

УДК 331.1

¹ И.В. Брага, ^{1,2}Э.Г. Шарян, ¹Е.С. Шолотонова

¹ Московский государственный областной педагогический университет, Московская обл., г. Мытищи, email: irinabraga@yandex.ru, sharyan-emma@mail.ru, sholotonova@mail.ru

² Московский политехнический университет, г. Москва, email: sharyan-emma@mail.ru

ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Ключевые слова: обучение, профессиональное обучение, саморазвитие, персонал, развитие.

Авторы статьи акцентируют внимание на том, что развитие и обучение по-прежнему остается одним из важнейших мотиваторов для сотрудников. Прозрачные карьерные лестницы, возможность ротации, возможность посещать интересные конференции и тренинги – все это способствует росту мотивации. В ситуации неопределенности, когда создается впечатление, что все рушится на глазах, важно помочь сотруднику найти точки опоры. Сплоченная команда, излучающий уверенность и оптимизм руководитель помогают людям обрести эту опору и максимально быстро настроиться на рабочий лад. Качество кадров, которые приходят на обучение, имеет значение. Но и сама система обучения – важный этап отбора. По итогам исследования авторами сделаны выводы о том, что обучение – долгий и трудоемкий процесс, который отнимает немало времени у руководителя. Собственная обучающая система, особенно в небольших компаниях, где это до сих пор редкое явление, повышает интерес и лояльность сотрудников-новичков к организации уже на старте их работы.

¹ I.V. Braga, ^{1,2}E.G. Sharyan, ¹E.S. Sholotonova

¹ Moscow State Regional Pedagogical University, Moscow Region, Mytishchi, email: irinabraga@yandex.ru, sharyan-emma@mail.ru

² Moscow Polytechnic University, Moscow, email: sharyan-emma@mail.ru

PERSONNEL TRAINING TO IMPROVE THE ORGANIZATION'S COMPETITIVENESS

Keywords: training, vocational training, self-development, personnel, development.

The authors of the article focus on the fact that development and training is still one of the most important motivators for employees. Transparent career stairs, the possibility of rotation, the opportunity to attend interesting conferences and trainings – all this contributes to the growth of motivation. In a situation of uncertainty, when everything seems to collapse before our eyes, it is important to help the employee find footholds. A close-knit team, radiating confidence and optimism, the leader helps people find this support and tune in as quickly as possible. The quality of the personnel who come to the training matters. But the training system itself is an important stage in selection. Based on the results of the study, the authors concluded that training is a long and time-consuming process that takes up a lot of time for the leader. Its own training system, especially in small companies, where this is still a rare phenomenon, increases the interest and loyalty of novice employees to the organization already at the start of their work.

Актуальность исследования заключается в том, что обучение является неотъемлемой частью человеческой жизни. В образовательных учреждениях осуществляется первичное обучение, где человек приобретает минимальные профессиональные знания и навыки для трудоустройства. В процессе продвижения по карьерной лестнице, а также в связи с развитием новых технологий, ему необходимо повышать профессиональную подготовку. Целью обучения является получение знаний и необходимого профессионального опыта для успешной

жизнедеятельности. Профессиональное обучение персонала переходит в обязанность работодателя, при необходимости обучения персонала другим профессиям, непосредственно внутри организации или в профессиональных образовательных учреждениях, учебных центрах и т.д. Сотрудникам, которые совмещают работу с обучением работодатель обязан создать необходимые для этого условия [1]. Использование концепции многопрофильного обучения способствует повышению как внутрипроизводственной, так и внепроизводственной мобиль-

ности персонала. Но мобильность персонала представляет риск для организации, так как сотрудник имеет много возможностей и навыков, которые сможет реализовать в другом месте. Личностно ориентированная концепция обучения развивает личностные и профессиональные качества, эта концепция относится к людям, склонным к научным исследованиям и саморазвитию [2].

Объекты и методы исследования

В процессе написания статьи были использованы методы сравнительного и системного анализа, аналитические методы. Вышеприведенные методы были применены в разном сочетании на разных этапах написания статьи в зависимости от поставленных целей и задач, что, в свою очередь, позволило обеспечить обоснованность сделанных выводов.

