

## МОДЕЛИРОВАНИЕ ВНУТРИФИРМЕННОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА СЕРВИСНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Мухина М.Г.

*АНО ВПО «Белгородский университет кооперации, экономики и права» (308023, Белгород ул. Садовая 116А), e-mail: marishok111@mail.ru*

---

Автором представлен обзор научной полемики относительно понятия «внутрифирменное обучение». Предложена авторская трактовка понятия «внутрифирменное обучение» - непрерывный процесс, вовлеченный в общую политику развития человеческих ресурсов организации, основанный на единстве интересов каждого отдельного сотрудника и организации в целом. Разработан алгоритм внутрифирменного обучения, включающий изучение потребностей в обучении персонала, формирование перспективных целей организации, определение методов и разработка программ, реализация программы, оценка процесса обучения. Графически представлены профессиональные компетенции специалиста сервисной организации: профессиональная мобильность, управленческие навыки, профессиональная коммуникативность, креативность. Выделены основные формы внутрифирменного обучения, а именно методы обучения на рабочем месте, внешние программы обучения, внутренние программы обучения. Причинами, требующими сервисным организациям активизировать обучение персонала выступают: желание повысить эффективность деятельности сервисных организаций на рынке; значительное число молодых специалистов; недостаточная квалификация (например, языковая, компьютерная и т.д.); замещение уходящих работников, заполнение новых должностей, в том числе должностей новых руководителей; улучшение мотивации и приверженности работников своей организации.

---

Ключевые слова: профессиональное обучение, внутрифирменное обучение, компетенции

## MODELING OF INTERNAL TRAINING OF PERSONNEL SERVICE ORGANISATIONS

Mukhina M.G.

*ANO VPO «Belgorod Cooperative University, Economics and Law» (308023, Belgorod, st. Sadovaya. 116A), e-mail: marishok111@mail.ru*

---

**Modelling of in-house training service organizations Mukhina MG** The author presents a review of the scientific debate on the concept of "intrafirm training". The author proposes his own interpretation of the concept of intra-firm training is a continuous process, involved in the development policies of human resources of the organization, founded on the unity of interests of each individual employee and the organization as a whole. The algorithm developed in-house training, including study of training needs of personnel, the formation of the objectives of the organization, methods and program design, program implementation, assessment of the learning process. Graphically presents the professional competence of a specialist service organization: professional mobility, management skills, professional communicative, creative. Main forms of internal training, namely teaching methods in the workplace, external training internal training programs. Reasons requiring service organizations to intensify staff training are: - the desire to increase efficiency of service providers in the market; - a significant number of young specialists; - insufficient qualification (for example, language, computer and etc); - replacement of departing employees, filling new positions, including positions of the new heads; - improve the motivation and commitment of employees of your organization.

---

Keywords: vocational training, corporate training, competence

### Введение

Повышение эффективности функционирования сервисных организаций в условиях перехода к постиндустриальной экономике существенным образом зависит от обеспеченности их квалифицированными кадрами, что актуализирует проблему развития кадрового потенциала сервисных организаций.

Особенность внутрифирменного обучения заключается в том, что оно интегрирует основные процессы, протекающие в организационной среде сервисной организации: процесс целевого обучения и процесс профессиональной деятельности.

Внутрифирменное обучение – это систематическое развитие знаний, навыков и подходов к профессиональной деятельности, необходимых работнику организации для обеспечения должного уровня выполнения его служебных обязанностей и решения проблем, возникающих в процессе его профессиональной деятельности [8].

По мнению Г.И. Ибрагимова, внутрифирменное обучение представляет собой процесс, организованный и инициированный организацией, направленный на стимулирование повышения профессионального уровня ее работников, с целью увеличения их вклада в достижение максимальной эффективности деятельности организации [1].

Внутрифирменное профессиональное обучение персонала – процесс постоянного совершенствования знаний и компетентности, навыков и умений работников, их созидательной деятельности [4].

