

УДК 331.1

DOI: 10.18384/2310-6646-2016-2-62-68

## ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ НЕПРЕРЫВНОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

**Жураховский А.С.**

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

**Аннотация.** В статье рассмотрен один из возможных алгоритмов формирования эффективной системы непрерывного обучения, которая является ключевой составляющей управления персоналом в целом и способствует укреплению конкурентных преимуществ компании на рынке. Даже в кризисный период инвестирование в знания может рассматриваться как стратегически верное решение. У каждой компании в зависимости от стратегии существуют свои потребности в образовательных мероприятиях – на их основе и строится система непрерывного обучения.

**Ключевые слова:** персонал, обучение персонала, система непрерывного обучения персонала, обучение и развитие персонала, развивающая среда компании, корпоративная культура.

## THE PROBLEMS OF FORMING AN EFFECTIVE SYSTEM OF CONTINUOUS TRAINING OF PRODUCTION INDUSTRIES PERSONNEL

**A. Zhurakhovskii**

*Moscow State Regional University  
10 A Radio Street, Moscow, 105005, Russian Federation*

**Abstract.** The article considers one of possible algorithms of forming an effective system of continuous training which is a key component of human resource management in general and promotes strengthening of competitive advantages of the company in the market. Even during the crisis period investment into knowledge can be considered as a strategically right decision. Each company depending on its strategy has certain needs in educational actions. It is on their basis that the system of continuous training is constructed.

**Key words:** personnel, personnel training, system of continuous personnel training, personnel training and development, the developing environment of the company, corporate culture.

Система непрерывного обучения является ключевой составляющей управления персоналом в целом и способствует укреплению конкурентных преимуществ компании на рынке. Чтобы система работала эффективно, необходимо привлечь к обучению руководителей, учитывать связи между карьерным, профессиональным ростом и квалификацией [7].

© Жураховский А.С., 2016.

Очень важна также возможность участвовать в кросс-функциональных проектах, когда в ходе решения общих задач сотрудники обмениваются опытом и лучшими практиками. В рамках дискуссии рождается правильное понимание проекта и происходит многосторонний обмен знаниями. Это часть повседневной работы.

Внедрение системы непрерывного обучения может быть обусловлено разными факторами [3]:

- потребностью в опережающем личностном росте и профессиональном развитии персонала;
- несоответствием результатов работы сотрудников их потенциалу;
- отсутствием эффекта после проведения конкретных обучающих мероприятий;
- постоянным притоком новых сотрудников, которых необходимо знакомить со спецификой компании;
- потребностью создавать для ценных сотрудников дополнительный стимул к продолжению работы в компании.

Как правило, при формировании системы непрерывного обучения персонала компании могут придерживаться следующего алгоритма:

- 1) для каждой должности / профессии указывают требования с учётом задач, возложенных на сотрудников в соответствии с бизнес-планом;
- 2) разрабатывают тренинг-план с учётом целей и методов обучения;
- 3) следуют тренинг-плану в рамках определённого бюджета и установленных критериев оценки результативности.

Основная задача непрерывного обучения персонала – поддерживать такой уровень знаний и навыков, кото-

рый позволит сотрудникам компании всегда соответствовать требованиям постоянно меняющегося рынка и ожиданиям клиентов. Кроме того, работники должны уметь реализовывать краткосрочные и долгосрочные цели предприятия.

Следует помнить, что обучение не самоцель, оно должно быть напрямую связано с осуществляемыми работником функциями или направлено на подготовку к выполнению новых, более сложных обязанностей в случае его карьерного роста. Суть карьерной стратегии состоит в организации карьеры сотрудника таким образом, чтобы сам способ продвижения обеспечивал оптимальное использование мотивационных механизмов и ослаблял действие сдерживающих факторов [9].

Но главным элементом системы непрерывного обучения являются развивающая среда компании, её корпоративная культура, ориентированная на личностный и профессиональный рост сотрудников, готовность сотрудников делиться идеями друг с другом, инициативность и инновативность персонала, отсутствие так называемого *silo-thinking* (узконаправленного мышления, мешающего сотрудникам мыслить широко не только в рамках своей функции).

