

УДК 005.963
ББК У291.6-21

Т.Н. ЧЕРНЫШОВА, Е.В. БАБЕШКОВА

КОРПОРАТИВНОЕ ОБУЧЕНИЕ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Ключевые слова: персонал, корпоративное обучение, непрерывное обучение, методы обучения персонала на рабочем месте, методы обучения персонала вне рабочего места.

Статья посвящена необходимости построения системы обучения персонала, которая даст предприятию конкурентное преимущество на рынке в современных условиях. Подчеркивается важность непрерывного обучения личности: знания, умения и навыки, полученные в ходе профессионального образования, должны непрерывно обновляться в процессе всей трудовой деятельности человека посредством корпоративного обучения. Проведен сравнительный анализ преимуществ и недостатков методов обучения персонала на рабочем месте и вне рабочего места. Предложены способы, сочетающие в себе оба метода. Сделан вывод о том, что не существует универсальных методов и каждая организация сама принимает решение в пользу того или иного метода обучения персонала в зависимости от поставленных целей.

T. CHERNYSHOVA, E. BABESHKOVA

CORPORATE TRAINING AS A FACTOR TO INCREASE ENTERPRISE COMPETITIVENESS

Key words: staff, corporate training, continuous training, methods of staff training in the workplace, methods of staff training outside the workplace.

The article is devoted to the need to build a system of staff training, which gives a company a competitive advantage in the market in modern conditions. The importance of continuous training of a personality is underlined: knowledge, abilities and skills acquired in the course of vocational education must be continuously updated in the course of the whole work activity of a person through corporate training. A comparative analysis of advantages and disadvantages of methods for staff training in the workplace and outside the workplace is carried out. The methods combining both methods are proposed. It is concluded that there are no universal methods and each organization itself makes a decision in favor of one or another method of staff training, depending on its goals.

Идет XXI век, век развития, становления новой структуры, понимания новых целей и постоянных перемен. В это время уже далеко не новость для каждого, что в современном мире важны знания. Компании в бешеном ритме стараются узнать как можно больше информации, чтобы быть на «гребне волны», стать хорошими экспертами в своей отрасли.

По нашему мнению, уже далеко не секрет, что любая структура любой организации будет успешна и продуктивна, если в этой структуре сочетают свои умения и навыки высококачественные, образованные сотрудники.

Конечно, при подборе сотрудников компании могут ориентироваться на их образованность, компетентность, навыки и подбирать действительно хороших специалистов, однако, как было отмечено выше, время требует постоянного развития, чтобы быть лучшими. Сразу же поднимается вопрос, какими способами предпочтительнее развивать сотрудников компании, чтобы они

были лучшими на рынке и компания имела высокую конкурентоспособность. Ведь в современном ритме это уже становится необходимостью. Так, мы приходим к осознанию чрезвычайной важности актуализации знаний, повышения квалификации сотрудников и построения целостной системы корпоративного обучения персонала.

Под корпоративным обучением понимается процесс формирования и непрерывного совершенствования знаний, умений и навыков работников, направленный на развитие их способностей к продуктивной профессиональной деятельности на конкретном предприятии [2].

Широкомасштабное исследование, проведенное в американских компаниях, показало, что увеличение расходов на обучение персонала на 10% дает прирост производительности труда на 8,5%, в то время как такое же увеличение капиталовложений повышает производительность труда только на 3,8% [3]. Обычно международные организации тратят на обучение и развитие персонала до 3% своего дохода. В России этот показатель ниже и, как правило, составляет от 0,7-1% выручки [4].

Обучение приносит выгоду как руководству предприятия, так и персоналу. Эффективное обучение позволяет повысить производительность труда работников, сократить издержки, снизить себестоимость продукции, т.е. поддерживать необходимый уровень конкурентоспособности; снизить текучесть кадров; адаптировать персонал к происходящим изменениям, что важно для руководства. Для работника польза от обучения будет состоять в гарантии сохранения рабочего места, возможности карьерного роста, удовлетворении потребности в уважении, самоуважении, самореализации.

