

ЭКОНОМИКА. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

УДК 338.45

М. С. Александренок, канд. экон. наук

РАЗВИТИЕ ВНУТРИФИРМЕННОЙ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОРА ЭФФЕКТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье обосновывается необходимость создания и развития на каждом предприятии внутрифирменной системы обучения персонала (повышения квалификации кадров), опирающейся на ранее полученные работниками знания. Цели и задачи внутрифирменной системы подготовки кадров определяются потребностями производственно-коммерческой и социально-экономической деятельности предприятия. Цель функционирования данной системы – адаптация хозяйствующего субъекта к постоянно меняющимся условиям внутренней и внешней среды. Главной задачей внутрифирменной системы образования является систематическое осуществление развивающего обучения всех категорий работников предприятия, так как капиталовложения в трудовые ресурсы – наиболее выгодный вид вложения капитала.

Общепризнанным фактом является то, что современная постиндустриальная цивилизация столкнулась с необходимостью коренного переосмысления отношений в системе «человек – производство», в той ее части, которая способна преодолеть конкурентные преимущества экономических соперников посредством инновационных преобразований производства. В этой связи над классическими факторами производства четко вырисовывается доминирующая роль человеческого фактора как движущей силы, способной управлять и квалифицировано взаимодействовать с высокотехнологичным и динамично совершенствующимся производством. В острой конкурентной борьбе за экономическое превосходство образовательная составляющая человеческого фактора – профессиональный уровень и квалификация персонала – неожиданно может стать тем слабым звеном, которое приведет к разрыву всей цепи сложно выстроенного бизнеса. Не случайно в эпоху глобализации мировой экономики не только корпорации транснационального масштаба, но и малые предприятия борются за первенство в разрешении дилеммы: как удовлетворить свои растущие потребности в квалифицированной рабочей силе при не-

изменном ее дефиците на рынках труда, и какую цену за это нужно заплатить. Научно-технический прогресс с развитой кибернетикой и информационными технологиями способен заместить неквалифицированную рабочую силу автоматизированными, роботизированными системами. Однако эти системы до конца не автономны, они требуют человеческого управления и обслуживания высокой квалификации.

Нехватка высококвалифицированных специалистов, способных применять новейшие промышленные и социальные достижения, уже сегодня является серьезной проблемой для многих белорусских предприятий. Наш бизнес нуждается в разработке такой стратегии управления персоналом, которая должна учитывать следующий ключевой момент: формирование в работнике деловых качеств, основанных на профессионализме, инициативности, предприимчивости, умении работать в команде и нести ответственность за общее дело. Т.е. главным фактором в успехе бизнеса является человек, его умение, опыт, творческие способности. В то же время следует отметить, что новые знания, навыки и приемы в работе человек приобретает на предприятии в дополнение к

имеющемуся образованию и производственному опыту. Поэтому непереносимым условием взаимоотношений хозяйствующего субъекта и персонала является непрерывное повышение квалификации, которое к тому же является действенным фактором мотивации производительного труда, так как именно уровень квалификации выступает в качестве

основы оплаты труда и карьеры каждого работника. Так, в ходе социологического исследования (Могилевского областного социологического центра) выяснилось, что более половины опрошенных респондентов (51,4 %) в разной степени не удовлетворены созданными на исследуемых предприятиях возможностями повышения квалификации (табл. 1).

Табл. 1. Степень удовлетворенности персонала возможностью повышения квалификации

Альтернативный ответ	Удельный вес от опрошенных, %
В какой степени Вы удовлетворены возможностью повышения квалификации?	
1. Вполне удовлетворен	27,9
2. Не совсем удовлетворен	23,5
3. Не удовлетворен	21,0

Не всем руководителям известно, что научно-технический прогресс обрекает большинство специалистов на отставание по основным направлениям своих профессиональных знаний, так как даже после окончания высшего учебного заведения ежегодно теряется в среднем около 20 % информации. Например, рекомендуется приобретать новые знания в области машиностроения каждые 5,2 года, в химической промышленности – каждые 4,8, в металлургии – каждые 3,9, а в сфере бизнеса – каждые 2 года.