Эффективная система обучения персонала должна быть исключительно и полностью ориентирована на бизнес-результат и гарантировать отдачу от вложенных инвестиций. При разработке любых обучающих систем следует исходить из потребностей бизнеса [5].

Оценивать эффективность обучения логично через достижение по-

нятных бизнесу KPI. Если проводим обучение в области продаж, измеряем коэффициент привлечения покупателей (процент покупателей к общему числу посетителей). Проводим обучение по продукту – изучаем *Net Promoter Score* в разделе «Удовлетворённость консультацией». Обучаем наставников – следим за текучестью на испытательном сроке. И не просто следим, а ставим специалистам по обучению (тренинг-менеджерам) эти показания в качестве целевых.

Если в системе мотивации специалистов по обучению нет премий, связанных к выполнению KPI, ориентация функции на бизнес-показатели (в идеале – общие с бизнес-подразделениями) даёт максимальную причастность и ориентацию на достижение целей компании [2].

Если в качестве ключевой формы обучения рассматривать собственный опыт (по модели 70-20-10), наиболее эффективным методом следует признать выполнение бизнес-проекта, дополнительной целью которого является развитие компетенций. Например, реализация значимого для компании проекта кадровым резервистом позволит ему не только внести вклад в достижение общего результата, но и подготовиться к новой для себя позиции более высокого уровня. А если такого рода мероприятия являются системными и все резервисты выполняют проект, влияющий на их продвижение, то нацеленность обучения на бизнес-результат будет максимальной.

На сегодняшний момент многие организации используют модель «70-20-10» в управлении развитием персонала. Данная модель разработана в середине 60-х гг. XX в. Морганом Мак-

Коллом. Её суть заключается в соотношении каналов приобретения новых профессиональных знаний, умений и навыков. Так, 70 % профессионального развития сотрудник получает через канал «возможностей», 20 % – через канал «отношений» и лишь 10 % – посредством формального обучения (тренингов) [8].

Рассмотрим каждый канал более подробно.

К возможностям HR специалисты компании относят в первую очередь обучение на рабочем месте, в рамках работы в проектных группах, при выполнении новых задач, то есть все те возможности обучения, которые сотрудник получает на практике, опытным путём. Доля данной группы возможностей обучения неслучайно столь высока, потому что лучше всего мы усваиваем случившееся непосредственно с нами, а не прочитанное, услышанное где-либо или кем-то рассказанное.

Канал «отношений» включает непосредственное взаимоотношение, осуществляемое путём обратной связи, регулярных развивающих диалогов с руководителем, наблюдением за поведением коллег в тех или иных рабочих ситуациях и прочее, а также опосредованный обмен опытом, лучшими практиками и знанием, например, с помощью внутренних информационных порталов, выступлений более опытных коллег, руководителей компании и др.

Наконец, около 10 % профессионального развития сотрудник получает с помощью формального обучения: тренингов, обучающих программ, семинаров, курсов повышения квалификации [6].

Ответственность за непрерывное обучение лежит на трёх участниках процесса: самом работнике, его руководителе и HR-менеджере. Однако их роли, степень влияния и зона ответственности в этом процессе различаются. До недавнего времени обязанность развивать сотрудников, по сути, считалась миссией HR. Но сегодня руководители также пришли к пониманию, что они должны сами быть вкладом в своих работников [4].

Бессмысленно внедрять современные методы обучения как дань моде, если в организации не построены базовые принципы обучения. Здесь уместнее говорить не о готовности организации пробовать что-то новое, а о том, насколько готовы сами сотрудники и среда внутри организации, которая может способствовать обучению. Если в организации применяется много способов обучения и они эффективны, это означает, что здесь принято учиться и обучать персонал. В этом случае новые формы обучения органично дополняют уже существующие и не происходят разрушения устоев. В другом случае внедрять новые форматы, если они сильно отличаются от традиционных тренингов, не имеет смысла. Организация не добьётся результатов, а сотрудникам будет некомфортно [10].