На наш взгляд, в представленных определениях не рассмотрен аспект группового и командного обучения, отмеченный рядом автором.

Отличие авторской точки зрения состоит в акценте на непрерывный процесс, вовлеченный в общую политику развития человеческих ресурсов организации, основанный на единстве интересов каждого отдельного сотрудника и организации в целом.

Анализ экономической литературы по проблеме управления персоналом позволяет выделить основные функции внутрифирменного обучения.

В частности, Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина выделяют следующие ключевые функции внутрифирменного обучения:

- выявление и анализ потребностей в тех или иных знаниях и навыках для определенных работников организации в зависимости от стратегии его развития и текущих задач, решаемых предприятием;
- анализ возможностей и определение наиболее адекватных форм и методов внутрифирменного обучения;
- организация и проведение внутрифирменного обучения для целевой группы работников организации, его кадровое, материальное и техническое обеспечение;
- создание условий и мотивация реализации результатов обучения в процессе профессиональной деятельности обученных работников;
- оценка результатов обучения [7].

В рамках повышения эффективности деятельности сервисной организации, нами разработан алгоритм внутрифирменного обучения (рис. 1).

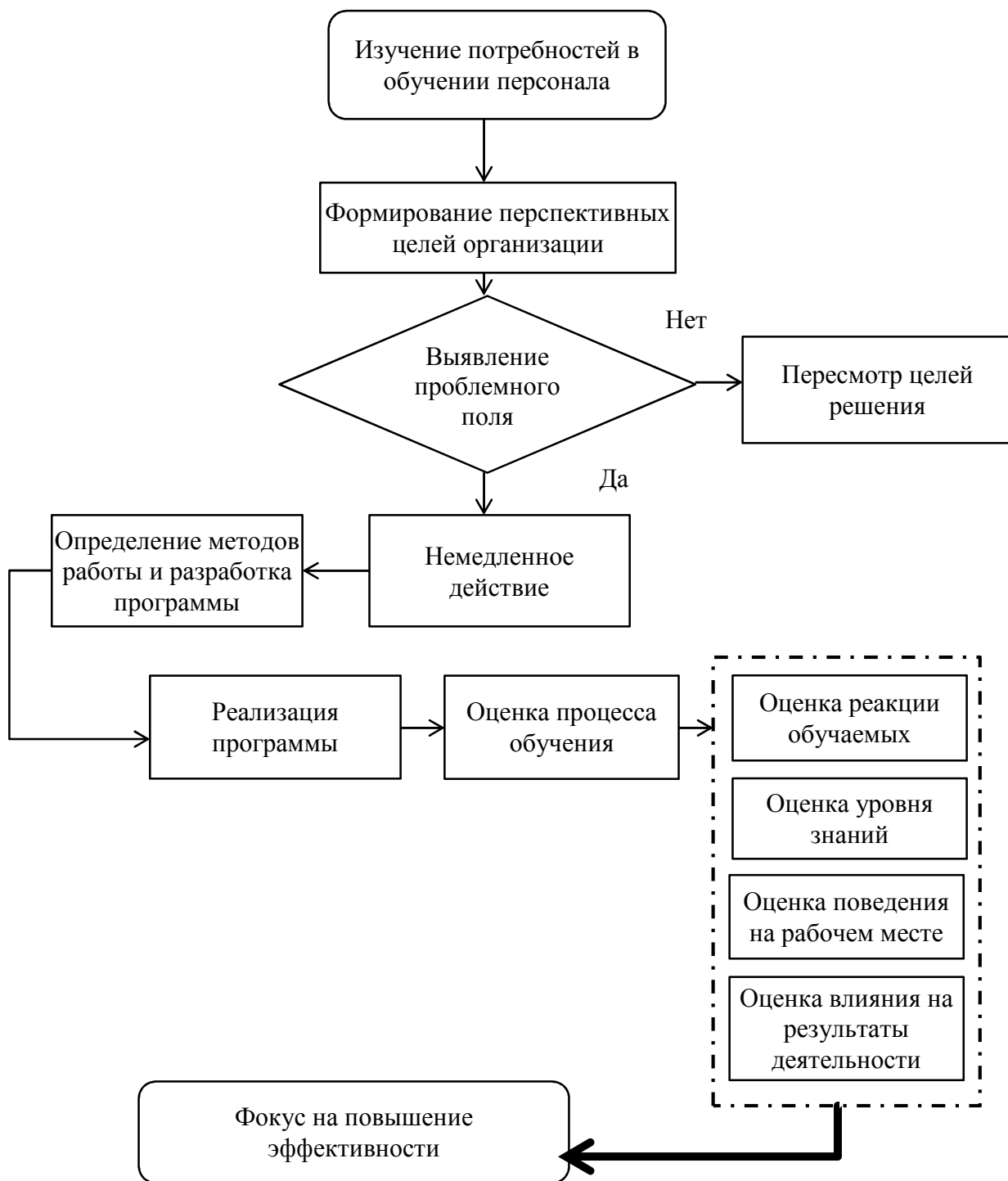


Рис. 1. Алгоритм внутрифирменного обучения

В настоящее время выдвигаются новые требования к обучению сотрудников, которые предполагают регулярное обновление, расширение и углубление имеющихся знаний специалистов и руководителей всех уровней. Система обучения является определяющей для принятия основных ключевых управленческих решений в сервисной организации – в частности, решений, касающихся перераспределения компетенций и полномочий, создания

кадрового резерва, перемещение сотрудников на новые должностные позиции, формирования проектных групп, оценки эффективности использования кадровых ресурсов. Важным направлением совершенствования кадрового обеспечения в соответствии с реалиями современного рынка выступает дополнительное профессиональное образование.

Причинами, требующими сервисным организациям активизировать обучение персонала, выступают:

- желание повысить эффективность деятельности сервисных организаций на рынке;
- значительное число молодых специалистов;
