несколько способов, которые в своей совокупности приведут к желаемому результату: сделать обучение персонала постоянным и необходимым мероприятием в организации; заполнить рабочее пространство сотрудников возможностями для обучения и предоставить им право выбора; научить сотрудников управлять собой, планировать свое время; перейти от ежегодного или полугодового анализа результативности работы к быстрой, оперативной оценке действий; ежедневно хвалить сотрудников за достигнутые результаты.

Важную роль в построении непрерывной системы образования в компании играют исходные принципы ее построения. **Эффективная система образования предполагает реализацию следующих принципов: принципа целесообразности, обязательности, научности, прогрессивности, перспективности, оперативности, согласованности, развития, заинтересованности, системности, комплексности, поддержки, оценки.** Рассмотрим их подробнее.

Принцип прогрессивности отражает необходимость соответствия системы непрерывного обучения персонала передовым зарубежным и отечественным аналогам. Чтобы преуспевать, необходимо предвидеть перемены, быть в курсе, учитывать их в работе организации. Это реализуется через интеграцию – участие сотрудников компании, в первую очередь, ее руководителей, в различного рода семинарах, научных конференциях, съездах. На всех этих мероприятиях происходит передача передового опыта успешной работы фирм, обмен информацией по поводу новых современных форм управления предприятием. Также данный принцип реализуется путем ознакомления сотрудников компании с опытом работы успешных предприятий,

научными разработками в сфере управления через различные периодические научные издания.

Принцип перспективности требует учета перспектив развития организации при формировании системы непрерывного обучения персонала. Обучение и развитие персонала требует значительных временных затрат. Она может быть нацелена на конкретный результат «здесь и сейчас», но при этом должна быть устремлена в будущее – в область стратегических перспектив. Именно сегодня нужно готовить и «растить» персонал, который завтра принесет успех и процветание организации. Механизм реализации данного принципа состоит в четком формулировании стратегических и оперативных целей организации, в подборе и отборе персонала, способного осуществить эти цели.

Принцип комплексности. Обучение не будет достаточно результативным до тех пор, пока оно будет являться лишь отдельной функцией в управлении предприятием. Оно должно стать частью общей системы управления, напрямую связанной со стратегическими целями и задачами организации. С другой стороны, при формировании системы непрерывного обучения персонала следует учитывать все факторы, влияющие, воздействующие на систему: изменения внешней и внутренней среды организации, личностные характеристики работников компании.

Принцип оперативности. Необходимо своевременно принимать решения по анализу и совершенствованию системы непрерывного обучения персонала, которые предупреждают или оперативно устраняют нежелательные отклонения. Для этого должна быть разработана система мер, направленных на выявление недостатков системы и их оперативной проработке, например: проведение опросов сотрудников, прошедших обучение [6, с. 81-85; 4, с. 28-34].

Принцип оптимальности реализуется путем многовариантной проработки предложений по формированию системы непрерывного обучения персонала и выбор наиболее оптимального, рационального варианта для конкретных условий производства.

Принцип окупаемости. Предполагаемые прибыли от обучения должны превышать затраты компании на программы обучения сотрудников. Увеличение прибыли от обучения происходит через более качественное выполнение обязанностей, функций, путем изучения и применения современных методов работы, новых технологий. К примеру, специалисты компании «Motorola» в 2003 году подсчитали, что один доллар, вложенный в обучение сотрудников, приносит 33 доллара прибыли [5, с. 47].

Принцип научности. Разработка мероприятий по формированию системы непрерывного обучения персонала должна основываться на достижениях фундаментальных и прикладных наук в областях обучения. Безусловно, необходимо также учитывать достижения в педагогике и методике обучения, изменения законов развития общественного производства в рыночных условиях. Реализация данного принципа предполагает наличие на предприятии штатных преподавателей, которые также систематически должны повышать свою квалификацию во внешних учреждениях.

Принцип согласованности включает два важных аспекта: согласованность обучения с организационными целями; согласованность различных иерархических звеньев организации по поводу проведения обучения сотрудников.

