

© Т. П. КАРПОВА, 2018

Самарский университет государственного управления

«Международный институт рынка»

(Университет «МИР»), Россия

E-mail: tpkarpova@mail.ru

РОЛЬ ОБУЧЕНИЯ В ПРОЦЕССАХ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА И ПОВЫШЕНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

Практически каждая организация в современных условиях вынуждена решать в первую очередь вопрос поиска наиболее действенных путей повышения трудовой эффективности. Сегодня, как никогда, работодатель заинтересован в том, чтобы персонал был компетентный и высококвалифицированный, обеспечивающий конкурентоспособность предприятия. Статья посвящена анализу практики непрерывного обучения персонала, поиска наиболее действенных путей повышения трудовой эффективности. Автором исследуются современные технологии непрерывного обучения, выявляются сильные и уязвимые места в системе обучения персонала современной организации.

Ключевые слова: обучение персонала, кадровый потенциал, человеческие ресурсы, конкурентоспособность организации, профессиональный уровень, инновационное обучение.

Развитие производственных отношений привело к появлению представления о том, что люди — это важный экономический ресурс организации, во многом определяющий ее конкурентоспособность. Управление человеческими ресурсами, кадровым потенциалом — направление в управленческой деятельности, в котором человеческий компонент деловой организации рассматривается как один из важнейших ресурсов ее успешного функционирования и развития, фактор ее экономической эффективности и роста, средство достижения стратегических целей деловой организации [2].

Квалификационная составляющая, включающая уровень образования, объем специальных знаний, профессиональные трудовые навыки, способность к инновациям, интеллект, творческие способности, относится к одному из основных факторов, включаемых в кадровый потенциал. Это подтверждает, что одним из условий обеспечения конкурентоспособности организации, можно определить непрерывное обучение персонала, так как именно непре-

рывное обучение способствует организационному развитию, росту трудового и кадрового потенциала работников.

В силу разных причин потенциал сотрудника может изменяться — возрасти или, наоборот, понизиться. Вместе с тем, приобретаемые по мере трудового функционирования способности работника к созиданию повышаются в соответствии с усвоением новых знаний и навыков, улучшением условий труда, повышается уровень его профессиональной подготовки.

В условиях стремительных изменений рыночной ситуации необходимы новые идеи, способные обеспечить высокий уровень конкурентоспособности. Руководство организаций, ориентированное на повышение образовательно-квалификационного потенциала персонала организации, готовое инвестировать в обучение своих сотрудников, может рассчитывать на то, что сотрудники, повысившие свой профессиональный уровень, а вместе с этим и свой кадровый потенциал, смогут легче и быстрее решать сложные профессиональные задачи, добиваться поставленных организацией целей.

Непрерывная система обучения (внутри организации) нацелена на решение специфических для организации вопросов и проблем через повышение образовательного и профессионального уровня сотрудников организации. Для осуществления обучения персонала организация может как использовать свою базу, так и привлекать специализированные компании, которые предлагают эффективные системы обучения персонала [1]. Современные технологии обучения разделяются на два основных типа: поддерживающее и инновационное. Поддерживающее обучение представляет одновременно процесс и результат такой образовательной деятельности, которая направлена на поддержание и воспроизводство существующей культуры, социального опыта, социальной системы. Оно связано с ретрансляцией и воспроизводством социального опыта и является традиционным [4].

Инновационное обучение подразумевает внесение инновационных изменений в существующую культуру, социальную среду. Оно, с одной стороны, поддерживает традиции, с другой — приводит к активному отклику на возникающие проблемные ситуации и, таким образом, связано с творческим поиском на основе имеющегося опыта и его обогащением. В последние годы все большее распространение получает именно второй тип обучения, поскольку инновационность является признаком не только процесса обучения, но и его социально значимых результатов. За рубежом сегодня укрепляется единая точка зрения, согласно которой расходы на

формирование и подготовку кадрового потенциала управления, как и других категорий работников организации, следует рассматривать в качестве эффективных капитальных вложений. Особенно характерен рост этого понимания для крупных и средних организаций, во многих из которых действуют внутрифирменные, непрерывные курсы или собственные центры подготовки, куда вкладываются значительные средства как в периоды высокой, так и низкой деловой активности [5].

Цель работы — исследовать современные технологии непрерывного обучения персонала организации для поиска наиболее действенных путей повышения трудовой эффективности. Исследование проводилось на базе ООО «Нестле Россия».

