

**ГЛАВАТСКИХ О. Б., КОНОВАЛОВ Е. А.**

## **ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННОЕ ОБУЧЕНИЕ: ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И ЭТАПЫ**

**Аннотация.** В статье анализируются подходы к определению сущности и содержания обучения персонала, внутриорганизационного обучения. Также в статье рассматриваются основные этапы внутриорганизационного обучения и факторы, которые способствуют принятию положительных решений об инвестировании в систему внутриорганизационного обучения. Делается вывод, что обучение персонала – это процесс целенаправленного развития у работников предприятий и организаций специализированных, профессиональных знаний, умений и навыков, цель которых заключается в повышение эффективности и производительности труда, которые, в свою очередь, направлены на достижение стратегических целей предприятия. Внутриорганизационное обучение или внутрифирменное обучение – это обучение внутри организации (на рабочих местах, в собственных учебных центрах).

**Ключевые слова:** обучение персонала, внутриорганизационное обучение, кадры, развитие персонала, этапы обучения.

**GLAVATSKIKH O. B., KONOVALOV E. A.**

## **INTRAORGANIZATIONAL TRAINING: BASIC CONCEPTS AND STAGES**

**Abstract.** The article analyzes approaches to determining the essence and content of personnel training and intraorganizational training. The article also discusses the main stages of intraorganizational training and factors that contribute to making positive decisions about investing in an intraorganizational training system. It is concluded that personnel training is a process of targeted development among employees of enterprises and organizations of specialized, professional knowledge, skills and abilities, the purpose of which is to increase the efficiency and productivity of labor, which, in turn, are aimed at achieving the strategic goals of the enterprise. Intraorganizational training is training within an organization (at the workplace, in its own training centers).

**Keywords:** personnel training, intraorganizational training, personnel, personnel development, stages of training.

В настоящее время внутриорганизационное обучение персонала становится одной из важнейших задач сферы управления персоналом. Как известно, руководители современных предприятий проявляют высокую заинтересованность в том, чтобы на производственных участках работали высококвалифицированные и компетентные рабочие, способные успешно

справляться с высокотехнологичными заказами [3; 6; 9]. Поэтому существует необходимость изучения сущности понятия «внутриорганизационное обучение» и выделения его основных этапов.

На сегодняшний день можно выделить различные подходы к определению сущности и содержания обучения работников. В научной литературной среде существуют разнообразные трактовки данного понятия.

Если говорить об обучении в целом, то по мнению М. Амстронга обучение персонала – это запланированная регулярная корректировка поведения с использованием проблемно ориентированных событий, программ и регламентов, позволяющих человеку достигать запланированного уровня навыков, умений и знаний для эффективного выполнения работы» [1]. Веснин В.Р. рассматривает обучение работников как комплекс организационно-экономической деятельности по приобретению и совершенствованию профессиональных компетенций [2]. Маслова В.М. считает, что обучение персонала – это собой совокупность мер, нацеленных на развитие трудового потенциала каждого работника в отдельности и предприятия в целом [7]. С точки зрения Егоршина А.П. обучение персонала является скоординированным непрерывным процессом многогранного развития личности работников с целью повышения эффективности их труда [5]. Более объемную трактовку понятия «обучение персонала» дают авторы Базаров Т.Ю. и Еремин Б.Л. Они рассматривают данный процесс как плановую программу развития персонала, которая нацелена на формирование и развитие новых компетенций по наиболее важным направлениям деятельности персонала организации, в том числе, умений работать в режиме «многозадачности», навыков поведения в профессионально значимых ситуациях [1].

В целом, анализ понятия «обучение персонала» показывает, с одной стороны, различие подходов к его трактовке, а, с другой стороны, позволяет выявить идентичность, схожесть понятий, которая заключается в характеристике обучения персонала как процесса развития, как процесса получения новых профессиональных компетенций. Обобщая изученные понятия, можно сделать вывод, что обучение персонала – это процесс целенаправленного развития у работников предприятий и организаций специализированных, профессиональных знаний, умений и навыков, цель которых заключается в повышение эффективности и производительности труда, которые, в свою очередь, направлены на достижение стратегических целей предприятия. При чем обучение может осуществляться внутри организации (на рабочих местах, в собственных учебных центрах), так и за ее пределами. При этом в отношении обучения внутри организации стали использоваться понятия «внутриорганизационное обучение», «внутрифирменное обучение».

