



Обучение персонала для большинства отечественных предприятий сегодня приобретает особое значение. Это связано с тем, что работа в условиях рынка предъявляет высокие требования к уровню квалификации персонала, знаний и навыков работников. Очень быстро меняются как внешние условия, так и внутренние условия функционирования организации. Это ставит перед предприятиями задачу подготовки персонала к сегодняшним и завтрашним изменениям.

В современных организациях большее распространение получает ориентация на инновационный тип обучение для приобретения новых знаний, новых моделей мышления, с помощью которых формируется новый производственный потенциал. Как показывает практика, примером инновационного по форме и содержанию обучения персонала в системе внутрифирменной подготовки является корпоративное обучение.

Достижение долгосрочных и краткосрочных целей, необходимость повышения конкурентоспособности и проведение организационных изменений требуют опоры на хорошо спланированную и четко организованную работу по корпоративному обучению персонала. При этом дело не ограничивается передачей работникам тех или иных знаний и развитием у них конкретных навыков. В ходе обучение им может быть передана информация о текущем состоянии дел и перспективах развития организации. Кроме того, обучение призвано повышать уровень трудовой мотивации, приверженности персонала к своей организации и степени привлечения его к делам предприятия. Таким образом, очевидно, что обучение персонала выступает одним из инструментов адаптации предприятия к условиям окружающей среды.

Корпоративное обучение, в отличие от традиционного «профессионального обучения», имеет характерные черты и приоритеты, среди которых можем выделить следующие:

1. В систему корпоративного обучения вовлечены и члены организации.
2. Корпоративное обучение должно иметь опережающий характер по отношению к структурным изменениям и обновлениям.

3. Корпоративное обучение является мотивирующим и направлено на формирование потребности овладения новыми знаниями, навыками, способностями, на осознание необходимости саморазвития и самореализации.
4. Корпоративное обучение непрерывное - как в приобретении профессиональных знаний, навыков и умений, так и в социально-культурном развитии.
5. Система корпоративного обучения гибкая и мобильная, способная адаптироваться к постоянным изменениям, происходящих в обществе, экономике, на производстве.
6. Целью корпоративного обучения является результативная передача знаний, которая предполагает максимальное их использование в реальной производственной ситуации и выражается в изменении поведения работников, качества их деятельности, повышении производительности. Приоритетом такого обучения является не получение большого объема «лучших знаний», а повышение эффективности деятельности организации.
7. Корпоративное обучение является инновационным или креативным.

В основе такого инновационного по форме и содержанию обучения содержится идея командного подхода к процессу обучения. Команда возглавляется линейным руководителем и обладает следующими характеристиками: члены команды ориентированные на общую цель или задачу; осуществления этой цели требует сотрудничества членов команды и координации их усилий; взаимодействие членов команды осуществляется регулярно.

Целесообразно акцентировать внимание на основных подходах к организации корпоративного обучения, которые использует в своей деятельности линейный руководитель.

В частности, существует два подхода. Первый подход - экспертный, что предполагает возможность подготовки программы развития организации, решение стратегических проблем, подготовки управленческого решения на базе знаний и опыта приглашенного консультанта. Задача, стоящая перед консультантом, - провести диагностику и подготовить план развития компании. Согласно этому подходу программа обучения обеспечивает слушателей знаниями о типичных проблемах, с которыми они могут столкнуться в профессиональной деятельности, и путями их решения. Таким образом, целью программ корпоративного обучения является передача знаний линейными руководителями и консультантами

персоналу.

Второй подход - процессный, что предполагает возможность подготовки программы развития организации в процессе совместной работы с персоналом с участием управленческого персонала организации.

В свою очередь, успех деятельности современного корпоративного предприятия во многом зависит от активного отношения к труду каждого работника коллектива, от морально-психологического климата в коллективе и от умения линейных руководителей управлять поведением работников. Одной из основных проблем многих предприятий является невысокая эффективность процесса корпоративного обучения сотрудников на уровне линейного руководителя.

Руководители высшего уровня достаточно часто связывают решение проблем управления предприятия с деятельностью линейного руководителя, который находится в постоянном контакте с работниками и осуществляет непосредственное руководство на рабочих местах, а также обучение персонала.

С точки зрения управления предприятием деятельность по корпоративному обучению персонала формируется как определенная управленческая проблема, эффективность решения которой зависит от следующих параметров:

- кого именно учить в организации;
- почему именно учить;
- каким образом обучать;
- где и у кого обучать персонал.

Для достижения поставленных целей планирования корпоративного обучения персонала деятельность линейного руководителя предусматривает выполнение нескольких последовательных этапов:

- формулировка кратко- и долгосрочных целей обучения;
- определение приоритетов в обучении;
- выявление потребности в обучении;
- составление бюджета;

- разработка программ обучения;
- реализация программ обучения;
- оценка результатов обучения.