Учебные программы, предназначенные для корпоративного обучения, всегда должны приводиться в соответствие с корпоративными задачами, производственной и рыночной стратегией организации. Существует два основных способа организации таких программ – горизонтальный, при котором обучаются представители одной профессии из разных подразделений предприятия, и вертикальный, при котором

обучаются сотрудники одного подразделения предприятия, включая его руководителя. В обоих случаях инициатива организации обучения идет от высшего руководства компании.

Горизонтальная схема предполагает, что в учебную программу включается какой-либо горизонтальный слой сотрудников (представители одной профессии из разных подразделений предприятия), осваивающих в ходе учебы реализацию новых задач и функций хозяйственной деятельности. Вертикальная схема реализуется путем включения в учебную программу всех сотрудников какого-либо структурного подразделения, в том числе и руководителя данного подразделения.

Взаимодействие между структурными звеньями организации в системе непрерывного обучения персонала в целом должны быть согласованы и синхронизированы во времени. Как отмечают многие исследователи [1, с. 167], в процесс непрерывного обучения персонала должны быть вовлечены все менеджеры компании, как линейные, так и по управлению персоналом. Поскольку практически все области работы по обучению персонала нуждаются во внимании как со стороны менеджера по управлению персоналом, так и линейного менеджера, то должны быть очень четко распределены виды деятельности менеджеров в системе непрерывного обучения персонала. В данной связи, обобщая различный опыт, можно сформулировать ряд рекомендаций.

1. Определение целей обучения целесообразно возлагать на менеджера по управлению персоналом. При этом линейный менеджер согласовывает и уточняет поставленные цели в соответствии с задачами его структурного подразделения.

2. Определение потребностей исходит их анализа линейным менеджером реальных возможностей персонала и будущих задач. При этом менеджер по управлению персоналом собирает и систематизирует потребности в обучении всех подразделение предприятия.

3. Выбор критериев оценки эффективности обучения лучше проводить менеджеру по управлению персоналом совместно с линейным менеджером.

4. Выбор преподавателей чаще всего осуществляется менеджером по управлению персоналом. Линейный менеджер также выбирает и назначает наставника молодому рабочему.

5. Обеспечение материальной базой процесса обучения обычно полностью возлагается на менеджера по управлению персоналом.

6. Планирование программ обучения осуществляется менеджером по управлению персоналом и согласовывается линейным менеджером.

7. Процесс обучения как таковой имеет смысл поручать менеджеру по управлению персоналом. Линейный менеджер также может проводить обучение, например, производственный инструктаж.

8. Оценка результатов обучения должна проводиться всеми менеджерами компании.

Принцип обязательности. Компания обучает и развивает своих сотрудников для достижения своих основных бизнес-целей. Обучаться должен каждый сотрудник компании, иначе на каком-либо этапе работы компания начнет испытывать затруднения из-за того, что сотрудники не обучены более совершенным, прогрессивным приемам методам выполнения своих функций. Поэтому обучение должно носить обязательный для всего персонала организации характер. Процесс вовлечения каждого сотрудника предприятия в процесс обучения контролирует служба по персоналу, и именно на нее, как отмечает А. Берлин [3, с. 68-73], возложена ответственность за выполнение этой важной функции.

Принцип развития. Предприятие должно способствовать развитию своих сотрудников, так как развитие сотрудников обеспечивает развитие компании. В современном менеджменте стало аксиомой: способность компании учиться и

развиваться быстрее своих конкурентов является единственным надежным источником ее превосходства, социального и экономического преимущества.

Принцип прозрачности. Система непрерывного обучения персонала должна быть доступной для изучения сотрудниками организации. Работник должен знать перспективы своего профессионального развития, карьерного роста и обучения. Он обязательно должен знать точно, что именно ему необходимо сделать для этого, каких результатов достичь, чтобы его перспективы реализовались.

Принцип равноправности. Компания должна предоставлять равные возможности в развитии всем своим сотрудникам. Именно благодаря данному осуществляется принципу наблюдается сравнительно одинаковый уровень развития всех работников компании, что способствует более легкому общению между сотрудниками, сплочению персонала компании, что безусловно ведет в повышению конкурентоспособности предприятия.

