

Ежова Л.С. -
старший преподаватель кафедры маркетинг ПГНИУ
Ezhova Larisa Sergeevna
Senior Lecturer of the department of marketing, PSNRU

Зорин Д.С. – студент 5 курса
направления «Экономическая безопасность» ПГНИУ
5th year student of the “Economic security” course, PSNRU

Алексеева А.В. – студентка 5 курса
направления «Экономическая безопасность» ПГНИУ
5th year student of the “Economic security” course, PSNRU

Domestic and foreign experience of the organization of intra-corporate personnel training

Аннотация: данная тема с каждым годом становится все актуальней, так большинство крупных компаний как зарубежных, так и отечественных рассматривают внутрифирменное обучение как часть технологических процессов. Более того, корпоративное обучение в этом случае относится к инвестиционным издержкам.

Изучать, анализировать и активно внедрять механизмы профессиональной переподготовки кадров особенно важно в условиях рыночных отношений и наличия рынка рабочей силы.

Особое внимание в статье уделено характеристике отечественного и зарубежного опыта организации внутрифирменного обучения персонала на примере таких передовых стран как Япония, Великобритания, Франция и Россия.

Ключевые слова: обучение персонала, профессиональная переподготовка кадров, внутрифирменное обучение, корпоративное обучение

Abstract: this subject becomes more relevant every year, so most the large companies both foreign and domestic consider intra-corporate training as a part of engineering procedures. Moreover, corporate training in this case belongs to investment costs.

To study, analyze and to actively implement mechanisms of occupational retraining of a personnel especially important in the conditions of the market relations and availability of the market of a labor power.

Special attention in article is paid to the characteristic of domestic and foreign experience of the organization of intra-corporate personnel training on the example of such advanced countries as Japan, Great Britain, France and Russia.

Key words: personnel training, occupational retraining, personnel, intra-corporate training, corporate training

Отечественный и зарубежный опыт организации внутрифирменного обучения персонала

Во всем мире компании тратят много времени и денег на обучение и переподготовку своих сотрудников. Внутрифирменная подготовка и переподготовка кадров в промышленно развитых странах превратилась по настоящему в мощную индустрию, соизмеримую по масштабам с системой получения населением общего образования.

Расширение масштаба внутрифирменной подготовки связано с новыми условиями конкуренции на мировом рынке, нарастанием процессов корпоративного объединения промышленных комплексов. Соответственно в области организации такого обучения лидируют крупные многопрофильные корпорации, действующие, как правило, в отраслях с высокой наукоемкой технологией.

Наиболее широкое развитие система внутрифирменной подготовки кадров получила в Японии, где принят специальный Закон о профессиональном обучении кадров предприятий. Мощной движущей силой развития экономики явилась японская система развития человеческих ресурсов, обеспечивающая эффективную подготовку и использование в промышленности таких кадров, которые гибко реагируют на изменение внешней и внутренней обстановки и отличаются высокой степенью вовлеченности в структуру производства, заинтересованности в его стабильном развитии и прибыли.

Обучение работников в Японии проводится как во время работы, так и вне рабочего времени. Причем наблюдается тенденция увеличения доли крупных предприятий (с численностью персонала более 1 тыс. человек), занимающихся этим обучением. Внутрифирменное обучение в японских компаниях ведется в самых широких масштабах исходя из традиций и особенностей кадровой политики, обеспечивающей постоянство кадрового состава.

Внутрифирменное обучение в Японии включает в себя: обучение во время работы (ОВР), проводимое на рабочем месте, при котором более опытные работники показывают, как надо работать; обучение вне работы (ОВнеР), проводимое на фирме и вне ее; и самообразование. На предприятиях современной Японии основными считаются ОВР и самообразование, но при этом организуются краткосрочные курсы обучения вне работы для разных категорий работников, дифференцированные по должностям и квалификации, по темам, обучение по которым необходимо для их профессионального роста. Заметим, что в нашей стране внутрифирменное профессиональное обучение работников по отдельным параметрам своей структуры достаточно близко к японской модели, однако вследствие разной мотивации условия его реализации различны.

Обучение специалистов осуществляется непрерывно. Многие технические специалисты, работающие в области производственных технологий, проходят обучение на фирме за счет перемещения с одного места работы на другое, главным образом, в пределах одной области работы, проходя в прагматическом смысле опережающее профессиональное обучение по мере внедрения новых производственных технологий.

Необходимость этого вызывается возрастающей наукоемкостью производства (тенденция к электронизации всей фирмы), интеграцией техники, изменением производственной структуры, главным образом, автоматизацией оборудования и внедрением гибких технологий и производственных систем, изменением структуры предприятия (переход от «зрелых» изделий к перспективным). Появилась объективная необходимость обучения мехатронике, обслуживанию оборудования, управлению качеством продукции, системе «доставка точно ко времени», охране труда. Все это осуществляется в системе опережающего внутрифирменного обучения путем расширения краткосрочного централизованного обучения в зависимости от необходимости в определенных, зависящих от занимаемого положения и профессии, знаниях и умениях.

Внедрена система так называемой пожизненной профессиональной подготовки, согласно которой профподготовка подразделяется на 5 категорий: базисная подготовка; переподготовка по развитию способностей; повышение квалификации; профессиональная подготовка; подготовка инструкторов.

Нелишне будет отметить и такой психологический аспект. В Японии считается, что если профессиональная подготовка не дает человеку мечты, связанной с формированием его карьеры, то невозможно избежать ситуации, когда для личности ее существование лишается привлекательности. В этом отношении во внутрифирменном обучении, а также в образовательных учреждениях, с самого начала уделяется большое внимание тому, чтобы дать личности надежду на повышение статуса, что сообщает обучению привлекательность.