Задачи исследования:

- выявить сильные и слабые стороны, возможности и угрозы;
- определить соотношение сдерживающих факторов и движущих сил и на основе их соотношения определить реальное положение организации.

Решение поставленных задач позволит укрепить сильные стороны, реализовать открывающиеся возможности, устранить угрозы и перевоплощение слабых сторон в сильные.

ООО «Нестле Россия» — это высокоразвитая организация, существующая более 150 лет, которая является лидером на мировом рынке. Персонал организации можно подразделить на административный, производственный и временный.

В качестве основного метода исследования использовался метод массового интервью. Этот метод предполагает общение, при котором заранее формируется список вопросов, а затем эти вопросы задаются респондентам, т.е. лицам, принимающим участие в опросе. Данный метод позволил: учесть уровень культуры, образования и степень компетентности респондентов, а также использовать возможность следить за их реакцией и отношением к вопросам.

Количество респондентов составило 110 человек, из которых 46% — производственный персонал, 44% — административный персонал и 10% — временный персонал.

В рамках исследования выявлено, что в организации максимальный возраст сотрудников составляет 67 лет, минимальный — 21 год, средний возраст сотрудников составил 44 года. В организации проводится оценка эффективности работы персонала, которая позволяет определить и зафиксировать выполнение целей каждым сотрудником за год.

Успех и стабильность организации во многом зависят от ее сотрудников, в связи с чем руководство ООО «Нестле Россия» на протяжении уже многих лет уделяет большое внимание вопросам развития и обучения персонала, осуществляет большие затраты, вкладывая долгосрочные инвестиции в свои человеческие ресурсы.

В результате анализа направлений Системы развития и обучения в ООО «Нестле Россия» были выявлены следующие преимущества и недостатки (см. табл. 1).

В современных условиях, в связи с постоянным развитием технологий ведения бизнеса, ростом конкуренции среди работодателей, увеличением спроса на одновременно высококвалифицированных, инициативных и творческих специалистов, обучение и развитие персонала в организации приобретает все большую важность. Подбор и обучение персонала в ООО «Нестле Россия» тщательно продуманы и удовлетворяют современным требованиям HR-менеджмента, однако необходимо отметить, что даже тщательно продуманные действия далеко несовершенны и имеют слабые стороны.

Исследование позволило выявить в обучении и развитии персонала проблему, которая проявляется в виде возникновения сложностей, связанных с передачей инструментов развития линейным менеджерам. Более 90% опрошенных (из 120 человек) в организации находят участие линейных менеджеров в процессе развития персонала «важным». Но только 15% респондентов могут с уверенностью сказать, что линейные менеджеры серьезно и с пониманием относятся к обучению и развитию сотрудников, а 44% опрошенных сообщают о том, что линейным менеджерам в их организации не хватает навыков для эффективного участия в процессах развития своих подчиненных.

Таблица 1

**Недостатки и преимущества направлений
Системы развития и обучения в ООО «Нестле Россия»**

<i>Направления</i>	<i>Недостатки</i>	<i>Преимущества</i>
1. Серия семинаров со всеми менеджерами по разъяснению качества индивидуальных планов развития	Цели индивидуальных планов развития недостаточно четкие	Определение приоритетных направлений для роста, побуждение работать лучше

Окончание табл. 1

2. Пошаговая ревизия процесса обучения в организации и обновление портфолио тренингов	Процесс обучения не до конца понятен линейным менеджерам	Вовлеченность менеджеров в процесс обучения с целью повысить свою значимость
3. Разработка четкого «гида» по тренинговому процессу в организации, разъясняющего роль линейного руководителя в процессе обучения		
4. Создание интерактивного «компаса развития»	В процесс обучения включены только тренинги, а другие методы представлены слабо	Фокусирование внимания сотрудников на важных моментах при составлении планов своего развития: сбалансированность планов, использование всех возможных инструментов, акцент на рабочих задачах и проектах. Саморазвитие (наблюдение за работой коллег, изучение необходимой литературы); новые задачи и опыт; развитие с помощью других людей (обратная связь, наставничество, коучинг); тренинги; система электронного и дистанционного обучения
5. Серия тренингов для управленцев «Learning Development Nestle»	Менеджеры не всегда понимают свою роль в процессе обучения. Отсутствие ощущения важности обучения	Использование различных методов обучения на рабочем месте и качественное составление плана индивидуального развития подчиненных

Проведенный комплексный SWOT-анализ внутренней и внешней среды системы управления персоналом ООО «Нестле Россия» выявил сильные и слабые стороны в управлении персоналом в организации (см. табл. 2).

