

РОЛЬ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Фащук Н.С.

*Фащук Наталья Сергеевна – бакалавр,
кафедра систем телекоммуникаций, факультет телекоммуникаций,
Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники, г. Минск, Республика Беларусь*

Аннотация: *в настоящее время все больше внимания уделяется развитию человеческого капитала организации как основы ее стабильного функционирования в постоянно меняющихся условиях внутренней и внешней среды. Именно поэтому в рамках данной статьи найдено отражение исследование сущности процесса обучения, его направлений и принципов как основной составляющей кадровой и корпоративной стратегий организации.*

Ключевые слова: *человеческий капитал, кадровая стратегия, концепция обучающей организации, обучение и развитие персонала.*

Происходящие глубокие качественные изменения в технологической сфере, позволяющие констатировать переход к постиндустриальному развитию, обуславливают повышение роли и значения созидательных способностей человека.

Результаты исследований последних десятилетий в области учения капитала организации отражают тот факт, что основополагающими активами организаций являются человеческий капитал, а также интеллектуальные активы, воздействие на которые приводит к нарастающему эффекту изменений в других видах активов. Именно на данные виды активов направлено стратегическое корпоративное управление, т.е. перед руководством организаций возникает проблема разработки эффективной кадровой стратегии.

Таким образом, с определенной уверенностью можно отметить, что для современного руководителя при разработке кадровой стратегии остро стоит вопрос развития человеческого капитала организации, что подтверждает актуальность рассматриваемой проблемы.

Обучение персонала как составляющая кадровой стратегии организации

Современные условия функционирования организация характеризуются высокой конкуренцией на рынках и быстро меняющимися условиями внешней среды, высокая значимость грамотной реакции на которые обуславливает необходимость выработки эффективной кадровой стратегии.

Кадровая стратегия является одним из основных направлений кадровой работы предприятия. Она представляет собой совокупность принципов, форм, методов и организационного механизма по формулированию целей и задач, нацеленных на укрепление, сохранение и развитие кадрового потенциала, а также на создание высокопроизводительного и ответственного коллектива, способного своевременно и грамотно реагировать на постоянное изменение условий функционирования [10, с.199].

Кадровая стратегия предназначена для формирования такого кадрового ресурса, который необходим для эффективной работы организации. При этом она должна соответствовать следующим основным требованиям:

- иметь долгосрочный характер, так как изменение поведенческих и иных характеристик требует длительного периода времени;
- учитывать влияние наибольшего количества факторов и быть связанной с корпоративной стратегией развития организации [6, с. 1].

Разработка кадровой стратегии в организации подразумевает развитие компетенций у всех сотрудников и установление взаимосвязи между многочисленными аспектами управления персоналом для оптимизации и стимулирования их влияния на работников, особенно их квалификацию и трудовые качества. Сформированная кадровая стратегия должна быть направлена на достижение конкретных целей организации, определять основные направления работы отдела кадров, содержать сроки ее реализации и показатели, по которым оценивается эффективность данной реализации.

Основные составляющие кадровой стратегии отражены на рисунке 1.

