

## ЗАДАЧА ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

**Е.А. ШУМКОВ**

*Кубанский государственный технологический университет,  
350072, Российская Федерация, г. Краснодар, ул. Московская, 2;  
электронная почта: sneveld@rambler.ru*

В статье рассмотрена задача повышения квалификации сотрудников на предприятиях, которая является актуальной задачей в силу того, что технологии не стоят на месте и окружающая среда постоянно меняется. При этом возникают вопросы: «кого и чему обучать?», «когда обучать?» и «сколько средств вкладывать в обучение персонала?». Автором проанализированы основные проблемные места обучения персонала, как со стороны предприятия, так и со стороны персонала. Предложены варианты повышения отдачи от обучения, в том числе с использованием новых образовательных технологий, а также методы оценки прошедшего обучения с использованием различных схем мотивации.

**Ключевые слова:** обучение персонала, обучение на предприятии, обучение сотрудников, мотивация сотрудников, карта обучения, повышение квалификации.

В настоящее время на многих частных предприятиях существует проблема повышения квалификации персонала. Государственные учреждения и предприятия рассматривать не будем, т.к. на них данный вопрос регулируется специальным документом. Проблема заключается в нахождении "золотой середины" в вопросе "сколько вкладывать денег в повышение квалификации персонала и какой отдачи ожидать?". Обычно существует следующая практика – предприятие перед обучением сотрудника заключает с ним договор, в котором указывается, что если сотрудник получает аттестат по итогам квалификации, то в случае, если сотрудник с момента прохождения обучения уволится, допустим, в течение года, то он возвращает деньги за обучение предприятию. Также часто в таком договоре есть пункт, что если сотрудник не получает по итогам обучения аттестат, то он возвращает деньги потраченные на его обучение предприятию и т. д. Таким образом, предприятие перестраховывается от невыгодного вложения средств в обучение. Сотрудник же со своей стороны обычно всячески избегает прохождения дорогостоящего обучения за счет фирмы – здесь большую роль играет частая смена работодателей и неуверенность в завтрашнем дне – "а вдруг мне через месяц

предложат большую зарплату в другой фирме?". В связи с вышеизложенными и другими моментами "золотая середина" в обучении персонала со стороны предприятия обычно сводится к бесплатным семинарам и недорогим, краткосрочным курсам, вебинарам, а также посещению различных выставок и конференций. Сотрудники же проходят серьезные, дорогие курсы обучения, например, от Cisco или HP, за свой счет, тем самым повышая свою стоимость на рынке труда и при этом без обязательств перед текущим работодателем. В то же время цена курсов, "нужных" работнику зачастую превышает сумму в 50000 рублей и обучение проводится в счет отпуска. То есть не каждый сотрудник может себе позволить такие курсы. Отметим также следующий момент – наличие престижного сертификата у сотрудника повышает "стоимость" компании в глазах клиентов, и иногда также компании просто необходимо иметь, допустим, сертифицированных инженеров по определенному оборудованию или программному обеспечению. Еще один момент – после того как специалист получает престижный сертификат, он обычно начинает выдвигать требования по повышению заработной платы. То есть даже из такой краткой постановки проблемы мы видим, что в данном вопросе есть несколько противоречий и большое количество подводных камней. Конечно, не все работодатели применяют «драконовские способы» и есть целый ряд случаев, когда предприятие по особой необходимости без особых условий выделяет средства на обучение, например, для бухгалтеров, в случае изменения налогового законодательства, для инженеров – проектировщиков, в случае ввода новых ГОСТов и СНИПов, в случае эксплуатации потенциально опасного оборудования или работы в экстремальных ситуациях [4] и т.д.

