МОДЕЛИ СВЯЗИ ВНУТРИФИРМЕННОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА С КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ

А. В. Оноприенко

Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова,
Москва, Россия

В статье показано, что конкурентоспособность является основным вектором развития организации. Большинство ошибок, ущербов, сбоев в социально-экономических системах происходит по вине конкретных людей, что приводит к необходимости тщательного изучения кадровых рисков, непосредственно связанных с конкурентоспособностью. Вместе с тем из всех существующих ресурсов любой организации самыми ценными являются люди, так как именно они развивают, производят и продвигают продукты и услуги. Развитие персонала, его профессиональных и личностных качеств – ключ к позитивным переменам в организации, одно из важнейших условий ее конкурентоспособности. Это обстоятельство указывает на необходимость направить усилия в системе кадрового менеджмента организации на внутрифирменное обучение персонала. Автором разработан интегрированный вариант моделей связи в механизме управления конкурентоспособностью организации. Показано, что необходимо проводить своевременное непрерывное обучение персонала в организации, используя предложенные модели связи, для упреждения и минимизации возможных ущербов, вызванных действиями персонала, а следовательно, обеспечения экономической безопасности организации, необходимого уровня конкурентоспособности для ее стабильного функционирования в настоящее время и в будущем. *Ключевые слова:* конкурентоспособность организации, модель, внутрифирменное обучение, риски персонала.

MODELS OF TIES BETWEEN IN-COMPANY PERSONNEL TRAINING AND ORGANIZATION COMPETITIVENESS

Alina V. Onoprienko

Plekhanov Russian University of Economics,
Moscow, Russia

The article shows that competitiveness is a principle vector of the organization development. The majority of errors, losses and failures in social and economic systems are caused by concrete people faults, which proves the necessity to study personnel risks that are connected directly with competitiveness. At the same time the most valuable resource of any organization is people as they develop, produce and promote products and services. Developing personnel, their professional and personality qualities could provide a key to positive changes in the organization, which is an important condition of its competitiveness. It points out to the necessity to focus on in-company personnel training. The author worked out the integrated version of models of ties in the organization competitiveness mechanism. It is shown that it is essential to conduct timely continuous personnel training in the organization by using the proposed models of ties in order to avoid and minimize possible damages caused by personnel faults and consequently, to guarantee economic security of the organization, adequate level of competitiveness for its stable functioning today and in the future.

Keywords: competitiveness of the organization, in-company training, personnel risks.

В настоящее время конкурентоспособность является доминирующим вектором развития организации. Большинство сбоев в социально-экономических системах происходит по вине конкретных людей. Такое положение приводит к необходимости детального изучения кадровых рисков, что непосредственно связано с конкурентоспособностью организации. Как известно, риски персонала составляют до 80% всей совокупности рисков организации. Самым ценным ресурсом любой организации являются ее люди, поскольку именно они развивают, производят и продвигают продукты потребления и реализуют услуги. Следовательно, развитие персонала, его профессиональных и личностных качеств представляет собой ключ к позитивным переменам в организации, а это одно из важнейших условий обеспечения конкурентоспособности организации. В связи с этим необходимо направить усилия в системе кадрового менеджмента организации на развитие внутрифирменного обучения персонала.

Специалисты по управлению человеческими ресурсами ввели понятие «риск в работе персонала». Такой риск неизбежен, его нельзя заранее просчитать, так как человек подвержен изменениям, а его поступки, мотивы деятельности определяются как сознательным мышлением, так и сферой бессознательного, что отражает значимость человеческого фактора в организации. Исторически известный лозунг «Кадры решают все» означает, что от кадров зависит как возможность получения сверхприбыли, так и вероятность полного разорения организации. Риски персонала представляют собой возможную вероятность потерь и исход решения стратегических задач организации, которые зачастую связаны с принятием неквалифицированных решений по комплектованию, использованию, развитию и высвобождению персонала [3].

