

УДК 658.3

## ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

В.И. ПОЗДЕЕВ

**Статья представлена доктором экономических наук, профессором Артамоновым Б.В.**

В статье рассмотрено формирование системы профессионального обучения персонала как самого важного средства достижения стратегических целей предприятия.

**Ключевые слова:** стратегическая цель, развитие персонала, профессиональное обучение персонала, аттестация персонала, сертификация персонала, формирование резерва руководителей, методы обучения на рабочем месте, методы обучения вне рабочего места.

Развитие персонала является важнейшим условием успешного функционирования любого предприятия. Это особенно актуально в современных условиях, когда развитие научно-технического прогресса значительно убыстряет процесс устаревания профессиональных знаний, навыков и умений. Поэтому организация профессионального обучения персонала стала одной из основных функций управления персоналом предприятия такой сложной системы, как авиационная отрасль. Обучение персонала является важным средством достижения стратегических целей предприятия. Успех на пути реализации стратегических целей предприятия во многом зависит, в какой степени персонал осведомлен о содержании стратегических целей и насколько он подготовлен к работе по их достижению. Необходимость быстрых изменений структуры и принципов управления, повышение способности организации к выживанию в условиях конкурентной борьбы требует перехода к выработке долгосрочных стратегий развития предприятия. Реализация этих стратегий требует более высокого уровня профессиональной подготовки как руководителей, так и рядового персонала. Место развития персонала в общей системе кадрового обеспечения организации можно увидеть на схеме 1.

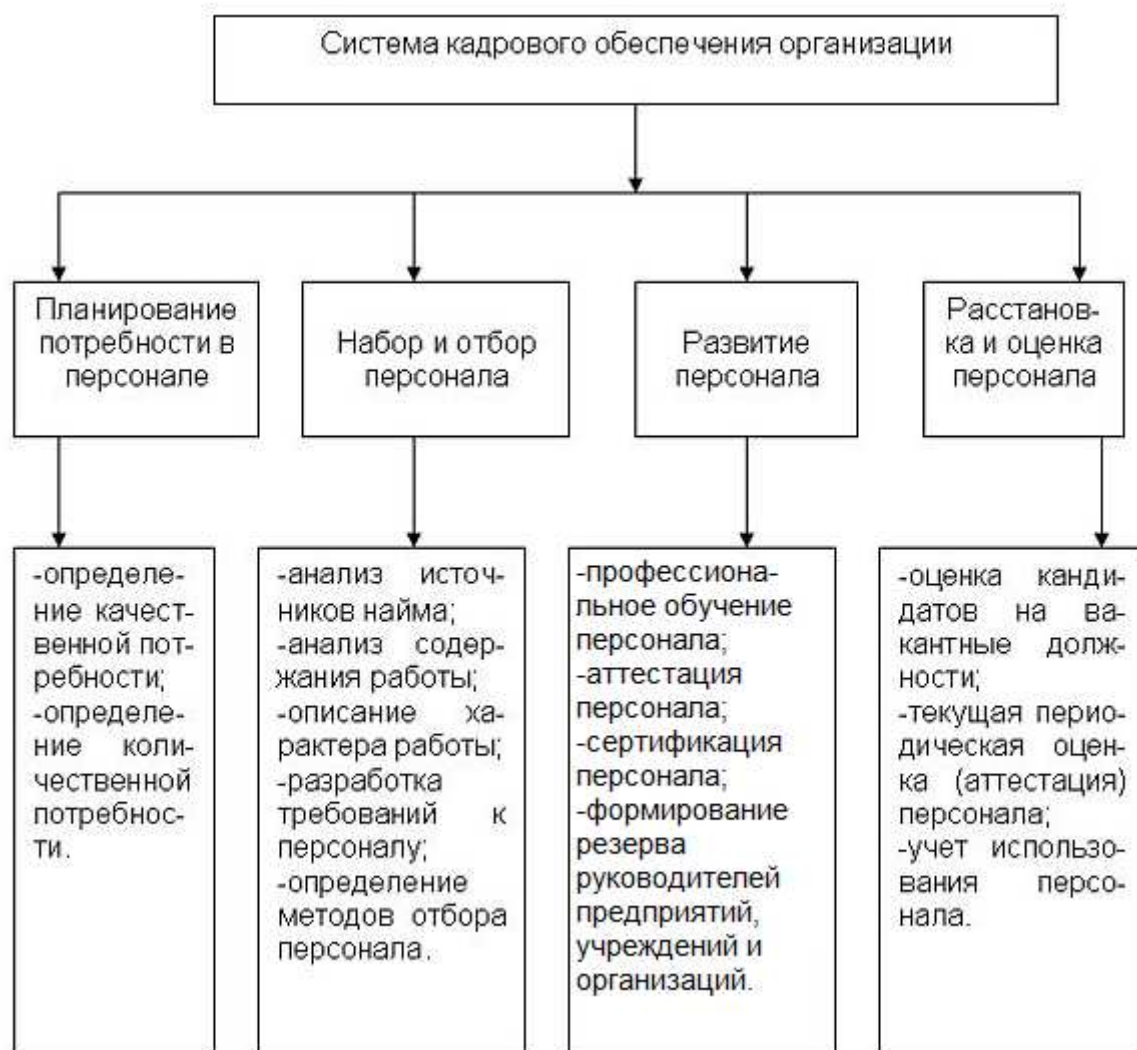
Работая на предприятии, сотрудник постоянно должен повышать уровень своего образования, осваивая теоретическую часть профессии и приобретая практические навыки. Посредством обучения развивается трудовой потенциал персонала.