По мнению авторов, корпоративное обучение следует рассматривать с трех точек зрения:

- обучение как система направлено на решение проблем, специфичных для конкретной организации, и должно являться неотъемлемой частью системы управления персоналом предприятия;
- обучение как процесс должно носить непрерывный характер;
- обучение как кадровая программа развития персонала непосредственно направлено на формирование новых компетенций и представляет собой совокупность индивидуальных программ развития.

Остановимся на важности непрерывного обучения более подробно. Непрерывное образование – процесс и принцип формирования личности, предусматривающий создание таких систем образования, которые открыты для людей любого возраста и сопровождают человека в течение всей его жизни, способствуют постоянному его развитию, вовлекают его в непрерывный процесс овладения знаниями, умениями и навыками [1].

Значимость непрерывного образования, на наш взгляд, обусловлена следующими причинами:

- изменение некоторых видов работ в связи с внедрением новой техники и технологий, производством инновационных товаров;

- высокий уровень конкуренции между странами в условиях глобального рынка;
- быстрые изменения информационных технологий;
- эффективность работы имеющихся сотрудников, проходящих обучение на постоянной основе, выше по сравнению с результатами работы новых сотрудников;
- стимулирование постоянного самообразования.

С позиций организации корпоративного обучения можно выделить многообразие методов. Их можно разделить на две группы – обучение на рабочем месте и обучение вне рабочего места. То есть корпоративное обучение может осуществляться как в учебных подразделениях предприятия, когда обучение осуществляется преподавателями из числа действующих сотрудников, так и в различных профессиональных образовательных учреждениях по направлению деятельности предприятия посредством прохождения курсов обучения для разных категорий работников.

Основными методами обучения персонала на рабочем месте, на наш взгляд, являются:

- введение в должность – обучение нового сотрудника специалистом, ранее занимавшим эту должность;
- наставничество – передача знаний и опыта от наставника к обучаемому;
- ротация – изучение сотрудником должностных обязанностей работников одного отдела в течение определенного периода времени;
- метод усложняющихся заданий – расширение объема задания и постепенное повышение сложности для обучающегося;
- подготовка к аттестации, сдаче квалификационного экзамена.

Для обучения вне рабочего места используются следующие основные методы:

- лекция – изложение теоретических и методических знаний, практического опыта;
- кейс-стади – анализ конкретных ситуаций с выработкой способов их решения;
- деловые игры – участники проигрывают роли в деловой ситуации и анализируют последствия принятых решений;
- тренинг – моделирование реальных ситуаций;
- конференции, семинары.

Не существует единого универсального метода обучения, так как все они имеют свои достоинства и недостатки. Например, выделим сильные и слабые стороны двух методов – наставничества и тренинга.

Сильной стороной метода наставничества можно назвать то, что результативность сотрудника увеличивается при правильной подготовленности наставника и качественного плана проведения наставничества. Слабой стороной может быть нерезультативность нового сотрудника при неправильном обучении наставника или неправильном прописании необходимого положения.

Сильной стороной любого тренинга является повышение эффективности деятельности сотрудника. Слабой стороной может оказаться некомпетентность самих тренеров, которая повлечет за собой некомпетентность программ и сотрудников.

В целом основные преимущества и недостатки способов предоставления обучения приведены в таблице.