Внутриорганизационное обучение рабочих промышленного предприятия является сложным процессом, осуществляющимся в несколько этапов (рис. 1) [5; 8; 10].

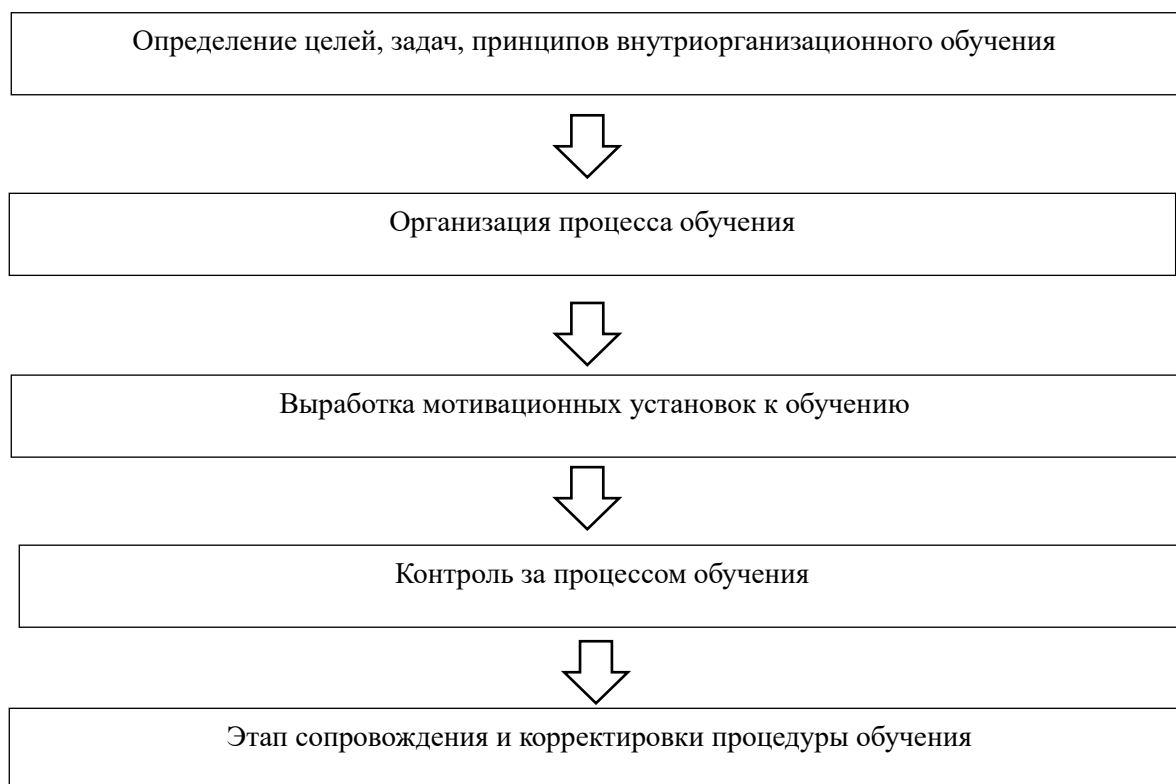


Рис. 1. Этапы организационного обучения рабочих кадров.

На первом этапе анализируется степень соответствия существующей системы обучения требованиям производства. На втором - прописывается процедура обучения и подбираются методы обучения рабочих кадров. При этом следует учитывать, что система обучения должна разрабатываться и совершенствоваться на основе реальных потребностей организации, так как именно от них зависит выбор видов, методов и критериев внутриорганизационного обучения. Процедура внутриорганизационного обучения рабочих кадров должна носить последовательный и структурированный характер.

Третий этап посвящен достижению целей по формированию заинтересованности работников в повышении уровня профессиональных компетенций, поэтому важным становится правильность системы мотивации. Факторы, которые могут повлиять на уровень мотивации рабочих, можно разделить на три группы. Первая группа – это индивидуальные факторы, которые отражают индивидуальные особенности работника, его желание обучаться, его активность и заинтересованность в развитии, карьерном росте. Вторая группа факторов – демографические, они учитывают возраст работников, их опыт, желание максимально глубоко погрузиться в изучение производственного процесса. Третья группа –

ситуационные факторы, включающие в себя материальную заинтересованность, отсутствие конфликтных и стрессовых ситуаций, повышение статуса, авторитета и признание заслуг.