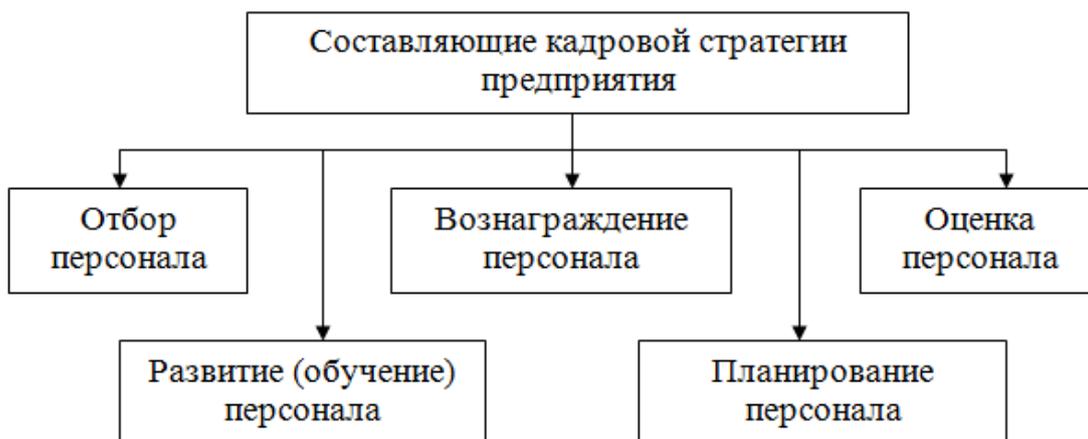


Рис. 1. Основные составляющие кадровой стратегии

Таким образом, важнейшее место в рамках построения кадровой стратегии организации занимает развитие персонала через его непрерывное обучение.

Развитие обучения в организации, начиная с 1980-х гг., происходит в рамках концепции «learning organization», на базе которой были разработаны модели и методы, которые способствовали более глубокой и плодотворной организации учебных процессов в организациях. Основоположниками теории обучающейся организации считаются японский ученый Нонака и американские – Мач, Деминг.

Концепция обучающейся организации подразумевает образование внутренней системы, деятельность которой направлена на создание и приобретение знаний, их передачу в рамках организации [9, с. 8]. В настоящее время данная теория широко применяется на практике в зарубежных компаниях, а также постепенно внедряется в практику отечественных, что вызывает появление в литературе множества определений понятия «обучение».

По мнению Карпеко Е.З., обучение в организации – это процесс овладения знаниями, умениями и навыками, необходимыми для определенной профессиональной деятельности на определенном квалификационном уровне, в котором работник участвует самостоятельно или в рамках программ развития персонала [2, с. 90].

Колодин А. при рассмотрении моделирования процессов обучения персонала отмечает: «Обучение персонала – это процесс накопления человеческого капитала путем непосредственной передачи профессиональных знаний и навыков сотрудникам организации с целью заполнения разрыва между имеющимися у них знаниями и навыками и теми знаниями и навыками, которыми они должны обладать согласно требованиям предполагаемой работы» [4, с. 322].

В свою очередь Кибанов Л.Я. придерживается мнения, что обучение – целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями и навыками [3, с. 125].

Таким образом, обобщенно обучение в организации представляет собой процесс создания, накопления, изменения и передачи знаний, умений и навыков, необходимых для осуществления определенной профессиональной деятельности внутри организации. В нем участвует весь персонал организации, и каждый ее член непосредственно влияет на создание знаний.

Важным условием успешности обучения персонала является соблюдение принципов, гарантирующих максимальное использование имеющихся у организации ресурсов. Анализ существующих подходов к определению принципов обучения и рассмотрение обучения как основы развития человеческого капитала [5, с. 15; 7, с. 23] позволяет предположить, что к первостепенным принципам обучения персонала организации, обеспечивающим формирование и развитие человеческого капитала, можно отнести следующие принципы:

- научности – соответствие программ обучения современным научным достижениям в соответствующей области;
- экономичности – экономическая целесообразность процесса обучения;
- перспективности – соответствие перспективам развития организации и возможностям профессионального роста сотрудников;
- согласованности – взаимосвязанность теоретических и практических аспектов обучения;
- оптимальности – выбор варианта обучения, наиболее соответствующего целям и задачам организации;
- непрерывности – создание условий для непрерывного обучения;

– результативности – соответствие объема, качества приобретенных работниками знаний, умений и навыков поставленным целям [5, с. 16].

При формировании технологий обучения следует иметь в виду, что характер обучения во многом влияет на качество подготовки специалистов, потому важно определиться с основными направлениями обучения персонала организации. Обобщенно выделяют четыре направления обучения (рисунок 2).



Рис. 2. Основные направления обучения персонала

Рассмотрим подробнее сущность выделенных направлений обучения в организации [7, с. 12].

1. **Продуктовое обучение** – передача знаний о продукте (услугах).

