

**ОРГАНИЗАЦИЯ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА
НА ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

Аннотация. Выделены основные проблемы, связанные с обучением персонала на отечественных предприятиях; выявлены причины их возникновения и определены пути решения.

Анотація. Виділено основні проблеми, пов'язані з навчанням персоналу на вітчизняних підприємствах; виявлено причини їх виникнення та визначено шляхи вирішення.

Annotation. Main problems related to staff training on domestic enterprises are analyzed; their causes are revealed and ways to settle these problems are proposed.

Ключевые слова: персонал, обучение, предприятие, система обучения.

В современных экономических условиях человеческий капитал стал одним из главных конкурентных преимуществ предприятий. Сегодня многие работодатели уделяют очень мало внимания обучению своих работников, ориентируясь, прежде всего, на текущую прибыль.

Это связано с тем, что одни работодатели считают затраты на обучение сотрудников неэффективными, другие же просто не желают тратить на это средства. Однако с таким пониманием невозможно конкурировать на рынке, так как знания очень быстро устаревают и теряют свою силу. В условиях ужесточения конкуренции фирмам необходимы высококвалифицированные работники с креативным мышлением, способные находить выход из нестандартных ситуаций, генерировать эффективные идеи и решения. Основным фактором, который непосредственно влияет на качественные характеристики персонала и стоимость человеческого капитала предприятия в целом, является система обучения персонала.

Целью данного исследования есть определение основных проблем, связанных с обучением персонала на предприятиях Украины, а также мероприятий по решению данных проблем.

Теме обучения персонала посвящено много научных работ отечественных и зарубежных учёных. В частности можно назвать труды таких авторов, как О. Уманский, Э. Бородина, Т. Шаповалова, А. Ягорка, В. Музиченко, Т. Поспелова и многих других.

Возрастание роли обучения в процессах повышения конкурентоспособности предприятия и организационного развития обусловлено следующими тремя факторами [1]:

- 1) обучение персонала является важнейшим средством достижения стратегических целей организации;
- 2) обучение является важнейшим средством повышения ценности человеческих ресурсов организации;
- 3) без своевременного обучения персонала проведение организационных изменений сильно затрудняется или становится невозможным.

На основании анализа литературных источников и управленческого консультирования автором выделены основные проблемы, связанные с обучением персонала, которые имеют место на предприятиях Украины (таблица).

Таблица

Проблемы профессионального обучения на предприятиях и пути их решения

Проблема	Причина возникновения	Пути решения
1. Опасения работодателей потери средств в результате ухода работников по окончании обучения на другие предприятия	Предоставление на других предприятиях более выгодных условий труда	Заключение договорных обязательств с работником об обязанности его отработать определённый минимальный срок на предприятии по окончании обучения или возместить расходы работодателю на обучение
2. Низкая мотивация работников к обучению	Невостребованность результатов обучения	Расширение круга задач, повышение содержательности труда, увязка обучения с перспективой карьерного роста, повышением заработной платы
3. Отсутствие достаточных средств	Экономическая несостоятельность	Разработка различных механизмов финансирования профобучения на уровне государства (финансовая поддержка)
4. Низкая мотивация работодателей	Недостаточная поддержка со стороны государства	Организация работы по содействию предприятиям в осуществлении профобучения

5. Низкое качество обучения	Низкая квалификация	Подбор высококвалифицированных
-----------------------------	---------------------	--------------------------------

	преподавателей, низкое качество учебных модулей	преподавателей, выбор методов и форм обучения соответствующих целям обучения, обеспечение контроля знаний
6. Отсутствие системного подхода к обучению персонала	Не учитываются стратегические цели предприятия, недостаточно внимания уделяется организации процесса обучения	Составление долгосрочных планов обучения и развития, разработка нормативных документов и положений, регламентирующих организацию процесса обучения

Топ-менеджеры многих предприятий считают, что разумнее нанимать хороших специалистов и не тратить времени и денег на развитие собственного персонала. Однако если нанимать сформировавшегося профессионала, то сложно будет спрогнозировать, насколько эффективен он окажется на новом месте работы и насколько его профессиональный опыт будет применим к реалиям данной конкретной компании. Более выгодно обучать и формировать интеллектуальный капитал своих сотрудников, которые будут разделять ценности компании и понимать стратегию ее развития.

Серьезной проблемой для многих организаций является возможность удержания работников, прошедших обучение на предприятии. Вкладывая деньги в обучение персонала, предприятие этим самым увеличивает стоимость рабочей силы. Но при этом некоторые предприятия сталкиваются с тем, что обученные ими работники переходят работать в другие организации. Экономя на обучении персонала, компании, переманивающие работников, готовы платить более высокую зарплату, предоставлять более широкий набор льгот, лучшие условия работы или большие возможности для профессионального роста и продвижения работников. В данном случае причины необходимо искать на своём предприятии.