Результаты исследования и их обсуждение

Результаты опроса об отношении опрошенных к работодателю, у которого есть система обучения сотрудников представлены на рисунке 1. Опрос проводился исследовательской службой hh.ru среди 5788 соискателей.

В результате проведенного исследования было выявлено, что:

1) Только 56% из трудящихся респондентов проинформированы о наличии системы обучения сотрудников в организации, где они работают;

2) 73% опрошенных положительно смотрят на существование системы обучения организации в целом;

3) 18% опрошенных трудящихся респондентов не воспользовались возможностью пройти обучение в своих организациях, где есть система обучения.

Целями профессиональной подготовки персонала являются:

– обеспечение необходимого уровня подготовки персонала, с учетом требований рабочего места;

– мотивирование персонала к труду, а также создание условий для их профессионального роста, применение новейших средств, методов и технологий обучения;

– подготовка сотрудников к ротации, создание условий для мобильности персонала;

– развитие сильных сторон организации и работа над ее недостатками;

– повышение конкурентоспособности организации за счет эффективных методов организации труда, повышения профессиональной подготовки персонала и опытного использования современных технологий.

Выделяют три уровня целесообразности профессиональной подготовки персонала:

1. полезность, необходимость в каких-либо процессах организации;

2. целенаправленность;

3. способность персонала самостоятельно достигать цели.

Социальная роль целей состоит в том, что человек, преследуя собственные интересы, далее интересы организации, более эффективно преследует интересы общества.

Инвестирование денежных средств в развитие профессиональной подготовки персонала распространенная практика у крупных компаний, поскольку товары производится в большом количестве и часто меняются, тем самым требуя от персонала новых квалификаций. Многие организации считают, что вложения в развитие персонала является главным фактором в конкурентной борьбе [3]. Эта программа способствует раскрытию потенциала персонала и сильной мотивации персонала, что, несомненно, ведет к росту производительности. Адаптация персонала продолжают на протяжении всей деятельности организации, из-за необходимости постоянного повышения профессиональной подготовки персонала [4].

В условиях рыночной экономики больше внимание уделяется, так называемым «полуфабрикатам», так как персонал можно обучить навыкам, которые необходимы именно в этой организации, для достижения тех целей, которые поставила перед собой организация [5]. В целом каждое новое потрясение делает рынок труда только сильнее, т.к. подстраивается под новые «шоки», реагируя на них все более сглаженно. Допускаем, что ухудшение экономической ситуации также негативно отразится на рынке труда, как и на остальных сферах экономики. Однако, пока пессимистические сценарии в экономике не реализовались, бизнес перестраивается под новые реалии, учится жить в новых условиях [6].

