

УДК 331.1

DOI: 10.18384/2310-6646-2018-2-188-195

ОСОБЕННОСТИ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Чекан А.А., Матюнин Л.В.

*Московский государственный областной университет
105005, г. Москва, ул. Радио, д. 10А, Российская Федерация*

Аннотация. Статья посвящена особенностям обучения персонала на различных этапах жизненного цикла организации. Авторы сосредотачивают внимание на том, что многие компании только сейчас начинают заниматься постановкой системы обучения персонала, причём отношение к этому как в среде руководителей, так и у самого персонала по-прежнему неоднозначное. Основные методы исследования – анализ научно-исследовательской литературы, методы теории управления, теории организации. По итогам исследования авторами сделан вывод, что система обучения персонала создаёт конкурентное преимущество организации и должна быть нацелена на бизнес-результат.

Ключевые слова: персонал, обучение персонала, система обучения персонала, жизненный цикл организации, развитие персонала.

FEATURES OF PERSONNEL TRAINING AT VARIOUS STAGES OF ENTERPRISE'S LIFE CYCLE

A. Chekan, L. Matyunin

*Moscow Region State University
10A, Radio st., Moscow, 105005, Russian Federation*

Abstract. Article is devoted to the features of training personnel at various stages of life cycle of the enterprise. The authors highlight that many companies just begin to establish the system of personnel training, and the attitude to it both on the part of managers and on the part of personnel is still ambiguous. The main methods of the study are the analysis of research literature, methods of the theory of management and the theory of organization. Following the results of a research the authors have drawn a conclusion that the system of training of personnel creates a competitive advantage of the organization and has to be aimed at a business result.

Key words: personnel, personnel training, system of personnel training, enterprise's life cycle, personnel development.

У каждой компании в зависимости от стратегии, существуют свои потребности в образовательных мероприятиях – на их основе и строится система обучения персонала. Целями развития персонала являются формирование и поддержание кадрового потенциала, повышение профессионального мастерства работников, формирование у них современного экономического мышления,

умения работать в команде, обеспечение на этой основе высокой производительности труда и эффективного функционирования компании в целом [2; 3; 7].

Рассмотрим три стадии, через которые проходит большинство организаций: рост, стабилизация и спад.

Первая из этих стадий характерна для компаний, выходящих на рынок, а также для работающих на растущем рынке. Подобная также стадия неизбежно наступает в жизни любой организации, руководство которой принимает энергичные меры по экспансии, даже если рынок не растёт.

Основная цель работы с персоналом на этапе быстрого роста – обеспечение бизнеса необходимыми человеческими ресурсами.

В этот период компания нуждается прежде всего в увеличении численности сотрудников, т. е. в организации их постоянного набора.

На этапе быстрого роста перед руководством компании особенно остро встает вопрос обучения новых сотрудников. Он может быть решён успешно только в том случае, если приходящие в компанию сотрудники обладают двумя важными качествами: способностью и желанием учиться [4].

Обучение новых сотрудников может быть организовано в соответствии с матрицей функциональных навыков. Пример такой матрицы для отдела продаж небольшой торговой компании приведён ниже в табл. 1. На малых и средних предприятиях такой подход обеспечивает не только рост квалификации, но и взаимозаменяемость сотрудников. Для каждого новичка составляется план обучения по направлениям, которые в настоящий момент освоены недостаточным количеством сотрудников или которые планируется развивать.

Отсутствие подобных планов обучения, как и работа без плана (хотя бы примерного), приводит к двум типичным проблемам: перегрузке одних сотрудников (в подразделениях, где не хватает компетентных сотрудников) и хронической недогрузке других.

Таблица 1

План обучения сотрудников отдела продаж по матрице функциональных навыков

Перечень функций	Сотрудники								Кол-во обученных сотрудников
	Кузнецов	Лебедева	Волков	Гусева	Петухов	Кувшинова	Грачева	Кривошеин	
1. Звонки потенциальным клиентам	****	**	**	***		**	**	*	2
2. Визиты к крупным клиентам	****			**		**	*		1
3. Приём клиентов	****		**	**		***	**		2

Окончание таблицы 1

Перечень функций	Сотрудники								Кол-во обученных сотрудников
	Кузнецов	Лебедева	Волков	Гусева	Петухов	Кувшинова	Грачева	Кривошеин	
4. Оформление договоров		****	***			**			2
5. Подготовка маркетингового отчёта			****		**			*	1
6. Звонки клиентам-дебиторам	***			****				*	3
7. Подготовка отчёта по дебиторской задолженности				***	****				2
Тренинги по функциям (указаны номера изучаемых функций из перечня)	I кв.	5	7	1	2		1	1	1
	II кв.		1	3	3	5	4	3	6
	III кв.		7						1
	IV кв.			1		4	2	2	3
Обозначения: *начальный уровень владения функцией (работает только при наличии поддержки) **средний уровень (иногда требуется помощь) ***высокий уровень (умение решать проблемы) ****высокий уровень (умение улучшать работу и обучать других)									