Возможно результаты обучения не были востребованы или же обученный персонал не поощрялся за достижение более высокого уровня квалификации.

Очень многие предприятия, отправляя работников на обучение или повышение квалификации, не предпринимают никаких усилий для того, чтобы их работа после прохождения учебы стала более содержательной, более ответственной, чтобы повысился уровень оплаты их труда, открылись новые перспективы карьерного роста, продвижения по служебной лестнице или расширилась сфера их рабочей ответственности. Это очень снижает отдачу, которую организация может получить от своего персонала в результате обучения и мотивацию работников к обучению.

Другой немаловажной проблемой, которая присутствует на многих предприятиях, является нежелание учиться самих работников. Многие работники просто должным образом не мотивированы и не хотят тратить своё время на обучение. Повышению лояльности участников к обучению способствуют [2]:

- 1) компетентность тренера;
- 2) качество тренинговой программы;
- 3) адаптация программы под нужды участников;
- 4) подробное обсуждение программы с заказчиком;
- 5) умение тренера говорить на языке пользы участников;
- 6) позитивный прошлый опыт обучения (и отсутствие негативного);
- 7) комфортные условия на тренинге;
- 8) проблематизация (умение тренера выявить "слабые места" и зоны ближайшего развития);
- 9) понимание участниками необходимости проводимого обучения;
- 10) привязка системы мотивации к результатам деятельности сотрудника и тренируемым навыкам;
- 11) раппорт (взаимопонимание) сотрудников и руководства компании;
- 12) детальная предтренинговая диагностика.

Сегодня на многих предприятиях применяется не системный, а скорее интуитивный подход к обучению персонала. Часто компании не имеют полного представления, какие навыки в первую очередь необходимы сотрудникам, какие обучающие программы стоит внедрять и какой результат они в конечном итоге принесут для динамично развивающейся компании. Средства, вложенные в обучение персонала, должны принести максимальную эффективность для предприятия. Для этого необходимо разрабатывать программы обучения, которые позволят комплексно подойти к данному вопросу.

Этапы организации профессионального обучения:

- 1) выявление потребности в обучении путём проведения оценки персонала. На потребность в обучении влияет возраст, особенности трудовой мотивации, уровень способностей, опыт работы;
- 2) чёткое определение целей и задач обучения, которые зависят от стратегических целей организации и устанавливаются в связи с содержанием работы сотрудников;
- 3) формирование бюджета обучения;
- 4) составление программы обучения, которая определяется характеристиками потенциальных учеников, а также целью обучения;
- 5) выбор преподавателей, то есть своих опытных сотрудников или приглашать со стороны. При выборе преподавателя необходимо учесть то, чему именно нужно учить, какой преподаватель более компетентен в данной области, а также финансовые возможности предприятия;
- 6) выбор методов и форм обучения с учётом детального анализа всех преимуществ и недостатков;
- 7) решение вопроса о продолжительности процесса обучения;
- 8) проведение обучения персонала;
- 9) оценка эффективности обучения, которая осуществляется в соответствии со специально разработанными критериями.

Таким образом, хорошо организованная система обучения на предприятии способствует достижению долгосрочных и краткосрочных целей, повышению конкурентоспособности и проведению организационных изменений. Определяющим условием развития организации является ее способность адаптироваться к изменяющимся условиям внутренней и внешней среды. Поэтому, несмотря на достаточно сложное финансовое положение большинства украинских организаций, расходы, связанные с обучением персонала, необходимо рассматривать как приоритетные и необходимые. Ведь только обученный, высококвалифицированный и высокомотивированный персонал будет решающим фактором развития предприятия и победы над конкурентами.

Научным результатом данного исследования является систематизация перечня проблем, возникающих в процессе обучения персонала на отечественных предприятиях и путей их решения.

Научн. рук. Мишина С. В.

Литература: 1. Магура М. И. Обучение персонала как конкурентное преимущество / М. И. Магура, М. Б. Курбатова // Управление персоналом. – 2004. – № 11. – С. 3. 2. Еремеева Н. Не хочу учиться! Или как мотивировать сотрудников на обучение [Электронный ресурс] / Н. Еремеева. – Режим доступа : <http://neregemeeva.ru/>. 3. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посібник / В. А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2002. – 351 с. 4. Аксенова О. А. Проблемы и приоритетные направления при создании корпоративной системы обучения персонала организации [Электронный ресурс] / О. А. Аксенова. – Режим доступа : http://www.treko.ru/show_article_1009. 5. Норка Д. И. Стоит ли тратиться на обучение? [Электронный ресурс] / Д. И. Норка. – Режим доступа : <http://dis.finansy.ru/a/page>.