Нельзя написать общих рекомендаций для всех предприятий, как все – таки сделать так, чтобы процесс обучения, прежде всего его финансовая сторона, устраивала и работодателя и сотрудника. Но выделим несколько моментов, от которых можно отталкиваться:

- обучение в качестве поощрения за хорошую работу. Можно начислять сотруднику бонусы по итогам месяцев и в конце года или другого срока,

сотрудник либо берет бонусы деньгами, либо выбирает на их стоимость обучение<sup>1</sup>;

- выделение надежных сотрудников. Нередко в компаниях руководители отделов составляют специальные списки сотрудников, так называемые "светофоры": зеленый цвет – надежный сотрудник, который и в кризис останется в компании, желтый – среднестатистический сотрудник, красный – ненадежный, в любой момент может уволиться. Процесс обучения можно также планировать и на основании данных списков – человек из зеленого сектора обычно без вопросов подписывает договор на обучение;

- иногда удачным решением является модель "сотрудник обучается за свой счет, но при получении сертификата его затраты на обучение компенсируются с выплатой премии". Но в данной модели необходимы положительные прецеденты на предприятии, чтобы сотрудники стали обучаться за свой счет.

Кроме вышеперечисленных интуитивных моделей, можно использовать более сложные модели, основывающиеся на мотивации и трудовой выработке сотрудника. Рассмотрим два варианта.

Вариант на базе оценки трудовой выработки. Пусть работу сотрудника за период можно с небольшой погрешностью численно оценить (если это возможно, то на базе этого числа часто платится зарплата, при этом показателей может быть несколько). Здесь необходимо сохранять историю таких показателей по конкретному сотруднику и далее смотреть динамику изменения показателя выработки до и после обучения. Так как на базе одного сотрудника делать выводы нецелесообразно, то нужно смотреть изменение показателей выработки по определенному коллективу сотрудников, например, в разрезе отделов. Получив изменение выработки в разрезе отделов, можно делать выводы насколько были оправданы вложения в обучение сотрудников. Но при этом не факт, что именно обучение сотрудников привело к повышению выработки, доминирующим фактором могло быть, допустим, назначение

---

<sup>1</sup> Здесь, возможно, чтобы повысить выбор в пользу обучения нужно увеличить стоимость бонусного балла для обучения в сравнении с бонусным баллом, забираемым деньгами.

нового руководителя отдела или изменение схемы мотивации. Можно делать подобные оценки и суммарно по всем отделам предприятия, то есть выявлять насколько была оправдана стратегия вложения средств в повышение квалификации сотрудников по всему предприятию. Также здесь можно исследовать различные схемы повышения квалификации сотрудников. Допустим, сначала в основном проводить обучение в форме массовых внутрифирменных семинаров, затем использовать схему, в которой главный упор делается на точечное обучение небольшого числа сотрудников на дорогих курсах в престижных учебных центрах, далее использовать схему, по которой обучаются только руководители отделов и их заместители и т.д. Понятно, что данный подход требует много времени на исследование отклика работы предприятия на различные воздействия в плане обучения сотрудников. В то же время, если масштаб и структура предприятия позволяет, то можно ускорить проведение данных исследований, запустив различные схемы параллельно по нескольким секторам (департаментам) предприятия.

Во втором варианте будем использовать мотивацию сотрудников к освоению новых технологий и оптимизации своей работы. Дело в том, что многие сотрудники противятся изменениям в своем рабочем функционале в силу разных причин. Чтобы побудить сотрудников периодически оптимизировать свой рабочий функционал, необходимо создать для этого условия, в первую очередь финансовые, чтобы сотрудник не боялся идти на изменения, а во вторую сделать процесс повышения квалификации сотрудника непрерывным. То есть необходимо создать мотивационную модель побуждающую обучаться и внедрять новые технологии. Например, если сотрудник стал выполнять свой функционал за меньшее время и еще стал выполнять дополнительный, то необходимо увеличить его заработную плату, пусть и не пропорционально. Также сотрудников необходимо премировать за рационализаторские предложения, в том числе и с небольшим эффектом. Премировать можно, как уже указывалось выше, бонусами, которые сотрудник в итоге может взять денежными знаками, либо пройти на них обучение. Еще

одним интересным моментом выглядит следующая схема – пусть предприятие резервирует на обучение каждого сотрудника одну неделю в году и за счет бонусов можно увеличивать продолжительность учебного времени сотрудника.