Таблица 2

Результаты комплексного SWOT-анализа внутренней и внешней среды системы управления персоналом ООО «Нестле Россия»

<i>Сильные стороны (S)</i>	<i>Слабые стороны (W)</i>
Квалифицированные рабочие и профессиональная команда менеджеров. Высокий уровень компетентности руководителей. Привлечение большего числа кандидатов на вакантные должности за счет репутации организации. Привлечение молодежи на работу в организацию. Социальные гарантии и социальный пакет для сотрудников	Большие затраты на внешнее обучение сотрудников. Невнимательное отношение линейных менеджеров к обучению подчиненных, незаинтересованность в их развитии. Слабая система обратной связи между рабочими и администрацией
<i>Возможности (O)</i>	<i>Угрозы (T)</i>
Наличие в регионе учебных заведений, выпускающих высококвалифицированные кадры и дающих возможность получения дополнительного образования. Возможность применения более совершенных методов и технологий работы с персоналом по сравнению с конкурентами	Уход квалифицированного персонала. Нестабильная ситуация на рынке труда (отсутствие работников необходимой квалификации)

Анализ показал, что у организации есть много преимуществ, которые направлены на то, чтобы удержать сотрудников. Достаточное количество средств вкладывается на внешнее обучение персонала, чтобы создать профессиональную и квалифицированную команду, создаются условия, чтобы рабочее место каждого сотрудника было безопасным, организуются мероприятия в поддержку здорового образа жизни, предоставляется возможность молодежи раскрыть свой потенциал. Но весь процесс деятельности организации ставится под угрозу, когда возникают проблемы, проявляющиеся в виде недостаточно внимательного и должного отношения линейных менеджеров к обучению подчиненных.

Учитывая все сильные и слабые стороны системы управления персоналом ООО «Нестле Россия», можно сделать вывод о том, что она соответствует общепринятым нормам, но, тем не менее, имеет ряд недостатков, которые возможно устранить.

Как одна из значимых проблем четко обозначились сверх-большие затраты на внешнее обучение сотрудников и поверхностное отношение линейных менеджеров к обучению подчиненных, незаинтересованность в их развитии.

Для того чтобы повысить компетентность своих сотрудников, организация всеми способами старается раскрывать их потенциал, отправляя персонал на курсы, тренинги, семинары. В результате проведения такого затратного мероприятия на выходе имеем: расширение партнерских связей; обучение у бизнес-тренеров по бартеру и передачу опыта обученными сотрудниками своим коллегам. Вместе с тем расширять круг общения с целью найти партнеров, которые могут помочь сэкономить на обучении сотрудников, можно путем посещения выставок: «Карьера и образование», «Образование. Наука. Бизнес», путем «выхода в свет», то есть намеренно появляясь на мероприятиях, куда будут приглашены нужные люди.

Под бартером понимают договор между частными лицами, при котором происходит обмен услугами или товаром без использования средств платежа. Чтобы избежать затрат на обучение, можно выйти в сеть Интернет, ввести в поиске «бартерные площадки», зайти на одну из них, просмотреть бартерные предложения и в случае, если не обнаружено нужного предложения, добавить свой лот (т.е. объявление), в котором указывается, что ищем и что можем предложить взамен. Для обучения у бизнес-тренеров по бартеру организация, обладающая большими производственными мощностями, такими как оборудование, служебный транспорт, служебные помещения, может сдавать в аренду: один из классов для обучения (в рассматриваемом ООО «Нестле Россия» есть 4 класса для обучения), служебный транспорт (можно сдавать во время простоя), оборудование (если есть возможность). При обмене услугами с бизнес-партнером сократятся затраты на обучение сотрудников.

Поскольку мировые тенденции не стоят на месте (появляются новые удобные программы, которые помогают упростить труд) организация отправляет своих сотрудников на обучение и тратит на это немало средств. Решением этой проблемы станет передача опыта уже обученными сотрудниками организации своим коллегам. Придерживаясь данных рекомендаций, можно избежать больших финансовых затрат, связанных с непрерывным обучением персонала. Например, такой вариант предполагает, что организация может отправить 10 человек на обучение, чтобы впоследствии создать отдел, который будет обучать персонал внутри организации.

Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий по снижению затрат на внешнее обучение сотрудников

показал, что самым выгодным вариантом является обучение у бизнес-тренеров по бартеру. Вместе с тем и у данной рекомендации есть свои плюсы и минусы.

Плюсы для организации:

- приобретение нужной услуги путем предоставления взамен своих услуг;
- отсутствие денежных расходов при приобретении услуги;
- минимизация инфляционных рисков;
- расширение деловых связей (бартер помогает развивать взаимовыгодные отношения с бизнес-партнерами);
- реклама организации (за счет рекомендаций «бартерных» клиентов).

Минусы для организации:

- вероятность того, что сразу найдется клиент, которому будут нужны именно такие услуги (которые можно предложить по бартеру), очень низкая, поэтому понадобится какое-то время, чтобы найти нужного клиента;
- могут возникать проблемы с налогообложением, так как при заключении бартерных сделок остро встает вопрос о налогах и прочих выплатах;
- ухудшение отношений с «бартерным» клиентом, если тот почувствует себя обделенным в каком-либо плане при бартерной сделке.

Рассмотрев положительные и отрицательные стороны бартера, можно сказать о том, что данный способ привлекателен тем, что не требуется затрат, но использование только одного способа оптимизации затрат на внешнее обучение не позволит решить проблему качественного обучения и развития персонала организации.

Менеджеры без энтузиазма и даже с нежеланием принимают на себя ответственность за процесс обучения и развития своих подчиненных. Методом устранения этого недостатка является мотивация и симулирование. Линейные руководители должны быть заинтересованы в развитии сотрудников своего подразделения. Добиться этого можно путем увязки результатов контроля достижений сотрудников с оплатой труда их руководителей. Контролировать эффективность методов обучения предлагаем с помощью анкетирования, экзаменов и методов входного-выходного контроля. Проведя оценку результатов обучения персонала, уровня квалификации и динамики достижений, следует выбрать наиболее отличившихся работников и премировать как их самих, так и их руководителей. Чем больше у руководителя опыта в обучении, тем выше процент прибавки к премии. Под опытом подразумевается

количество сотрудников, хорошо прошедших тест. Персонал, прошедший обучение, также может подать заявку на пересмотр заработной платы в связи с повышением своей квалификации. Таким образом, осуществляется как стимулирование выполнения линейным менеджером своих функций по обучению подчиненных, так и рост заинтересованности самих работников в процессе обучения и развития. Не стоит забывать и о другой стороне стимулирования сотрудников. Чтобы отношение менеджеров к обучению своих сотрудников не было халатным, нужно применять и жесткие меры в виде введения санкций, наказаний за невыполнение обязательств, связанных с обучением.

Таким образом, результаты проведенного исследования показали, что у организации есть много преимуществ, которые направлены на то, чтобы не только удержать сотрудников, но и обеспечить их профессиональное развитие. Экономическая эффективность от предложенных мероприятий по обучению и развитию персонала организации заключается в снижении затрат на внешнее обучение, обеспечении непрерывного обучения персонала и повышения кадрового потенциала в целом. Социальная эффективность заключается в улучшении условий работы, в усилении организационной культуры и в усилении обратной связи между руководством и подчиненными.

Литература

1. Аксенова Е. А. Управление персоналом / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина; 2 изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ, 2001. С. 54-58.
2. Мельников О. Н., Чибисова В. Г. Анализ единства и отличий целевых функций управления кадрами, персоналом и человеческими ресурсами современных предприятий // Креативная экономика. 2016. Т. 10. № 3. С. 307-320. DOI: 10.18334/ce.10.3.35078.
3. Ноздрина А. В. Анализ трудового потенциала // Молодой ученый. 2014. № 4-2. С. 137-141. URL <https://moluch.ru/archive/63/10184/>.
4. Пилипенко Н. М. Формирование квалифицированных рабочих кадров. М.: Экономика, 2001. 278 с.
5. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент. 2-е изд. СПб.: Питер, 2009. 320 с.

*Статья поступила в редакцию 15.03.18 г.
Рекомендуется к опубликованию членом Экспертного совета
канд. экон. наук М. М. Васильевым*