В настоящее время при формировании стратегии обучения нельзя не учитывать экономические реалии. Развитие персонала – одна из статей бюджета, которая в условиях кризиса претерпевает изменения отнюдь не в сторону увеличения. При этом сохраняется ряд инструментов, которые можно и нужно развивать даже при ограниченных финансовых возможностях: электронное обучение,

бизнес-симуляции и кружки качества. Остановимся более подробно на каждом из указанных выше инструментов обучения и рассмотрим их на примере пивоваренной компании *Efes Rus*. Количество сотрудников на территории РФ – 3500 человек [1].

Проекты электронного обучения в компании *Efes Rus* бывают двух типов. Одно направление – развитие у сотрудников профессиональных навыков, необходимых для выполнения сотрудником своих непосредственных обязанностей. В компании есть шаблон электронных курсов, который позволяет формировать собственные модули. Имеются и отдельные блоки, ориентированные на развитие определённых компетенций: менеджерских качеств, техники продаж и т.д. Сотрудник может не только пройти обучение, но и проверить полноту своих знаний с помощью тестирования. Второе направление – это развитие навыков, которые необходимы каждому успешному сотруднику. К ним относятся тайм-менеджмент, лидерские качества, навыки презентации и ведения переговоров.

В компании *Efes Rus* бизнес-симуляцию проводят внутренние тренеры-менеджеры, имеющие опыт в различных областях (продажи, финансы, маркетинг, логистика). Это даёт двойной положительный эффект: компания развивает своих сотрудников, а заодно тренирует лидерские качества руководителей. В дальнейшем планируется активно поддерживать это направление – тиражировать практику в регионах, привлекать тренеров, создавать новые курсы.

Ещё один эффективный инструмент мотивации и обучения, давно

применяющийся в компании *Efes Rus* – кружки качества. Проект поддерживается на глобальном уровне. В течение года локальные команды предлагают свои идеи по улучшению работы компании, а затем лучшие из них отбираются и воплощаются в жизнь. Например, недавно команда технического департамента предложила метод оптимизации процесса прочистки промышленных и бытовых стоков. На ли-

ниях розлива периодически случается бой тары, и было разработано простое решение по фильтрации стоков.

В заключение необходимо отметить, что компания *Efes Rus* уделяет большое внимание развитию персонала, ведь в перспективе это основа успешного бизнеса, так как требования к работникам неизменно растут – такова рыночная тенденция.

#### ЛИТЕРАТУРА:

1. Бережная Н. Обучение без перерыва: уроки экономии // Справочник по управлению персоналом. 2015. № 6. С. 53–55.
2. Истратий А.Ю. Проблемы формирования эффективной системы мотивации и стимулирования персонала организации // Вестник Университета (Государственный университет управления). 2014. № 14. С. 317–321.
3. Козлова Е.Г. Формирование карьерной стратегии персонала промышленной организации // Вестник Московского государственного областного университета. 2012. № 2. С. 172–176.
4. Охунова Н. Система непрерывного обучения персонала – часть бизнес-плана компании // Справочник по управлению персоналом. 2015. № 4. С. 12–17.
5. Соколова В. Мероприятия, мотивирующие персонал на развитие // Справочник по управлению персоналом. 2014. № 2. С. 12–14.
6. Сугаренко Е. Система ускоренного обучения без отрыва от производства // Справочник по управлению персоналом. 2015. № 4 С. 35–41.
7. Управление персоналом: современные проблемы и тенденции развития: монография / под редакцией Т.В. Кореньковой. М.: Изд-во Московского государственного областного университета, 2014. 218 с.
8. Чекан А.А., Жураховская И.М. Проблемы создания кейсов для управления персоналом в организациях // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2013. № 1. С. 46–50.
9. Чекан А.А., Жураховская И.М. Проблемы развития персонала организации: анализ практики использования неформального обучения // Вестник Университета (Государственный университет управления). 2014. № 14. 2014. С. 350–355.
10. Чекан А.А., Шолотонова Е.С. Современные тренды в обучении и развитии персонала // Приоритетные научные направления: от теории к практике: сборник статей Международной научно-практической конференции (3 сентября 2014 г., Уфа). Уфа: РИО МЦИИ ОМЕГА САЙНС, 2014. С. 45–48.

