

УДК 331.1:377

## НОВЫЕ ПОДХОДЫ К ОБУЧЕНИЮ ПЕРСОНАЛА В КОРПОРАТИВНОЙ СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Бойченко В. С., аспирант Донецкого национального университета (г. Винница)

### **Бойченко В.С. Новые подходы к обучению персонала в корпоративной системе управления человеческими ресурсами.**

Статья посвящена изучению практики обучения персонала на крупном промышленном предприятии и разработке рекомендаций по его совершенствованию в соответствии с особенностями корпоративной системы управления человеческими ресурсами. В ходе исследования обосновано, что на современном этапе вопросы профессионального обучения кадров приобретают особое значение и находятся под пристальным вниманием государства, бизнеса и общественности. Установлено, что с целью повышения эффективности системы профессионального обучения на предприятии целесообразно использование модульного подхода к обучению, пересмотр учебных программ, трансформация подходов к обучению специалистов и руководителей. Модульный подход к обучению отличается от применяемых тем, что учебная программа должна быть структурирована по модулям в базовом и профильном профессиональных блоках. Его преимущества состоят в следующем: при выявлении неудовлетворительных знаний у персонала по отдельной трудовой функции, работник отправляется на обучение по соответствующему учебному модулю или по отдельной компетенции; имеет место меньший отрыв от производства обучаемого и преподавателя. Эффективная реализация предложенных мероприятий будет способствовать совершенствованию системы развития персонала и повышению эффективности труда работников различных категорий.

### **Boychenko V. New approaches to personnel training in a corporate system of human resources management.**

Article is devoted to study in go f practice of personnel training at the large industrial enterprise and development of recommendations about its improvement according to features of corporate system of human resources management. During research it is proved that at the present stage questions of a vocational education of shot sare of particular importance and are under close attention of the state, business and the public. It is established that for the purpose of increase of system effectiveness of a vocational education at the enterprise use of modular approach to training, revision of training programs, transformation of approaches to managers training is expedient. Modular approach to training differs from applied by the fact that the training program has to be structured on modules in basic and profile professional blocks. Its advantage sare as follows: at identification of unsat is factory knowledge at personnel of separate labor function, the worker goes to training in thecor responding educational module or in competence; the smaller separation from production of the trainee and the teacher takes place. Effective realization o fth eoffered actions will promote improvement to personnel development system and increase of efficiency of personnel work.

### **Бойченко В.С. Нові підходи до навчання персоналу у корпоративній системі управління людськими ресурсами.**

Стаття присвячена вивченню практики навчання персоналу на великому промисловому підприємстві та розробці рекомендацій щодо його удосконалення відповідно до особливостей корпоративної системи управління людськими ресурсами. У ході дослідження встановлено, що на сучасному етапі питання професійного навчання кадрів набувають особливого значення та перебувають під пильною увагою держави,

бізнесу та громадськості. Встановлено, що з метою підвищення ефективності системи професійного навчання на підприємстві доцільним є використання модульного підходу до навчання, перегляд навчальних програм, трансформація підходів до навчання фахівців та керівників. Модульний підхід до навчання відрізняється від інших тим, що навчальна програма має бути структурована за модулями у базовому та профільному блоках. Його переваги полягають у наступному: при виявленні незадовільних знань у персоналу з окремих трудових функцій, працівник спрямовується на навчання за відповідним навчальним модулем чи по окремії компетенції; має місце менший відрив від виробництва особи, яка навчається та викладача. Ефективна реалізація запропонованих заходів буде сприяти удосконаленню системи розвитку персоналу та підвищення ефективності праці працівників різних категорій.

**Постановка проблеми.** На современном этапе развития экономики важнейшим ресурсом предприятия и фактором его конкурентоспособности является персонал, обладающий высоким уровнем профессионализма, актуальными компетенциями, способностями и мотивацией к инновационному труду. В связи с этим, корпоративная система управления человеческими ресурсами и ее составляющая – подсистема развития персонала и профессионального обучения должны быть ориентированы на формирование и закрепление данных характеристик персонала.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Проблематика обучения и развития персонала широко рассматривается в научных работах ведущих отечественных и зарубежных ученых-экономистов, в частности А. Егоршина, А. Кибанова, Э. Мейо, Г. Назаровой, В. Никифорова, Т. Петровой, В. Савченко, Ф. Тейлора, Л. Шаульской, Г. Щекина и др. Однако, динамичная трансформация подходов к управлению человеческими ресурсами требует поиска новых, эффективных методов и форм обучения персонала, что обуславливает актуальность данного исследования.

**Целью статьи** является изучение практики обучения персонала на крупном промышленном предприятии и разработка рекомендаций по его совершенствованию в соответствии с особенностями корпоративной системы управления человеческими ресурсами.