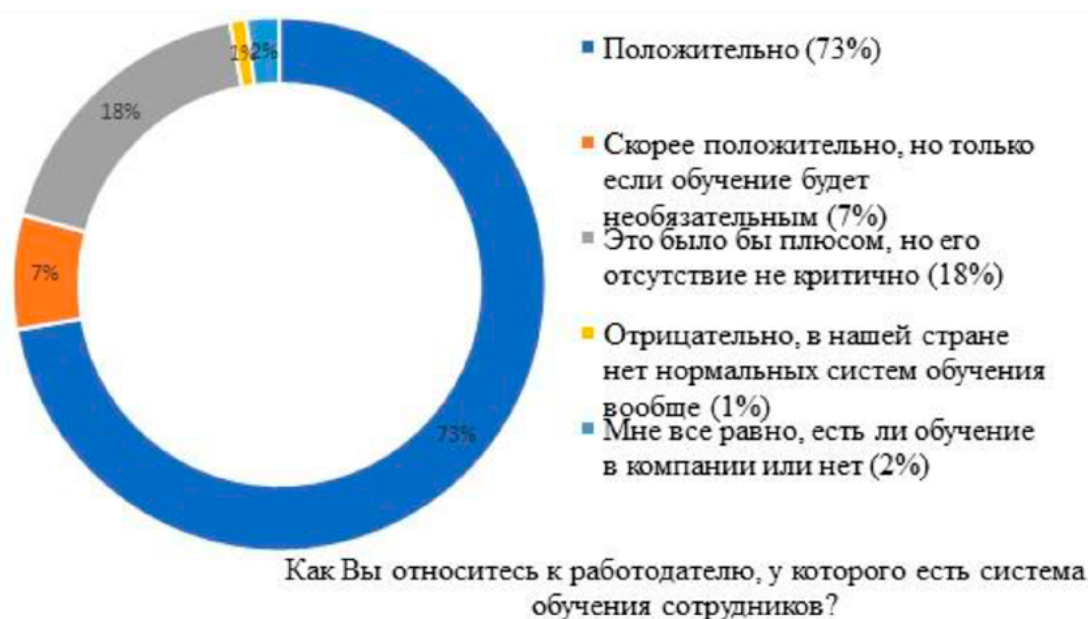


Рис. 1. Опрос об отношении опрошенных к работодателю, у которого есть система обучения сотрудников

Для успешного функционирования корпоративной социальной ответственности необходимо повышать профессиональную подготовку персонала, то есть поддерживать способных к обучению кадров, передавать опыта молодым квалифицированным сотрудникам, осознать важность развития каждого персонала, а также снижение текучести кадров.

С помощью развития персонала посредством профессионального обучения внутри компании снимается финансовое бремя с других образовательных учреждений, поднимается общеобразовательный уровень, осуществляется воздействие на социальные структуры общества, повышается число грамотных, развивается мобильность, повышается конкурентоспособность организации.

Организация, нацеленная на длительную перспективу и соблюдающая корпоративную социальную ответственность, обучают персонал для повышения конкурентоспособности.

Важным условием для стабильного развития организации является наличие компетентных специалистов, которые владеют знаниями и навыками, которые имеют преимущество перед конкурентами [7].

Таким образом, достижение поставленных целей приводит к развитию не только персонала, но и самой организации, повышает ее конкурентоспособность, развивает ее сильные стороны, и соответственно растет и прибыль организации.

Система повышения профессиональной подготовки персонала включает в себя использование определенных видов, форм и методов обучения, выбор которого зависит от цели организации, кадровой политики, характеристики персонала, а также от численности направленного на обучения персонала и бюджета организации, выделенного на повышение квалификации.

1. По объекту обучения выделяют обучение:

- высшего управленческого звена;
- среднего звена;
- низшего звена.

Повышение профессиональной подготовки различных категорий персонала основано на совершенно разных целях, например, обучение низшего звена приведет к повышению качества продукции и технической безопасности организации, а обучение же высшего звена управления изменит всю стратегию управле-

ния организаций. Нужно отметить, что чем выше звено управления, тем больше оно заинтересовано к самообразованию и обладает высокой мотивацией к обучению.

2. По субъекту обучения:

- с привлечением внешнего специалиста;
- без привлечения внешнего специалиста.

Преимущества обучения на рабочем месте: дешевизна, возможность инструктора подстраиваться под ученика, получение персоналом реального опыта «из рук в руки».

Недостатки обучения на рабочем месте: те, кто обучают, возможно, не имеют достаточного опыта в обучении, могут не обладать достаточным количеством свободного времени для обучения персонала лично, могут безответственно относиться к обучению персонала, обучающее оборудование может не соответствовать задаче профессиональной подготовки персонала.

Преимущество профессиональной подготовки персонала вне рабочего места: занятия проводятся опытными специалистами, использование современных оборудования, получение и усвоение новой информации.

Недостатки повышения профессиональной подготовки персонала вне рабочего места: высокая стоимость, перенасыщение теорией – получение теоретических знаний и минимум практики, сотрудники могут не пройти обучение из-за отсутствия у них свободного времени.

Методы профессиональной подготовки персонала – это способы эффективного использования учащимся своих знаний, умений и навыков.

Выделяют:

1. Традиционные методы профессиональной подготовки персонала

1.1. Лекция – самый древний метод профессионального обучения персонала, которая является средством изложения большого объема необходимой информации в короткий срок.

1.2. Семинар – метод обучения, который предполагает большую активность учащихся, при котором происходит совместное обсуждение возникших проблем, поиск решения, новые идеи. Это

могут быть семинары по развитию лидерских качеств или развитие корпоративной социальной ответственности.

1.3. Самообучение – наиболее простой вид обучения, при котором сотруднику предоставляются обучающие материалы: диски, учебники, обучающие компьютерные программы, для этого не требуется обучающий персонал, в любом месте, в свободное время – обучающийся учится как ему удобно.

