

УДК 338.2

## ВНУТРИФИРМЕННОЕ ОБУЧЕНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ В КОРПОРАЦИЯХ ОТРАСЛЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

**Кожевина О.В., Передних Л.В.**

*ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Финансовый университет)», Москва, e-mail: ol.kozhevina@gmail.com, lperednih@fa.ru*

В данной статье раскрыта роль формирования эффективной системы управления персоналом в устойчивом развитии корпорации, проведён анализ критериев эффективности управления персоналом, проанализированы различные подходы к определению эффективности управления персоналом. Обоснована роль персонала как главного фактора, влияющего на устойчивое развитие корпорации. Формирование и развитие компетенций в управлении персоналом корпорации рассматривается с позиции системной методологии. Определены этапы развития персонала компании, выявлены особенности различных методов оценки эффективности управления персоналом. По результатам проведённого исследования было выявлено, что систематическое обучение персонала и повышение его компетентности должно стать одним из ведущих принципов в управленческой деятельности руководства, осуществляемое на основе внутрифирменного обучения, путём разработки и внедрения корпоративных программ обучения персонала.

**Ключевые слова:** управление персоналом, эффективность управления, кадровый аудит, компетенции, устойчивое развитие, процесс развития персонала

## INTRA-COMPANY TRAINING AS A TOOL TO IMPROVE THE EFFICIENCY OF THE SYSTEM IN CORPORATIONS INDUSTRIES

**Kozhevina O.V., Perednikh L.V.**

*Financial University under the Government of the Russian Federation,  
Moscow, e-mail: ol.kozhevina@gmail.com, lperednih@fa.ru*

In this article the role of the formation of an effective system of personnel management in the sustainable development of the corporation, conducted the analysis of the criteria of personnel management, analyzed the different approaches to the definition of human resource management efficiency. Substantiates the role of staff, as the main factor influencing the sustainable development of the corporation. Formation and development of competencies in the management of corporate personnel is considered from the perspective of a systematic methodology. The stages of development of the company's staff, the peculiarities of the different methods for evaluating the effectiveness of human resource management. According to the results of the study revealed that the systematic training of staff and improve its competence should be one of the leading principles in the management activities, carried out on the basis of in-house training, through the development and implementation of corporate personnel training programs.

**Keywords:** human resource management, governance, human resources audit, competence, sustainable development, human resources development process

В последние годы мир стремительно меняется: возникают новые технологии, разрабатываются новые автоматизированные системы управления, появляется новая техника, что в итоге требует от корпорации своевременного адекватного реагирования на изменившуюся ситуацию. В связи с высокой динамичностью изменения условий функционирования корпораций преобладающим направлением в мировой практике управления персоналом становится ориентация на обучение и развитие.

