

*Полякова Юлия Сергеевна,  
Студент магистратуры факультета электронного обучения по  
специализации Организационная психология  
Негосударственного образовательного частного учреждения высшего  
образования «Московский финансово-промышленный университет  
«Синергия»*

## **ОСОБЕННОСТИ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ БЕЗ ОТРЫВА ОТ ПРОИЗВОДСТВА**

***Аннотация:** В статье рассматриваются особенности обучения персонала в организации без отрыва от производства, представлены методы обучения персонала на рабочем месте, их достоинства и недостатки.*

***Ключевые слова:** Персонал, обучение на рабочем месте, методы обучения, обучение без отрыва от производства, обучение персонала.*

***Annotation:** The article discusses the features of on-the-job staff training in the organization, presents educational methods at the workplace, their pros and cons.*

***Key words:** staff, on-the-job staff training, educational methods at the workplace.*

***Актуальность.** Обучение и развитие персонала является важнейшим условием успешного функционирования любого предприятия, так как современный мир очень динамичный и профессиональные знания и умения быстро устаревают. Для того, чтобы оставаться конкурентоспособной организацией, необходимо использовать все преимущества. Одним из таких преимуществ является персонал. Персонал, как главный ресурс предприятия,*

с помощью которого организация работает бесперебойно, достигает своих целей и получает прибыль. Поэтому возникает потребность в обучении профессиональных кадров с целью улучшения их навыков, повышения знаний о необходимой работе. Часто руководство, заказывая обучение, не видит связи между обучением и достигнутым результатом. В итоге либо обучение проводится формально, либо обучение проводится ради самого обучения, либо компания отказывается обучать персонал. Управление человеческими ресурсами должно быть направлено на достижение целей предприятия и самих работников, так как составным элементом менеджмента является обучение и развитие персонала. Обучение содействует формированию у сотрудников потребностей более высокой степени и способностей к творческой деятельности, коммуникативной компетентности и внутренней заинтересованности в развитии и совершенствовании деятельности своей организации. Целью должно быть не само обучения, а итог, к которому приобретенные знания и умения должны привести. Такими итогами могут являться удовлетворенность самого сотрудника от пройденного курса, улучшения в его работе, повышение качества производимой продукции, оказанных услуг и др. Поэтому задачи по систематизации процесса обучения персонала, выдвижений требований к его качеству, а также оценка соответствия результатов обучения заявленным требованиям, являются необходимыми для достижения целей и задач организации.

***Степень изученности проблемы.*** Теоретической и методологической основой данной статьи литературные источники отечественных и зарубежных авторов, таких как Смирнова Н.К., Самарина О.Г., Астахова Т.А., А.Я. Кибанов, М.И. Магура, М.Б. Курбатова, Б.И. Зобов, А.Б. Устинов, А.Л. Аверьянов и другие. Проблемы планирования обучения работников предприятия в соответствии со стратегией развития компании рассматривались отечественными и зарубежными учеными Бояцисом Р.Е.,

Гараваном Т., Друкером П., Кибановым А.Я., Одеговым Ю.Г., Травиным В.В., Шапиро С.А., Журавлевым П.В. и др. Частично аспект планирования обучения работников предприятия на основе использования модели компетенций как качественного показателя состояния трудового потенциала предприятия был затронут в работах Тучкова А.И., Маневича В.М., Нордхога О. Названные выше исследователи внесли весомый вклад в разработку теоретических и методических основ оценки эффективности обучения.

Существует большое количество определений обучения персонала. Основные из них представлены в Табл. 1.

**Таблица 1 Определения понятия «Обучение персонала»**

Источник	Определение
Кибанов А.Я.	Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей .
Армстронг М.	Обучение, имеющее определенную форму, систематическое изменение поведения через формирование новых навыков, которое происходит в результате получения образования, инструктажа, развития и планомерного практического опыта. [7,411]
Егорошин А.П.	Обеспечение соответствия профессиональных знаний и умений работника современному уровню развития науки, техники и производству. [8, 237]
Магуа М.И.	Важнейший инструмент, с помощью которого руководство получает возможность повышать потенциал человеческих ресурсов и оказывать влияние на формирование организационной культуры.