Преимущества (П) и недостатки (Н) методов обучения

Обучение на рабочем месте	Обучение вне рабочего места
Содержание курсов и сроки их проведения, как правило, учитывают запросы организации (П)	Содержание курсов не в полной мере учитывает интересы организации, сроки их проведения устанавливаются внешней организацией (Н)
Обучающиеся взаимодействуют только с коллегами по предприятию (Н)	Обучающиеся могут обмениваться информацией, опытом с работниками других предприятий (П)
Обучающиеся могут прекратить обучение и быстро приступить к выполнению своих обязанностей по требованию руководства (П/Н)	Обучающиеся не могут прекратить обучение и быстро приступить к выполнению своих обязанностей по требованию руководства (П/Н)
В ходе обучения может использоваться оборудование, имеющееся в организации (П)	В ходе обучения может использоваться учебное оборудование, недоступное для организации (П)
Обучающиеся, вероятнее всего, будут «зажаты» в среде своих коллег, в присутствии руководителя (Н)	Обучающиеся в нейтральной обстановке могут охотно обсуждать некоторые вопросы (П)
Как правило, не возникает проблем при переходе от теории к практике (П)	Могут возникнуть проблемы при переходе от теории к практике (Н)
Экономически выгодно для предприятия, когда в наличии достаточное количество работников с одинаковыми потребностями в обучении, квалифицированные преподаватели (П)	Экономически выгодно для предприятия, когда требуется обучить небольшое количество работников с одинаковыми потребностями, опытные преподаватели могут быть доступны только за пределами организации (П)

Основываясь на таблице, можно сделать вывод, что обучение на рабочем месте практически ориентировано, тесно связано с выполняемыми функциями, позволяет закреплять изученный материал. В связи с этим данный метод оптимален для выработки навыков, необходимых для выполнения производственных задач. В период такого обучения работник продолжает оставаться производственной единицей.

Методы обучения вне рабочего места необходимы прежде всего для передачи теоретических знаний, обучения умению действовать в производственных условиях. При таком обучении применяются стандартные методики. В период такого обучения работник «оторван» от производства.

Сотрудники службы управления персоналом должны «взвесить» сильные и слабые стороны каждого метода обучения и с учетом этого разработать программу корпоративного обучения, отвечающую стратегии данной компании. При этом должна учитываться степень индивидуального воздействия на отдельных работников. В связи с этим программы корпоративного обучения должны сочетать несколько методов. Как правило, на их выбор влияют цели

обучения, срок обучения, финансовые возможности предприятия, наличие преподавателей, обучающих материалов, аудиторий, состав обучающихся, квалификация преподавателей.

Кроме обучения на рабочем месте и вне его существуют методы обучения, в которых возможно сочетание обоих способов проведения обучения. К таким методам обучения относятся:

– опытное или эмпирическое обучение – сотрудники обучаются самостоятельно, при этом выдерживается логический порядок обучения;

– осуществляемые под руководством демонстрация и практика, которые предполагают, что стажеру демонстрируются способы осуществления работ, затем обучаемому предоставляется возможность самостоятельно выполнить определенную работу под руководством обучающего;

– программируемое обучение – машина или книга, которая обучает сотрудника, периодически задает ему вопросы, чтобы проверить знания;

– обучение с помощью компьютера предполагает реализацию программируемого обучения посредством взаимодействия с компьютером и использования сети Интернет;

– обучение действием реализуется путем выполнения определенного действия или набора действий в ходе совместной реализации обучающими и стажерами определенной деятельности;

– проведение корпоративных обучающих мероприятий в формате тренинга, предназначенных исключительно для сотрудников данной компании, когда все параметры обучающего мероприятия создаются с учетом необходимых для развития конкретных компетенций;

– обучение в корпоративном учебном центре, реализуемое целенаправленно в рамках приобретения квалификационных характеристик соответственно требованиям организации;

– самообразование – самостоятельное развитие личных профессиональных компетенций с использованием всех доступных образовательных источников.

В заключение хотелось бы отметить, что любое обучение и развитие идет на пользу как сотруднику, так и компании в целом. Это единственное, наверное, что актуально в современном мире, который не стоит на месте и находится в постоянном движении. А любое обучение требует к себе должного отношения, подготовленности и четкой методологии. Для эффективности процесса обучения необходимо его грамотно организовать: четко прописать цели, этапы и конечные результаты, держать под контролем четкое их соблюдение. И можно определенно сказать, что тогда будут только положительные результаты.