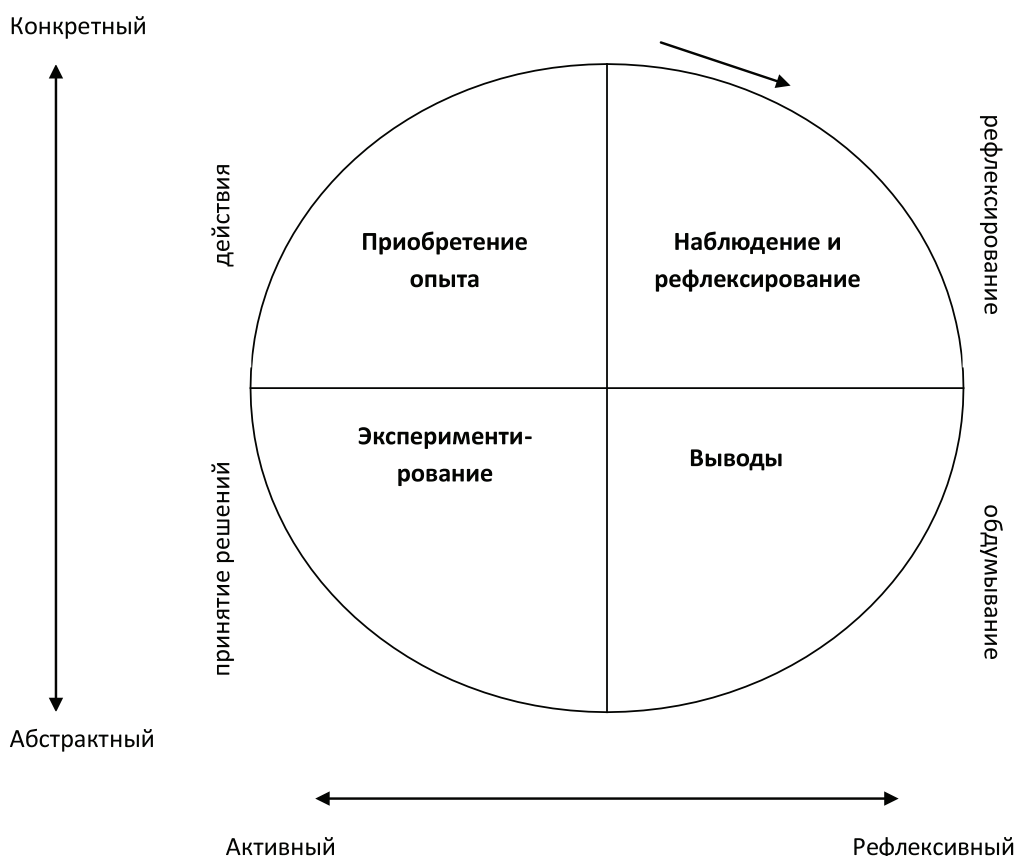
Обучение – это циклический кумулятивный процесс постоянного обновления и расширения объема знаний. Целью обучения является изменение поведения, для того чтобы действовать более эффективно. Поведение человека – отражение его сознания, результат познания, обучения, постоянной

трансформации личности. В этом контексте различают осознанное и неосознанное обучение. Первое обычно называют обучением при помощи образования, а второе – обучением на основе опыта. Осознанное обучение обычно более эффективно и лучше развивает способности, чем неосознанное, потому что предоставляет больше возможностей для контроля над процессом. При неосознанном обучении опыт приобретает через деятельность – действия, которые дают новые знания. Можно также различать индивидуальное и групповое обучение (последнее называется командным, или организационным обучением). Индивидуальное обучение – это основа всех форм и процессов обучения. Без индивидуального обучения организационное обучение невозможно. При помощи индивидуального обучения

работники учатся и изменяют свое поведение. При групповом обучении они обучаются вместе и учатся друг у друга. Групповое обучение ведет к тому, что учится вся организация, благодаря чему происходят процессы организационных перемен. Процесс обучения соотносится с циклом обучения Колба (рисунки) [2, 3].

результаты производственной деятельности. В качестве таких показателей принимаются следующие:

- 1) прибыль корпорации;
- 2) произведенные затраты на 1 рубль продукции;
- 3) уровень рентабельности корпорации;
- 4) дивиденды на одну акцию.



*Цикл Колба и соответствующие стили обучения*

В основе оценки эффективности управления персоналом лежит эффективность трудовой деятельности коллектива и, как следствие – результативность деятельности корпорации. В экономической теории эффективность определяется исходя из поставленных целей как функция достигнутых результатов и затраченных на это ресурсов. В настоящее время разработано несколько подходов к определению критериев эффективности управления персоналом, но единого подхода так и не существует. При этом можно выделить три общих подхода. Сторонники первого подхода считают, что показателями эффективности управления персоналом должны выступать конечные

Сторонники второго подхода считают, что критериальные показатели должны отражать результативность и сложность живого труда. В качестве таких показателей выделяются:

- 1) производительность труда;
- 2) общий фонд оплаты труда сотрудников;
- 3) удельный вес заработной платы в себестоимости продукции;
- 4) темпы роста производительности труда и заработной платы.

Сторонники же третьего подхода полагают, что эффективность управления персоналом определяется организацией и мотивацией труда, социально-психологическим климатом в коллективе. В качестве

критериальных показателей в данном случае предлагается рассматривать:

- 1) затраты на обучение сотрудников;
- 2) уровень квалификации персонала;
- 3) текучесть кадров;
- 4) расходы на социальные программы и т.д.

