

# Система обучения персонала на основе корпоративной культуры

## Personnel training system based on corporate culture

**Вожжова А.В.**

Студентка Кубанского государственного технологического университета

**Vozhzhova A.V.**

Student, Kuban State Technological University

**Муха В.Н.**

Канд. социол. наук, доцент кафедры социологии, правоведения и работы с персоналом Кубанского государственного технологического университета

**Mukha V.N.**

Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor, Department of Sociology, Law and Human Resources, Kuban State Technological University

### **Аннотация**

В статье обоснована необходимость изучения корпоративной культуры внутри современных организаций. Определена сущность корпоративной культуры. Рассмотрена взаимосвязь системы обучения персонала и корпоративной культуры организации. Выделены основные подходы, принципы и методы к обучению персонала.

**Ключевые слова:** корпоративная культура, обучение персонала, организация, менторинг, коучинг, обучение на рабочем месте, обучение вне рабочего места, мотивация персонала.

### **Abstract**

The article substantiates the necessity of studying corporate culture in modern organizations. The essence of corporate culture. The interrelation of personnel training system and corporate culture of the organization. The basic approaches, principles and methods of staff training.

**Keywords:** corporate culture, training, organization, mentoring, coaching, workplace training, training outside the workplace, employee motivation.

Любая современная организация, независимо от направлений и сферы своей деятельности, является не только технико-экономической, но и социальной системой. В связи с этим, многие программы, направленные на повышение эффективности деятельности организации, успешно решая вопросы, связанные с финансовыми аспектами ее деятельности, производственным процессом и структурой управления, в условиях переходной экономики России испытывают значительное сопротивление со стороны сложившейся корпоративной культуры. Это связано с тем, что значительная доля отечественных компаний до сих пор придерживается традиционного технократического подхода в формировании корпоративной культуры, который предполагает преимущественно рациональные действия, включающие в себя мероприятия по увеличению прибыли, расширению производства, минимизации издержек и усилению контроля. При этом именно корпоративная культура становится фактором, определяющим успешность развития и высокой устойчивости компании в

условиях кризиса, развитие социально-экономических и управленческих систем.

Одним из следствий формирования новой модели рыночных условий стало изменение отношения предпринимательского сообщества к качеству корпоративной среды, в частности, ее способности мотивировать сотрудников к повышению уровня своего профессионализма, развитию лидерских и творческих способностей. Сегодня успешность функционирования компаний стала в значительной мере зависеть не только от процесса производства и предлагаемых товаров и услуг, но и от качества человеческих ресурсов, ее составляющих. В результате смещения акцентов возросла актуальность интеграции систем корпоративного обучения на основании новой корпоративной культуры, развития организаций и управление эффективностью их деятельности. Эта тенденция увеличила потребность в программах карьерного развития и обучения, активного вовлечения персонала в корпоративный образовательный процесс, развитие лидерских и творческих способностей персонала.

В свою очередь, повышение эффективности, проводимых образовательных мероприятий и оценка их влияния на трудовое поведение персонала возможно только при развитии всех составляющих корпоративной культуры организации, в частности, корпоративной компетентности, командной согласованности, преданности организации, корпоративной эффективности с точки зрения затрат на обучение.

Корпоративная культура как область социально-гуманитарного знания представляет собой междисциплинарный феномен, находящийся на стыке изучения нескольких научных областей, среди которых социология, философия, менеджмент, культурология, экономика, теория организаций и т.д. [1].

Взаимосвязь корпоративной культуры и системы обучения персонала организации проявляется в том, что, с одной стороны, именно корпоративная культура выступает фактором, влияющим на направления и методы обучения персонала, а с другой – система обучения организации выступает как главнейшее условие и одно из главных направлений формирования корпоративной культуры.

Влияние корпоративной культуры на организацию, в том числе, систему обучения персонала, проявляется в том, что на основании культуры в организации формируется определенный климат, ценности, разделяемые большинством сотрудников, где важное место занимает отношение к организационным изменениям, развитию, инновациям, обучению персонала.

Обучение персонала представляет собой целенаправленный и планомерный процесс, направленный на приобретение умений, знаний и навыков, которые позволяют им успешно справляться со стоящими перед ними профессиональными задачами и развивают личностные компетенции.