Учитывая вышеизложенное, следует, что любое предприятие должно разработать внутрифирменную систему обучения своего персонала, адекватную существующим экономическим отношениям, исходя из потребностей внутренней производственной и социальной деятельности, и которая может включать следующие виды повышения квалификации работников:

- обучение в государственных учебных заведениях;
- обучение на производственно-экономических семинарах на предприятии;
- стажировка на других предприятиях, в научных организациях и учебных заведениях (включая зарубежные);

- самообразование;
- ротация кадров;
- переподготовка (переобучение) рабочих;
- обучение рабочих вторым (смежным) профессиям;
- повышение квалификации рабочих;
- другие мероприятия.

Внутрифирменная образовательная система должна носить комплексный и непрерывный характер, т.е. должна быть направлена на постоянное обучение всех категорий персонала: руководителей, служащих, рабочих. Такой подход позволяет учитывать не только запросы предприятия, но и его экономические возможности, а также потребности работников, заинтересованных в развитии своих способностей, нуждающихся в самоутверждении, самореализации и социальной защищенности. Именно личные потребности мотивируют к производительному труду и являются одним из ключевых факторов успешного функционирования производства.

Планирование профессионального обучения и переподготовки кадров

должно проводиться на основе общей потребности предприятия в данном календарном году в специалистах различной квалификации по соответствующим профессиям, исходя из стратегии развития производства и проводимой инновационной политики хозяйствующего субъекта.

Следует подчеркнуть важность систематического обучения линейных руководителей высшего уровня, которые должны уметь своевременно и гибко реа-

гировать на внешние и внутренние изменения, влияющие на качественное состояние предприятия.

Опрошенные респонденты отметили, что современным руководителям (всех уровней) не достает таких качеств, как профессиональные знания, умение поддерживать взаимоотношения с подчиненными, вести разговор с работниками, прислушиваться к мнению сотрудников (табл. 2).

Табл. 2. Оценка недостающих качеств у руководителей

Уровень управления	Удельный вес от опрошенных, %
Недостаточность профессиональных знаний	
1. Директор	9,9
2. Начальник цеха, отдела	8,1
3. Мастер	7,7
4. Бригадир	6,4
Не хватает умения поддерживать взаимоотношения с подчиненными	
1. Директор	14,4
2. Начальник цеха, отдела	14,8
3. Мастер	10,7
4. Бригадир	12,6
Не хватает умения вести разговор с работниками	
1. Директор	15,4
2. Начальник цеха, отдела	16,8
3. Мастер	9,1
4. Бригадир	10,1
Не хватает умения прислушиваться к мнению сотрудников	
1. Директор	17,8
2. Начальник цеха, отдела	16,6
3. Мастер	9,4
4. Бригадир	8,9

Важную роль в системе обучения руководителей (и других работников) могут выполнять государственные учреждения образования, ведущими из которых на сегодняшний день являются специализированные организации по повышению квалификации работников, и, в частности, Институт повышения

квалификации и переподготовки кадров (ИПКипК) Белорусско-Российского университета.

Данные учреждения располагают необходимой материальной базой, педагогическим персоналом, а также могут относительно гибко реагировать на потребности в образовательных услу-

гах их потребителей. Так, за период с 1990 г. по настоящее время переподготовку и повышение квалификации в ИПКиПК прошли более 15 000 человек по шести специальностям: «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», «Правоведение», «Современные иностранные языки», «Методы и приборы контроля качества и диагностики», «Охрана труда на производстве», «Информатика».

В процессе повышения квалификации в ИПКиПК создаются условия не только для профессионального, но и для личностного роста, общекультурного развития.

В условиях реформирования экономики, в том числе, и отрасли образования, значение ИПКиПК в системе внутрифирменного образования должно возрастать путем установления длительных деловых связей посредством предоставления предприятиям (потенциальным клиентам) информационных услуг. Т.е. ИПКиПК могут разрабатывать и предоставлять предприятиям проекты планов повышения квалификации, на основании которых хозяйствующие субъекты смогут планировать направления и объемы годовой подготовки кадров. Результат такого взаимодействия – взаимная экономическая выгода.

Другим методом обучения руководителей может стать использование в

качестве преподавателей ученых научно-исследовательских учреждений и высших учебных заведений – специалистов в области инновационных технологий, психологии, а также руководителей региональной администрации и различных ее подразделений.