В условиях нестабильной макроэкономической, политической ситуации, когда экономика находится в состоянии рецессии, при постоянных изменениях условий функционирования корпораций, основным фактором конкурентоспособности и выживания корпорации является качество персонала и его отношение к труду, что реализуется через эффективную систему управления персоналом. Эффективность управления персоналом необходимо рассматривать, опираясь не только на показатели экономического характера, но и оценивая показатели, получаемые с помощью социального аудита, осуществляя аудит кадровых процессов и анализ развития кадрового потенциала, который позволит определить соответствие уровня компетенции персонала, достаточности социальных стимулов, психологического климата в коллективе, готовности к восприятию новых методов и форм работы для решения проблемы выхода на устойчивую траекторию развития корпорации.

По нашему мнению, одной из главных задач в процессе управления персоналом является задача развития компетентности персонала.

Согласно словарю N. Webster «A Compendious Dictionary of the English Language» (Н. Уэбстер «Краткий словарь английского языка»), первое издание которого вышло в Нью-Йорке в 1806 году, термин «компетенция» от англ. Competencies) вошёл в обиход ещё в 1596 г. В нём приводится несколько значений:

- 1) достаточность, такое количество, которое достаточно;
- 2) правовой статус или квалификация;
- 3) право или власть, правомочность или возможность;
- 4) соответствие, уместность, юридическая достаточность [4].

Особый интерес к компетентности сотрудников и методам повышения производительности труда был связан с техническими, экономическими и научными достижениями, обусловленными, произошедшей в Европе в середине XVIII в. промышленной революцией и последующим развитием производительных сил. Создание на рубеже XIX и XX вв. крупных промышленных предприятий предопределило необходимость ра-

ционализации труда рабочих, использование формализованных приёмов и способов управления для повышения производительности и эффективности производства. На современном этапе развития научной мысли проведены многочисленные фундаментальные исследования как зарубежными, так и отечественными авторами, сделавшие существенный вклад в формирование и развитие компетентностного подхода. Сформулированы многочисленные определения понятий «компетенция», «компетентность» [6]. На наш взгляд, более полным является современное определение компетенции, которое предлагает профессор В.Д. Шадриков: «Компетенция является системным проявлением знаний, умений, способностей и личностных качеств. В каждой деятельности вес этих компонентов и их сочетания могут существенно различаться». Термин «компетенция» служит для обозначения интегрированных характеристик качества подготовки специалиста [7].

Поэтому каждая современная корпорация, нацеленная на устойчивое развитие, должна опираться на компетентностный подход при выборе сотрудника, указывая определенный уровень знаний, требуемых на определенную должность.

Большинство крупных зарубежных корпораций тратят много времени и средств на управление знаниями, обучение и переподготовку своих сотрудников. Подготовка и переподготовка кадров в промышленно развитых странах превратилась по-настоящему в мощную индустрию, соизмеримую по масштабам с системой получения населением общего образования.

По утверждению главного экономиста Американского общества содействия обучению и развитию А. Корневейла, в конце XX столетия рост экономики за счет повышения уровня квалификации работников составил 2,1 %, за счет роста населения – 0,4 %, за счет увеличения капитала – 0,5 % [5]. Несмотря на все перечисленные утверждения, многие российские руководители продолжают рассматривать средства вложенные в обучение персонала как затраты (издержки), а не как инвестиции в развитие бизнеса. При этом данные руководители забывают о том, что персонал является одним из наиболее важных ресурсов организации, которым необходимо не только управлять, но и развивать вместе с другими ресурсами для эффективного достижения стратегических целей и устойчивого развития корпорации.

Следует отметить, что инвестиции в человеческий капитал имеют долговременный характер и рассчитаны на отдаленный эффект, но если организация ориентирована на достижение стратегических целей и устойчивое функционирование, то ей необходимо своевременно, с учетом изменения потребностей внешней среды, развития НТП, усиления конкуренции вносить коррективы не только в технологический процесс, но и систематически повышать качество персонала, что, несомненно, требует больших финансовых вложений.

