

*Сирина Е.В.*  
Екатеринбург

## СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ ВНУТРИФИРМЕННОГО ОБУЧЕНИЯ

**Ключевые слова:** внутрифирменное обучение, содержание внутрифирменного обучения, компетентность, формы и методы внутрифирменного обучения.

**Аннотация.** В статье рассматривается содержание внутрифирменного обучения, внутрифирменное обучение с точки зрения существующих видов, методов и международных концептов обучения.

*Sirina E.V.*  
Yekaterinburg

## ESSENS AND CONTENTS THE MODERN STAFF CORPORATE TRAINING

**Keywords:** internal training, content of internal training, competence, forms and methods of the corporate training.

**Summary.** The article presents the contents of internal training, the corporate training in the view of the difficult intentions, methods and international concept of the training.

Качество рабочей силы напрямую зависит от природных способностей конкретного человека, а также уровня образования, профессиональной подготовки, навыков и умений. Прежде чем подойти непосредственно к содержанию обучения персонала, рассмотрим такие ключевые понятия, как обучение персонала и внутрифирменное обучение персонала.

До появления концепции стратегического развития человеческих ресурсов типичным признавалось определение, предлагавшееся Списком терминов Департамента занятости Великобритании (1981 г.): «*Внутрифирменное обучение* – это систематическое развитие знаний, навыков и подходов к профессиональной деятельности, необходимых работнику компании для обеспечения должного

уровня выполнения его служебных обязанностей и решения проблем, возникающих в процессе его профессиональной деятельности» [11]. Здесь главный акцент направлен, в первую очередь, на систематичность обучения, и не придается должного внимания групповому обучению сотрудников с целью достижения стратегических целей организации, воспитания командного духа.

Для иллюстрации типичного американского подхода к понятию внутрифирменного обучения рассмотрим определение Д. Хинричса. «*Внутрифирменное обучение* – это процесс, организованный и инициированный компанией, направленный на стимулирование повышения профессионального уровня ее работников, с целью увеличения их

вклада в достижение максимальной эффективности деятельности компании» [11]. Здесь четко отражены несколько ключевых моментов. Во-первых, процесс обучения организует сама компания, во-вторых, ответственность за результаты обучения изначально распределена между компанией и каждым обучаемым работником.

Содержание внутрифирменного обучения целесообразно представить в виде следующих основных функций [5, 6, 13]:

- выявление и анализ потребностей в тех или иных знаниях и навыках для определенных работников компании в зависимости от стратегии ее развития и текущих задач;

- анализ возможностей и определение наиболее эффективных форм и методов внутрифирменного обучения;

- организация и проведение внутрифирменного обучения персонала компании, его кадровое, материальное и техническое обеспечение;

- мотивация и создание условий реализации результатов обучения в процессе профессиональной деятельности обученных работников.

- оценка результатов обучения.

Так как объектом внутрифирменного обучения является сотрудник организации, следовательно, измеряемым параметром в результате осуществления внутрифирменного обучения должно быть такое качество работника, которое максимально связано и с содержанием обучения, и с результатами профессиональной деятельности. Следовательно, в качестве параметра процесса внутрифирменного обучения целесообразно принять такую категорию, как уровень компетентности работника.

**Компетентность** («знающий, осведомленный в какой-либо области») –

знания в какой-либо области; 2) круг чьих-либо полномочий, прав [14].

В общем смысле понятие «компетенция» означает соответствие предъявляемым требованиям, установленным критериям и стандартам в соответствующих областях деятельности и при решении определенного типа задач, обладание необходимыми активными знаниями, способность уверенно добиваться результатов и владеть ситуацией [10].

А.В. Коротун под компетенцией понимает «интегральное свойство личности, отражающее ее готовность и способность применять в своей профессиональной деятельности знания, умения, навыки, личностные качества, позволяющие ей мобилизоваться на выполнение этой деятельности, самооценивать результаты своей деятельности» [8: 49].

Компетентность толкуется как владение соответствующей компетенцией, то есть совокупностью взаимосвязанных знаний, умений, навыков, отношений, связанных с предметом учения, и опыта, которые эффективно употребляются как в знакомых, так и новых, нестандартных трудовых ситуациях [7].