Обучение может проводиться на конкретном предприятии, что позволит обмениваться мнениями и опытом с руководителями других предприятий, устанавливать с ними деловые контакты, выработать единую инновационную политику совместно с руководством региона, отработать систему мер разрешения противоречий между внутренней и внешней средой деятельности хозяйствующих субъектов.

Подобное обучение руководителей может осуществляться в самых различных формах – это могут быть краткосрочные семинары, конференции, круглые столы и тому подобное. Здесь значимо само деловое общение между руководителями, которое выполняет обучающую роль.

Важной составляющей частью учебы руководителей должно быть овладение знаниями в области психологии, так как морально-психологический климат в трудовых коллективах является мотивирующим фактором эффективного труда (табл. 3).

Табл. 3. Оценка морально-психологического климата в коллективе

Альтернативный ответ	Удельный вес от опрошенных, %
В какой степени Вы удовлетворены психологическими взаимоотношениями в коллективе?	
1. Вполне удовлетворен	42,1
2. Не совсем удовлетворен	31,2
3. Не удовлетворен	14,4

Как показал социологический опрос, более 40 % (31,2 + 14,4) опрошенных работников в той или иной степени не удовлетворены психологически-

ми взаимоотношениями в трудовом коллективе (см. табл. 3). Сегодня же необходимо считаться с тем, что человеческие отношения представляют не

только фактор нормального психологического климата, но и источник роста профессиональной активности работников.

Вторая категория обучающихся работников – это функциональные руководители и специалисты предприятия, процесс повышения квалификации которых целесообразно разбить на три части. Первая часть является общей программой обучения для всех специалистов предприятия и может включать в себя как общие закономерности функционирования хозяйствующих субъектов в условиях рыночной экономики, так и специфику их деятельности на региональном уровне. Причем все вопросы программы целесообразно изучать на примере своего собственного предприятия.

В общую программу полезно включить следующие вопросы:

- управление организационными изменениями;
- система мотивации персонала;
- патентное право;
- деловое администрирование;
- инновационная деятельность;
- организационная культура и др.

В зависимости от задач, стоящих в данный момент перед предприятием, тот или иной раздел программы может стать ключевым и дать название всей программе, что в конечном итоге будет способствовать целенаправленному повышению профессиональной квалификации. Например, повышение квалификации по программам: «Менеджмент качества», «Инновационный менеджмент», «Антикризисное управление», «Мотивация труда» и другие.

Очевидно, что особый интерес будут представлять инновационные технологические программы и, конечно же, программы развития управленческих навыков.

Вторая часть обучения может быть организована в виде деловых игр, тренингов, позволяющих формировать

практические навыки, вовлекать специалистов в работу над проблемами развития своего предприятия.

Третья часть программы обучения специалистов должна, на наш взгляд, включать индивидуальное задание, связанное с профессиональной деятельностью работника, иначе говоря, индивидуальный проект реорганизации и развития деятельности возглавляемой им службы. Такой проект должен быть публично апробирован на собственном предприятии, получены отзывы коллег, а затем может быть внедрен в практику.

В качестве преподавателей на этом уровне обучения выступают как приглашенные по отдельным темам внешние специалисты (как правило, ученые высших учебных заведений), так и руководители, сотрудники данного предприятия.

Для двух вышеназванных категорий работников в современных экономических условиях целесообразно предложить такой метод обучения, как ротация по службе, когда специалистов различного профиля перемещают временно (на срок от трех до двенадцати месяцев) из отдела в отдел. Ротация позволяет ознакомить сотрудников предприятия со многими сторонами его деятельности, уяснить необходимость координации и взаимосвязи отделов. Необходимость ротации и постоянного повышения своего профессионального мастерства объясняется особенностями человеческой психологии. Поступая на работу, человек обычно полон оптимизма, новая работа и новый коллектив стимулируют инициативу, работник осваивается на новом рабочем месте и начинает компетентно разбираться в стоящих перед ним задачах. Но, приобретая профессиональные навыки и опыт, работник ощущает потребность в дальнейшем творческом развитии (рис. 1).