Большинство зарубежных экспертов считают, что экономический эффект от вложений в развитие персонала сейчас более высок, чем от вложения в средства производства. Несмотря на то, что в современном обществе общий уровень развития и доступности достижений техники и технологии очень высок, только с помощью этого фактора без использования творческого и физического потенциалов человека, способного к постоянному развитию и адаптации к новым экономическим и техническим нововведениям, преуспеть в конкурентной борьбе и устойчиво развиваться на рынке практически невозможно.

В условиях жесткой конкурентной среды функционирования корпораций вопросы развития персонала особенно актуальны для тех организаций, которые ориентируются на приток молодых специалистов. Привлечение на работу недавних выпускников вузов, практически не имеющих опыта работы, требует специальной программы развития и обучения.

Формы и методы обучения достаточно многообразны и имеют различия для разных категорий работников, их образования, личностных качеств и сложившейся ситуации. Среди самых распространенных форм повышения компетентности персонала можно выделить следующие их виды: лекционные занятия, семинары, тренинги, круглые столы, элементы деловых игр и т.д. Наиболее популярной формой обучения персонала во всем мире является внутрифирменное обучение, или корпоративные программы.

Актуальность корпоративного обучения основывается на том, что в первую очередь корпоративные программы разрабатываются и реализуются, ориентируясь на стратегические задачи организации, и потому при ее создании учитывается необходимый алгоритм развития персонала компании, возможные

темпы развития, имеющиеся и необходимые ресурсы для организации данной работы. Такие программы всегда создаются с учетом множественных интересов: интереса корпорации в целом, интересов отдельных подразделений компании и, безусловно, интересов непосредственно самих сотрудников.

Во-вторых, надо отметить, что такая программа как напрямую, так и опосредованно может решать задачи образования команд в коллективе, согласования множественных интересов, повышения качества взаимодействия между подразделениями компании.

В-третьих, с помощью реализации программ внутрифирменного обучения решаются вопросы создания в организации «единого поля» – понятийного, информационного, ценностного. Корпоративная образовательная программа помимо основной своей цели – развития персонала, выполняет роль одного из элементов формирования корпоративной культуры, особенно этот вопрос актуален при вхождении в организационное пространство новых членов коллектива.

Процесс развития персонала организации, как правило, включает в себя следующие этапы:

- 1) выявление потребности в краткосрочном и долгосрочном обучении, исходя из потребности организации и ее стратегических планов;
- 2) отбор кандидатов на прохождение обучения;
- 3) разработку плана обучения, включающего: планирование профессионального развития (учебы, стажировок и др.), формирование процедур оценки и должностного перемещения кадров в организации, а также карьерного процесса по предприятию в целом, в том числе разработку организационного пространства в соответствии с целями и возможностями предприятия, потребностями и способностями персонала;
- 4) организацию процессов обучения, оценки, адаптации и профессиональной ориентации, объявление конкурсов на замещение вакансий;
- 5) проведение оценки результатов обучения, внесение коррективов в процесс обучения;
- 6) планирование карьеры сотрудников;
- 7) работу с кадровым резервом.

При этом следует отметить, что любая деятельность в организации, в том числе

внутрифирменное обучение персонала, требует проведения оценки эффективности. О.В. Бородина предлагает рассматривать экономическую эффективность от проводимой политики развития персонала как результативность экономической деятельности, характеризующую отношением полученного экономического результата к затратам ресурсов, обусловившим получение этого результата.

$$\text{Ээ} = \frac{P_{\text{э}}}{Z_{\text{э}}},$$

где Ээ – экономическая эффективность; Pэ – экономический результат деятельности; Zэ – экономические затраты на получение данного результата [1].

При расчёте эффективности от внутрифирменного обучения следует отметить, что при использовании данной формы обучения затраты организации на развитие персонала существенно снижаются и включают в себя затраты на подготовку учебных материалов, проведение занятий, компенсацию инструкторам, потерянную производительность, связанную с отсутствием сотрудника на рабочем месте. В то время как при использовании иных форм обучения косвенные затраты существенно увеличиваются.