Система профессионального развития персонала на предприятии направлена на приведение уровня квалификации работников в соответствие с требованиями производства, оптимальное удовлетворение личных интересов работников, связанных с самореализацией, повышение эффективности их труда, обеспечения на этой основе конкурентоспособности товаров (работ, услуг). Система включает в себя:

- профессиональное обучение персонала;
- аттестацию персонала, который согласно с классификацией профессий принадлежит к соответствующим профессионально-должностным категориям;

- сертификацию персонала;
- формирование резерва руководителей предприятий, учреждений и организаций.

Под профессиональным обучением понимается любая деятельность, которая проводится для развития и поддержки ключевых компетенций персонала, нужных для выполнения работы в настоящее время, или для развития потенциала персонала, необходимого для выполнения работы в будущем. Профессиональное обучение – процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков и (или) знаний сотрудникам организации.



**Схема 1.** Система кадрового обеспечения организации

В современных организациях профессиональное обучение представляет собой комплексный непрерывный процесс. Вторым этапом профессионального развития является аттестация, которая осуществляется по приказу (распоряжению) руководителя, которым утверждается состав аттестационной комиссии, график ее проведения, что доводится до сведения работников не позже чем за два месяца до проведения аттестации. В зависимости от количества работников и специфики производства может образовываться несколько комиссий. Следующим этапом системы профессионального обучения персонала на предприятии является сертификация персонала, которая проводится с целью:

- создания благоприятных условий для успешной деятельности предприятия на внутреннем и внешнем рынке, а также для участия в международном экономическом и научно-техническом сотрудничестве и международной торговле за счет выпуска конкурентоспособной продукции или предоставления качественных услуг на основе высокой квалификации персонала;
- внедрения эффективной системы оценки персонала для обеспечения его профессионализма соответственно требованиям международных стандартов качества продукции.

Основной целью следующего этапа является формирование резерва руководителей на предприятии, для улучшения и совершенствования работы относительно их отбора, расстановки, повышения профессионального уровня, стимулирования управленческой инициативы и активности. Основными заданиями формирования резерва руководителей является:

- выявление среди работников лиц, которые имеют способности для занимания руководящих должностей;
- обучение лиц, зачисленных в резерв руководителей, для занимания руководящих должностей;
- обеспечение своевременного замещения вакантных должностей руководителей из числа компетентных и способных к управленческой работе работников.