#### REFERENCES:

1. N. Berezhnaya Obuchenie bez pereryva: uroki ekonomii [Non-Stop Training: Lessons of Saving] // Spravochnik po upravleniyu personalom. 2015. No 6. Pp. 53–55.
2. A.Yu. Istratii Problemy formirovaniya effektivnoi sistemy motivatsii i stimulirovaniya personala organizatsii [The Problems of Forming Effective System of Personnel Motivation and Stimulation] // Vestnik Universiteta (Gosudarstvennyi universitet upravleniya). 2014. No 14. Pp. 317–321.

3. E.G. Kozlova Formirovanie kar'ernoj strategii personala promyshlennoi organizatsii [The Formation of Industrial Enterprise Staff Career Strategy] // Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta. 2012. No 2. Pp. 172–176.
4. N. Okhunova Sistema nepreryvnogo obucheniya personala – chast' biznes-plana kompanii [The System of Continuous Staff Training as a Part of Company's Business Plan] // Spravochnik po upravleniyu personalom. 2015. No 4. Pp. 12–17.
5. V. Sokolova Meropriyatiya, motiviruyushchie personal na razvitie [Activities Motivating Staff Development] // Spravochnik po upravleniyu personalom. 2014. No 2. Pp. 12–14.
6. E. Sugarenko Sistema uskorennoho obucheniya bez otryva ot proizvodstva [The system of Accelerated Part-Time Learning] // Spravochnik po upravleniyu personalom. 2015. No 4. Pp. 35–41.
7. Upravlenie personalom: sovremennye problemy i tendentsii razvitiya: monografiya / pod redaktsiei T.V. Koren'kovoi [Personnel Management: Modern Problems and Tendencies of Development: Monograph / under the editorship of T.V. Korenkova]. M.: Izd-vo Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta, 2014. 218 p.
8. A.A. Chekan, I.M. Zhurakhovskaya Problemy sozdaniya keisov dlya upravleniya personalom v organizatsiyakh [The Problem of Creating Case Studies for Personnel Management] // Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta. Seriya: Ekonomika. 2013. No 1. Pp. 46–50.
9. A.A. Chekan, I.M. Zhurakhovskaya Problemy razvitiya personala organizatsii: analiz praktiki ispol'zovaniya neformal'nogo obucheniya [The Problems of Staff Development: Analysis of the Practice of Usage of Informal Learning] // Vestnik Universiteta (Gosudarstvennyi universitet upravleniya). 2014. No 14. 2014. Pp. 350–355.
10. A.A. Chekan, E.S. Sholotonova Sovremennye trendy v obuchenii i razvitiu personala [Modern Trends in Staff Training and Development] // Prioritetnye nauchnye napravleniya: ot teorii k praktike: sbornik statei Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii (3 sentyabrya 2014 g., Ufa) [Priority research areas: from theory to practice: collection of articles of International scientific-practical conference (September 3, 2014, Ufa)]. Ufa: RIO MTSII OMEGA SAINS, 2014. Pp. 45–48.

---

#### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

*Жураховский Андрей Сергеевич* - кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры управления организацией Института экономики, управления и права Московского государственного областного университета;  
andrey131280@mail.ru

#### INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

*Andrey Zhurakhovsky* -candidate of Economic Sciences, the associate professor, the associate professor management of Institute of economy of the organization, managements and the rights of the Moscow State Regional university;  
andrey131280@mail.ru

**БИБЛИОГРАФИЧЕСКАЯ ССЫЛКА**

*Жураховский А.С.* Проблемы формирования эффективной системы непрерывного обучения персонала производственных организаций // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2016. № 2. С. 62-68.

DOI: 10.18384/2310-6646-2016-2-62-68

**BIBLIOGRAPHIC REFERENCE**

*A. Zhurakhovskii.* THE PROBLEMS OF FORMING AN EFFECTIVE SYSTEM OF CONTINUOUS TRAINING OF PRODUCTION INDUSTRIES PERSONNEL // Bulletin of Moscow State Regional University. Series: Economics. 2016. № 2. P. 62-68.

DOI: 10.18384/2310-6646-2016-2-62-68