На четвертом этапе осуществляется промежуточный и итоговый контроль. Промежуточный контроль реализуется через присутствие непосредственного руководителя на обучающих мероприятиях, а итоговый контроль предполагает оценку социальной и экономической эффективности обучения персонала.

Пятый, завершающий этап является логическим продолжением предыдущих этапов и предполагает анализ эффективности реализуемого процесса внутриорганизационного обучения, а при необходимости его корректировку.

Таким образом, можно сделать вывод, что главным фактором системы внутриорганизационного обучения работников является определение потребностей предприятия в развитии персонала, т.е. сначала необходимо определить цели, что требуется предприятию от системы внутриорганизационного обучения. Если же эти цели не будут сформированы, то смысл в системе теряется.

Но любая система должна быть эффективна, поэтому в завершении отметим факторы, которые влияют на принятие решений о необходимости инвестирования во внутриорганизационное обучение [4]:

- поддержка преемственности поколений. Поддержание непрерывности процесса внутриорганизационного обучения увеличивает наличие опытных и высококвалифицированных кадров для выполнения наиболее сложных видов работ по мере их появления;

- увеличение степени значимости работников. Правильно выстроенная система внутриорганизационного обучения рабочих кадров может быть использована для повышения уровня квалификации или формирования высокого уровня мастерства работников, что обеспечивается посредством расширения знаний, умений навыков работников;

- сокращение уровня текучести персонала. Инвестирование в обучение рабочих кадров может снизить темпы роста текучести кадров. Хорошо спланированное внутриорганизационное обучение может обеспечить профессиональное развитие работников, стремящихся сделать карьеру в данной организации;

- повышение производительности труда. Внутрифирменное обучение работников может повысить эффективность и производительность их работы. Оно также может помочь организации добиться большей слаженности в соблюдении правил, процедур, а также создает условия для снижения трудоемкости выполняемых работ;

- формировании положительного имиджа организации на рынке труда как социально-ответственного работодателя.

Итак, процесс внутриорганизационного обучения работников должен охватывать различные профессии и специальности рабочих кадров, а правильно выстроенная система внутриорганизационного обучения персонала позволит:

- на постоянной основе повышать профессиональные компетенции персонала;
- готовить работников к возможным изменениям внешней и внутренней среды, что повысит эффективность принятия управленческих решений;
- обеспечить более высокое качество и результативность выполняемых рабочих функций;
- оказывать влияние на формирование системы корпоративных ценностей и профессиональной этики;
- адаптироваться рабочим кадрам к современным требованиям производственного процесса и изменяющимся тенденциям на рынке.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Батяев А. А. Идеальный персонал. Профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации. – М.: Альфа-Пресс, 2019. – 176 с.
2. Веснин В. Р. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие. – М.: Проспект, 2015. – 288 с.
3. Главатских О. Б., Пушина Н. Н. К вопросу о внутрифирменном обучении производственных рабочих // Социально-экономическое управление. – 2024. – № 1 (20). – С. 5–13.
4. Главатских О. Б., Хоменко Е. Б. Модели оценки эффективности внутрифирменного обучения персонала // Глобальный научный потенциал. – 2024. – № 1 (154). – С. 262–264.
5. Ивановская Л. В. Управление персоналом: Теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала: учебно-практическое пособие. – М.: Проспект, 2013. – 64 с.
6. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом: монография / А. Я. Кибанов, Е. А. Митрофанова, Е. Г. Коновалова, О. Л. Чуланова. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 156 с.
7. Маслова В. М. Управление персоналом: учебник для бакалавров. – М.: Юрайт, 2013. – 492 с.
8. Матюнин Л. В., Чекан А. А. Основные тенденции в сфере корпоративного обучения персонала // Мировые цивилизации. – 2021. – Т.6. – № 1. – С. 101–108.

9. Новиков П. П. Российский опыт организации внутрифирменного профессионального обучения персонала // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2011. – № 1 (27). – С. 416–426.
10. Полякова Е. В., Пушина Н. Н. НР на производстве // Социально-экономическое управление: теория и практика. – 2020. – № 1 (40). – С. 59–61.