**Изложение основного материала.** В условиях развития экономики знаний процесс обучения человека должен быть непрерывным и протекать всю его сознательную жизнь. Он включает первичное (осуществляется в школах, колледжах, ПТУ, техникумах, вузах) и вторичное обучение (проходит в вузах, институтах и на факультетах повышения квалификации и переподготовки кадров, в учебных центрах, специально организованных курсах и семинарах, в организациях). Целью обучения является получение образования, которое в свою очередь делится на общее и профессиональное[1].

Профессиональное обучение персонала - это целенаправленный процесс формирования у работников организации теоретических знаний, умений и практических навыков с помощью специальных методов и форм, необходимых персоналу сейчас или в будущем. Оно направлено на обеспечение трудовой самореализации личности, формирование у нее углубленных профессиональных знаний, умений и навыков, получение первой или новой профессии, или специальности на основе имеющегося образовательного уровня и опыта предыдущей практической работы, способствует повышению конкурентоспособности персонала в условиях рыночной экономики [1].

В рамках корпоративной системы управления человеческими ресурсами различаются три вида обучения: подготовка, повышение квалификации и переподготовка кадров. Изучение особенностей системы подготовки кадров на крупном металлургическом предприятии показало, что в рамках корпоративной политики управления человеческими ресурсами создана и успешно функционирует система непрерывного профессионального обучения руководителей, специалистов, служащих и рабочих на протяжении всей их трудовой деятельности.

Установлено, что современный этап развития системы обучения, подготовки и повышения квалификации руководителей, специалистов и служащих характеризуется следующими факторами:

1. Сокращение реальных объемов финансирования системы подготовки кадров отразилось, прежде всего, на внешней подготовке руководителей и специалистов, которая уменьшилась за анализируемый период в 6 раз.

2. Сокращение количества молодежи, направляемой на обучение по контракту и прием на предприятие молодых рабочих кадров, желающих продолжать дальнейшее обучение, привело к увеличению количества работников, обучающихся заочно в ВУЗах и техникумах в более чем 2 раза. В этих условиях представляет интерес анализ проблемы взаимоотношений предприятий, осуществляющих инвестиции на подготовку специалистов, и учебных заведений, готовящих кадры для этих предприятий.

В сложившихся условиях эти отношения должны складываться на основе партнерства и наибольшей эффективности. С этой целью необходимо проводить политику целенаправленной подготовки молодых специалистов, а именно:

1. привлекать студентов, обучающихся заочно к выполнению реальных курсовых и дипломных работ по заказу предприятия;

2. привлекать к преподавательской работе на предприятиях опытных научных работников ВУЗов;

3. шире использовать потенциал ведущих научных работников учебных заведений по принципу: «предприятие ставит цель - ВУЗ предлагает пути ее достижения». В настоящее время повышение квалификации руководителей и специалистов на предприятии ведется, в большей части, по техническим дисциплинам.

На основе изучения научных разработок по рассматриваемой проблеме и опыта крупных промышленных предприятий, считаем целесообразным выделить приоритетные задачи по повышению качества профессионального обучения в рамках современной системы управления человеческими ресурсами на корпоративном уровне: пересмотр требований к квалификации персонала (разработка профстандартов (ПС) и в перспективе замена квалификационных характеристик ПС); модернизация программ обучения и повышение качества оценки квалификации персонала (независимое тестирование); внедрение модульного подхода обеспечивающего гибкость процесса профобучения и планирования (экономия временных и финансовых ресурсов); адаптация программ ПТО к текущим потребностям работодателей (актуализация программ при нашем участии).

С целью повышения качества профессионального обучения, все программы обучения должны быть обязательно дифференцированы; предусматривать минимум теоретических знаний на современном научном уровне; содержать сведения о передовом и зарубежном опыте, практическая часть должна обязательно преобладать над теоретической. Для этого следует привести применяемые формы обучения в соответствие со структурой работников по категориям, то есть определить формы повышения квалификации, которые целесообразно применять для каждой категории[2]. Так, для рабочих, руководителей высшего и среднего звена управления целесообразно применять все формы повышения квалификации, в то время как для руководителей низшего звена стажировка за рубежом недостаточно эффективна, поскольку требует значительных материальных затрат, но дает незначительный эффект в виде повышения уровня их профессионализма. Что касается специалистов, то для большей части работников данной категории зарубежные стажировки также не представляются важными с точки зрения повышения их квалификационного уровня по причине отличия организации их работы в Украине и за рубежом.

Для того, чтобы затраты на переподготовку и повышение квалификации руководителей и специалистов принесли должный эффект, содержание и программы обучения должны быть тесно связаны с потребностями управления и предприятия. При разработке программ необходимо учитывать перспективы развития науки и техники,

задачи, стоящие перед предприятием и др. Одним из важнейших факторов, влияющих на содержание программ переподготовки и повышения квалификации, должны быть данные о результатах оценки определенной категории персонала, так как оценка выявляет слабые места работника с точки зрения квалификации и навыков [3, с. 61].

