

УДК 005.95 + 658.3.012.4

ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА КАК СРЕДСТВО ПРЕОДОЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Резанович Е.А., Горшенин В.П.

Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет), Челябинск, e-mail: rezanovich@mail.ru, gor@ifsusu.ru

Данная статья посвящена поиску путей разрешения существующего противоречия на предприятиях в период кризиса: между необходимостью сокращения расходов, которые почти всегда связаны с персоналом, и потребностью активизировать персонал на поиск новых средств, форм и методов эффективного достижения целей в новых условиях. Авторы видят возможность сгладить обозначенное противоречие с помощью психологических и экономических средств. Психологические – рассматривать кризис не в драматических эмоциях, а в конструктивном русле; проведение коучинга с выражением доверия подчиненным. Экономические – обучение персонала внутри предприятия с применением каскадного метода; стимулирование интеллектуальной активности рядовых и ключевых сотрудников с помощью создания специальных условий, которые предложены в статье; внедрение на предприятии технологии e-Lehning, систематический контроль в виде еженедельных (ежемесячных) анализов ситуации и поведения в ней сотрудников. Предложенные средства позволят повысить эффективность работы персонала при минимальных финансовых вложениях.

Ключевые слова: предприятие, экономический кризис, персонал, обучение и экономия

PERSONNEL TRAINING AS A MEANS OF OVERCOMING THE ECONOMIC CRISIS ON THE ENTERPRISE

Rezanovich E.A., Gorshenin V.P.

Federal Autonomous Educational Institution of Higher Education South Ural State University (National Research University), Chelyabinsk, e-mail: rezanovich@mail.ru, gor@ifsusu.ru

This article is devoted to finding ways of resolving the existing contradiction in the enterprises in times of crisis, between the need to reduce costs, which is almost always associated with a personnel, and the need to intensify personnel to find new means of effective forms and methods of achieving the objectives in new conditions. The authors see the opportunity to smooth the indicated contradiction with the help of psychological and economic means. Psychological – crisis is not seen in the dramatic emotions, but in a constructive way; conduct coaching with an expression of confidence in subordinates. Economic – training of personnel within the enterprise using the cascade method; stimulating intellectual activity of ordinary and key employees through the establishment of special conditions, which are offered in the article; introduction of technology in the enterprise e-Lehning, systematic monitoring in the form of weekly (monthly) analysis of the situation and the behavior of employees in it. The proposed facilities will improve staff efficiency with minimal financial investment.

Keywords: the company, the economic crisis, personnel, training and economy

В период экономических кризисов целью предприятий становится выживание, что обуславливает особую актуальность стратегии жесткой экономии. Анализ существующей практики реализации данной стратегии на отечественных предприятиях позволяет констатировать, что жесткая экономия распространяется на статьи расходов, связанных прежде всего с персоналом. Особо сокращаемая статья – обучение персонала. Насколько правильно и своевременно такое решение? Поиску ответа на данный вопрос посвящена настоящая статья.

Понятие «кризис» имеет давнюю историю, связанную с постепенным его распространением в различных науках. В древней Греции – это была юриспруденция, поэтому «crisis» означал «приговор, решение по какому-либо вопросу» [10]. В 17–18 вв. это понятие в основном использовалось в общественных науках, чаще всего приме-

нительно к военным и политическим, что и предопределяло его толкование – «перелом, переворот, решительная пора переходного состояния» [2, с. 293]. В конце 19 века понятие «кризис» стало активно применяться в экономике, означая драматическую ситуацию для предприятия или страны в целом. Для этого использовались такие определения, как:

а) острый недостаток, нехватка чего-либо [9, с. 260];

б) резкое ухудшение экономического состояния [1, с. 314];

в) нежелаемое состояние экономических отношений [11, с. 287] и т.д.

Нетрудно заметить, что в экономике кризис трактуется однозначно негативно, с трагическими красками, что не оставляет шанса появлению позитивных эмоций, столь необходимых для эффективного профессионального труда. Мы убеждены, что

такое понимание «кризиса» сдерживает поиски путей выхода из него. Для подтверждения данного тезиса обратимся к китайской экономике, которая из отсталой превращается в одну из передовых в мире. При этом в китайском языке «кризис» прописывается двумя иероглифами, в отдельности означающими «опасность» и «возможность». Иными словами, кризис, безусловно, представляет собой угрозу (опасность) для предприятия, но вместе с тем и обуславливает возможность пойти другим путем, искать новые связи, актуализировать имеющийся потенциал. Сеем предположить, что представление кризиса в двух противоположных плоскостях с акцентированием внимания на позитивной стороне и создает ту среду, которая обеспечивает устойчивость экономики предприятия при любых внешних проявлениях нестабильности.

