

image not found or type unknown



Персонал - это базовый ресурс организации, ее конкурентное преимущество. Грамотное управление кадровым потенциалом, развитие и совершенствование способностей, которыми обладают сотрудники организации, способно увеличить производительность труда и повысить качество работы сотрудников организации при тех же затратах на фонд оплаты труда и сохранении численности персонала.

Дополнительное обучение персонала в организации представляет собой систему развивающих мероприятий, ориентированных на передачу знаний, умений, навыков сотрудникам.

Сегодня мировой финансовый кризис стал одним из главных факторов, влияющих на развитие предприятий, и поэтому управление персоналом имеет огромное значение. Кризисная ситуация грозит компании не только финансовыми проблемами и утратой своих позиций на рынке, но и потерей квалифицированных кадров, без которых преодолеть кризис невозможно. В компаниях принимают важные решения, организуют кадровые перестановки, сокращают свободные вакансии, снижают затраты на персонал, увольняют людей. Как следствие, рынок насыщается большим количеством свободных специалистов, многие из которых ищут работу уже довольно долго.

Постоянно учить персонал необходимо, поскольку отсутствие возможностей повышения компетентности работников в компании грозит снижением эффективности бизнеса. В условиях кризиса это - серьезный риск. И существует два стратегических подхода к организации дополнительного обучения персонала в период кризиса, а именно ориентация собственников организации на доктрину эффективного потребления трудовых ресурсов и ориентация собственников на доктрину развития человеческого капитала.

Не секрет, что качество обучения во много зависит от верно выбранного метода. По этой причине каждый раз перед тем, как приниматься за подборку методов, важно задать несколько вопросов:

### **1. Каковы цели обучения?**

- Новые навыки;
- Новые методы для старых навыков;
- Улучшение поведения на рабочем месте;

- Усиление безопасности рабочего места;
- Искоренение негатива или конфликтов и т.д.

## **2. Кто обучается?**

- Новые работники;
- Опытные сотрудники;
- Высшее руководство.

## **3. Каков ваш учебный бюджет?**

## **4. Сколько времени было выделено на обучение в вашей организации?**

Для начала более подробно рассмотрим стратегические подходы к организации дополнительного обучения персонала в период кризиса. И начнем с ориентации собственников организации на доктрину эффективного потребления трудовых ресурсов, которая рекомендована для работодателей, ориентированных на использование преимущественно малоквалифицированной рабочей силы. Данная доктрина подразумевает пересмотр ранее существующих в организации программ дополнительного обучения персонала в целях минимизации затрат на их реализацию путем:

- полного отказа от программ повышения квалификации персонала в специализированных образовательных учреждениях и стажировок в сторонних организациях на платной основе;
- отмены дотаций сотрудникам организации, обучающихся по программам высшего и среднего специального образования;
- временной консервации собственного учебного центра (при наличии его в организации);
- отказа от программ профессиональной переподготовки сотрудников в целях приобретения ими смежных специальностей.

Преимуществами данного выбора являются сокращение до минимума затрат, связанных с дополнительным обучением персонала, и фактическая ликвидация одного из направлений внутрифирменной системы HR-менеджмента, соответственно, сокращение объемов кадровой работы в организации.

Недостатками следует назвать последовательное ухудшение качества человеческого капитала организации, в том числе, на долгосрочную перспективу; ухудшение конкурентных позиций организации на обслуживаемом рынке в силу неизбежного снижения продуктивности и качества труда сотрудников, лишенных возможности не только развивать, но и поддерживать на прежнем уровне свои

профессиональные компетенции, а также инициативное увольнение части молодых перспективных сотрудников, лишившихся возможности получить профессиональное образование с помощью работодателя.