- недостаточная квалификация (например, языковая, компьютерная и т.д.);
- замещение уходящих работников, заполнение новых должностей, в том числе должностей новых руководителей;
- улучшение мотивации и приверженности работников своей организации.

Профессиональная переподготовка помогает достичь конкурентных преимуществ в сфере услуг по направлениям:

- подбор и расстановка кадров;
- использование новых технологий;
- маркетинг;
- повышение качества сервисных услуг;
- выявление потенциальных руководителей и управленческого персонала;
- гарантированная занятость сотрудников вследствие владения многочисленными навыками.

В современных условиях развития общества неразрывно связано с развитием образования, актуальной проблемой которого становится не получение нужных знаний, а приобретение компетенций. Современные молодые специалисты сервисных организаций должны быть подготовлены к столкновению с новыми неожиданными профессиональными задачами, требующими от них креативных творческих решений.

В настоящее время существует достаточно большое количество определений понятия «компетенция». Рассмотрим более подробно существующие различные подходы к определению «компетенция».

Один из подходов [5] определяет компетенцию как рациональное сочетание знаний и способностей рассматриваемых на небольшом промежутке времени, которыми обладают работники данной организации и которые периодически следует обновлять.

Согласно другому подходу [3], компетенция помимо личных возможностей и способностей работников организации включает в себя все социальные процессы,

происходящие в организации, то есть организационную культуру. Основным инструментом создания компетенции является организационное развитие.

Сторонники третьего подхода акцентируют внимание на том, что компетенции персонала являются основными требованиями к специалистам, некие стандарты их рабочего поведения.

Из анализа приведенных определений понятия «компетенция» отметим значительный разброс во мнениях, подходах и точках зрения. На основе обобщения изложенных подходов под компетенцией нами предлагается понимать единство знаний, способностей действовать, тактик поведения, определяемых целью и заданностью ситуации, а также должностью специалиста.

Нами была сконструирована модель профессиональной компетенции специалиста сервисной организации и графически представлена на рисунке 2.