Традиционно считается, что корпоративное обучение может иметь направленность на достижение бизнес-результатов и на сотрудников. При этом обучение, которое нацелено прежде всего на результат работы, обеспечивает его улучшение в основном за счет передачи сотруднику и освоении им знаний, умений и навыков, необходимых непосредственно для работы. Обучение, нацеленное на развитие и мотивацию сотрудников, как правило, рассматривается скорее как перспективные вложения в людей, то есть как инвестиции в сотрудников.

Потребность в обучении различных категорий персонала предприятия определяется как требованиями работы или интересами организации, так и индивидуальными характеристиками работников.

Для того, чтобы определить содержание и методы обучения, которые смогут способствовать достижению целей предприятия и целей обучения, линейному руководителю в области корпоративного обучения персонала необходимо установить качественную и количественную потребность в обучении основных категорий работников.

Анализ долгосрочных и краткосрочных планов предприятия и планов отдельных ее подразделений позволяет линейному руководителю определить уровень квалификации и профессиональной подготовки персонала, которые необходимы для их успешной реализации.

Учетная информация отдела кадров является для линейного руководителя отправной точкой не только для выявления потребностей в обучении, но и для построения всей системы развития персонала.

Линейным руководителем в области корпоративного обучения сотрудников в ходе регулярной оценки аттестации персонала могут быть выявлены не только сильные, но и слабые стороны в работе конкретного сотрудника. Именно низкие оценки определенной профессиональной группы работников указывают, что для данной категории работников выявлена потребность в обучении. На основании такой информации можно рекомендовать принимать решение о необходимости обучения и определения конкретной формы и содержания обучения.

Несмотря на то, что в процессе качественного исследования можно получить существенную информацию о потребности в обучении персонала, решение об обучении, по нашему мнению, можно принимать только на основании проведения количественного исследования.

Поскольку, как правило, обучение персонала относится к компетенции линейных руководителей, поэтому, по нашему мнению, опрос руководителей структурных подразделений с использованием формализованной анкеты позволяет получить наиболее полную и объективную первичную информацию о потребности в обучении в данном конкретном подразделении.

В оперативном управлении коллективом функции руководителя линейного уровня заключаются в точной постановке целей и задач, выдачи производственных задач, инструктаже подчиненных; рациональном распределении функциональных обязанностей, полномочий и ответственности; определении технологии контроля исполнения задач; соблюдении дисциплины труда; корпоративном обучении сотрудников.

Для повышения трудовой активности и результатов труда на каждом рабочем месте линейный руководитель при корпоративном обучении сотрудников должен способствовать: внедрению корпоративных норм и ценностей; созданию благоприятных условий труда и морально-психологического климата в коллективе; применению методов мотивационного воздействия; поддержке изобретательской и рационализаторской деятельности работников; применению инновационных подходов корпоративного обучения сотрудников; качественному обучению персонала.

Относительно функций линейного руководителя в области корпоративного обучения сотрудников, то его управленческая деятельность требует сочетания научных подходов, опыта, квалификации и интуиции. При этом функция линейного руководителя заключается в применении прогрессивных технологий обучения персонала; формировании стабильного трудового коллектива на основе участия в подборе новых работников и закреплении их на производстве посредством использования методов объективной оценки профессиональных и личных качеств работника; организации обучения и повышения квалификации работников.

Стоит отметить, что линейный руководитель отвечает не только за корпоративное обучение сотрудников, выполнения обязанностей и решения задач предприятия, но и за умение организовать работников, планировать их работу, регулировать

взаимодействие, контролировать действия, решать проблемы и противоречия, которые возникают в рабочем и учебном процессах. Поэтому в современных условиях возникает необходимость разработки направлений на дальнейшее повышение управленческой эффективности линейного руководителя в области корпоративного обучения сотрудников из определения и уточнения управленческих функций его деятельности на основе роста качества и интеллектуальных составляющих линейного руководителя.

Стоит обратить внимание на такой важный фактор в повышении управленческой эффективности линейного руководителя в области корпоративного обучения сотрудников, как уровень образованности. Считаем, что успешная работа и корпоративное обучение трудового коллектива во многом зависит от того, какое образование и подготовку к осуществлению процесса корпоративного обучения сотрудников имеет линейный руководитель. Линейный руководитель в области корпоративного обучения сотрудников должен знать основы экономики и менеджмента предприятия, управление персоналом, мотивации труда, инновационные методы обучения персонала чтобы эффективно воплощать в жизнь свои управленческие функции. Кроме того, требования производственных стандартов и нормативных документов предприятия, нормативная и законодательная база, которыми линейный руководитель руководствуется в своей работе, периодически меняются и перерабатываются, поэтому линейному руководителю необходимо быть самому постоянно задействованным в процессе обучения, переподготовки и повышения квалификации.

