

УДК 005.963. 1 (049.32) (575.2) (04)

ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ВНУТРИФИРМЕННОЙ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ КЫРГЫЗСТАНА

Е.Ю. Плешакова – канд. экон. наук, доцент

In the clause the reasons, forms and methods of personnel training at the enterprises and in the various type of organizations in Kyrgyzstan are considered. The personnel training process is reflected.

Современные темпы развития НТП приводят к быстрому устареванию профессиональных знаний и навыков кадров, задействованных в общественном производстве. Способность управления организацией постоянно повышать квалификацию своих сотрудников, согласно требованиям и уровню развития НТП, является важнейшим фактором, обеспечивающим успех на рынке.

Возрастающее значение профессионального обучения для организаций и значительное расширение потребностей в нем в последние три десятилетия привели к тому, что многие компании взяли на себя функцию обновления и повышения квалификации своих сотрудников. Организация профессионального обучения стала одной из основных функций управления персоналом на микроуровне.

В настоящее время профессиональное образование сотрудников в организациях рассматривается как непрерывный процесс, оказывающий непосредственное влияние на достижение общеорганизационных целей.

Опрос руководителей 200 предприятий и организаций Кыргызстана показал, что во всех из них, без исключения, приветствуется повышение квалификации персонала и в большей или меньшей степени ведется подготовка кадров.

Отечественный и зарубежный опыт выработал три концепции обучения персонала:

Концепция специализированного обучения ориентирована на ближайшую перспективу и актуальна только для конкретной должности или рабочего места.

Концепция многопрофильного обучения повышает, наряду с внутрипроизводственной, и внепроизводственную мобильность работника, что иногда не в интересах организации.

Концепция обучения, ориентированного на личность, имеет целью развитие человеческих качеств, заложенных природой или приобретенных в практической деятельности. Эта концепция в отечественной управленческой практике относительно нова. С нашей точки зрения, она наиболее приоритетна.

Существуют три вида обучения персонала в организации:

1. *Подготовка кадров.* Работник принимается на работу в качестве ученика или стажера. Обучение проводится наставником непосредственно на рабочем месте.

2. *Повышение квалификации кадров* – обучение производится с целью усовершенствования знаний, умений в связи с ростом профессиональных требований или повышением в должности.

3. *Переподготовка кадров* – обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений

в связи с овладением работником новой профессии.

Как развиваются способности человека для удовлетворительного выполнения работы? Отчасти этот вопрос относится к проблеме мотивации. Он включает способности, склонности, знания и умения. Чтобы установить, какая подготовка требуется, нужен тщательный анализ, который начинается с определения потребностей в обучении.

Потребность в обучении персонала определяется степенью несоответствия (разрыва) между профессиональными знаниями и навыками (компетенцией), которой должен обладать персонал организации для реализации ее краткосрочных и долгосрочных целей и теми знаниями и навыками, которыми он обладает в действительности. Можно с уверенностью сказать, что потребность в обучении персонала «вытекает» из стратегических планов компании, где отражено влияние как внутренней, так и внешней среды. Например, приобретение компанией в стратегическом периоде новой техники и технологии влечет за собой реорганизацию, создание новых рабочих мест и другие изменения, неразрывно связанные с обучением персонала.

На необходимость обучения персонала указывают ниже перечисленные признаки, которые можно условно поделить на прямые и косвенные:

К прямым признакам следует отнести:

- снижение показателей эффективности работы организации: снижение уровня объема продаж, качества выпускаемой продукции и др.;
- жалобы со стороны потребителей;
- высокая текучесть кадров;
- повышение частоты профессиональных заболеваний;
- нарушение трудовой дисциплины.

Косвенными признаками, указывающими на необходимость обучения персонала, считаются менее ощутимыми для организации, но «намекающие» на потребность в обучении персонала:

- повышение уровня конфликтности;
- нездоровая конкуренция;
- недостаточная мотивация.

Когда потребность в обучении уже установлена, нужно решить, как ее удовлетворить.

Среди важных моментов, которые следует принимать при этом в расчет – стили или способы обучения, предпочитаемые различными по характеру людьми. Питер Хани и Элан Мамфорд выделили четыре главных стиля обучения. У большинства людей есть основной стиль, который они предпочитают:

Деятельные энергичные люди любят учиться на базе новых практических проблем и возможностей. Они предпочитают действия и эксперименты.

Теоретикам нравится проникать в суть концепций, лежащих в основе событий. Они любят логичные аргументы. С уважением относятся к интеллектуальному подходу. Им нравится, когда процесс их обучения структурирован и упорядочен.