Анализ работ по управлению рисками отечественных и зарубежных авторов позволяет сделать вывод, что деятельность по управлению рисками включает следующие

основные направления: качественный анализ риска, его идентификация; количественная оценка риска; выбор метода и инструментов управления риском; упреждение, предотвращение и контролирование риска; финансирование риска; оценка результатов анализа и управления рисками [1].

Мировой и современный российский опыт показывает, что полученного однажды профессионального образования недостаточно для выполнения руководителями и специалистами организации своих обязанностей. Новые технологии, а также интеграция российских предприятий в мировую экономическую инфраструктуру требуют повышения квалификации специалистов большинства профессий, освоения ими новых технологий и методов работы.

Индикаторами рисков персонала являются как качественные (запахи, дым, огонь пожара, затопление, плесень, обрушение, порча товара), так и количественные показатели хозяйственной деятельности организаций (экономический эффект, выручка, себестоимость товаров, работ, услуг, валовая прибыль, коммерческие и управленческие расходы). Все данные берутся из отчета о финансовых результатах.

Совокупность индикативных показателей выбирается исходя из главных целей хозяйственной деятельности организаций и дополняется такими подконтрольными показателями, как рентабельность продукции; рентабельность активов; коэффициент текущей ликвидности; коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами; коэффициент автономии; потери рабочего времени за год в среднем на одного рабочего; средний срок оплаты товаров и услуг покупателями; доля неоплаченной продукции в объеме отгруженной за анализируемый период продукции; коэффициент износа основных фондов; обеспеченность производства заказами на выпуск продукции в последующие периоды [2; 5].

Для поддержания конкурентоспособности организации необходимо прежде всего сплотить людей на согласованную работу,

при этом особое значение для эффективного менеджмента имеет знание и умение использовать социально-психологические аспекты поведения человека и групп людей в организации. Разумеется, в сложной, нестандартной ситуации опыт и интуиция менеджера, его умение бесконфликтно вести переговоры, его человеческие качества могут оказаться ключевыми факторами. В целом причин рисков много, однако все они являются производными в основном от низкой профессиональной подготовки кадров, которые зачастую не имеют представления о степени и размерах ущерба, приносимых ими лично в трудовой процесс. Именно поэтому организации следует вести учет и накопление рисков с указанием их источника и участников.

В настоящее время проблемы оценки конкурентоспособности персонала и оптимизации инвестиций в человеческий капитал являются самыми популярными темами обсуждения среди менеджеров на различных международных форумах.

Для целей анализа внутрифирменного обучения персонала целесообразно делить обучение на три направления: индивидуальное, коллективное по подразделениям и курсовое. При использовании индивидуальной формы обучения сотрудник прикрепляется к наиболее квалифицированному наставнику. При этом производственное обучение проводится непосредственно на рабочих местах по специальной программе обучения и фиксируется в дневнике производственного обучения. Коллективное обучение представляет собой обучение группы сотрудников по 8–15 человек из нескольких смежных отделов. Курсовое обучение проводится в специализированных учебных центрах [6; 8].

Необходимо иметь методику и модели связи внутрифирменного обучения персонала с конкурентоспособностью организации. На рисунке представлена разработанная автором модель связи адаптивной методики непрерывного внутрифирменного обучения персонала с конкурентоспособностью организации.

Проведение оценки конкурентоспособности персонала позволяет определить степень подготовленности коллектива организации и каждого работника в отдельности к выполнению того или иного вида деятельности, а также выявить его потенциальные возможности с целью определения перспектив профессионального и должностного роста. При этом для выполнения профессиональных задач необходимо потребовать описания результата обучения, т. е. в каком виде руководство хотело бы видеть исход решения задач, и составить перечень показателей (как качественных, так и количественных), по которым надо проводить сравнение и оценку полученного результата.