В дополнение к этому отметим, что психологи кризис рассматривают как острое эмоциональное состояние, преодоление которого известными человеку из прошлого опыта способами невозможно [8]. Транспонирование данного положения в экономическую плоскость позволяет нам предположить, что кризис на предприятиях обусловлен использованием старых средств, с помощью которых преодолеть создавшиеся трудности крайне сложно (или вообще нельзя). Следовательно, необходимо поиск новых средств, способов, методов, технологий хозяйствования, который должен осуществлять персонал предприятия.

Поиск новых идей невозможен без активизации интеллектуального потенциала сотрудников. Отметим, что технологии такой активизации достаточно хорошо разработаны в науке [3; 4 и др.], но они все, без исключения, связаны с развитием и обучением персонала, как до наступления кризиса, так и во время него. Иными словами, ученые обосновывают необходимость непрерывного процесса профессионального совершенствования сотрудников предприятия. Однако действительность такова, что в период кризиса обучение сотрудников сокращается до минимума (или вообще не осуществляется). Таким образом, в практике управления предприятием в период кризиса сложилось крупное противоречие между необходимостью активизировать интеллектуальный потенциал сотрудников для побуждения их к генерированию новых путей хозяйствования и вынужденной реализацией стратегии жесткой экономии.

Разрешение обозначенного противоречия мы видим в открытии для предприятия новых форм и способов развития профессионального потенциала сотрудников, кото-

рые не требуют особых затрат, но при этом обеспечивают эффективность процессам коррекции, обогащения, развития знаний, умений и навыков персонала.

Первый путь – это продолжение обучения персонала, но внутри компании. Для этого мы предлагаем каскадное обучение, суть которого в следующем:

а) генералитет компании (топ-менеджеры), накопивший достаточный багаж знаний, ведет занятия, семинары или мастер-классы для менеджеров среднего уровня иерархической лестницы по тем технологическим процессам, которые необходимо внедрять (совершенствовать, корректировать);

б) в свою очередь, мидл-менеджеры проводят подобные занятия для менеджеров начального уровня, при этом в сложных ситуациях обучающие лекции могут читать топ-менеджеры, а практические занятия вести мидл-менеджеры;

в) менеджеры начального уровня управления ведут подобные занятия с рабочими, в затруднительных ситуациях привлекая к ним менеджеров более высокого уровня.

Предлагаемое каскадное обучение принесет ряд выгод предприятию: во-первых, развитие персонала продолжается; во-вторых, готовясь к занятиям, менеджеры любого уровня будут вынуждены искать способы объяснения, разъяснения, пояснения теоретического материала для персонала, подбирать адекватные примеры из практики. Данное обстоятельство накладывает повышенные обязательства на руководителей занятий, что стимулирует их интеллектуальные ресурсы, столь необходимые для предприятия в сложных условиях; в-третьих, совместное обсуждение между менеджерами различного управленческого уровня возможностей преодоления кризиса повышает жизненный тонус персонала, активизирует профессиональные мотивы; в-четвертых, не требует финансовых затрат.

Второй путь – стимулирование интеллектуальной активности сотрудников компании. Не вдаваясь в дискуссию о подходах к пониманию интеллектуальной активности, отметим, что мы её рассматриваем как инициативную, творческую умственную деятельность.

Известно, что для проявления человеком инициативы и творчества требуется создание соответствующих условий [7]. Мы полагаем, что они будут отличаться от условий для всего коллектива и условий для ключевых сотрудников, с помощью интеллектуального потенциала которых руководство предприятия и намерено осуществить технологический или технический прорыв.

В нашем случае для эффективной работы персонала можно предложить два условия: во-первых, максимальное снижение негативных эмоций и стрессовых переживаний у персонала с помощью технологии перевода таких эмоций в конструктивное русло. Для этого необходимо вести достаточно большую разъяснительную работу о текущей ситуации, о возможностях преодоления временных трудностей и, самое главное, о том, что такой коллектив способен справиться с имеющимися проблемами. Уверенность руководства предприятия в людях придаст каждому члену коллектива уверенности в «завтрашнем дне» и, как следствие, будет способствовать высокопроизводительному труду. Во-вторых, поощрение любой интеллектуальной инициативы работников. Для этого можно использовать систему внутренних грантов или конкурсов, а также карьерные продвижения (что особенно актуально в период финансовых трудностей).