Можно выделить несколько основных подходов к обучению персонала современной организации:

– проблемно-ситуационный – подход к обучению, используемый в связи со спонтанно появившейся в организации непредвиденной ситуацией, проблемой. К примеру, неожиданное увольнение сотрудника, который обладал необходимыми знаниями для работы с оборудованием, тогда как другие кадры не квалифицированы в данном вопросе, приводит к острой необходимости повышения квалификации другого сотрудника для его замены. Этот метод используется в компаниях, которые не планируют подготовку своих кадров заранее;

– тактический подход к обучению персонала используется в ситуации осуществления значительных изменений в бизнесе. Данный подход ориентирован на разрешение текущих проблем для последующего успешного функционирования компании. Он является достаточно гибким, так как позволяет работникам быстро подстраиваться к изменяющимся условиям;

– стратегический подход включает в себя разработку программ адаптации, обучения и развития персонала, его оценку, в соответствии с целями организации, и используется на протяжении длительного периода. Этот подход используется в организациях, для которых

человеческие ресурсы являются важнейшим механизмом их успешного функционирования [2].

К ключевым принципам обучения персонала организации можно отнести:

- объективность – осуществление профессионального обучения вне зависимости от личных убеждений и субъективизма;
- надежность – обучение должно осуществляться системно, несмотря на влияние внешних факторов;
- достоверность – определение эффективности сотрудника по результатам его обучения;
- доступность – все процедуры и программы обучения должны быть доступными для всего персонала;
- принцип соответствия системы обучения общей кадровой политике компании [3].

Система обучения выступает как неотъемлемая часть мероприятий по работе с персоналом. Она направлена не только на улучшение навыков работников и обучение их решениям широкого круга трудовых задач, но и на формирование личностных установок и ценностей всех сотрудников.

Для того, чтобы процесс обучения имел наибольшую эффективность, он должен соответствовать ряду требований. Среди них:

- обучающийся сотрудник должен иметь мотивацию к обучению;
- корпоративная культура должна стимулировать и поддерживать систему обучения;
- получение пользы для обучающегося. Сотрудник, прошедший обучение, должен получать обратную связь о результатах своего обучения;
- обучение будет иметь большую эффективность, если оно будет удовлетворять потребности обучающегося. Для достижения этой цели возможно проведение бесед с сотрудниками, проведение среди персонала опросов об их представлениях о дальнейшей профессиональной деятельности, и в соответствии с полученной информацией, составлять индивидуальные образовательные программы [4].

Для построения наиболее эффективной системы обучения персонала и его развития, которая выступает как неотъемлемая часть системы организационного управления, необходимо понимать, какие факторы корпоративной культуры будут помогать процессу обучения в организации, а какие, напротив, будут тормозить данный процесс. При этом сегодня в области обучения персонала используются самые разнообразные методы, но в целом, подход к построению системы обучения носит достаточно обобщенный характер.

Среди инновационных методов обучения на рабочем месте выделяют также менторинг, коучинг, shadowing, budding, secondment и др. [5].

Так, менторинг – это метод обучения персонала, в процессе которого один из руководителей выступает в качестве наставника для сотрудника. Важно отличать менторинг от наставничества. Главное отличие заключается в том, что в менторинге преобладает неформальная форма коммуникаций, оно осуществляется не всегда на базе какого-то одного подразделения, ментор выслушивает вопросы, дает практические рекомендации, в то время как наставник в большинстве случаев руководствуется установкой «делай, как я».

Коучинг представляет собой метод тренинга, который ориентирован в большей мере на активизацию процессов саморазвития и самообучения, и в меньшей – на передачу знаний и умений. В результате коучинга могут открываться новые возможности для сотрудника, раскрываться его профессиональные и личностные стороны, которые могут помочь ему, например, при переходе на новую должность.

Shadowing («бытие тенью») – это метод обучения молодых специалистов, не имеющих опыта работы. Его назначение состоит в том, что молодой специалист становится своеобразным свидетелем «одного дня из жизни профессионала», получая представление о профессии и содержании ее трудовой деятельности, о том, какие для нее необходимы знания и навыки. При этом данный метод может использоваться также при подготовке работника на

руководящую должность. Shadowing может быть использован в любой работе, где наблюдение за деятельностью более опытного сотрудника является нагляднее, чем просто объяснение содержания трудовой деятельности [6].

Budding – это еще один современный метод обучения персонала, который основывается на предоставлении информации работниками друг другу и установлении честной обратной связи. Этот метод подразумевает поддержку сотрудников в достижении личных или корпоративных целей, а также освоение новых умений и навыков.