Крис Аргис и Дональд Шон	Обучение персонала возникает тогда, когда члены организации действуют, как обучающиеся для организации агенты, реагируя на изменения внутри организации и в её окружении, обнаруживая и исправляя ошибки в теоретических схемах, используемых организацией и встраивая результаты своих исследований в индивидуальные умственные образы и распределенные представления организации. [9,75]
--------------------------	--

*Источник анализ автора*

Поскольку проведение обучающих программ на предприятии позволяет [3,15]:

- повышать конкурентоспособность компании, гарантированно обеспечивая предприятия квалифицированными кадрами;
- уменьшать количество ошибок, повышая квалификацию сотрудников;
- мотивировать сотрудников, снижает текучесть кадров;
- внедрять в практику обмен опытом.

В зависимости от целей и задач обучающий процесс может быть организован как с отрывом от производства или частичным отрывом от производства, так и без отрыва — на рабочем месте. Методы обучения персонала разнообразны, и их выбор зависит от предмета обучения, сроков и бюджета, например:

- Систематические лекции и курсы повышения квалификации;
- Получение дополнительного высшего образования;
- Конференции и семинары;
- Самообучение, менторство, коучинг и наставничество;
- Практические тренинги и деловые игры.

*Таблица 2. Методы обучения*

Методы обучения	
С отрывом от производства	Без отрыва от производства
Профессиональная переподготовка	Производственный инструктаж
Самообучение	Делегирование и метод усложняющих заданий
Онлайн обучение	Ротация
Дистанционное обучение	Наставничество
Лекции	Коучинг
Курсы повышения квалификации	Shadowing (копирование и сопровождение более опытным специалистом)
Конференции и семинары	
Тренинги	
Деловые игры	

В данной статье рассматриваются методы обучения без отрыва от производства.

**Производственный инструктаж** производится напрямую на рабочем месте, предполагает собою пояснения также демонстрацию способов работы. Инструктаж проводится либо опытным работником, хорошо выполняющим передаваемые функции, либо подготовленным инструктором. Положительными сторонами данного метода являются: непродолжительный срок, нацелен в осваивание определенных действий либо операций, вступающих во область высококлассных обязательств обучающегося сотрудника. Этот метод недорогой и эффективный для развития несложных технических навыков.

**Делегирование и метод усложняющих заданий** - процесс передачи возможностей и полномочий, или доли возможностей подчиненным. Руководство передает часть функций в рамках конкретного проекта. В некоторых случаях менеджер постепенно усложняет задачи с, учитывает степень ответственности и сложности. Такой метод позволяет приобрести практические навыки в, принимать решения в рамках определенных задач. Делегирование дает возможность оценить потенциал сотрудников, создает условия, чтобы узнать возможности и способности подчиненного. Для руководителя высвобождается больше времени. Но окончательное решение принимает руководство. Ответственность в итоге не уменьшается, а наоборот, возрастает. Есть ряд вопросов, которые делегировать нельзя, такие как мотивация сотрудников, постановка целей, оценка результатов, конфиденциальные вопросы, а также задачи, связанные с высокой степенью риска.

**Ротация** приобретение знаний, а также получение навыка в результате регулярной замены рабочего места. В следствии этого за конкретный период формируется понимание о многогранности деятельности и производственных вопросов (специализированных проектов молодых специалистов). Ротация обширно используется предприятиями, требующих от сотрудников овладения не одной специальностью (поливалентная квалификация). Помимо чисто обучающего эффекта, ротация благоприятно отражается на мотивации сотрудника, снижает напряжение и помогает избежать стресса, обусловленным одинаковыми производственными функциями. Данный способ гарантирует полную взаимозаменяемость сотрудников в рамках одного подразделения или производственного цикла, позволяет избежать критичных ситуаций в случае болезни, увольнений, внезапного повышения объемов работ. Но с названными положительными моментами ротации присуще один значительный минус, который следует принимать во внимание при

планировании профессионального обучения-это высокие издержки, связанные со снижением производительности, как следствие перемещения сотрудника с одной должности на другую.