Особенности японской системы подготовки и использования кадров строятся, главным образом, на использовании и регулировании рабочей силы внутри предприятия для обеспечения внутрифирменной конкуренции, то есть речь идет о внутреннем опережении.

В аспекте нашего рассмотрения японская “модель” внутрифирменного обучения кадров интересна и тем, что она теснейшим образом связана с содержанием образования в образовательных учреждениях (школах) различного уровня, и, прежде всего, в старших средних школах, университетах (включая колледжи) и специальных старших средних школах.

Мотивацией непрерывного обучения в американских компаниях является связь между результатами производственной деятельности каждого работника и предоставлением ему возможности для обучения: ценность сотрудника фирмы определяет количество средств, выделяемых для повышения его квалификации.

Выпускники колледжей, нанимаемые фирмами США, проходят серьезнейшую программу профессиональной адаптации к требованиям производства. Она включает следующие стадии:

- набор работников - выпускник нанимается в компанию;
- обучение перед началом работы - выпускник обеспечивается соответствующей информацией перед прибытием к месту работы;
- ориентацию - нанятый на работу представляется коллективу;
- обучающую подготовку - в ее процессе выпускник изучает особенности работы в компании;
- адаптацию - выпускник адаптируется к условиям труда;
- назначение - принятый на работу получает свою первую постоянную должность;
- оценку - оценивается весь процесс вхождения в должность.

Вся эта сложная система, сроки действия которой составляют до 18 месяцев, направлена на то, чтобы добиться максимального соответствия подготовки работников своим местам в фирмах. Наибольшее внимание уделяется обучающей подготовке, в ходе которой молодой специалист посещает семинары, на которых детально изучает особенности производственного процесса на предприятиях фирмы.

В 2000 годы расходы на внутрифирменную подготовку кадров составили: «IBM» - 750 млн. долл. (5% затрат на оплату труда); «Дженерал электрик» - 260 млн. долл. (2%), «Ксерокс» - 257 млн. долл. (4%), «Текас инструментс» - 45 млн. долл. (3,5%), «Моторола» - 42 млн. долл. (2,6%).

В среднем по программам подготовки фирмы США тратят 263 долл. на одного работника. В целом затраты на внутрифирменное обучение вполне сопоставимы с затратами на государственные и частные школы (среднее и высшее образование) - примерно 350 млрд. долл.

В Великобритании процент сотрудников, прошедших учебно-развивающие мероприятия, увеличился за последние пять лет с 24 до 39 %. Ведущие транснациональные корпорации затрачивают на профессиональное развитие от 2 до 10 % фонда заработной платы.

Во Франции развивается стратегическое управление подготовкой кадров. Об этом свидетельствует практика отдельных компаний, где модель подготовки кадров смещается в сторону внутрифирменного обучения без отрыва от производства. Предприятие проявляет себя как пользователь, организатор и производитель знаний, оно определяет правила и рамки, в которых подготовка приобретает обновленное содержание. Это позволяет предприятию свободно адаптироваться к непредвиденным требованиям рынка и технологическим изменениям.

В Российских компаниях внутрифирменное обучение рабочих осуществляется по следующим направлениям: подготовка (теперь трактуется как профессиональная подготовка) новых рабочих, переподготовка (переобучение) рабочих, обучение рабочих вторым (смежным) профессиям, повышение квалификации рабочих на курсах и других формах различного уровня.

Периодичность и последовательность прохождения рабочими различных видов, форм обучения, их этапность (ступенчатость) и сочетание устанавливаются предприятием с учетом личных интересов работника и производственной необходимости. Этим обеспечивается непрерывность обучения, достигаются конкретные образовательные цели и опережающий характер внутрипроизводственного обучения на каждом этапе. Каждая последующая ступень должна являться логическим продолжением предыдущей и обеспечивать возможность дальнейшего обучения, заранее предусматривать расширенную сферу применения труда работников с учетом предстоящих технологических и структурных изменений предприятия (фирмы). Это особенно важно в условиях рыночных отношений и наличия рынка рабочей силы. Возрастание требований к содержанию и организации обучения по мере перехода обучающихся со ступени на ступень должно адекватно отражаться на использовании в образовательном процессе активных форм и интенсивных технологий обучения.

Динамичные изменения производственной деятельности требуют постоянного роста трудовой компетенции рабочих и специалистов, профессионально-квалификационного и культурно-технического уровня работников. Однако, как показывает анализ состояния профессионального обучения кадров на производстве, ныне существующая система внутрифирменного обучения недостаточно обеспечивает преемственность с общеобразовательной и профессиональной школой, не в полной мере обеспечивает непрерывность совершенствования профессионального уровня кадров, не использует возможностей опережающего профессионального образования, что не способствует развитию личности, ее творческой и профессиональной индивидуальности, возможности самореализации. Практически отсутствуют программы, связанные с подготовкой кадров высшей квалификации, реализацией проблем качества, продуктивности, повышения мотивации работников.

Таким образом, важнейшим условием изменения сложившейся ситуации на предприятиях России является создание современной многофункциональной системы управления персоналом, оптимизация организационной структуры управления персоналом, трансформация корпоративной культуры. Все это требует радикального изменения парадигмы управленческого мышления, гуманизации управления персоналом, отказа от технократизма и упрощенчества в решении кадровых проблем.