При проведении переподготовки и повышения квалификации персонала следует применять эффективные формы и методы совершенствования профессиональных умений и навыков работников, способствующие практическому освоению получаемых знаний. Речь идет об активных методах обучения. В свою очередь активные методы обучения можно разделить на две группы. В первую входят методы, способствующие освоению передового опыта, – это стажировка на передовых предприятиях, выездные занятия на тематических выставках и передовых предприятиях, решение производственных задач с выездом на объект, изучение и обсуждение рабочих проектов по организации труда и управления производством на предприятии, тематические дискуссии и другое. Во вторую группу входят методы, способствующие совершенствованию умений и навыков работников (анализ конкретных ситуаций и решение производственных задач; разбор и анализ проблем; решение производственных задач с исполнением слушателями ролей участников ситуации; деловые игры; курсовое проектирование).

Целесообразно более широкое применение такой формы обучения как тренинг профессиональных навыков. Такое обучение поможет работникам овладеть рациональными приемами и методами работы, практическими навыками межличностного общения, навыками принятия решений и анализа проблем.

В современных условиях обеспечить высокое качество обучения персонала в рамках корпоративной системы управления человеческими ресурсами возможно за счет применения модульного подхода. Он характеризуется тем, что учебная программа должна быть структурирована по модулям: базовый и профильный профессиональный блоки, а учебный модуль описывает трудовые функции рабочей профессии в виде компетенции.

В ходе проведенного исследования установлено, что преимущества модульного подхода заключаются в следующем: при выявлении неудовлетворительных знаний у персонала по отдельной трудовой функции, рабочий отправляется на обучение по соответствующему учебному модулю или по отдельной компетенции; имеет место меньший отрыв от производства ученика и преподавателя, следовательно происходит уменьшение доплат за участие в профобучении.

С целью повышения эффективности профессионального обучения на предприятии, предлагается перед началом обучения и особенно повышения квалификации проводить обязательный входной контроль знаний с целью выявления узких мест по тем или иным предметам и обязательной корректировкой учебной программы непосредственно перед началом обучения (рис. 1).

Непрерывные изменения внешних и внутренних условий деятельности исследуемого предприятия диктуют необходимость все более широкого использования методов анализа моделирования и корректировки служебного роста руководителей. Известны различные подходы к организации консультационных услуг в области моделирования карьеры, которые целесообразно применять на практике:

индивидуальное консультирование, включающее применение тестов, интервьюирование, а затем последовательную проработку консультантом и клиентом отдельных вариантов карьеры. Данный подход связан с наибольшими затратами и применяется к работникам с большим стажем;

групповая сессия. Использование этой формы обходится дешевле, но она имеет серьезный недостаток – отсутствие индивидуальной оценки работников;

различные формы самооценки. Этот метод наиболее дешевый, однако следует иметь в виду, что многие работники не обладают способностью к объективной самооценке. Работник должен определиться со своими желаниями и возможностями и через консультирование понять, какого рода средства ему необходимы: обучение, тренинг или

развитие. Предприятие, в свою очередь, также должно определить свои потребности и возможности в области кадровой политики, чтобы спланировать и обеспечить необходимую информацию, а также возможности обучения и развития своих сотрудников. Совмещение личных потребностей и потребностей организации может происходить разными способами. Среди них наиболее распространенными являются неформальное консультирование менеджерами по персоналу и консультирование непосредственным руководителем.



Рисунок 1 – Формирование современной модели обучения персонала в рамках корпоративной системы управления человеческими ресурсами

Целесообразно также пользоваться услугами различных оценочных центров и центров развития. Обычно внимание уделяется «очень способным» и «быстро шагающим» кандидатам в менеджеры. В этих центрах сначала определяют сильные и слабые стороны работника в следующих областях: анализ проблем; коммуникация; постановка целей; принятие решений; разрешение конфликтов; отбор, обучение, мотивация работников; контроль за работниками; использование времени; компетентность в вопросах общения и понимания. На основе результатов в каждой из этих областей работник сам устанавливает личные задачи и цели продвижения. Персонал центра помогает сформулировать реалистические цели, которые отражают его сильные и слабые стороны в указанных областях.

В настоящее время получает распространение еще один подход к корректировке служебного роста – метод перспективной профессиональной поддержки. Он сочетает глубину индивидуального консультирования с экономическими преимуществами группового и состоит из трех этапов.

На первом этапе консультант проводит стационарный семинар для группы работников или индивидуальное собеседование по телефону, если клиент один. Его тематика: содержание понятия «развитие карьеры», его цели и методы, роль работника в процессе развития карьеры, эффективность этого процесса, обеспечение конфиденциальности информации и т.д.