На наш взгляд, именно внутрифирменное обучение линейных руководителей, где происходит решения практических проблем и ситуаций, должно обеспечить развитие управленческих и педагогических компетенций линейного руководителя в области корпоративного обучения персонала. Итак, решение проблемы повышения управленческой эффективности линейного руководителя в области корпоративного обучения сотрудников представляется в создании эффективной программы по подготовке руководителя линейного уровня, адекватное системное представление об управленческих, педагогических навыках и критерии эффективности работы.

В современных условиях для руководителя линейного уровня важно также умение работать с персоналом, что требует навыков эффективного взаимодействия руководителя с подчиненными. Отсюда, еще более растет внимание к проблемам этики управленческой деятельности линейного руководителя в области корпоративного обучения персонала, в соответствии правил поведения и общения

с подчиненным персоналом согласно утвержденного Кодекса поведения. Формирование этики управленческой деятельности полностью определяется совокупностью личных и деловых качеств линейного руководителя.

Важным моментом в повышении управленческой эффективности линейного руководителя при корпоративном обучении сотрудников является способность управлять своим рабочим временем.

Таким образом, суммируя вышесказанное необходимо отметить, что дальнейшее исследование повышения управленческой эффективности руководителя линейного уровня в области корпоративного обучения сотрудников в условиях предприятия должно касаться углубленного изучения и развития управленческих и педагогических компетенций линейного руководителя.

Таким образом, можно сделать следующие выводы. На сегодня существует много форм корпоративного обучения персонала линейными руководителями, но, считаем, что его успешность заключается в положительном воздействии на конкурентоспособность предприятия, которое достигается только в случае реализации системного подхода к организации корпоративного образования.

Обучение персонала, безусловно, является инвестицией, поскольку повышает производительность труда в компании, а значит ее конкурентоспособность, а также капитализацию за счет увеличения стоимости человеческого капитала.

В то же время это требует адекватной реакции руководства компании: увеличение оплаты труда, отлаженной системы кадрового продвижения сотрудников, поскольку отвечает росту уровня квалификации персонала и его самооценки. Однако это и серьезный вызов для руководства, поскольку отсутствие такой реакции приведет к оттоку квалифицированной рабочей силы на внешний рынок труда, таким образом, средства потраченные на обучение персонала окажутся потраченными впустую.

Считаем, что отлаженная система кадрового продвижения и оплаты труда с учетом результатов обучения является важнейшей составляющей внутренней корпоративной ответственности отечественных компаний и мощным стимулирующим к обучению фактором. Невнимание в кадровой политике компании к этому фактору часто приводит к тому, что корпоративное обучение сотрудников линейным руководителем происходит формально под давлением руководства, ставит под сомнение его эффективность и целесообразность.

Таким образом, коммерческие достижения компании, ее конкурентный потенциал в значительной степени обеспечиваются успеваемостью системы корпоративного обучения линейными руководителями. Эффективность этого обучения, в свою очередь, обусловлена соблюдением линейным руководителем следующих условий:

1. Системности, которая состоит из:

- воспитания корпоративной культуры, в основе которой заложен творческий подход к работе, образование команды, лидерство и корпоративный дух саморазвития личности;
- продуманных программ обучения, которые охватывают все группы персонала компании;
- непосредственное участие линейных руководителей компании в процессе преподавания;
- внедрение механизма коучинга.

2. Включение в систему внутренней корпоративной ответственности таких элементов, как:

- всемерная поддержка развития персонала руководством компании - как личным примером, так и созданием атмосферы творчества, демократичности в отношениях и желанием постоянного самосовершенствования;
- создание системы оценки персонала, которая учитывает результаты обучения и саморазвития, участия в процессе коучинга и обучения в корпоративных программах;
- внедрение на основе построенной системы оценки персонала прозрачной системы кадрового роста и материального стимулирования.

Считаем, что именно результаты исследования деятельности линейного руководителя в области корпоративного обучения сотрудников должны стать основой для решения проблем по повышению его управленческой эффективности, и как следствие этого обеспечить результативное функционирование предприятия в современных условиях. Следовательно, необходимо обратить особое внимание на то, что нужны новые подходы в области корпоративного обучения сотрудников для улучшения эффективной деятельности линейного руководителя. И как нам считается, решение этой проблемы должно стать приоритетным направлением совершенствования обучения сотрудников предприятия.