Рис. 2. Графическое представление профессиональной компетенции специалиста сервисной организации

Предлагаемая модель профессиональной компетенции позволит повысить конкурентоспособность сервисной организации, занять лидирующие позиции, адаптировать организацию к новым экономическим условиям.

Становление высококвалифицированного специалиста в современных динамичных условиях требует активного привлечения всей системы профессиональной подготовки, использования инновационных технологий обучения, позволяющих развивать профессиональные компетенции будущих специалистов, ориентированные на индивидуальное развитие, активизацию творческого мышления.

Задачей внутрифирменного обучения является развитие профессиональных компетенций, которые соответствуют текущим потребностям организации, что определяется ее кадровой политикой.

Ряд авторов [1, 2, 8 и др.] выделяют несколько видов внутрифирменного обучения:

1. Обучение вновь прибывших работников в организацию, что включает в себя социально-психологическую адаптацию сотрудника к новым условиям, выработку индивидуального организационного поведения. В этой связи следует информировать сотрудника о структуре организации, ее миссии и аспектах корпоративной культуры.
2. Обучение с целью расширения профессиональных компетенций. В этом возникает необходимость: когда компетенции сотрудника не позволяют ему эффективно и полностью реализовать свои возможности; когда компетенции меняются с развитием карьеры, переходом на новую ступень иерархической лестницы.
3. Переподготовка с целью ротации и освоения новых видов деятельности. Овладение профессиональными знаниями и навыками, для освоения различных видов деятельности.

М.Ю. Сафонова выделяет основные формы внутрифирменного обучения (рис. 3.).

С точки зрения содержания процесса обучения в сервисной организации его можно разделить на три основных блока:

1. Методы обучения на рабочем месте – это базовый блок системы обучения. На нем строятся все дальнейшие программы. Он включает в себя адаптацию персонала, знакомство и обучение общим положениям, обучение технологии выполнения работы. Очень важно, что первое обучение стандартам проходит в период испытательного срока сотрудника.
2. Внешние программы обучения. Сервисные организации динамично развиваются, и каждый год появляются новые продукты для обеспечения деятельности организации, инновации в сфере технологических процессов, новые управленческие методы и т.д. Поэтому очень важно, чтобы сотрудники организации обладали новейшими знаниями и методами работы, которые бы потом применяли на практике.