Продуктовое обучение направлено на продукт или услугу, т.е. на предмет деятельности организации. Неважно, занимается ли организация производством нефти или оказывает страховые услуги – это продукт компании.

Продуктовое обучение проводится для ознакомления работников со спецификой деятельности организации, а также повышения лояльности по отношению к работодателю. Обучение этого направления начинается с адаптации новых сотрудников, в ходе которой проводится курс о продуктах или услугах организации. Обычно это делается силами экспертов из числа персонала.

2. **Функционально-производственное обучение.**

Основной целью функционально-производственного обучения является улучшение профессиональных знаний и навыков. Например, актуализация знаний в сфере налогового учета и бухгалтерии в условиях постоянно меняющейся нормативно-правовой базы или интервьюирования в управлении персоналом при развитии новых его видов, основанных на применении информационных технологий. В данное направление входят узкоспециализированные знания и навыки, нацеленные на расширение конкретной предметной области [7, с. 13].

3. **Навыковое обучение** – развитие деловых навыков.

Деловые навыки необходимы каждому сотруднику для эффективной работы в организации. К таким навыкам относятся навыки ведения переговоров и проведения презентаций продукции или услуг, навык управления временем, навык эффективное общение и т.д.

Степень владения конкретными навыками напрямую зависит как от подготовки сотрудника, так и от его позиции в иерархии организации и уровня управления, на котором он работает. Например, исходя из выполняемых профессиональных функций, сотрудник постоянно взаимодействует с клиентами, т.е. ему рекомендуются повышение уровня общения в рамках соответствующего курса – «Мастерство общения», за время которого можно научиться грамотно вести переговоры.

4. **Развитие лидерских качеств.**

Данное направление обучения персонала используется по отношению к сотрудникам, характеризующимся высоким управленческим потенциалом и входящим в кадровый резерв организации. После курсов и тренингов, организуемых в рамках данного направления обучения, персонал начинает по-новому рассматривать привычные бизнес-процессы и систему взаимоотношений в рамках компании, а также меняет свое отношение к корпоративным ценностям [7, с. 13].

Выбор направления обучения зависит от множества объективных и субъективных факторов: основных аспектов стратегии развития организации, видов ее деятельности, финансового состояния и платежеспособности, экономической грамотности руководителей. При этом общая система обучения должна соответствовать интересам организации в своевременном пополнении вакантных мест при одновременной экономии финансовых ресурсов на подготовку персонала, а также запросам и требованиям сотрудников, состоящих в получении должной профессиональной квалификации [1, с. 29].

В условиях повсеместного внедрения систем менеджмента также выдвигаются требования соответствия системы подготовки и обучения кадров принятым стандартам качества, проявляющиеся в соблюдении нормативов, определяющих время и стоимость подготовки различных программ обучения. Насколько качественно руководством организации в рамках кадровой стратегии будут определены цели и задачи обучения и насколько грамотно специалисты отдела кадров подойдут к подбору направлений,

форм, видов, методов и программ обучения, настолько эффективной и рациональной будет организация данного процесса.

Итак, обучение персонала должно занимать ключевое место в стратегии функционирования и развития человеческого капитала организации, так как именно обучение обеспечивает ее развитие. При этом существует значительное количество различных подходов к определению содержания обучения персонала в рамках стратегического планирования организации. Основными из них являются следующие [8, с. 96]:

1. Взаимосвязь процессов обучения персонала с корпоративной стратегией организации.

Цели развития человеческих ресурсов должны быть связаны со стратегическими целями организации, т.к. субъектами развития человеческих ресурсов являются и те, кто определяет эти стратегические цели, и те, в результате работы которых они реализуются.

2. Необходимость понимания руководством значимости обучения персонала и достижения стратегических целей организации.

Руководство организации должно определить для себя тот факт, что развитие человеческих ресурсов положительно влияет на организацию за счет повышения эффективности и улучшения результатов работы персонала; а также влияет на отдельно взятого сотрудника за счет того, что это повышает его ценность для организации и ценность как профессионала на рынке труда.