1.4. Наставничество – традиционный метод, который требует особой подготовки наставника, это обучение, когда более опытный сотрудник-мастер обучает новичка примером или советом умениям и навыкам, необходимым в профессии.

2. Активный метод профессиональной подготовки персонала

2.1. Инструктаж – введение в профессию, адаптация и разъяснение приемов работы на рабочем месте профессиональных обязанностей учащегося сотрудниками или специально подготовленными инструкторами.

2.2. Ротация – метод самообучения, при котором персонал временно меняет свое рабочее место для приобретения новых умений и навыков.

2.3. Рассмотрение практических ситуаций, то есть кейсов – метод, который предполагает анализ и изучение определенных ситуаций, где инструктор направляет и контролирует работы обучающихся, а обучающимся отводится активная роль.

2.4. Деловые игры – метод, при котором используется моделирование реальной профессиональной деятельности, деловые игры дают возможность участникам проявлять творческое отношение к деятельности, продемонстрировать конечные результаты решений обучающихся, происходят быстрое пополнение знаний и практическое освоение навыков.

2.5. Тренинг – метод обучения, при котором развиваются определенные управленческие навыки, то есть планирование, управление, руководство, контроль, мотивирование.

3. Современные методы повышения профессиональной подготовки персонала организации.

3.1. Одним из современных методов повышения профессиональной подго-

товки персонала является коучинг. Коучинг направлен на раскрытие полного потенциала персонала, ведь человек способен на большее, чем он думает.

3.2. Модульный подход обеспечивает активное участие персонала в результате усвоения новой информации и учебного материала.

3.3. Дистанционное обучение предполагает использование средств технического прогресса, при котором можно обучать персонал на расстоянии. Дистанционное обучение имеет свои преимущества: человек может выбрать удобное для себя время и место, и самостоятельно обучаться. Учащемуся высылаются учебный материал, он обучается, по окончании темы высылаются тест, который учащийся должен сдать. Для качественного обучения человек должен обладать высокой мотивацией.

3.4. Технология «action learning», которое означает обучение действием является наиболее распространённым в настоящий момент методом повышения профессиональной подготовки персонала. Группа менеджеров решают поставленную перед ними реальную задачу, это развивает навыки постановки целей и планирования, принятия решений, повышает ответственность менеджеров.

3.5. Метафорическая игра – метод, при котором проблему можно рассмотреть, как сказку, легенду, притчу. Этот метод помогает учащимся по-другому увидеть проблему, развивает творческие способности и с легкостью решать проблемные ситуации.

3.6. Метод Shadowing – «бытие тенью». В течение определенного времени новичок становится «тенью» специалиста, изучает его работу и адаптируется, изучает решение реальных проблем.

3.7. Метод Secondment – разновидность ротации, где человек сменяет место работы на время для развития дополнительных навыков, развития личности. Различают краткосрочные и долгосрочные ротации (до года).

3.8. Метод Buddying – специалист предоставляет информацию и помогает решить проблемы того сотрудника, за кем он закреплен. Участники buddying абсолютно равноправны в отличие от наставничества и коучинга.

3.9. Онлайн-марафон. Обучение в таком формате проводится раз в четыре-пять месяцев, чтобы участникам не надоело. Если марафон проходит на образовательной платформе, ее следует интегрировать с Telegram для удобства сотрудников. Комфорт в обучении повышает вовлеченность участников [8].

Следует отметить, что, каждый из рассмотренных методов имеет свои плюсы и минусы.

Выводы

В заключение статьи отметим, что повышение профессиональной подготовки приводит к развитию не только персонал, но и саму организацию, повышает ее конкурентоспособность, развивает ее сильные стороны, и соответственно растет и прибыль организации.

Эволюция также связана с обучением и карьерным ростом. Важно, чтобы в организации была возможность горизонтального перемещения.

Не все сотрудники любят обучаться. Тем не менее обучение приходит в каждую компанию. Подход во многом зависит от цели обучения и того, что нужно освоить сотрудникам. Одна из форм, которая позволяет «упаковать» разный контент, мотивировать сотрудников участвовать в процессе и удерживать вовлеченность, – это онлайн-марафон. Такой формат эффективен за счет того, что концентрирует усилия сотрудников в сжатый период. Здесь важно четко сформулировать цель, которой хочет достичь организация, проработать задания, подготовить кампанию по продвижению марафона. А также наладить работу с кураторами, которые будут управлять процессом.