Компетентностный подход, по мнению А.В. Хуторского, выражается в следующем [14]:

- освоение на высоком уровне содержания предметной области, связанной со сферой предполагаемой профессиональной деятельности;

- овладение способами деятельности (начальные профессиональные навыки и умения), необходимыми для успешной социализации в начале трудовой деятельности по специальности. Компетентностный подход к обучению в отличие от традиционного квалификационного подхода отражает требования не только к содержанию образования (что

должен знать, уметь и какими навыками владеть выпускник вуза в профессиональной области), но и к поведенческой составляющей (способностям применять знания, умения и навыки для решения задач профессиональной деятельности) [14]. Именно поэтому компетенция понимается нами как способность применять знания, умения и личностные качества для успешной деятельности в определенной области. Компетенция – «это ценная способность смыслонаделяющего ума человека делать его конгениальным (экзистенциально и социально адекватным) сложности жизненных ситуаций» [6].

Например, британские исследователи Д. Кенни и М. Рэйд выделяют три уровня компетентности:

- профессиональная компетентность в различных сферах деятельности;
- интегративная компетентность – способность к интеграции знаний и навыков и их использованию в условиях быстро меняющейся внешней среды;
- психологическая компетентность – умение ориентироваться и контролировать внутренние и внешние эмоциональные воздействия, прогнозировать и управлять поведением людей.

В каждом конкретном случае, в зависимости от подхода, задачей внутрифирменного обучения является развитие тех категорий компетентности работника, которые соответствуют текущим потребностям организации и определяются ее кадровой политикой и стратегическими целями.

В практике управления персоналом с функциональной точки зрения различают три вида внутрифирменного обучения: профессиональная подготовка, повышение квалификации и переподготовка кадров. Такую классификацию можно наблюдать у Б.Н. Герасимова и А.Я. Кибанова [5, 6].

*Подготовка кадров* – это планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способов общения.

*Повышение квалификации* – это обучение кадров в целях усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или с повышением в должности.

*Переподготовка кадров* – это обучение кадров в целях освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессии или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

В соответствии с подходом в каждом конкретном случае задачей внутрифирменного обучения является развитие тех категорий компетентности работника, которые соответствуют текущим потребностям организации, что определяется ее кадровой политикой.

С функциональной точки зрения различают несколько видов внутрифирменного обучения [5, 6, 13]:

1. Обучение вновь пришедших в организацию работников, что включает в себя профессиональную и социально-психологическую адаптацию работника к новым условиям. В этом случае крайне важно информировать новых работников об организационной структуре компании, ее миссии и основных аспектах корпоративной культуры.

2. Обучение с целью повышения уровня компетентности необходимо в двух случаях: когда компетентность работника не позволяет ему эффективно и полностью реализовывать свои компетенции; когда сами компетенции частично меняются в связи с развитием карьеры, переходом на новую ступень иерархической лестницы.

3. Переподготовка с целью ротации или освоения новых видов деятельности. Переподготовка подразумевает, в основном, овладение базовыми и профессиональными знаниями и навыками, необходимыми для освоения другого вида деятельности.

В рамках перечисленных видов внутрифирменного обучения можно выделить три направления, каждое из которых соотносится с политикой развития человеческих ресурсов организации.

1-ое направление: представляет собой так называемое необходимое обучение и содержит тот минимум, который необходим для эффективной профессиональной деятельности в рамках реализуемых компетенций.

2-ое направление: сфокусированное обучение – носит стратегический характер и рассчитано на определенный контингент, с творческим потенциалом которого организация связывает свои планы на будущее развитие.

3-е направление: программы развития, охватывающие желающих развить свой потенциал, получить дополнительные, не узкопрофессиональные знания, развить коммуникативные и управленческие навыки, которые не являются обязательными для профессиональной деятельности в текущий период. Данные программы носят резервный характер, формируя и повышая общий образовательный уровень работников, а параллельно выполняют и социальную роль, создавая условия для развития и самовыражения.

Виды и направления внутрифирменного обучения определяют его формы. Британские исследователи Д. Кенни и М. Рэйд также как и российские – Б.Н. Герасимов, А.Я. Кибанов и В.Н. Федосеев выделяют следующие *формы* внутрифирменного обучения:

1. Обучение на рабочем месте в процессе работы (на западе применяется термин – on the job training). Эта форма подготовки является наиболее оперативной, т.к. обеспечивает тесную связь непосредственно с процессом деятельности работника. Обычно данная форма реализуется через наставничество и кураторство с использованием методов усложняющихся заданий, направляемого приобретения опыта, производственного инструктажа, ротации, использования работника в качестве ассистента, делегирования полномочий – функций и ответственности.

2. Обучение с отрывом от работы – (на западе применяется термин – off the job training). Данная форма обучения может быть реализована следующим образом:

- обучение на территории организации, осуществляемое внутренними специалистами самой организации;
- обучение на территории организации, осуществляемое внешними, приглашенными экспертами;
- обучение на территории внешней образовательной организации.