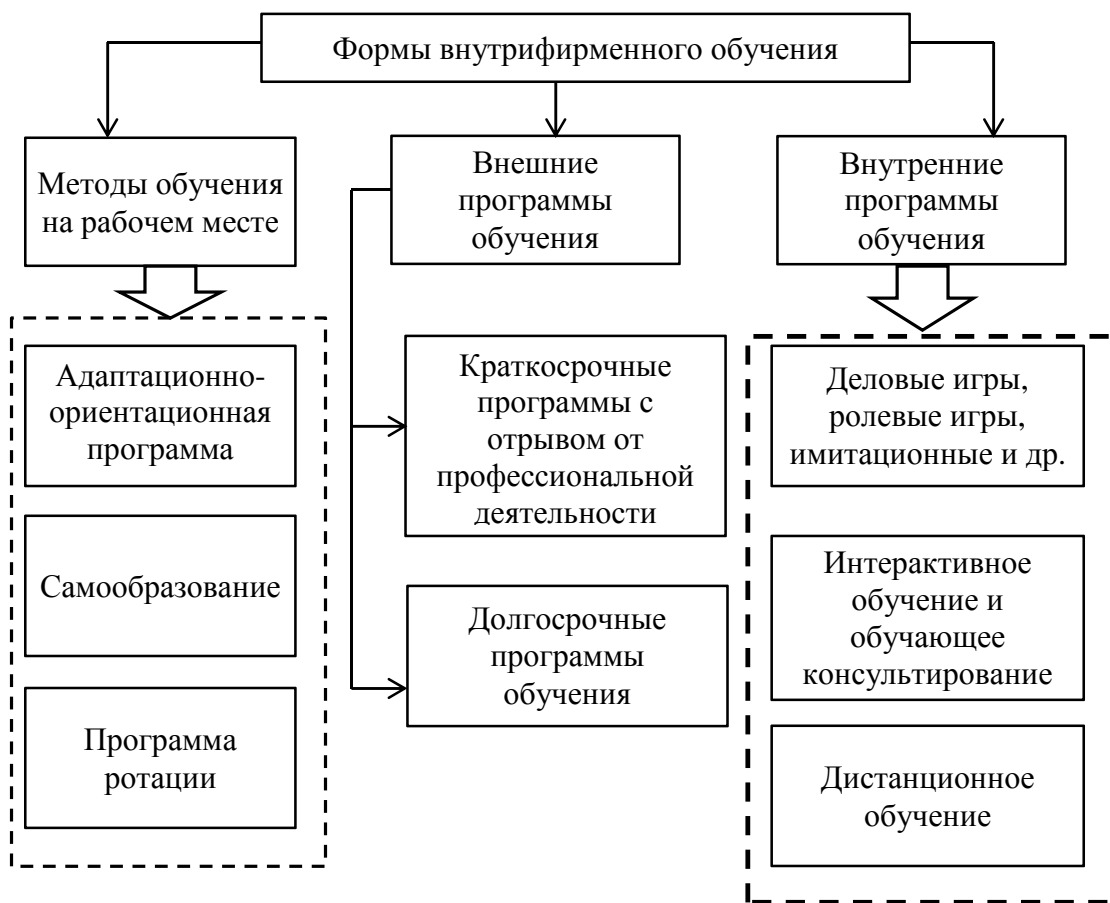


Рис. 3. Формы внутрифирменного обучения [6]

3. Внутренние программы обучения. В процессе работы сотрудники могут чувствовать нехватку каких-либо навыков для организации более эффективной работы или для продвижения по карьерной лестнице. Организация программ способствует формированию новых для сотрудников способностей и развитию личности в целом [2].

Таким образом, успех и процветание сервисного предприятия во многом определяется интеллектуальным потенциалом, качественным составом сотрудников, что, как правило, связано не только с их квалификацией, но и с тем энтузиазмом, самоотдачей, творческим подходом, с которым они выполняют свои обязанности.

### Список литературы

1. Ибрагимов Г.И., Ибрагимова Е.М., Андрианова Т.М. Теория обучения [Текст] : учеб. пособие / Г.И. Ибрагимов, Е.М. Ибрагимова, Т.М. Андрианова. – Издательство: ВЛАДОС, 2011. – 384 с.

2. Макринова Е.И., Тимашов Е.П., Мухина М.Г. Количественная оценка качественных показателей в анализе управленческого персонала // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2012. - № 4. – С. 99-103.
3. Макринова Е.И. Формирование и регулирование рынка труда специалистов потребительской кооперации: диссертация / Макринова Е.И. - Белгород: [s. n.]. – 1999. – 202 с.
4. Макринова Е.И. Профессионализация управления персоналом как фактор развития организаций потребительской кооперации // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2007. - №2. – С.155-264.
4. Попов А.И., Плотников В.А. Инновационно-креативный потенциал – основа наукоемкой экономики // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. – 2011. - № 4. – С. 134-136.
5. Плотников В.А. Управление национальной инновационной системой России: кадровый аспект // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. – 2010. - № 3. – С. 42-53.
6. Сафонова М.Ю. Оценка эффективности внутрифирменного обучения: диссертация / Сафонова М.Ю. – М., 2003.
7. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд. – перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2012 – 560 с.

**Рецензенты:**

Мизринь Л.А., д.э.н., профессор, зав. кафедрой экономической теории и мировой экономики Санкт-Петербургского государственного экономического университета, г. Санкт-Петербург.

Плотников В.А., д.э.н., профессор кафедры общей экономической теории ФГБОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», г. Санкт-Петербург.