Secondment представляет собой одну из разновидностей метода ротации кадров, командирование работников на определенное время в другие структуры для получения ими новых необходимых навыков. Secondment может быть внутренним, когда работник направляется в другую структуру с изменением вида его основной деятельности. Обмен может осуществляться в короткий или длительный срок (до одного года). Такой метод может использоваться для обучения различных категорий персонала – рабочих и руководителей. Внешний secondment подразумевает развитие сотрудника, приобретение им новых знаний, умений и навыков для использования в разных сферах деятельности в организации. Как правило, для этого сотрудников отправляют в другие компании. Преимуществом внешнего типа данного метода для принимающей организации является получение ресурсов для осуществления своих проектов [7].

В целом, каждый из рассмотренных методов обучения персонала на рабочем месте и вне рабочего места имеют разные результаты. Для получения наибольшей эффективности необходимо использовать не один метод, а совмещать их, грамотно составлять программу обучения персонала. При этом в значительной мере формирование программы обучения персонала зависит от целей деятельности компании и ее корпоративной культуры.

Таким образом, обучение персонала представляет собой важный компонент в структуре корпоративной культуры организации. Обучение персонала представляется как организованный и целенаправленный, планомерно и систематически реализуемый процесс, направленный на овладение знаниями, умениями, навыками, необходимыми для трудовой деятельности, под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов и руководителей организации.

Обучение персонала может осуществляться как на рабочем месте, так и вне рабочего места, может быть использован широкий комплекс разнообразных методов, применение которых должно соответствовать целям деятельности организации и соответствовать ценностям и философии организационной культуры. С помощью обучения сотрудники не только развивают свои профессиональные и личностные компетенции [8, с. 41], но и овладевают ценностями, нормами организационной культуры, становясь частью организации и стремясь к достижению общих целей.

Таким образом, особенности системы обучения персонала в организации на основе корпоративной культуры определяются тем, что система обучения должна соответствовать целям и задачам корпоративной культуры, поддерживаться со стороны персонала и руководства, помогать сотрудникам осваивать существующие в компании ценности и нормы, и поддерживать высокую трудовую мотивацию и желание развиваться в рамках сложившейся корпоративной культуры.

## **Литература**

1. *Файоль А., Эмерсон Г., Форд Г.* Управление – это наука и искусство [Электронный ресурс] // Studmed. URL: [https://www.studmed.ru/upravlenie-eto-nauka-i-iskusstvo-a-fayol-g-emerson-f-teylor-g-ford\\_5c15bdf98b.html](https://www.studmed.ru/upravlenie-eto-nauka-i-iskusstvo-a-fayol-g-emerson-f-teylor-g-ford_5c15bdf98b.html) (дата обращения 05.12.2019).
2. *Дмитриев М.Е.* Особенности обучения персонала организации [Электронный ресурс] // Вестник Казанского технологического университета. – 2012. – № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-obucheniya-personala-organizatsii> (дата обращения 05.12.2019).

3. *Зайцева Ю.Н.* Обучение на рабочем месте и оценка его эффективности [Электронный ресурс] // Управление развитием персонала. URL: <https://grebennikon.ru/article-t722.html> (дата обращения 05.12.2019).
4. *Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами. – М.: Классика МВА, 2018. – 1040 с.
5. *Афанасьева Т.А., Ярушева С.А.* Обучение персонала на рабочем месте // Наука XXI века: проблемы, поиски, решения: материалы XL науч.-практич. конференции. Миасс: Геотур. – 2016. – С. 166–169.
6. *Круглова С.* Назначаете руководителя на должность специалиста? Подготовьте его к работе. Пусть побудет «тенью» опытного управленца. Нюансы шедуинга [Электронный ресурс] // Директор по персоналу. URL: <https://e.hr-director.ru/308727> (дата обращения 05.12.2019).
7. Обучающие командировки для сотрудников (secondment) [Электронный ресурс] // Trainings.ru. URL: <http://www.trainings.ru/library/articles/?id=6310> (дата обращения 05.12.2019).
8. *Саутиева Х.Х., Муха В.Н.* Интеллектуальный капитал организации // Сборник лучших научных работ молодых ученых Кубанского государственного технологического университета, отмеченных наградами на конкурсах в 3-х частях. Краснодар. – 2016. – С. 40–42.