Другим подходом является ориентация собственников организации на доктрину развития человеческого капитала, которая рекомендована для любых работодателей, заинтересованных в сохранении высокого качества своего человеческого капитала. Данный подход подразумевает полномасштабное использование дополнительных возможностей, предоставленных кризисом, для ускорения процесса повышения качества человеческого капитала за счет активизации всех форм дополнительного обучения персонала. И преимуществами подхода можно назвать быстрое улучшение качества человеческого капитала организации, в том числе, на долгосрочную перспективу; усиление конкурентных позиций организации на обслуживаемом рынке за счет повышения продуктивности и качества труда сотрудников, получивших возможность не только поддерживать на прежнем уровне свои профессиональные компетенции, но и ускоренными темпами развивать их; укрепление уверенности сотрудников в успешном выходе их работодателя из кризисной ситуации («если он тратит деньги на наше обучение, значит - убежден в собственном будущем»), следовательно, лучшие возможности для сохранения позитивного психологического климата в трудовом коллективе. Также следует отметить недостатки, а именно некоторое увеличение затрат, связанных с дополнительным обучением персонала, и увеличение объемов рассматриваемого направления кадровой работы в организации.

Даже высококлассный специалист со временем может потерять квалификацию - появляются новые, более современные технологии, которые позволяют вывести компанию на новый уровень, а незнание этих новых возможностей значительно тормозит рост компании и профессиональный рост каждого сотрудника.

Дополнительное обучение сотрудников кризисной организации может проводиться как в рамках самой организации, так и за ее пределами. То есть, обучение может проводиться непосредственно на рабочих местах силами непосредственных руководителей или прикрепленных наставников, в корпоративном учебном центре (подходит преимущественно для менеджеров), в сторонних образовательных организациях (для топ-менеджеров) и в режиме стажировки (для руководителей, собственников).

Основные направления антикризисной модернизации программ повышения квалификации персонала:

- формирование новых программ повышения квалификации только после завершения процесса переработки системы профессиональных стандартов и внесения необходимых изменений в должностные инструкции;
- расширение прав руководителей структурных подразделений в области организации повышения квалификации своих подчиненных, равно как и усиление ответственности данных руководителей за ее результаты;
- обеспечение приоритета программам, направленным на расширение профессиональных компетенций и «зон обслуживания», реализация которых позволяет использовать прошедшего через них сотрудников на нескольких рабочих местах;
- передача основных функций по повышению квалификации на рабочих местах специально назначенным наставникам (персональным куратором), деятельность которых должна осуществляться на строго формализованной основе (но не в режиме «общественной нагрузки»);
- полный отказ от «унифицированных программ повышения квалификации», распространяющихся на целые профессиональные категории персонала;
- перевод программ повышения квалификации на режим «индивидуальных образовательных траекторий», в полной мере учитывающих новые требования работодателя к рабочим местам и адаптированные под реальные возможности конкретного сотрудника.

Основные направления антикризисной модернизации программ обучения персонала в корпоративном учебном центре:

- полная переработка учебных планов и учебных программ, используемых в учебном центре, в целях минимизации в их структуре «теоретической составляющей»;
- ротация штата учебного центра в сторону отказа от услуг большинства сторонних преподавателей в пользу работников организации, обладающих практическим опытом (от высококвалифицированных рабочих до топ менеджеров);
- окончательная дифференциация учебных программ по признакам функциональной специализации подразделений организации и их работников;
- обязательное привлечение к работе учебного центра руководителей и ведущих специалистов, а также наставников из бизнес-подразделений (текущая загрузка которых сокращается в условиях кризиса).

Основные направления антикризисной модернизации программ обучения персонала в сторонних образовательных учреждениях:

- использование данных программ исключительно для дополнительного обучения менеджеров и специалистов высшего и, как исключение, среднего звена;
- отказ от сотрудничества с учреждениями профессионального образования, учебный процесс в которых базируется на знаниевом подходе;
- организация службой персонала предварительной экспертизы предлагаемых программ с позиции соответствия их требованиям компетентностного подхода;
- приоритетная ориентация на использование такой формы обучения как краткосрочные тренинги, ситуационные практикумы и деловые игры.