Как правило, каждому работнику присуще стремление сохранить работу и остаться в занимаемой должности; желание получить повышение или занять

другую должность; заинтересованность в повышении заработной платы; стремление понять пути решения существующих актуальных проблем собственной деятельности.

Как отмечалось выше, 51,4 % опрошенных работников в разной степени

не удовлетворены созданными на предприятиях возможностями повышения квалификации, а более их трети (36,4 %) считают, что могли бы выполнять более сложную работу (табл. 4).

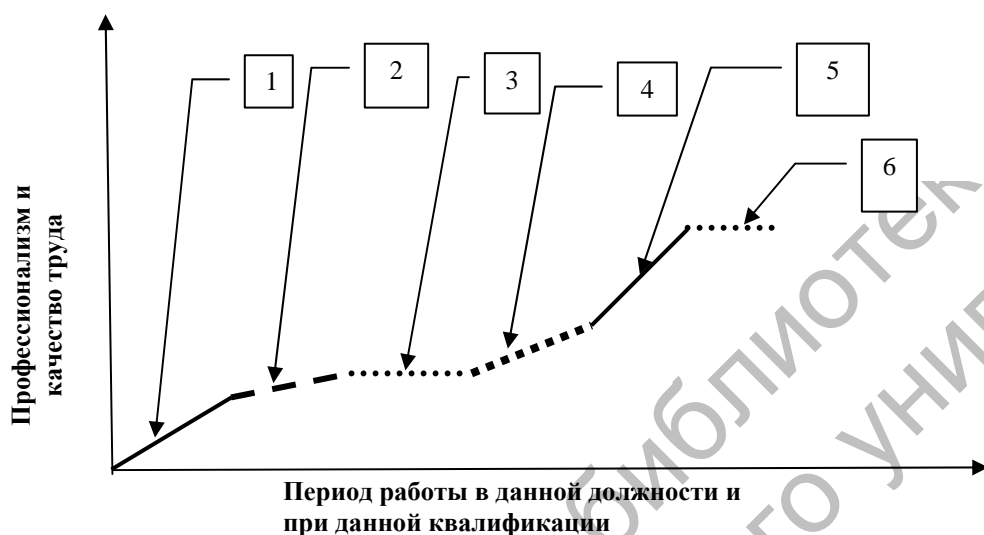


Рис. 1. Этапы деловой активности работника: 1 – поступление работника на работу, профессиональное развитие; 2 – приобретение компетентности и начало спада интереса к работе; 3, 6 – спад интереса к работе, потребность в новых знаниях; 4 – обучение работника, появление новых интересов в работе; 5 – дальнейшее профессиональное развитие

Табл. 4. Степень удовлетворенности персонала выполняемой работой

Альтернативный ответ	Удельный вес от опрошенных, %
Удовлетворены ли Вы своей работой?	
1. Совсем не удовлетворен	16,9
2. Удовлетворен частично	56,9
3. Полностью удовлетворен	12,1
4. Затрудняюсь ответить	12,1
Соответствует ли выполняемая работа Вашим возможностям?	
1. Это именно то, что нужно	47,0
2. Мог бы выполнять более сложную работу	36,4
3. Работа для меня сложна	2,9
4. Не знаю	13,6

Т.е. сотрудники недовольны отсутствием четко разработанной системы профессионального роста и перемены

видов труда, а это приводит к тому, что работник теряет интерес к производственному процессу и относится безраз-

лично к результатам своего труда.

Если руководство предприятия не поощряет профессиональный рост сотрудников, то оно может столкнуться с их уходом именно по этой причине. Сдерживать стремление к самосовершенствованию так же неперспективно, как и осуществлять бесплатную переподготовку кадров. Поэтому руководитель, заинтересованный в профессиональном развитии работников, должен систематически проводить обследования, позволяющие уточнять меняющиеся их потребности, и своевременно принимать меры. В качестве эффективного метода повышения профессиональной активности работника и выступает его перевод (ротация) на новый участок работы. К тому же данный метод обучения не требует больших финансовых затрат.