Посредством последовательного внедрения данного принципа в компании устраняются различные привилегии на право обучения, получения информации и др. что ведет к повышению удовлетворения сотрудника пребыванием в компании и, как следствие, к усилению сплоченности коллектива организации и повышению эффективности деятельности.

Принцип планирования. Руководство компании должно четко формулировать свои цели и задачи, требования к персоналу, последовательность их реализации. Для этого необходимо иметь четкий бизнес-план, в котором должное внимание уделяется совершенствованию системы обучения и развития персонала. Планирование обучения персонала способствует бесперебойности работы системы, формированию атмосферы профессионального роста в компании, росту психологической готовности сотрудников к обучению и нововведениям в компании.

Принцип поддержки. Руководству компании важно своевременно и реально поощрять и поддерживать развитие своих сотрудников. Важно также демонстрировать работникам заботу о сотрудниках: работники должны видеть, что высшее руководство компании поддерживает обучающихся. Есть положительный опыт применения данного принципа. Например, в корпорации «3М» высшее руководство активно вовлечено в процесс обучения персонала и руководитель несет ответственность за обучение подчиненных и их развитие. Если работника посылают на обучение, руководитель принимает непосредственное участие в определении целей обучения, контролирует его процесс и результаты и принимает решение о «целесообразности продолжения обучения». Руководством предприятия приветствуется, если работники самостоятельно повышают свою квалификацию на каких-либо платных курсах. Так, в случае успешной сдачи экзаменов работнику возмещается плата за обучение [7, с. 236].

Принцип заинтересованности имеет три стороны, речь идет о заинтересованности организации в обучении своих сотрудников; заинтересованности самих сотрудников в собственном обучении и развитии; заинтересованности в результатах обучения.

Чтобы научиться чему-нибудь, человек должен хотеть научиться. Наличие высокой мотивации определяет энтузиазм обучаемых, концентрирует их внимание на учебной деятельности, подкрепляет усвоенное. На заинтересованность работника в осуществлении процесса профессионального обучения влияют следующие факторы: внутриличностные, которые характеризуют личное отношение сотрудника к процессу его обучения; организационные, которые характеризуют организационные, структурные факторы влияния на заинтересованности сотрудника в профессиональном обучении; социальные, характеризующиеся межличностными отношениями в компании, которые влияют на заинтересованность сотрудника в обучении.

Принцип оценки предполагает необходимость периодической оценки эффективности обучения как отдельных сотрудников, так и системы непрерывного обучения персонала организации в целом. Эффективность обучения определяется не только тем, был ли достигнут заявленный результат. Поэтому логично было бы оценивать только предполагавшийся результат. Тем не менее, необходимо учитывать и другие факторы. Например, если заявленный результат достигнут, все участники программы обучения стали лучше работать, но по каким-либо причинам не довольны, то программа также не может быть признана эффективной.

Поэтому важно выявлять и учитывать в процессе оценки эффективности отношение к программам обучения всех ее участников, например, применяя опросные методы сбора информации.

Принцип системности. Системный подход к обучению позволяет учесть как стратегические, так и текущие планы компании по развитию бизнеса, прогнозировать перспективы развития персонала и формировать кадровые резервы. В каком же случае схему обучения персонала следует считать системой? Только тогда, когда в компании выдерживается четкая последовательность действий. При любом подходе к системе непрерывного образования персонала организации затрагиваются вопросы анализа необходимости, планирования, методов реализации и оценки результатов обучения. Наиболее часто встречающаяся модель организации непрерывного обучения персонала состоит из 3 стадий: планирования, реализации, оценки [1, с. 168].

Системность непрерывного обучения реализуется в наличии обратной связи в данном процессе. Результаты последнего этапа – оценки обучения персонала анализируются и учитываются на персом этапе – планировании дальнейшего обучения сотрудников организации.

Принципы прозрачности и целесообразности опираются на ряд требований: должны быть ясно сформулированы и известны сотрудникам цели организации и определены цели работников; должны быть четко определены требования к работе и работникам; должна присутствовать открытость результатов деятельности организации и каждого сотрудника.