Основные направления антикризисной модернизации программ стажировки в сторонних организациях:

- отказ от долгосрочных и дорогостоящих (т.е. зарубежных) стажировок;
- ориентация исключительно на индивидуальные программы стажировок с их обязательной предварительной экспертизой;
- организация стажировок в однотипных организациях, имеющих собственный успешный опыт функционирования в условиях кризиса;
- обязательность включения в отчет стажера о пройденной стажировке предложений по использованию указанного выше опыта в собственной организации.

В области повышения управленческой квалификации действующих руководителей:

- при обучении внутри организации - приоритетная ориентация на привлечение к обсуждению общих планов по выходу из кризиса и разбору конкретных кризисных ситуаций (с обязательным участием либо первого руководителя организации, либо одного из руководителей функциональных направлений ее деятельности);
- при обучении вне организации - приоритетная ориентация на такую форму подготовки как стажировка;
- обязательное привлечение к дополнительному обучению действующих менеджеров нижнего и среднего звена руководителя службы безопасности организации (практика противодействия новым внешним и внутренним угрозам информационной и имущественной безопасности в период кризиса);
- при обучении руководителя силами штатного психолога организации или приглашенного тренера - обязательные тренинги по профилактике и разрешению конфликтных ситуаций с руководителями смежных

структурных подразделений и собственными подчиненными [1, с. 47- 48].

В условиях кризиса, соответственно, далеко не каждая организация обладает большим бюджетом для создания дополнительного обучения сотрудников. Поэтому и возникло довольно большое количество «малобюджетных» форматов обучения:

- наставничество;
- мастер - классы опытных сотрудников компании;
- конференции и выставки;
- посещение предприятий и филиалов компании;
- изучение рабочих примеров компании;
- обмен опытом и внутренние семинары успешных сотрудников;
- обучение на личном опыте - участие в проекте как метод развивающего обучения;
- создание корпоративной библиотеки, профессиональных дайджестов и раздаточных материалов прошедших семинаров (тренингов), аудио- и видеозаписей занятий;
- внутренние семинары по новым публикациям;
- интернет-конференция в компании;
- дистанционное (электронное) обучение;
- самообразование сотрудников.

К группе инновационных технологий дополнительного образования, связанных с более эффективной организацией учебного процесса, можно отнести:

1. Тренинг. Под тренингами понимается такое обучение, в котором теоретические блоки материала минимизированы и основное внимание уделяется практической отработке навыков и умений. В ходе проживания или моделирования специально заданных ситуаций обучающиеся получают возможность развить и закрепить необходимые навыки, освоить новые модели поведения, изменить отношение к собственному опыту и подходам, ранее применяемым в работе. Тренинг - тот метод, который способен наиболее оперативно реагировать на все внешние и

внутренние изменения. Он обеспечивает более интенсивное и интерактивное обучение и, кроме того, ориентирован в первую очередь на получение практических навыков, необходимых в повседневной работе, на обмен опытом между слушателями, что позволяет получить результат, обладающий высокой практической ценностью, и экономит время и ресурсы сотрудников и организации в целом. Тренинг является очень эффективным методом обучения персонала, если основной целью его является овладение конкретными навыками или умениями, необходимыми для выполнения должностных функций, или их развитие. Несомненный плюс тренинга в том, что он повышает мотивацию персонала. Во время тренинга происходит не только передача знаний, что, безусловно, очень важно, но и определенная эмоциональная зарядка людей. Пробуждается, актуализируется потребность применить новые знания на практике, т.е. побудительные мотивы деятельности существенно возрастают. Обычно после хорошо проведенного тренинга 3-4 месяца сотрудники находятся в состоянии эмоционального подъема. В связи с этим желательно разработать тренинговую программу таким образом, чтобы в среднем тренинг проходил примерно раз в квартал.