Отдельно следует выделить методы образования, построенные на использовании информационных технологий. Они не только предоставляют новые возможности при решении проблем повышения квалификации персонала, но значительно повышают его эффективность. Весьма интересные перспективы открываются при использовании для системы внутрифирменного образования услуг «дистанционного обучения» – с помощью Web-технологий предприятия имеют возможность получить доступ к мощным образовательным центрам на любом расстоянии и в удобное для них время. Данная форма обучения имеет определенные преимущества по сравнению с другими видами повышения квалификации. Во-первых, появляются возможности получать самую современную информацию, во-вторых, данный способ обучения при высочайшем уровне качества информации является относительно недорогим, в-третьих, обучающийся работник находится на своем рабочем месте, тем самым отпадает необходимость его замены, что, в свою очередь,

экономит трудовые затраты и время. Особенно актуальны электронные системы повышения квалификации для организаций, использующих труд инвалидов.

Применение персональных обучающих программ, возможность интерактивных контактов со специалистами и экспертами самого высокого уровня, несомненно, повысят качество обучения в системе повышения квалификации.

Рассматривая систему внутрифирменной подготовки кадров нельзя не отметить, что процесс обучения – это не просто совокупность действия образовательных функций, но и функционирование во взаимодействии с обучаемым объектом.

Анализируя личный практический педагогический опыт, мы отметили любопытную особенность, которая отличает современных слушателей института повышения квалификации и переподготовки кадров. При несомненных способностях и энергии многих слушателей они не всегда четко ориентируются в самой технологии обучения, не готовы серьезно и много работать, надеются получить быстро и сразу готовые рецепты, которые сделают их профессионалами в выбранной области деятельности.

Следовательно, можно согласиться с существующим в системе менеджмента мнением: если нужные качества нельзя выработать в своем персонале тренировкой, то, как правило, их можно приобрести, наняв новых работников, обладающих этими качествами. Но в данном случае мы не ведем речь только об увольнении работника и замене его более квалифицированным сотрудником. На наш взгляд, современная система управления персоналом должна применять широко используемый в мировой практике аутсорсинг, под которым понимается оптимизация деятельности предприятия за счет передачи определенных функций внеш-

ним исполнителям, специализирующимся в конкретной области и обладающим знаниями, опытом, техническим оснащением.

Аутсорсинг может помочь оптимизировать работающий на предприятии персонал, быстрее и оптимальнее внедрять инновации, а также сосредоточить усилия на основном бизнесе, обеспечивая при этом высокую динамику роста производительности труда. Однако в отечественной практике такая форма экономических взаимоотношений на данном этапе развития не практикуется.

В заключение хотелось бы отметить, что предложенный подход формирования системы повышения квалификации персонала не предлагает универсальные инструменты решения всех организационных проблем. Однако безусловным фактом является то, что

эффективность деятельности предприятия детерминирована как уровнем производства, так и квалификацией персонала.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Александренко, М. С.** Мотивация труда в системе управления предприятием и организационно-экономический механизм ее развития / М. С. Александренко ; под науч. ред. академика П. Г. Никитенко. – Минск : Право и экономика, 2004. – 112 с.
2. **Арутюнов, В.** Инновации и система корпоративного образования: вклад университета / В. Арутюнов, Л. Стрекова, С. Цыганов // Высшее образование в России. – 2005. – № 1. – С. 29–39.
3. **Дерешко, Б. Ю.** Развитие дистанционного образования на базе новых инфотехнологий / Б. Ю. Дерешко, С. П. Лукьянов // Дистанционное и виртуальное обучение. – 2004. – № 11. – С. 17–19.

Белорусско-Российский университет
Материал поступил 18.04.2006

M. S. Alexandrenok
Development of a staff training system
inside the corporation as a factor
of effective activity of the enterprise
Belarusian-Russian University

In the article the necessity of creation and development on each firm of a system of training of staff inside the corporation (improvement of professional skill of staff), resting on the knowledge, earlier obtained the workers is substantiated. The purposes and problems of a system of training of personnel inside the corporation are determined by requirements of manufacturing – commercial and social and economic activity of firm. The purpose of operation of the given system – acclimatization of the managing subject to permanently varying conditions internal and environment. A main problem of an education system inside the corporation is the systematic implementation of developing training of all categories of the workers of firm, as investments in labour forces – most expedient kind of investments of capital.