Мыслители (склонные к размышлению люди) учатся, наблюдая за явлениями и обдумывая их. Им требуется время, чтобы все проработать в своем сознании, их беспокоят кратчайшие пути и небрежные методы получения знаний.

Прагматики любят устанавливать связь между тем, что они изучают и практикой. Они немедленно пытаются использовать знания на практике. Их не интересует учеба сама по себе.

Эти четыре типа людей имеют свои собственные предпочтения в процессе обучения, и каждый из них считает, что трудно учиться в других условиях. Все названные предпочтения в стилях обучения полезно использовать на практике, выбирая ту или иную форму и метод обучения.

В теории и практике обучения, повышения квалификации и переподготовки кадров различают две основные формы: внутрипроизводственная и внепроизводственная

Критериями выбора формы обучения являются, с одной стороны, доходы (повышение квалификации приводит к росту экономических результатов работы), с другой – расходы. Если доходы от профессионального обучения трудно поддаются расчетам, то относительно легко подсчитываются расходы.

Внепроизводственная профессиональная подготовка связана со значительными изменяющимися расходами, внутрипроизводственная – со значительными, но фиксированными расходами, поскольку в сфере обучения занято

определенное количество человек, многие из которых обучаются без отрыва от производства, и при этом в организации или на предприятии создана соответствующая инфраструктура.

Следует отметить, что обучение кадров непосредственно на производстве имеет преимущества: методика обучения составляется с учетом специфики предприятия, передача знаний осуществляется простым наглядным способом, результат легко контролируется. В противоположность этому внепроизводственное обучение кадров проводится, как правило, опытными преподавателями в широком диапазоне своего опыта, однако потребности предприятия при этом не всегда в достаточной степени учитываются.

Проведенное нами обследование 200 организаций и предприятий Кыргызстана показало, что в организациях всех типов отдается предпочтение внутриорганизационной форме обучения персонала, в частности обучению непосредственно на рабочем месте (см. таблицу).

В государственных структурах преобладающая форма обучения персонала – обучение на рабочем месте, также незначительная часть организаций этого типа приглашает профессиональных преподавателей “со стороны”, в частности из вузов, зарубежных специалистов. Государственные служащие имеют возможность обучаться за рубежом, при этом необходимо отметить тенденцию снижения количества международных стажировок.

В международных организациях, как видно из таблицы, отдается предпочтение приглашению зарубежных преподавателей для обучения персонала. При этом в организациях названного типа преобладает смешанная форма обучения кадров, т.е. кадры проходят обучение как внутри организаций, так и за их пределами.

Все крупные предприятия и организации Кыргызстана отличает предпочтение подготовки кадров на рабочем месте. Наставничество в этом случае является “добрым наследием” советских времен. Также необходимо отметить, что крупные организации и предприятия охотно направляют своих сотрудников на обучение за пределы организации. Это им позволяет наличие выделяемых средств.

На малых и средних предприятиях кадры обучают в основном непосредственно на рабочих местах. Приглашают преподавателей весьма неохотно, так как из-за малой численности персонала трудно сформировать однородные группы слушателей. Следует отметить положительную тенденцию, что многие передовые предприятия и организации малого и среднего бизнеса стали охотно командировать своих сотрудников для обучения на различных специализированных курсах.

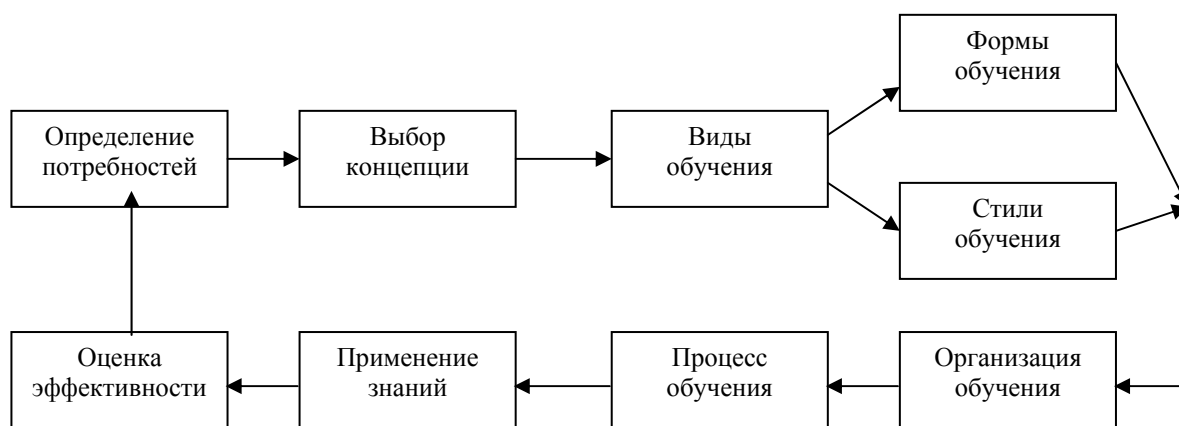
Исследование выявило, скудность в применении внутриорганизационных и внеорганизационных методов обучения.