3. В рамках кадрового планирования необходима разработка комплексной системы обучения персонала.

Как один из этапов процесса развития человеческих ресурсов обучение не должно сводиться к фрагментарному повышению квалификации, а должно быть включено в общую политику развития человеческих ресурсов организации.

4. Необходимость понимания необходимости обучения не только руководством компании, но и сотрудниками.

Каждый работник должен быть ответственен за свое профессиональное развитие, т.к. «из простого реципиента он превращается в потребителя, способного влиять на процесс обучения и отвечать за его результаты».

5. Ориентация на обучение и развитие персонала должно стать неотъемлемой частью корпоративной культуры организации.

Для этого в организации необходимо создание атмосферы, направленной на поощрение и стимулирование обучения и развития, в том числе и стимулирование самообучения [8, с. 97].

Таким образом, обучение персонала представляет собой одно из основных и важнейших направлений стратегического планирования. При этом разработка программы обучения персонала должна происходить одновременно с построением корпоративной и кадровой стратегий предприятия, а не вписываться в них постфактум.

Заключение

В современном мире потребность любой организации в квалифицированном персонале может быть успешно решена при организации качественного процесса обучения в рамках формирования кадровой стратегии. Принятие руководителями необходимости построения эффективной системы обучения привело к появлению концепции обучающей организации.

Обучение как важнейшая составляющая деятельности организации представляет собой процесс создания, накопления, изменения и передачи знаний, умений и навыков, необходимых для осуществления определенной профессиональной деятельности внутри организации. Обучение персонала основывается на конкретных принципах и правилах, которые должны соответствовать стратегическим целям и задачам организации и обосновываться одновременно с построением ее корпоративной и кадровой стратегий.

Список литературы

1. *Богатырёва М. Р.* Обучение персонала как составная часть кадровой политики организации / М.Р. Богатырёва, А.Р. Тимербулатова, Л.Ф. Галимова // Сборники конференций НИЦ Социосфера, 2013. № 57-1. С. 28–29.
2. *Карпенко Е.З.* Обучение как средство развития человеческого капитала организации / Е. З. Карпенко // Вестник Академии. 2016. № 3. С. 89–93.
3. *Кибанов А.Я.* Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. М.: Инфра-М., 2008. 304 с.
4. *Колодин А.* Моделирование процесса обучения персонала организации и формирование стратегий управления обучением персонал / А. Колодин, В.И. Федянин, Л.В. Брянцева // Современные технологии обеспечения гражданской обороны: сборник статей по материалам Всероссийской научно-практической конференции. Воронеж, 2013. С. 322–325.

5. *Кондрашова Р.Ю.* Обучение персонала: проблемы и перспективы развития / Р.Ю. Кондрашова // Форум. Серия: Гуманитарные и экономические науки, 2016. № 1. С. 15–16.
6. *Мартынова Н.А.* Разработка и реализация кадровой стратегии персонала / Н.А. Мартынова, М. Б. Федякина // Научный Вестник МГИИТ, 2011. № 4. С. 1–8.
7. *Маслова М.В.* Различные подходы к обучению и развитию персонала компании / М. В. Маслова // Дельта науки, 2015. № 2. С. 10–16.
8. *Рулевский В.И.* Внутрифирменное обучение в системе стратегического развития человеческих ресурсов субъекта предпринимательства / В.И. Рулевский // Научный Вестник МГИИТ, 2010. № 5. С. 95–100.
9. *Симонова И.Ф.* Развитие и обучение персонала как конкурентный ресурс организации в условиях экономики, нацеленной на управление знаниями / И.Ф. Симонова, И.Ю. Еремина, Л.М. Дудаева // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом, 2008. № 11. С. 8–13.
10. *Шлыков Ю.В.* Кадровая стратегия предприятий с учетом состояния регионального рынка труда / Ю. В. Шлыков // Вестник тульского филиала Финуниверситета, 2015. № 1. С. 199–201.