2. Деловая игра. Под деловой игрой подразумевается такая форма обучения, когда отработка учебной тематики происходит на основе ситуаций и материала, моделирующих те или иные аспекты профессиональной деятельности слушателей. Деловые игры - это метод обучения, наиболее близкий к реальной профессиональной деятельности обучающихся. Преимущество деловых игр состоит в том, что, являясь моделью реальной организации, они одновременно дают возможность значительно сократить операционный цикл и, тем самым, продемонстрировать участникам, к каким конечным результатам приведут их решения и действия. В условиях деловых игр создаются исключительно благоприятные возможности включения участников творчески и эмоционально в отношения, подобные действительным отношениям в производстве. В игре происходят быстрое пополнение знаний, дополнение их до необходимого минимума, практическое освоение навыков проведения расчетов и принятия решений в условиях реального взаимодействия с партнерами. Преимущества деловых игр: позволяют всесторонне исследовать проблему, подготовить и принять решение; позволяют обучить сотрудников моделировать реальные ситуации, научить действовать, как в жизни, чтобы в реальной ситуации не растеряться, не наделать ошибок, действовать эффективно; позволяют оценить готовность и умения персонала решать те или иные проблемы. Деловая игра предполагает наличие определенного сценария, правил работы и вводной

информации, определяющей ход содержания игры. Проведение игры проходит три этапа: подготовка, непосредственное проведение и разбор хода игры, и подведение итогов.

3. Ролевая игра. Ролевые игры относятся к методам активного обучения. Это метод становится все более популярным при обучении руководителей разных уровней и кандидатов (резерв) на занятие руководящих должностей. Особенно полезны ролевые игры при обучении навыкам межличностного общения, поскольку предполагают воспроизведение ситуаций, близких по своему содержанию к тем, в которые слушатели попадают в процессе межличностного взаимодействия с коллегами, руководством и подчиненными. Игровые ситуации обычно моделируют или воспроизводят реальные или типичные рабочие ситуации, где несколько обучающихся играют определенные роли (например, начальника и подчиненного, сотрудника организации и клиента) в определенных обстоятельствах, стараясь добиться решения поставленной учебной задачи. Участие в ролевых играх может предваряться специальным инструктированием со стороны преподавателя (тренера), которое задает основные условия, в которых разворачивается игровая ситуация. Преимущества ролевых игр: проигрывание ролей и последующее обсуждение результатов ролевой игры позволяют слушателям лучше понять мотивы поведения и того работника, чья роль проигрывается, и мотивы противоположной стороны; участие в ролевых играх помогает увидеть типичные ошибки, допускаемые в ситуациях.

4. Мозговой штурм. Мозговой штурм идеально подходит, чтобы собрать как можно больше новых и самых разных идей. Для этого организуется работа в малых группах (5-6 человек). Эффективность метода возрастает, если руководители принимают участие в работе групп. В течение 10-15 минут каждая группа обсуждает конкретный вопрос (например, какие проекты мы хотим разрабатывать в будущем году, как привлечь новых пользователей?). Каждый из участников предлагает свою идею, при этом обязательно один из участников абсолютно все идеи записывает. Очень важно зафиксировать все идеи. Существует жесткое правило - во время мозгового штурма категорически запрещается обсуждать и комментировать предлагаемые идеи. Важно собрать их как можно больше, какими бы нелепыми и абсурдными они не казались на первый взгляд. Необходимо отметить большую роль руководителя обсуждения. Около 50% успеха зависит от ведущего. Он должен хорошо знать цели и предмет обсуждения, быть терпеливым, благожелательным, остроумным. От того, как он настроит аудиторию, как будет управлять процессом генерирования идей, зависит успех мозгового штурма.

Преимущества метода: метод весьма прост, эффективен, даже если участники не очень компетентны и малоопытны; не требует предварительного обучения участников, кроме ведущего, который должен знать теорию метода, методику проведения, знать предмет обсуждения; с помощью этого метода можно наглядно показать, что у одной и той же задачи есть много разных решений и каждое из них правильно, но только для своих конкретных условий; можно научить робких и застенчивых, снять страх у нерешительных и с низкой самооценкой сотрудников — они будут здесь говорить свое мнение, не боясь ошибиться; можно психологически сблизить группу; можно научить персонал позитивной критике.