Рекомендации для руководителей по решению проблем обучения на стадии быстрого роста:

- набирать и обучать необходимо сотрудников всех групп, обращая особое внимание на ключевые категории;
- не допускать перекосов в соотношении внешнего и внутреннего обучения;
- в случае изменения ассортимента наибольшее внимание следует уделять обучению по продукту.

На этапе стабилизации в большинстве организаций уменьшается текучесть персонала, что приводит к резкому уменьшению притока новых сотрудников. В связи с этим на первый план выходит уже не обучение новых сотрудников (как на стадии быстрого роста), а повышение квалификации работающих сотрудников [5].

Программы повышения квалификации и профессиональной переподготовки – это дополнительное профессиональное образование.

На курсах повышения квалификации совершенствуется или получается новая компетенция, которая необходима для профессиональной деятельности или повышения профессионального уровня. Повышение квалификации проводится в рамках квалификации, которая уже есть у сотрудника [8].

Во время профессиональной подготовки сотрудники получают компетенции, которые необходимы, чтобы осуществлять новый вид профессиональной деятельности, т. е. получают новую квалификацию.

По времени курсы повышения квалификации бывают от 16 до 500 часов.

Профпереподготовка по времени займёт не менее 250 часов. После благополучной сдачи экзаменов сотрудники получают диплом установленного образца и право работать по новой специальности.

В профессиональную переподготовку не входит изучение основных учебных дисциплин, таких как история или математика. Упор сделан на освоение профкомпетенций. Этим переподготовка отличается от второго высшего образования.

Есть четыре формы повышения квалификации и переподготовки: очная, очно-заочная, заочная и дистанционная (табл. 2).

Таблица 2

Плюсы и минусы курсов повышения квалификации и переподготовки

	Плюсы	Минусы
Очные	<ul style="list-style-type: none"> – сможете лично обсуждать возникшие вопросы с лектором и коллегами; – расширите круг профессиональных знакомств; – приобретете навыки тайм-менеджмента. 	<ul style="list-style-type: none"> – самый дорогой формат; – потребует много времени не только на занятия, но и на дорогу; – придётся подстраивать рабочий и личный график под расписание занятий. Не сможете управлять процессом обучения; – не всегда удастся совмещать с работой; – есть не в каждом городе.
Очно-заочные и заочные	<ul style="list-style-type: none"> – реже, чем при очной форме, потребуется посещать учебное заведение. Меньше времени и сил потратите на дорогу; – сами определяете, когда заниматься самоподготовкой. 	<ul style="list-style-type: none"> – придётся самостоятельно разбираться в основном объёме материала; – мало личного общения с преподавателем и коллегами; – возникнет соблазн прогулять занятия. Потребуются сильный самоконтроль и дисциплина.
Дистанционные	<ul style="list-style-type: none"> – оптимальное соотношение “цена-качество”; – не тратите время и силы на дорогу; – сами решаете, когда, где и сколько заниматься; – не нужно отпрашиваться с работы; – развиваете самодисциплину 	<ul style="list-style-type: none"> – не сможете лично обсудить с лектором вопрос. Связь только по e-mail; – нет общения с коллегами в процессе обучения; – потребуются самодисциплина, чтобы вовремя и успешно закончить обучение.

Рекомендации для руководителей по решению проблем обучения на стадии стабилизации:

– программы обучения должны опираться на разработанные в компании или типовые стандарты квалификации: описания должностей, модель компе-

тенций, требуемую модель поведения или стандартизированную работу, профессиональные стандарты;

- обучение следует планировать на основе внутренних бизнес-планов, а также планов развития персонала;

- при составлении плана обучения необходимо выделять ключевые направления и группы персонала и выдерживать эти приоритеты на практике.

На этапе спада происходит снижение всех маркетинговых и финансовых показателей компании. Она несёт убытки или получает минимальную прибыль и вынуждена не просто заботиться о повышении эффективности, а радикально перестраивать свою деятельность.

В крупных западных организациях на обучение тратят не более 3–5% от фонда оплаты труда. А поскольку и сам ФОТ не превышает половины затрат компании, а чаще составляет от 10 до 30%, то доля расходов на обучение в общих тратах, как правило, не превышает 1% [1].