Как в первом случае, так и во втором, крайне необходима тщательно проработанная система оценок обучения (и переобучения) персонала. На это также обращают свое внимание и авторы других разработок [3].

Перспективно также составление персональных карт обучения конкретных сотрудников, но данный момент требует значительных временных затрат отдела персонала, начальников отделов и самих сотрудников. Также следует отметить, что довольно популярно привлечение консалтинговых агентств, специализирующихся на услугах по диагностике кадровых проблем организации и организации образовательных процессов на предприятии [1].

Задача обучения персонала тесно связана с задачей развития всего предприятия и здесь актуально кадровое прогнозирование и планирование, т.е. задача планирования обучения, в том числе должна отталкиваться и от задачи кадрового резерва (как управленческого звена, так и специалистов) [2].

Здесь уместно отметить, что, к сожалению, для организации процесса обучения персонала практически не привлекаются ВУЗы, за исключением, пожалуй, тех узких сфер, где ВУЗ является разработчиком новых технологий (например, МГТУ им. Баумана).

Таким образом, в данной работе рассмотрен важный вопрос повышения квалификации сотрудников на частных предприятиях и предложено несколько схем повышения интереса сотрудников к самообразованию и обучению новым технологиям. При этом от повышения квалификации сотрудника выигрывает и предприятие.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Агаева А.Н., Ледовская М.Е. Подходы кадрового консалтинга к повышению квалификации и обучению персонала организации // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2012, №4. с. 224 – 228.

2. Антропов В.А., Морозова Е.Н. Организация образовательного процесса // Вестник Уральского государственного университета путей сообщения. 2010, №3. с. 95 – 104.

3. Танина М.А. Разработка профессиональных компетенций управленческого персонала организаций дополнительного профессионального образования // Экономика и управление: проблемы и решения. 2014, №10. с. 98 – 109.

4. Хабаху С.Н., Драгин В.А., Тесленко И.И. Организация обучения персонала, эксплуатирующего опасный производственный объект // Чрезвычайные ситуации: промышленная и экологическая безопасность. 2014, №2. с. 99 – 106.

#### REFERENCES

1. Agaeva A.N., Ledovskaya M.E. Podkhody kadrovogo konsaltinga k povysheniyu kvalifikatsii i obucheniyu personala organizatsii // Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava. 2012, №4. s. 224 – 228.

2. Antropov V.A., Morozova E.N. Organizatsiya obrazovatel'nogo protsessa // Vestnik Uralskogo gosudarstvennogo universiteta putey soobshcheniya. 2010, №3. s. 95 – 104.

3. Tanina M.A. Razrabotka professionalnykh kompetentsiy upravlencheskogo personala organizatsiy dopolnitelnogo professionalnogo obrazovaniya // Ekonomika i upravlenie: problemy i resheniya. 2014, №10. s. 98 – 109.

4. Khabakhu S.N., Dragin V.A., Teslenko I.I. Organizatsiya obucheniya personala, ekspluatiruyushchego opasnyy proizvodstvennyy obekt // Chrezvychaynye situatsii: promyshlennaya i ekologicheskaya bezopasnost. 2014, №2. s. 99 – 106.

#### *TASK TRAINING FOR ENTERPRISE STAFF*

**E.A. SHUMKOV**

*Kuban State Technical University,  
2, Moskovskay st., Krasnodar, Russian Federation, 350072,  
e-mail: sneveld@rambler.ru*

The article considers the problem of improvement of qualification of employees in enterprises, which is an urgent task due to the fact that technology is not standing still and the

environment is constantly changing. This raises questions: "Who and what to teach?", "When the train?" And "how much money to invest in training?". The author analyzes the main problems of personnel training places, both by businesses and by the staff. Proposed options to improve the impact of learning, including the use of new educational technologies, as well as methods for assessing trained using various incentive schemes.

**Key words:** training, training in the enterprise, staff training, staff motivation, training card, training.