Для внутриорганизационной формы обучения персонала будет эффективна активизация следующих методов:

- самосовершенствование является наиболее доступным видом обучения; организации, поощряя своих сотрудников за постоянное самосовершенствование, могут извлечь значительную пользу;
- наставничество, в настоящее время несколько утратившее масштабность распространения из-за высокой конкуренции на внутренних и внешнем рынках труда. Тем не менее, наставничество является оптимальным методом обучения для выработки навыков, требуемых для выполнения текущих производственных задач;
- инструктаж, не дорогостоящий эффективный метод развития простых технических навыков. Современная проблема использования данного метода, как и предыдущего, недостаточное стимулирование инструкторов и наставников;
- ротация работ – метод самостоятельного обучения, при котором сотрудник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков. Ротация оказывает положительное влияние на мотивацию сотрудников, помогает преодолевать стресс, вызываемый выполнением однообразных функций.
- участие в рабочих группах: “кружках качества”, “круглых столах” и др.; предполагается групповое обсуждение и анализ конкретных ситуаций. Для успешного применения этого метода желательно сочетание с методом самосовершенствования.

Формы обучения персонала
на предприятиях и в организациях Кыргызстана, %

Тип организации	Внутри организации		Вне организации	Смешенная форма
	на раб. месте	приглаш-ие препод	курсы	
Государственные стр-ры	60	20	40	40
Международные организации	66	100	66	66
Крупные АО	100	50	75	75
Мелкие и средние пред-ия	71	14	57	43



Процесс обучения персонала.

С некоторых пор выросла популярность такого подхода к обучению, как создание так называемых корпоративных университетов.

Корпоративный университет – это собственное учебное заведение организации, где работникам, а во многих случаях и покупателям, поставщикам и стратегическим партнерам предлагаются разнообразные виды обучения.

Приятно констатировать внедрение передового зарубежного опыта по созданию “корпоративных университетов” в практику управления отечественными компаниями. Так, в компаниях “Шоро”, ТД “Народный” созданы и успешно функционируют собственные учебные центры, где осуществляется подготовка и повышение квалификации кадров.

После выбора форм, методов и стилей обучения начинается организация процесса обучения, ведущую роль в котором играют кадровые службы предприятий и организаций. Далее следует непосредственно процесс обучения персонала.

Следует отметить, что даже если выбрано самое эффективное сочетание методов обучения для того, чтобы соответствовать потребностям организации и каждого отдельного обучаемого работника, существует еще ряд важных факторов, которые необходимо учитывать:

- *мотивация*. Обучающиеся работники должны видеть определенную пользу от прилагаемых усилий: повышение по службе, возможность перейти на более интересную работу, повышение материального вознаграждения и др.;
- *готовность*. Каждому человеку нужен “настрой” на получение знаний. Эффективное стимулирование способствует этому;
- *обратная связь*. Чем активней проходит процесс обучения, тем легче налаживается обратная связь, которая, в свою очередь, помогает оценить эффективности процесса обучения;
- *закрепление на практике*. Работник должен знать, что полученные в процессе обучения

знания и умения будут применены и закреплены в его дальнейшей практической деятельности.

Весь изложенный выше материал можно обобщить схемой, отражающей все этапы процесса обучения персонала в организациях (см. рисунок).

Как отражено на рисунке, процесс обучения персонала завершается этапом оценки эффективности. Обучение персонала является эффективным в том случае, если связанные с ним издержки будут в перспективе ниже издержек организации на повышение производительности труда за счет других факторов или издержек, связанных с ошибками в найме ра-

бочей силы. Поскольку определение результатов, достигнутых с помощью обучения кадров, сопряжено с определенными трудностями, налицо экономическая эффективность обучения в форме снижения издержек, которые поддаются точному расчету.

Обучение кадров затрагивает важные факторы социальной эффективности. Повышение образовательного уровня кадров положительно отражается на гарантии сохранения рабочего места, возможностях повышения в должности, укреплении конкурентоспособности на внешнем рынке труда, укреплении имиджа организации, чувствах собственного достоинства и самореализации.