Далее рассмотрим несколько малобюджетных или вовсе бесплатных способов обучения сотрудников, наиболее актуальных в условиях спада:

1. Обучение без провайдера. Безусловно, в каждой компании есть отличные специалисты, хорошо знающие продукт, ключевые бизнес-процессы или технологию производства [6]. А если внутренние эксперты имеют навык передачи знаний, им можно доверить обучение стажёров и новичков, ознакомление со спецификой производства, ассортиментных рядов компании. В текущей ситуации результат, полученный от такого учебного мероприятия, будет гораздо выше, чем от приглашения теоретиков, пусть даже очень профессиональных.

2. Обучение вместе с партнёрами. В настоящее время уже имеются примеры взаимодействия компаний со своими поставщиками для организации совместных обучающих мероприятий, и такой опыт получает распространение. Пионером выступила компания *General Electric*, открыв двери своего корпоративного университета для поставщиков и клиентов. В российском сообществе этому примеру последовал «Сбербанк», в кампусе которого могут организовать обучение своих сотрудников партнёры компании – «Росатом» и «Ростелеком».

3. Онлайн-обучение. Недорогой способ получить современное образование предлагает образовательный ресурс *Zillion*. Здесь есть курсы по менеджменту, маркетингу, продажам, дизайну, управлению персоналом, презентациям, личному развитию, PR и др. Особенностью сервиса является система-мотиватор, которая поддерживает привычку пользователя учиться. На портале *Eduson.tv* всех сотрудников компании можно обучать бесплатно в течение 14 дней. *Freeonlinecourses.ru* – это большая подборка бесплатных онлайн-курсов на русском языке в сфере информатики, бизнеса, финансов. Похожий ресурс *uroki-online.com* содержит курсы из всех областей науки; *compteacher.ru* специализируется на повышении квалификации ИТ-специалистов. Все указанные выше сервисы практически ежедневно пополняются новыми курсами. Выбор новых тем осуществляется на основании частных запросов пользователей системы, а также на основе собственной аналитики трендов бизнес-образования. Правда,

имеются некоторые ограничения: программы обучения, составленные для определённой группы сотрудников, содержат одинаковый набор тем.

4. Корпоративная библиотека. В настоящее время практика создания корпоративной библиотеки, к сожалению, ещё не получила широкого распространения [9; 10]. Тем не менее как экономичный инструмент повышения квалификации она отлично работает. Главными задачами при внедрении являются поиск ответственного за комплектование и учёт книжного фонда (специалиста, способного в огромном потоке информации найти самое необходимое, нужное, полезное для компании) и организация обсуждения тех идей, которые предлагаются в качественной отраслевой литературе. Полезная литература и аннотация к ней в достаточном количестве имеются в сети.

Рекомендации для руководителей по решению проблем обучения на стадии спада:

- программы обучения должны быть жёстко привязаны к комплексу задач, решаемых для спасения компании;
- экономия затрат на обучение должна носить не разрушительный, а конструктивный характер;
- при выборе форм организации обучения отдавать приоритет следует внутренним форматам, включая наставничество и реализацию внешних учебных программ силами внутренних преподавателей;
- в ряде случаев целесообразно использование вебинаров и электронных обучающих курсов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Алексеева П.А., Федотова М.А., Тихонов А.И. Антикризисное управление персоналом предприятий аэрокосмической отрасли // Сборник НИРС МАИ – 2016. М.: Московский авиационный институт (Национальный исследовательский университет). 2017. С. 186–197.
2. Жураховская И.М., Шолотонова Е.С. Проблемы hr-сопровождения организационных изменений с помощью дизайн-мышления // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2016. № 2. С. 69–75.
3. Жураховский А.С. Разработка программы оптимизации бизнес-процессов на основе совершенствования системы менеджмента качества продукции производственных компаний // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2017. № 2. С. 86–92.
4. Истратий А.Ю., Козлова Е.Г. Управление адаптацией персонала организации: институциональный подход // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2017. № 2. С. 99–105.
5. Матюнин Л.В., Чекан А.А., Оболенская Ю.А. Кадровый потенциал организации: теоретический аспект // Авиация и космонавтика – 2017: тезисы. М.: Московский авиационный институт (Национальный исследовательский университет). 2017. С. 635–636.
6. Ряковский С.М. Обучение и развитие персонала: на этапе стабилизации компании // Справочник по управлению персоналом. 2015. № 7. С. 36–40.
7. Семина А.П., Федотова М.А., Тихонов А.И. Обучения персонала в современных компаниях: проблемы и новые направления // Московский экономический журнал. 2016. № 3. С. 134–145.