В решении задачи обеспечения конкурентоспособности персонала следует ориентироваться на такие показатели, как умение работать в команде; наличие опыта работы; уровень образования; способность к обобщению, анализу, восприятию информации, постановке цели; умение рассчитывать экономические показатели, анализировать ситуации для оценки состояния и прогноза, выбирать инструментальные средства, строить эконометрические модели, владеть IT-технологиями, аргументированно строить письменную речь, применять нормативно-правовые документы [4].

Исследователями доказано, что инвестирование в развитие кадров приносит фирме большую прибыль, чем инвестирование в усовершенствование производственных мощностей, следовательно, человеческий ресурс можно определять как ключевой фактор эффективности использования всех остальных ресурсов. Кроме того, эффективное управление развитием персонала помимо непосредственного роста прибыли имеет ряд других положительных последствий для организации: раскрытие потенциала работников, сплочение и улучшение социально-психологического климата коллектива, рост мотивации, привлечение лучших сотрудников, формирование образцов поведения и организационной культуры, способствующих успешному достижению стратегических целей.

Конкурентоспособность внутрифирменного обучения – это оценочная категория, характеризующая возможность

успешно конкурировать или доминировать перед аналогами в этой сфере внутрифирменного обучения.

Рис. Модель связи адаптивной методики непрерывного внутрифирменного обучения с конкурентоспособностью организации

Конкурентоспособность организации – это возможность предложить товар, удовлетворяющий конкурентным требованиям потребителя в требуемом количестве, в нужные сроки и на наиболее выгодных

условиях по цене, условиям поставки, организации технического обслуживания, предоставления кредита. Конкурентоспособность продукции – это его полезность в качестве потребительной стоимости в конкретных условиях. Конкурентоспособность

работника – свойство работника успешно выдерживать конкуренцию на рынке труда в сравнении с работниками аналогичных профессий, специальностей, уровней квалификации. Она обеспечивается за счет высокого уровня профессионализма и компетентности, личных качеств, инновационного и мотивационного потенциала [4].

Цель оценки персонала – изучение степени подготовленности личности или коллектива в целом к выполнению того вида деятельности, которым он занимается или должен заниматься, а также выявление уровня его потенциальных возможностей, конкурентоспособности для определения перспектив инвестирования в обучение для профессионального и должностного роста.

Оценку персонала принято делить на оценку компетенций (знаний, умений, навыков, ценностей, личностных особенностей) и оценку результативности (достижения целей, бизнес-результатов).

Профессионально важные качества можно оценить при помощи различных методов оценки, например, деловых игр, направленных на комплексную оценку деловых и личностных качеств, тестирования, интервьюирования, психологического тестирования, дискуссий. Для этого можно использовать следующие качественные методы: метод «360 градусов», групповую дискуссию, матричный метод, метод системы произвольных характеристик.

Из всех существующих методов наиболее объективными являются количественные (ранговый и метод балльной оценки), поскольку по результатам, полученным в числах, проще проводить сравнение и принимать решение.

Все вышеизложенное приводит к необходимости объединить вместе существующие методы и модели связи конкурентоспособности – организации, персонала, продукции и системы внутрифирменного обучения персонала в фокусе обеспечения конкурентоспособности организации [8; 9].

Предлагается комбинированный метод определения конкурентоспособности персонала и размера инвестиций в обучение с

применением формальных методов с учетом компетенций по должностям [7; 10]. Он включает метод экспертных оценок, методы интервью и парных сравнений, методы редуцирования проб и ошибок. Для оценки конкурентоспособности персонала будем оперировать показателями, которые характеризуют способность доминировать в рассматриваемой сфере деятельности. Тогда по каждой компетенции $p_j(a_i)$ из всего множества n можно вычислить его вес V_j , определяющий его значимость, а взвешенную сумму этих показателей можно рассматривать как суммарную оценку конкурентоспособности персонала a_i :

$$K(a_i) = \sum_{j=1}^n V_j p_j(a_i).$$

Тогда решающее правило будет следующее: претендент a_i предпочтительнее претендента a_j , если $K(a_i) > K(a_j)$.