Существует огромное количество методов развития профессиональных знаний и навыков. Все они могут быть разделены на две большие группы – обучение непосредственно на рабочем месте и обучение вне рабочего места. Основными методами обучения на рабочем месте являются: инструктаж, ротация, ученичество и наставничество.

1. Инструктаж представляет собой разъяснение и демонстрацию приемов работы непосредственно на рабочем месте и может проводиться как сотрудником, давно выполняющим данные функции, так и специально подготовленным инструктором. Инструктаж, как правило, ограничен во времени, ориентирован на освоение конкретных операций или процедур, входящих в круг профессиональных обязанностей обучающего. Инструктаж на рабочем месте является недорогим и эффективным средством развития простых технических навыков, поэтому он столь широко используется на всех уровнях современных организаций.

2. Ротация представляет собой метод самостоятельного обучения, при котором сотрудник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков. Ротация широко применяется предприятиями, требующими от работников поливалентной квалификации, т.е. владения несколькими профессиями. Помимо чисто обучающего эффекта ротация оказывает положительное влияние на мотивацию сотрудника, помогает преодолевать стресс, вызываемый однообразными производственными функциями, расширяет социальные контакты на рабочем месте. Вместе с названными достоинствами ротация обладает одним серьезным недостатком, который необходимо учитывать при планировании профессионального обучения – высокими издержками, связанными с потерей производительности при перемещении работника с одной должности на другую.

3. Ученичество и наставничество (коачинг) являются традиционными методами профессионального обучения с древних времен, работая рядом с мастером, молодые рабочие изучали профессию. Этот метод широко распространен там, где практический опыт играет исключительную роль в подготовке специалистов, что повсеместно прослеживается в авиации. Однако современные ученики не обязательно проводят все свое время, наблюдая за тем, как работает наставник, и, оказывая ему помощь, они могут занимать ответственные должности и работать самостоятельно. Их ученичество заключается в наличии более опытного человека, постоянно следящего за их развитием, оказывающего помощь советами, подсказками и т.д. Данный метод требует особой подготовки и склада характера от наставника, которым практически невозможно стать по распоряжению сверху.

Обучение на рабочем месте отличается своей практической направленностью, непосредственной связью с производственными функциями сотрудника, предоставляет, как правило, значительные возможности для повторения и закрепления вновь изученного. В этом смысле данный вид обучения является оптимальным для выработки навыков, требуемых для выполнения текущих производственных задач. В то же время такое обучение часто бывает слишком специальным для развития потенциала сотрудника, формирования принципиально новых поведенческих и профессиональных компетенций, поскольку не дает ему возможности абстрагироваться от сегодняшней ситуации на рабочем месте и выйти за рамки традиционного поведения. Для достижения таких целей более эффективны программы обучения вне рабочего места.

Программы обучения вне рабочего места - это лекция, практическая ситуация, деловая игра или самообучение.

1. Лекция является традиционным и одним из самых древних методов профессионального обучения. В ходе обучения аудитория воспринимает учебный материал на слух. Лекция является непревзойденным средством изложения большого объема материала в короткий срок. Огра-

ниченность лекций как средства профессионального обучения в том, что слушатели являются пассивными участниками происходящего – лекция не предполагает практических действий со стороны обучающихся.

2. Практическая ситуация. Данный метод предполагает анализ и групповое обсуждение реальных ситуаций, которые могут быть представлены в виде описания, видеофильма и т.д. В основе обсуждения лежит дискуссия, в которой обучающиеся играют активную роль, а инструктор направляет и контролирует их работу. Использование данного метода позволяет участникам программы обучения познакомиться с опытом других организаций, а также развить навыки анализа принятия решений, разработки стратегии и тактики. Для использования данного метода от обучающихся требуется определенный уровень профессионализма и теоретических знаний, которые должны быть развиты на рабочем месте или с помощью других методов обучения.