8. Управление персоналом в России: история и современность: монография / под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2013. 240 с.
9. Федотова М.А. Оценка эффективности управления персоналом // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики: III Международная научно-практическая конференция. Красноярск. 17–18 марта 2017. Красноярск, 2017. С. 281–286.
10. Чекан А.А., Матюнин Л.В. Основные тенденции в управлении персоналом: прогнозы и реалии // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2017. № 2. С. 162–168.

REFERENCES

1. Alekseyeva P.A., Fedotova M.A., Tikhonov A.I. [Crisis Management Staff of the Enterprises of Space Industry]. In: Sbornik NIRS MAI – 2016 [A Collection of Research Papers of MAI – 2016]. Moscow, Moscow Aviation Institute (National Research University) 2017, pp. 186–197.
2. Zhurakhovskaya I.M., Sholotonova E.S. [Problems of HR-support of Organizational Change through Design Thinking]. In: Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta. Seriya: Ekonomika [Bulletin of Moscow Region State University. Series: Economics], 2016, no. 2, pp. 69–75.
3. Zhurakhovsky A.S. [The Development of the Program of Optimization of Business Processes Based on the Improvement of the Quality Management System of Production of Industrial Companies]. In: Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta. Seriya: Ekonomika [Bulletin of Moscow Region State University. Series: Economics], 2017, no. 2, pp. 86–92.
4. Istraty A.Yu., Kozlova E.G. [Managing Personnel Adaptation Organizations: an Institutional Approach]. In: Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta. Seriya: Ekonomika [Bulletin of Moscow Region State University. Series: Economics], 2017, no. 2, pp. 99–105.
5. Matyunin L.V., Chekan A.A., Obolenskaya Yu.A. [Personnel Potential of the Organization: Theoretical Aspect]. In: Aviatsiya i kosmonavtika – 2017: tezisy [Aviation and cosmonautics: theses]. Moscow, Moscow Aviation Institute (National Research University) 2017. pp. 635–636.
6. Ryakovskiy S.M. [Training and Staff Development: at Stabilization Phase of the Company]. In: Spravochnik po upravleniyu personalom [HR Management Handbook], 2015, no. 7, pp. 36–40.
7. Semina A.P., Fedotova M.A., Tikhonov A.I. [Personnel Training in Modern Companies: Challenges and New Directions]. In: Moskovskii ekonomicheskii zhurnal [Moscow Economic Journal], 2016, no. 3, pp. 134–145.
8. Kibanov A.Ya., ed. Upravlenie personalom v Rossii: istoriya i sovremennost' [Personnel Management in Russia: History and Modernity]. Moscow, *INFRA-M* Publ., 2013. 240 p.
9. Fedotova M.A. [Evaluation of the Effectiveness of Personnel Management]. In: Upravlenie chelovecheskimi resursami – osnova razvitiya innovatsionnoy ekonomiki: III Mezhdunarodnaya nauchno-prakticheskaya konferentsiya Krasnoyarsk, 17-18 marta 2017 g. [HR Management is the Basis for the Development of Innovative Economy: III International Scientific-practical Conference]. Krasnoyarsk. March 17–18, 2017]. Krasnoyarsk, 2017, pp. 281–286.
10. Chekan A.A., Matyunin L.V. [Major Trends in Personnel Management: Predictions and Realities]. In: Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta. Seriya: Eko-

nomika [Bulletin of Moscow Region State University. Series: Economics], 2017, no. 2, pp. 162–168.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Чекан Анна Алексеевна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры управления персоналом Института экономики, управления и права Московского государственного областного университета;
e-mail: anna.chekan@mail.ru

Матюнин Леонид Викторович – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры управления персоналом Института экономики, управления и права Московского государственного областного университета;
e-mail: mlv@mail.ru

INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

Anna A. Chekan – PhD in Economics, associate professor, associate professor at the Department of Human Resource Management at the Institute of Economics, Management and Law, Moscow Region State University;
e-mail: anna.chekan@mail.ru

Leonid V. Matyunin – PhD in Economics, associate professor, associate professor at the Department of Human Resource Management at the Institute of Economics, Management and Law, Moscow Region State University;
e-mail: mlv@mail.ru

ПРАВИЛЬНАЯ ССЫЛКА НА СТАТЬЮ

Чекан А.А., Матюнин Л.В. Особенности обучения персонала на различных этапах жизненного цикла организации // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2018. № 2. С. 188–195
DOI: 10.18384/2310-6646-2018-2-188-195

FOR CITATION

Чекан А.А., Matyunin L.V. Features of Personnel Training at Various Stages of Enterprise's Life Cycle. In: Bulletin of Moscow Region State University. Series: Economics, 2018, no. 2, pp. 188–195
DOI: 10.18384/2310-6646-2018-2-188-195