Для определения значимости компетенции проведем ранжирование и определим их вес, используя метод парных сравнений, для чего сформируем матрицу парного сравнения, элемент которой $b_{ij} = 1$, если они равносильны, и $b_{ij} = 2$, если превосходит показатель, в противном случае $b_{ij} = 0$, что позволяет вычислить сумму баллов S_i по каждой компетенции. Тогда вес компетенции вычисляется по формуле

$$V_i = \frac{S_i}{n^2}.$$

Предлагаемый метод позволяет провести операцию свертки показателей в один интегральный показатель с учетом веса каждого из них. Затем необходимо ввести балльную $B(p_j(a_i))$ оценку компетенций по 5- или 10-балльной шкале, в которой худшему значению показателя дается низкий балл. В связи с этим модель оценки конкурентоспособности персонала преобразуется к виду

$$K(a_i) = \sum_{j=1}^n V_j B(p_j(a_i)).$$

Следует заметить, что перед системой управления персоналом стоят задачи в сфере подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, что обязывает выработать стратегию формирования

кадров, определить потребности в их обучении, выбрать формы и методы подготовки и переподготовки, выбрать программно-методическое обеспечение процесса обучения, изыскать средства финансирования [8; 9].

Формулировка корпоративной цели должна описывать цели обучения. Повышение квалификации сотрудников должно носить непрерывный характер и проводиться в течение всей деятельности. Предприятие должно рассматривать затраты на обучение персонала как инвестиции в основной капитал, которые позволяют более эффективно использовать новейшие технологии [3; 4].

Результаты проведенной работы позволяют дать рекомендации по эффективной организации внутрифирменного обучения: определять потребности в обучении на всех уровнях; формулировать цели обучения, которые должны быть конкретными, измеряемыми, достижимыми, реалистичными с указанием сроков, ориентированных на результат; осуществлять риск-контроль за деятельностью подразделений и сотрудников; с помощью риск-менеджера упреждать рискованные ситуации с использованием существующих методов управления рисками.

Список литературы

1. Гусев В. А., Нисман О. Ю. Создание адаптивной системы непрерывной подготовки и переподготовки кадров для регионального рынка труда // Самарский научный вестник. – 2017. – Т. 6. – № 4 (21). – С. 214–218.
2. Дедул В. А. Обучение и развитие персонала: актуальные тенденции // Автоматизация и управление в технических системах. – 2016. – № 2. – С. 75–76.
3. Довлекаева А. А. Корпоративное обучение как метод повышения лояльности персонала // Молодой ученый. – 2017. – № 5. – С. 154–159.
4. Ильницкий С. А. Обучение персонала как стратегический фактор в системе управления персоналом организации // Молодой ученый. – 2018. – № 3. – С. 418–423.
5. Кобыш А. Н. Технологии и методы управления персоналом, связанные с обучением // Проблемы научной мысли. – 2017. – Т. 1. – № 4. – С. 11–13.
6. Коробкин С. В. Обучение персонала на предприятии: концепции, виды, методы, оценка эффективности // Экономическая наука и практика : материалы V Международной научной конференции (г. Чита, апрель 2017 г.). – Чита : Молодой ученый, 2017. – С. 74–77.
7. Мазовко А. М. Непрерывное профессиональное обучение рабочих (служащих) в республике Беларусь: состояние, перспективы развития // Профессиональное образование. – 2017. – № 3 (29). – С. 22–28.
8. Монгуш Д. О., Панасенко Г. В. Проблемы подготовки и переподготовки персонала // Аллея науки. – 2017. – Т. 3. – № 10. – С. 317–322.
9. Тишина С. В. Переподготовка кадров и повышение квалификации // Аллея науки. – 2017. – Т. 2. – № 9. – С. 124–126.
10. Фомин Г. П. Формальные методы оценки рисков в торговле // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2018. – № 5 (102). – С. 167–173.