Прежде чем приступить к обучению, необходимо доказать его необходимость. Показать, что препятствует расширению компании и почему это влияет на сотрудников. Проще всего внедрить обучение через геймификацию. Некоторые сотрудники, если у них есть цель, готовы уделять обучению больше десяти часов в неделю – причем в нерабочее время [9]. Все время, затраченное на обучение, нужно фиксировать в программе учета рабочего времени Time Doctor, а также еженедельно заполнять отчет об обучении. Ссылку на него каждую не-

делю можно публиковать в чате, чтобы сотрудники не забывали об этом.

В каких случаях стоит использовать конкурс вместо тренингов? Когда требуется широкий охват и вовлечение большого количества сотрудников в изучение чего-то нового, необходимого для бизнеса [10]. Если нужно быстро перенастроить людей на новые задачи и новые условия работы компании. А заодно можно поднять боевой дух, сыграть на соревновательном эффекте.

Этапы подготовки к конкурсу:

1. Постановка задач конкурса, желаемых результатов и критериев оценки участников конкурса: что они должны изучить, какие знания приобрести.

2. Разработка учебных материалов – видео, презентаций и т. п., которые

участники должны изучить в ходе подготовки к конкурсу.

3. Разработка схемы конкурса под задачи компании: в какой форме будет проходить конкурс, какие будут этапы (очные, дистанционные).

4. Определение призового фонда, разработка правил и инструкций для участников и издание «официального» документа – положения о конкурсе.

5. Объявление конкурса.

6. Сопровождение этапов конкурса, оказание помощи участникам в процессе подготовки и изучения материалов.

7. Организация яркого, запоминающегося события – подведения итогов и награждения победителей.

8. Анализ экономической результативности проведенного конкурса.

Библиографический список

1. Истратий А.Ю., Козлова Е.Г. Обучение персонала в условиях дистанционной занятости // Россия и мир: развитие цивилизаций. Преобразования цивилизационных ценностей в современном мире: Материалы XI международной научно-практической конференции: В 2-х ч. М., 2021. С. 109-112.
2. Чекан А.А., Федаева Н.В. Обучение персонала как фактор развития кадрового потенциала организации QIWI // ВСовременные тенденции управления и экономики в России и мире: цивилизационный аспект: Материалы III Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. М., 2022. С. 420-425.
3. Матюнин Л.В., Чекан А.А. Основные тенденции в сфере корпоративного обучения персонала // Мировые цивилизации. 2021. Т. 6. № 1. С. 101-108.
4. Брага И.В. Проблемы адаптации новых сотрудников в условиях глобальной нестабильности // Россия и мир: развитие цивилизаций. Уроки прошлого, угрозы будущего: Материалы X международной научно-практической конференции. М., 2020. С. 71-74.
5. Морозова И.В., Шолотонова Е.С. Проблемы экономической оценки прогнозируемого эффекта внутрифирменного обучения в организациях // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2013. № 2. С. 81-85.
6. Шарян Э.Г., Притыко А.А. Тенденции и перспективы развития рынка труда в условиях реализации национальных целей и стратегических задач развития России // Мировая экономика в новых условиях развития: готовность к ответу на вызовы: Материалы международной научно-практической конференции / Под редакцией А.А. Ефремова. 2019. С. 150-154.
7. Брага И.В., Кузнецова И.В. Основные требования к навыкам HR-специалистов в современных социально-экономических условиях // Современные тенденции управления и экономики в России и мире: цивилизационный аспект: Материалы III Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. М., 2022. С. 37-44.
8. Истратий А.Ю., Ловска А.Д. Изменения в системе управления персоналом в современных социально-экономических условиях // Экономика труда и управление персоналом: Материалы международной научно-практической конференции. Московский авиационный институт. М., 2021. С. 152-157.
9. Козлова Е.Г., Лыкова В.П. Основные HR-тенденции в современных социально-экономических условиях // Экономика труда и управление персоналом. Материалы международной научно-практической конференции. Московский авиационный институт. М., 2021. С. 177-180.
10. Шарян Э.Г. Тренинг как способ профессионального и личностного развития сотрудника в организации // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2019. № 4. С. 82-88.