Согласно вышеприведенным формам обучения выделяют две группы *методов обучения* персонала: обучение непосредственно на рабочем месте и обучение вне рабочего места [6]. Критерием выбора вида обучения являются затраты времени и денежных средств, т.е. инвестиции в человеческий капитал. Существуют следующие *методы обучения на рабочем месте*: инструктаж, ротация, наставничество (коучинг), стажировки.

*Методы обучения вне рабочего места*: лекция, рассмотрение практических ситуаций, деловые игры, самостоятельная работа и т.д.

Осуществление процесса внутрифирменного обучения проходит через ряд обязательных этапов, в которых

принимают участие представители вышеописанных групп работников организации. Этапы внутрифирменного обучения отражают его сложную многопроцессную структуру. Их цель – учесть все значимые моменты в организации процесса обучения. Обычно выделяют семь этапов внутрифирменного обучения [5, 6, 13]:

1. Определение потребностей обучения.
2. Формирование бюджета обучения.
3. Определение целей обучения – определение критериев оценки его эффективности.
4. Определение содержания программ и выбор форм и методов обучения.
5. Процесс обучения.
6. Реализация профессиональных навыков и знаний.
7. Оценка эффективности обучения.

Рассмотренные выше этапы обучения отражают классический подход, в соответствии с которым оценка эффективности является заключительной ступенью внутрифирменного обучения и осуществляется после завершения обучения по критериям, выделенным в начале процесса внутрифирменного обучения при определении целей обучения.

Анализ приведенных в статье определений внутрифирменного обучения российских и зарубежных авторов приводит к выводу о том, что внутрифирменное обучение персонала, в первую очередь – непрерывный процесс, а не разовый акт, а во-вторых – процесс, инициированный и управляемый самой компанией в целях достижения единства интересов компании в целом и каждого.

### Библиографический список

1. Авдюкова, А.Е. Возможности компетентностного подхода в современном образовании / А.Е. Авдюкова // Образование и наука. Известия Уральского отделения Российской Академии образования. – 2007. – № 8.
2. Большакова, А.С. Менеджмент: стратегия успеха / А.С. Большакова. – СПб., 2002.
3. Большой толковый социологический словарь (Collins). Том 2 (П–Я): пер. с англ. – М.: Вече, АСТ, 1999.
4. Геберт, Д.; Розеншталь, Л. Организационная психология / Д. Герберт, Л. Розеншталь. – Харьков, 2006.
5. Герасимов, Б.Н.; Чумак, В.Г.; Яковлева, Н.Г. Менеджмент персонала : учебное пособие / Б.Н. Герасимов, В.Г. Чумак, Н.Г. Яковлева. – Ростов н/Д : Феникс, 2003.
6. Кибанов, А.Я.; Дуракова, И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация : учебное пособие для вузов / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова // 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Экзамен, 2003.
7. Королькова, С.А. Компетентностный подход в профессиональном обучении [Электронный ресурс] / С.А. Королькова // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 6: Университетское образование. – 2008. – № 11. – Режим доступа URL : <http://cyberleninka.ru>.
8. Коротун, А.В. Формирование правовой компетенции у будущих социальных педагогов в процессе профессиональной подготовки: дисс. ...канд. пед. наук / А.В. Коротун. – Екатеринбург, 2010. – 279 с.

9. Лайкер, Джеффри; Дао, К. TOYOTA: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Джеффри Лайкер, К. Дао. – М., 2005.
10. Мильруд, Р.П. Компетентность в изучении языка [Электронный ресурс] / Р.П. Мильруд // Иностранный язык в школе. – 2004. – № 7. – Режим доступа URL : <http://cyberleninka.ru>.
11. Психология менеджмента : учебник для вузов/ под. ред. Г.С. Никифорова; 2-е изд., доп. и перераб. – СПб., 2000.
12. Татулов, Б.Э. Анализ сущности и содержания внутрифирменного обучения / Б.Э. Татулов. – Транспортное дело в России. – 2008. – № 2.
13. Федосеев, В.Н. Управление персоналом : учебное пособие / В.Н. Федосеев. – М. : ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д, 2006.
14. Хуторской, А.В. Ключевые компетенции как компонент личностно-ориентированной парадигмы образования [Электронный ресурс] / А.В. Хуторской // Народное образование. – 2003. – № 2. – Режим доступа URL : <http://cyberleninka.ru>.

Статью рекомендует канд. пед. наук, доцент Тоистева О.С.