References

1. Gusev V. A., Nisman O. Yu. Sozdanie adaptivnoy sistemy nepreryvnoy podgotovki i perepodgotovki kadrov dlya regionalnogo rynka truda [Creation of an Adaptive System of Continuous Training and Retraining of Personnel for the Regional Labor Market]. *Samarskiy nauchnyy vestnik* [Samara Scientific Bulletin], 2017, Vol. 6, No. 4 (21), pp. 214–218. (In Russ.).

2. Dedul V. A. Obuchenie i razvitie personala: aktualnye tendentsii [Training and Staff Development: Current Trends]. *Avtomatizatsiya i upravlenie v tekhnicheskikh sistemah* [Automation and Control in Technical Systems], 2016, No. 2, pp. 75–76. (In Russ.).
3. Dovlekaeva A. A. Korporativnoe obuchenie kak metod povysheniya loyalti personala [Corporate Training as a Method of Increasing Staff Loyalty]. *Molodoy uchenyy* [Young Scientist], 2017, No. 5, pp. 154–159. (In Russ.).
4. Ilnitskiy S. A. Obuchenie personala kak strategicheskoy faktor v sisteme upravleniya personalom organizatsii [Personnel Training as a Strategic Factor in the Organization's Personnel Management System]. *Molodoy uchenyy* [Young Scientist], 2018, No. 3, pp. 418–423. (In Russ.).
5. Kobyshev A. N. Tekhnologii i metody upravleniya personalom, svyazannyye s obucheniem [Technologies and Methods of Personnel Management Related to Training]. *Problemy nauchnoy mysli* [Problems of Scientific Thought], 2017, Vol. 1, No. 4, pp. 11–13. (In Russ.).
6. Korobkin S. V. Obuchenie personala na predpriyatii: kontseptsii, vidy, metody, otsenka effektivnosti [Personnel Training at the Enterprise: Concepts, Types, Methods, Performance Evaluation]. *Ekonomicheskaya nauka i praktika : materialy V Mezhdunarodnoy nauchnoy konferentsii (g. Chita, aprel 2017 g.)* [Economic Science and Practice: materials of the 5th International Scientific Conference (Chita, April 2017)]. Chita, Young scientist, 2017, pp. 74–77. (In Russ.).
7. Mazovko A. M. Nepreryvnoe professionalnoe obuchenie rabochih (sluzhashchih) v respublike Belarus: sostoyaniye, perspektivy razvitiya [Continuing Vocational Training of Workers (Employees) in the Republic of Belarus: State, Development Prospects]. *Professionalnoye obrazovaniye* [Vocational Education], 2017, No. 3 (29), pp. 22–28. (In Russ.).
8. Mongush D. O., Panasenkov G. V. Problemy podgotovki i perepodgotovki personala [Problems of Training and Retraining of Personnel]. *Alleya nauki* [Alley of Science], 2017, Vol. 3, No. 10, pp. 317–322. (In Russ.).
9. Tishina S. V. Perepodgotovka kadrov i povysheniye kvalifikatsii [Retraining and Advanced Training]. *Alleya nauki* [Avenue of Science], 2017, Vol. 2, No. 9, pp. 124–126. (In Russ.).
10. Fomin G. P. Formalnye metody otsenki riskov v torgovle [Formal Methods of Risk Assessment in Trade]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2018, No. 5 (102), pp. 167–173. (In Russ.).

Сведения об авторе

Алина Валерьевна Оноприенко
аспирантка базовой кафедры
Торгово-промышленной палаты РФ
«Развитие человеческого капитала»
РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский
экономический университет имени
Г. В. Плеханова», 117997, Москва,
Стремянный пер., д. 36.
E-mail: dore08@mail.ru

Information about the author

Alina V. Onoprienko
Post-Graduate Student of the Basic
Department of the Trade and Industry
Chamber RF “Development of the Human
Capital” of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane,
Moscow, 117997,
Russian Federation.
E-mail: dore08@mail.ru