Очевидно, что цели обучения с точек зрения работодателя и самого специалиста могут существенно различаться. С точки зрения работодателя система непрерывного образования персонала организации необходима по следующим причинам: для организации и формирования квалифицированного и компетентного персонала управления; для овладения умением определять, понимать и решать проблемы; для осуществления постоянного воспроизводства персонала; для гибкого формирования персонала; для адаптации новых сотрудников в организации; для самой организации в быстроменяющейся внешней среде; при внедрении нововведений. С точки зрения наемного работника система непрерывного обучения важна для: поддержания профессиональных знаний на соответствующем уровне; приобретения информации о поставщиках и потребителях продукции, банках и других организациях, влияющих на работу фирмы; развития представлений в области планирования и организации производства. Поэтому важно найти формы согласования целей различных участников производственной деятельности: они должны быть и восприниматься всеми как вполне целесообразные.

Принцип подкрепляемости. Специалисты в области психологии и педагогики считают, что обучающиеся достигают лучших результатов, если полученные ими в процессе обучения навыки сразу же подкрепляются. Учащийся, достигнувший определенных сдвигов, должен быть поощрен (через премирование, продвижение и т.д.). Для обучающихся должны быть установлены определенные стандарты, которых им нужно достичь, в том числе и промежуточные. Это делает цель зримой и дает

чувство удовлетворения, если она достигается. Такие стандарты являются мерой справедливого вознаграждения.

Принцип разнообразности методов обучения. Большинство современных программ профессионального обучения представляют собой сочетание различных приемов подачи материала – лекций, видеofilmов, деловых игр, моделирования и т.д. Выбор метода организации обучения персонала зависит от нескольких факторов: характеристик обучаемых; наличия необходимых ресурсов (инструкторов, материалов, помещений) внутри организации; специфики обучения; уровня подготовленности инструкторов и т.д.

В заключение необходимо подчеркнуть, что интересы компании часто сводятся к получению максимального экономического эффекта от инвестиций в сферу «фирменного» образования. Все еще распространена точка зрения, будто затраты на обучение персонала — это неизбежные издержки. Такой подход следует пересмотреть, так как в настоящее время развитие человеческих ресурсов из статьи издержек не только превратилось в объект инвестиций, но и инструментом развития общества. В постиндустриальном обществе главным ресурсом становится интеллектуальный потенциал и способность сотрудников организации к инновациям.

Возрастание роли обучения, особенно системы непрерывного обучения персонала, в повышении конкурентоспособности предприятия и организационного развития обусловлено следующими тремя факторами:

- обучение персонала является важнейшим средством достижения стратегических целей организации;
- обучение является важнейшим средством повышения ценности человеческих ресурсов организации;
- без своевременного обучения персонала проведение организационных изменений значительно затрудняется или становится невозможным.

Таким образом, подготовка работников к эффективной профессиональной деятельности уже сегодня должна стать стратегической задачей кадровой политики во многих отраслях экономики, во многом – благодаря и за счет личного стремления каждого работника к построению более эффективных экономических и трудовых отношений и повышению качества производимого продукта или услуг, а также к экономии ресурсов и снижению себестоимости производства.

Список использованной литературы:

- [1] Базаров Т.Ю. Управление персоналом. М.: ЮНИТИ, 2002.
- [2] Беляева Е.Г. Непрерывное развитие сотрудников как условие развития компании // Справочник по управлению персоналом / Отв. ред. Е.Г. Беляева М. №5. 2004.
- [3] Берлин А. Из опыта управления реструктурированием кадрового потенциала крупного промышленного предприятия // Российский экономический журнал / Отв. ред. А. Берлин. М. №9–10.1998.
- [4] Ветлюжная Е.Н. Обучаем – оцениваем // Справочник по управлению персоналом / Отв. ред. Е.Н. Ветлюжная. М. №2. 2005.
- [5] Моргунов Е.В. Корпоративный университет как инструмент становления научающейся компании // Управление персоналом. М. №1–2. 2004.
- [6] Погодина Г.В. Инструменты оценки качества знаний // Справочник по управлению персоналом / Отв. ред. Г.В. Погодина, Г.В. Дмитриев. М. №2. 2005.
- [7] Цветаев В.М. Управление персоналом. М., 2002.