Исходя из вышеизложенного, считаем, что в условиях постоянного роста НТП, изменения информационной и правовой базы, появления новых технологий, схем взаимодействия между хозяйствующими субъектами, усиления конкуренции, ведущим элементом в системе управления персоналом должно стать систематическое обучение персонала, направленное на повышение компетентности каждого сотрудника, и, как следствие – способствовать устойчивому развитию корпорации.

## Список литературы

1. Бородина О.Н. Экономическая эффективность кадровой политики развития персонала // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2011. – № 4. – С. 216–219.
2. Кожевина О.В. Теория управления в понятиях и категориях. – Барнаул, 2008.
3. Кожевина О.В. Управление изменениями. – М., 2016.
4. Подготовка научных кадров и формирование научно-исследовательских компетенций [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.google.ru/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwiJjPDzuPMAhUkApoKHWNOAtlQFggbMAA&url=http%3A%2F%2Fyspu.org%2Fimages%2F6%2F6a%2FMazilov\\_V\\_article.doc&usg=AFQjCNFX\\_1CLYOrX8\\_4FRJmVyXdidxFtag&bvm=bv.122129774,d.bGg](https://www.google.ru/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwiJjPDzuPMAhUkApoKHWNOAtlQFggbMAA&url=http%3A%2F%2Fyspu.org%2Fimages%2F6%2F6a%2FMazilov_V_article.doc&usg=AFQjCNFX_1CLYOrX8_4FRJmVyXdidxFtag&bvm=bv.122129774,d.bGg) (дата обращения 28.03.2016).
5. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. – СПб., 2010.
6. Хохлова Т.В. Генезис компетентностно ориентированной модели управления от истоков к перспективам // Менеджмент в России и за рубежом. – 2015. – № 1. – С. 4–13.
7. Шадриков В.Д. Личностные качества педагога как составляющие профессиональной компетентности // Вестник Ярославского государственного университета им. П.Г. Демидова. – 2006. – № 1. – С. 15–21

## References

1. Borodina O.N. Jekonomicheskaja jeffektivnost kadrovij politiki razvitija personala // Vestnik Omskogo universiteta. Serija «Jekonomika». 2011. no. 4. pp. 216–219.
2. Kozhevina O.V. Teorija upravljenija v ponjatijah i kategorijah. Barnaul, 2008.
3. Kozhevina O.V. Upravlenie izmenenijami. M., 2016.
4. Podgotovka nauchnyh kadrov i formirovanie nauchno-issledovatel'skij kompetencij [Jelektronnyj resurs] Rezhim dostupa: [https://www.google.ru/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwiJjPDzuPMAhUkApoKHWNOAtlQFggbMAA&url=http%3A%2F%2Fyspu.org%2Fimages%2F6%2F6a%2FMazilov\\_V\\_article.doc&usg=AFQjCNFX\\_1CLYOrX8\\_4FRJmVyXdidxFtag&bvm=bv.122129774,d.bGg](https://www.google.ru/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwiJjPDzuPMAhUkApoKHWNOAtlQFggbMAA&url=http%3A%2F%2Fyspu.org%2Fimages%2F6%2F6a%2FMazilov_V_article.doc&usg=AFQjCNFX_1CLYOrX8_4FRJmVyXdidxFtag&bvm=bv.122129774,d.bGg) (data obrashhenija 28.03.2016).
5. Spivak V.A. Organizacionnoe povedenie i upravlenie personalom. SPb., 2010.
6. Hohlova T.V. Genезis kompetentnostno orientirovannoj modeli upravlenija ot istokov k perspektivam // Menedzhment v Rossii i za rubezhom. 2015. no. 1. pp. 4–13.
7. Shadrikov V.D. Lichnostnye kachestva pedagoga kak sostavlajushhie professionalnoj kompetentnosti // Vestnik Jaroslavskogo gosudarstvennogo universiteta im. P.G. Demidova. 2006. no. 1. pp. 15–21.