На втором этапе работник получает для заполнения ряд. Они составляются по стандартной форме и включают набор вопросов с несколькими вариантами ответов. Первый тест посвящен оценке личных и деловых качеств работника и позволяет выявить его сильные стороны в таких областях, как стиль принятия решений, способность рисковать, затраты энергии, лидерство, умение преодолевать стрессы, критическое отношение к себе, навыки поведения в коллективе, креативность. Второй тест, выявляя профессиональные склонности работника, помогает ему ответить на вопрос: «Чего же я хочу?».

На третьем этапе консультант подытоживает результаты анкетирования и составляет подробный отчет по каждому работнику. В отчете характеризуются профессиональные знания и умения работника, его мотивация, интересы в сфере работы и служебного роста, их соответствие деловым качествам; перечисляются возможные направления карьеры, даются рекомендации, как вести себя в дальнейшем, в частности, как строить взаимоотношения с начальством, какую информацию из отчета можно сообщать третьим лицам. После ознакомления с отчетом работник может позвонить консультанту и уточнить возникшие вопросы. При групповом консультировании для обсуждения таких вопросов устраивается однодневный семинар.

В современных условиях, когда кадры необходимо быстро переподготовить, наиболее приемлемой организационной формой, как показывает практика и исследования ученых, являются 4-6 недельные курсы с отрывом от производства. Интенсификация обучения здесь может достичь максимально возможных пределов. Но для этого, как и при других формах обучения, важно использовать видеотехнику, ПЭВМ, широко применять методы активного обучения. Наряду с этим самой важной остается форма самостоятельного непрерывного образования, особенно для руководящего персонала. Однако, самостоятельное образование – это не только постоянная работа с соответствующей литературой, но еще и непосредственное изучение опыта, не исключая зарубежного.

В связи с постоянно происходящими изменениями в экономике программы обучения должны постоянно обновляться и уточняться. Поэтому все учебные программы и планы, существующие в учебно-курсовом комбинате предприятия, должны быть пересмотрены и приведены в соответствие с новыми требованиями. После прохождения курса обучения всех категорий персонала необходимо проведение последующего обучения, которое заключается в инструктаже, в занятиях по повышению квалификации и в самообразовании.

Качественно новый уровень обучения кадров невозможен без существенного укрепления материальной базы, широкого применения на занятиях различных средств обучения. Об этом необходимо помнить при организации процесса обучения потому что, примерно 90% всех сведений человек получает с помощью зрения, 9% - посредством слуха и 1% - через остальные органы чувств. Наглядные пособия и технические средства обучения значительно сокращают время на освещение отдельных вопросов, повышают эффективность занятия, помогают конкретизировать материал, усиливают усвояемость содержания занятия. Благодаря им возможен такой уровень эмоционального воздействия, какого только словесным изложением материала преподаватель достичь не в состоянии. Исходя из этого, на предприятии необходимо уделять постоянное внимание обновлению учебно-материальной базы и компьютеризации учебного процесса с использованием современных технических средств.

**Выводы.** В период структурных изменений в экономике вопросы профессионального обучения кадров приобретают особое значение и находятся под пристальным вниманием государства, бизнеса и общественности. С целью повышения эффективности системы профессионального обучения на предприятии целесообразно использование модульного подхода к обучению, пересмотр учебных программ, трансформация подходов к обучению специалистов и руководителей. Эффективная реализация предложенных мероприятий будет способствовать совершенствованию

системы развития персонала и повышению эффективности труда работников различных категорий.

**Список использованных источников:**

1. Савченко В. А. Організаційно-економічні аспекти професійного навчання на виробництві: монографія / В. А. Савченко; НАПН України, Ін-т проф.-техн. освіти. - К.: Вид-во Ін-ту проф.-техн. освіти НАПН України, 2012. - 171 с.
2. Петрова Т. Професійний розвиток працівників: проблеми стимулювання персоналу та заінтересованості роботодавців / Т. Петрова // Україна: аспекти праці. – 2010. - №2. – С. 26-35.
3. Мирошніченко П. Активні форми навчання персоналу промислових підприємств / П. Мирошніченко // Персонал. – 2010. - №1. – С. 62-68.

**Ключові слова:** персонал, навчання, професійне навчання, модульне навчання, управління людськими ресурсами, ефективність праці, корпоративна система управління людськими ресурсами

**Ключевые слова:** персонал, обучение, профессиональное обучение, модульное обучение, управление человеческими ресурсами, эффективность труда, корпоративная система управления человеческими ресурсами

**Keywords:** personnel, training, vocational education, modular training, management of human resources, work efficiency, corporate system of human resources management