3. Деловые игры представляют собой метод обучения наиболее близкий к реальной профессиональной деятельности обучающихся. Преимущество деловых игр заключается в том, что они дают возможность сократить операционный цикл и тем самым продемонстрировать участникам, к каким конечным результатам приведут их решения и действия. Деловые игры бывают как глобальными (управление компанией), так и локальными (проведение переговоров, подготовка бизнес-плана). Использование этого метода позволяет обучающимся исполнять различные профессиональные функции и за счет этого расширить свое представление об организации. Деловые игры полезны с точки зрения выработки практических, управленческих и поведенческих навыков. Они менее эффективны для усвоения теоретических знаний. Деловые игры дорогостоящи, поскольку для их подготовки требуются специальные навыки и довольно много времени. Эффективный разбор деловой игры требует участия специально подготовленных инструкторов.

4. Самостоятельное обучение является наиболее простым видом обучения – для него не требуется ни инструктор, ни специальное помещение, ни определенное время – обучающийся учится там и тогда, когда ему удобно. Основной чертой самостоятельного обучения является его индивидуальный характер. В то же время индивидуальный характер лишает самостоятельное обучение одного из важнейших условий эффективности – обратной связи, – обучающийся предоставлен самому себе. В настоящее время использование средств мультимедиа дает возможность поддержания постоянной обратной связи и корректировки процесса обучения, что значительно повышает его эффективность. Исследования американских ученых показали, что компьютеризированное обучение с использованием средств мультимедиа обеспечивает более высокую степень усвояемости материала и более высокий процент запоминания, чем традиционные методы.

Результат обучения должен быть стимулом для работника. Этого можно добиться в случае поощрения наиболее успешно закончивших курс сотрудников. Заработная плата и условия труда сотрудника, повысившего свою квалификацию, должны меняться в лучшую сторону. Это послужит хорошим примером для других служащих. Если они увидят реальные преимущества обучения, то будут стремиться повышать свой профессиональный уровень.

Выгоды, получаемые организацией в результате обучения персонала, выражаются в следующем:

1. Обучение работников позволяет организации более успешно решать проблемы, связанные с новыми направлениями деятельности, и поддерживать необходимый уровень конкурентоспособности (повышение качества и производительности (эффективности) труда персонала, сокращение издержек и снижение себестоимости, снижение травматизма и т.п.).

2. Повышение приверженности персонала своей организации, снижение текучести кадров.

3. Повышение способности персонала адаптироваться к изменяющимся социально-экономическим условиям и требованиям рынка. Таким образом, организация повышает ценность находящихся в ее распоряжении человеческих ресурсов.

4. Обучение позволяет поддерживать и распространять среди сотрудников основные ценности и приоритеты организационной культуры, пропагандировать новые подходы и нормы поведения, призванные поддерживать организационную стратегию.

Для работника польза от обучения состоит в более высокой удовлетворенности своей работой, росте самоуважения, квалификации, компетентности и расширении карьерных перспектив как внутри, так и вне организации.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. **Малуев П.А.** Управление персоналом / П.А. Малуев, Ю.Е. Мелихов. - М.: Изд-во «Альфа Пресс», 2005. - С. 120,121.
2. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2000.
3. **Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х.-мл.** Организации: поведение, структура, процессы. - М., 2007.

#### ORGANIZATION OF PROFESSIONAL PERSONNEL TRAINING IN THE COMPANY

**Pozdeev V.I.**

In article discusses formation of system of professional training of the personnel, as most important mean is considered of achievement of strategic targets of the company.

**Key words:** a strategic target, employee development, personnel job training, personnel certification, forming of a reserve of heads, training methods on a work place, training methods out of a work place.

#### Сведения об авторе

**Поздеев Виктор Игоревич**, 1989 г.р., окончил МГТУ ГА (2010), аспирант кафедры менеджмента МГТУ ГА, автор 4 научных работ, область научных интересов – управление персоналом на предприятиях.