5. Обучение действием. В последнее время одним из перспективных направлений современного менеджмента стало направление формирования «самообучающихся организаций». Вместе с ним пришла и технология обучения – «action learning» – «обучение действием». Метод обучения действием позволяет наиболее эффективно решать возникшие организационные проблемы, разрабатывать структуру и динамику организационных изменений. Технология «action learning» является одним из самых популярных и эффективных способов обучения менеджеров без отрыва от повседневной работы. Он широко применяется в организациях по всему миру. Длительность одного цикла составляет от 3 до 12 месяцев. Число участников одной группы, как правило, не превышает 6 сотрудников. Периодичность встреч может колебаться от трех раз в неделю по два часа, до двухдневных семинаров в выходные дни. Основой в «обучении действием» является группа ключевых сотрудников компании, каждый из которых решает поставленную перед ним задачу. В данном подходе применяется сочетание регулярного анализа ситуации и постановка целей, продумывание шагов по их достижению с периодами реальных действий, осуществления запланированных шагов. Участники работают над реальными задачами, а не над упражнениями или искусственными ситуациями. Главная цель «action learning» – преодолеть разрыв между тем, что «говорят» в организации, и тем, что в ней «делают». Преимущества обучения действием: развитие у менеджеров навыков принятия решений; развитие навыков планирования и постановки целей; возможность решать производственные задачи; повышение ответственности менеджерского состава за разработанные действия; реальная возможность перейти от «слов» к «делу».

6. Баскет – метод. В литературе встречаются и другие названия этого метода: «In-Basket» и «In-Tray» (буквально: «basket»- корзина). Это метод обучения на основе имитации ситуаций, часто встречающихся в практике работы руководителей. Обучаемому предлагают выступить в роли руководителя, которому требуется в

срочном порядке разобрать накопившиеся на его столе деловые бумаги (корреспонденцию, докладные записки, отчеты и т.д.), предприняв по ним определенные действия. Кроме того, он получает всю необходимую информацию об организации и о руководителе, от лица которого ему приходится выступать. Упражнение можно усложнить, включив в него телефонные звонки, визиты разных людей, незапланированные встречи, экстренные ситуации и т.п. В ходе самостоятельной работы слушатель должен проанализировать каждый документ, упорядочить всю предложенную информацию, выявить наиболее острые проблемы, установить, какая информация является наиболее существенной, и на основе этого анализа принять решения по предложенным материалам и подготовить соответствующие документы (приказы, распоряжения, письма, служебные или докладные записки и пр.) для решения поставленных проблем. Преимущества метода: высокий уровень мотивации участников и высокая их включенность в решение поставленных задач. Баскет - метод позволяет оценить способность кандидата к работе с информацией, к ее распределению по степени важности, срочности, приоритетности и умение принимать решения на основе имеющейся информации [3].

Обучение персонала - это признак высокой корпоративной культуры. Это целая стратегия, которая требует комплексного и сбалансированного подхода. Это возможность отбирать наиболее талантливых сотрудников и способствовать развитию их таланта. Наконец, это способ формирования команды высококлассных специалистов, которые готовы браться даже за самые сложные проекты. И к тому же, «работникам, проходящим подготовку, работодатель должен создавать необходимые условия для совмещения работы с получением образования, предоставлять гарантии, установленные трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором» [2, ТК РФ Статья 196. Права и обязанности работодателя по подготовке и дополнительному профессиональному образованию работников, по направлению работников на прохождение независимой оценки квалификации].

#### Библиография:

1. Алавердов А. Р. Handbook по дисциплине «технология антикризисного управления персоналом» 2017г., 101с.
2. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 27.12.2018)

3. Нестерова О.В. Интернет - курс по дисциплине «Организация дополнительного обучения персонала» 2011г.