Литература

1. Контева К.В., Бахшеева О.А. Профессиональное обучение как основа развития персонала организации // Основы экономики, управления и права. 2013. № 5(11). URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/professionalnoe-obuchenie-kak-osnova-razvitiya-personala-organizatsii> (дата обращения: 01.11.2017).

2. Мирошин Д.Г. Зарубежный опыт корпоративного обучения персонала и его применение на российских предприятиях // Право и образование. 2013. № 5. URL: <http://naukarus.com/zarubezhnyy-opyt-korporativnogo-obucheniya-personala-i-ego-primenenie-na-rossiyskikh-predpriyatiyah> (дата обращения: 01.11.2017).

3. Новиков П.П. Зарубежный опыт организации профессионального обучения персонала в современных условиях // Региональные проблемы преобразования экономики. 2011. № 2. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/zarubezhnyy-opyt-organizatsii-professionalnogo-obucheniya-personala-v-sovremennykh-usloviyakh> (дата обращения: 01.11.2017).

4. Обучение персонала-2017 // Директор по персоналу: сайт. URL: <https://www.hr-director.ru/article/66350-qqq-16-m10-obuchenie-personala-2017> (дата обращения: 01.11.2017).

References

1. Kopteva K.V., Baksheeva O.A. *Professional'noe obuchenie kak osnova razvitiya personala organizatsii* [Professional training as the basis of the organization's personnel development]. *Osnovy ekonomiki, upravleniya i prava* [Economics, Management and Law Fundamentals], 2013, no. 5(11). Available at: <http://cyberleninka.ru/article/n/professionalnoe-obuchenie-kak-osnova-razvitiya-personala-organizatsii> (Accessed 01 Nov. 2017).

2. Miroshin D.G. *Zarubezhnyi opyt korporativnogo obucheniya personala i ego primeneniye na rossiiskikh predpriyatiyakh* [The application foreign experience of corporate personnel training at Russian enterprises]. *Pravo i obrazovanie* [Law and education], 2013, no. 5. Available at: <http://naukarus.com/zarubezhnyy-opyt-korporativnogo-obucheniya-personala-i-ego-primenenie-na-rossiyskikh-predpriyatiyah> (Accessed 01 Nov. 2017).

3. Novikov P.P. *Zarubezhnyi opyt organizatsii professional'nogo obucheniya personala v sovremennykh usloviyakh* [The foreign experience of professional personnel training organization in contemporary conditions]. *Regional'nye problemy preobrazovaniya ekonomiki* [Regional problems of economic transformation], 2011, no. 2. Available at: <http://cyberleninka.ru/article/n/zarubezhnyy-opyt-organizatsii-professionalnogo-obucheniya-personala-v-sovremennykh-usloviyakh> (Accessed 01 Nov. 2017).

4. *Obuchenie personala-2017* [Personnel training-2017]. Available at: <https://www.hr-director.ru/article/66350-qqq-16-m10-obuchenie-personala-2017> (Accessed 01 Nov. 2017).

ЧЕРНЫШОВА ТАТЬЯНА НИКОЛАЕВНА – кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры менеджмента и маркетинга, Чувашский государственный университет, Россия, Чебоксары (tolivanova@yandex.ru).

SHERNYSHOVA TATYANA – Candidate of Economics Sciences, Senior Lecturer, Management and Marketing Department, Chuvash State University, Russia, Cheboksary.

БАБЕШКОВА ЕКАТЕРИНА ВЛАДИМИРОВНА – старший преподаватель кафедры менеджмента и маркетинга, Чувашский государственный университет, Россия, Чебоксары (babeshkova@inbox.ru).

BABESHKOVA EKATERINA – Senior Lecturer, Management and Marketing Department, Chuvash State University, Russia, Cheboksary.