**Наставничество**-это метод обучения, при котором опытный мастер передает практические умения менее опытному сотруднику или новичку прямо на рабочем месте. Такой метод широко распространен во многих организациях, так как положительно влияет и на стажера, и на самого наставника. Новичку легче адаптироваться в новой компании и в коллективе, а наставник получает положительный управленческий опыт. Предприятие при этом получает обученного сотрудника, не прибегая к большим материальным вложениям и с минимальными временными потерями. Трудность в организации действительно качественного процесса наставничества заключается в том, что наставником может являться только опытный специалист с многолетним стажем работы на предприятии. Так же наставник должен обладать определенным складом характера, обладать умением объяснять теорию и передавать практические знания, должен быть замотивирован обучать новичка.

**Коучинг.** Исчерпывающего перевода данного термина на русский язык пока нет, но наиболее подходящим определением может стать «развивающее консультирование». Данный метод особенно эффективен в процессе образования персонала, так как позволяет добиться повышения результатов от деятельности, способствует личному развитию. Навыки, которые были приобретены во время обучения вполне применимы не только в профессиональной сфере, но и в других областях жизни. Наблюдается, что на предприятиях, где практикуется коучинг, улучшаются взаимоотношения среди сотрудников. Преимущества данного метода в том, что у сотрудника повышается уверенность в своих силах, он научается четко ставить цели и

находить ресурсы для реализации. Особенность метода заключается в том, что успех зависит от заинтересованности самого обучаемого. Коуч учитывает интересы самого ученика и исходя из этого выстраивает тактику обучения. Но если у ученика нет заинтересованности, то обучить его становится невозможным.

**Shadowing (шэдоунг)** от англ. слова «тень», «быть тенью». Наблюдение за действиями и работой своих более опытных коллег. Далее обсуждение увиденного, анализ и выводы, а также внедрение увиденного в свою работу. Для реализации данного метода необходимо определить цель и объект наблюдения, ситуации и время. В силу того, что наблюдение произвести незаметно практически невозможно, то с объектом шэдоунга должны быть достигнуты определенные договоренности. Значительным плюсом данного метода является реальная действительность, а не смоделированные ситуации. Полученный опыт должен быть осмыслен и внедрен. Также сотрудник может сделать свои предложения, что, по его мнению, может улучшить рабочий процесс. Ловушки данного метода могут заключаться в том, что объект наблюдения, недооценивая свои знания и умения, может думать, что у него нечему учиться, либо сотрудник может научиться всему самостоятельно.

Считается, что основным аспектом при выборе метода обучения является бюджет предприятия-средства, которые компания готова инвестировать в концепцию обучения персонала. Основываясь на этом делаются выводы о привлечении специалистов по обучению из вне организации. А также делаются предположения по продолжительности обучения по времени. Следует учитывать, что обучение не дает результатов сразу и вложения могут окупиться лишь с течением времени. Положительный эффект может принести любой из методов, но необходимо выполнение



главного условия: сами сотрудники желают обучаться и приобретать новые навыки и знания, а также внедрять их на практике.

### **Использованные источники:**

1. Ландсберг М., Коучинг. Повышайте собственную эффективность, мотивируя и развивая тех, с кем вы работаете.: пер. с англ. М., 2004.
2. Безручко П. Сравнительный анализ инструментов развития персонала // Бизнес без проблем – Персонал. 2002. № 11.
3. Смирнова Н.К., Самарина О.Г., Астахова Т.А. Организационные изменения в компании: персонал, руководители, процессы и управление. – М.: Бератор-Публишинг, 2008. – 192 с.
4. Щегорцов В.А., Таран В.А. Менеджмент: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / под ред. про. В.А. Щегорцова. – М.: Юнити-Дана, 2005. – 543 с.
5. Яхонтова Е.С. Soft Management, или Управление отношениями в компании: Учебник/ Е.С. Яхонтова. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2010. – 470с.
6. Зезюлинский Н. «Каждый выбирает собственный путь»//Управление персоналом.- 2006.- №9. - с. 19
7. Управление персоналом организации: учебник / под ред. Кибанова А.Я. 4-е изд., доп. и перераб. - М.: 2010. - 695 с., с. 411.
8. Егорошин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов. – 4-е изд., испр. / Егорошин А.П. - Н. Новгород: НИМБ, 2003. - 720 с., с. 237
9. Петровская О.А. Система обучения персонала как управленческий ресурс организации / О.А. Петровская // Вестник Адыгейского государственного университета. -2009. -№2. -С. 75-82.