Условиями, обеспечивающими интеллектуальную активность ключевых сотрудников, могут стать следующие: во-первых, создание рабочих групп, которые работают над определенными проектами. В данном случае будет обеспечиваться актуализация личного опыта каждого члена группы, обмен имеющимся опытом между членами проектной группы, генерирование нового опыта решения проблем. Во-вторых, введение управленческого коучинга суть которого хорошо раскрыта в монографии Х. Рамперсада [6], Применительно к реалиям работы руководителей предприятия в условиях кризиса можем добавить, что беседы с сотрудниками должны носить развивающий характер: ставится проблема, намечается цель, выражается уверенность в том, что сотрудник(-и) способен(-ны) самостоятельно найти правильное и оптимальное решение. В-третьих, расширение информационных потоков доступных сотрудникам. Реализация данного условия возможна в нескольких формах:

а) командировки или промышленный туризм на предприятия (лучше зарубежные) отрасли;

б) обеспечение свободного доступа к материалам конференций, семинаров, тренингов, проходивших по интересующим предприятие вопросам;

в) создание внутренней библиотеки на предприятии.

В-четвертых, введение на предприятии интеллектуальных разминок. Практическое воплощение данного условия мы видим в выделении 15–20 минут в начале рабочего дня на решение различного рода головоломок. Такая разминка обеспечивает:

а) активное включение работников в интеллектуальную деятельность;

б) повышение динамики мыслительных процессов;

в) улучшение настроения (если все задания будут решены).

Особо следует отметить важность подбора задач адекватной сложности, так как легкие задачи будут вызывать сожаление о потерянном времени, а очень сложные – снижать уверенность в себе.

Третий путь – использование на предприятии e-learning (электронного обучения). По данным Cedar Group, его стоимость дешевле прочих форм образования на 32–45%. Согласимся, что данное обстоятельство очень важно для предприятия в период кризиса. Необходимо отметить, что не существует отраслевых ограничений для применения e-learning, поэтому его активно используют разные предприятия: АвтоВАЗ, Норильский никель, Северсталь, ММК и многие другие.

Формы e-learning каждое предприятие может выбрать самостоятельно, в зависимости от поставленных целей: курсы лекций, практические задания различной сложности, обучающая анимация, система поддержки при выполнении практических заданий, Wiki-интерактивные энциклопедии, вебинары, контрольные задания, тесты.

Качественно созданные электронные занятия обеспечивают ряд преимуществ предприятию:

– повышение скорости распространения знаний;

– оперативность передачи актуальной информации;

– индивидуальный темп обучения для сотрудников;

– возможность включения всего персонала в процесс обучения;

– обучение сотрудников без отрыва от производства;

– снижение затрат на обучение персонала;

– свободный выбор сотрудниками времени и места освоения материала;

– произвольная продолжительность занятий.

При этом необходимо учесть ряд трудностей, возникающих при реализации e-learning в практике управления персоналом:

1) ряду сотрудников сложно организовать свое время, в таком случае данный вид обучения будет либо продолжительным по времени, либо не принесет ожидаемого эффекта (если сотрудники ограничатся беглым просмотром материала);

2) отсутствие заинтересованности сотрудников в обучении, практика свидетельствует о том, что более половины обучающихся не осваивают курс до конца;

3) создание качественного, удобного материала, методически грамотно и правильно построенного, интересно проиллюстрированного. Ведущие преподаватели и тренеры неохотно соглашаются на создание требуемых электронных пособий или запись лекций.

Четвертый путь – систематическая оценка профессионального саморазвития сотрудников. Оптимальная частота – один раз в неделю. Мы полагаем, что профессиональное саморазвитие есть неотъемлемый компонент любой профессиональной деятельности, но, к сожалению, не всегда осуществляемый сотрудниками. Для активизации данного процесса необходимо создать внутриорганизационную систему профессионального саморазвития сотрудников, состоящую из нескольких подсистем: внешний контроль и оценка, проектирование, деятельность по саморазвитию, саморефлексия.

Подсистема внешнего контроля и оценки. Данную подсистему мы поставили на первое место по ряду обстоятельств: во-первых, подобный контроль является одной из важных причин осуществления профессионального саморазвития сотрудниками (особенно с большим опытом работы); во-вторых, позволяет отслеживать динамику профессионального роста каждого сотрудника; в-третьих, дает возможность влияния на динамику, направленность и качество саморазвития сотрудников.

Подсистема проектирования. Функционирование данной подсистемы мы видим в тесной взаимосвязи процедур диагностики сильных и слабых сторон в профессиональной деятельности и планирования этой основе соответствующих мероприятий по саморазвитию. Диагностические мероприятия могут быть выполнены как с помощью самооценки, так и с помощью метода 360°, который позволит получить более объективные данные. Самостоятельно запланированные мероприятия могут включать разнообразные технологии, например консультации, наблюдения за работой опытных специалистов, самообразование, принятие участия в семинарах, конференциях, мастер-классах, соревнованиях.

Особенно необходимо отметить эффективность профессиональных соревнований для саморазвития сотрудников, которые не требуют дополнительного финансирования (за исключением призового фонда), но при этом вызывают высокую познавательную активность и мотивацию достижения у всех участников.

Подсистема деятельности по саморазвитию. По существу данная подсистема отражает несколько аспектов: во-первых, содержательную направленность саморазвития сотрудников. Согласимся, что данный спектр может быть достаточно широким, именно поэтому часто возникает необходимость внешнего содействия по сосредоточению усилий работников в совершенствовании одной-двух составляющих профессионального мастерства. В данном случае уместно согласование целей предприятия и целей каждого сотрудника. Во-вторых, выбор методов и способов саморазвития. Отметим, что данный выбор чаще всего осуществляется на основе имеющегося опыта, который не всегда эффективен. В этом случае руководству предприятия необходимо обеспечить ознакомление сотрудников с возможными методами и способами саморазвития, например с помощью семинара. В-третьих, сотрудник(-и) выбирают формы саморазвития: самоактуализация, самосовершенствование, самоутверждение [5].

Подсистема саморефлексии представляет собой синтез самоанализа и самооценки полученных достижений в процессе саморазвития. Для систематичности данной процедуры можно порекомендовать ведение сотрудниками карты (дневника) достижений, который может быть представлен на аттестации или при внутреннем мониторинге достижений сотрудников при назначении премиальных выплат.

Таким образом, мы полагаем, что предложенные пути обучения персонала обеспечат предприятию конкурентные преимущества при минимальных финансовых затратах, что особенно актуально в период экономического кризиса.

Список литературы

1. Борисов А.Б. Большой экономический словарь. – М.: Книжный мир, 2003. – 895 с.
2. Даль В.И. Толковый словарь живого великорусского языка. – Избранные статьи под ред. Л.В. Беловинского. – М.: ОЛМА-ПРЕСС; ОАО ПФ «Красный пролетарий», 2004. – 700 с.
3. Мельников О.Н. Управление интеллектуально-креативными ресурсами наукоемких производств. – 2-е издание, перераб. и доп. – М.: Изд-во «Креативная экономика», 2010. – 384 с.
4. Минченкова О.Ю. Стратегическое управление интеллектуальным потенциалом промышленного предприятия: дис. ... д-ра эк. наук : 08.00.05. – М., 2006. – 290 с.
5. Немов Р.С. Психология образования. – 2-е изд. – М.: Владос, 1995. – 496 с.

6. Рамперсад Х.К. Индивидуальная сбалансированная система показателей деятельности / пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 176 с.
7. Резанович И.В. Применение метода обучения действием в системе внутрифирменного повышения квалификации менеджеров // Мир культуры, науки, образования. – 2013. – № 3 (40). – С. 156–158.
8. Ромек В.Г., Конторович В.А., Крукович В.И. Психологическая помощь в кризисных ситуациях. – СПб.: Речь, 2004. – 256 с.
9. Словарь иностранных слов. – 13-е изд. стереотип. – М.: Рус. язык, 1986. – 608 с.
10. Экономический словарь / отв. ред. проф. А.И. Архипов. – М.: Проспект, 2001. – 620 с.
11. Machlup F. Theories of the firm: marginalist, behavioral, managerial // American Economic Review. – 1967. – Vol. 57. – № 1. – P. 1–33.
3. Melnikov O.N. Upravlenie intellektualno-kreativnymi resursami naukoemkih proizvodstv. 2-e izdanie, pererab. i dop. M.: Izd-vo «Kreativnaja jekonomika», 2010. 384 p.
4. Minchenkova O.Ju. Strategicheskoe upravlenie intellektualnym potencialom pro-myshlennogo predpriyatija: dis. ... dok. jek. nauk : 08.00.05. M., 2006. 290 p.
5. Nemov R.S. Psihologija obrazovanija. 2-e izd. M.: Vlados, 1995. 496 p.
6. Rampersad H.K. Individualnaja sbalansirovannaja sistema pokazatelej dejatelnosti / Per. s angl. M.: ZAO «Olimp-Biznes», 2005. 176 p.
7. Rezanovich I.V. Primenenie metoda obuchenie dejstviem v sisteme vnutfirmenno-go povyshenija kvalifikacii menedzherov // Mir kultury, nauki, obrazovanija. 2013. no. 3 (40). S. 156-158.
8. Romek V.G., Kontorovich V.A., Krukovich V.I. Psihologicheskaja pomoshh v krizisnyh situacijah. SPb: Rech, 2004. 256 p.
9. Slovar inostrannyj slov. 13-e izd. stereotip. M.: Rus. jazyk, 1986. 608 p.
10. Jekonomicheskij slovar / отв. ред. проф. А.И. Архипов. М.: Проспект, 2001. 620 p.
11. Machlup F. Theories of the firm: marginalist, behavioral, managerial // American Economic Review. 1967. Vol. 57. no. 1. pp. 1–33.

References