

и на работе есть место учебе

управление процессом обучения на производстве

Аннотация

Исследована проблема управления процессом обучения на производстве с целью повышения его экономической эффективности. Описаны экстенсивные и интенсивные методы достижения поставленной цели. Даны рекомендации по экономически эффективному управлению данным процессом.

Ключевые слова: обучение на производстве, экономический эффект, самообучение персонала, методы управления, HR-менеджмент, человеческий капитал, кадры

По мнению экспертов в области менеджмента, 80% успеха бизнеса в современных условиях обеспечиваются вовлечением в производство человеческого капитала [1], [2]. Соответственно, в настоящее время одной из ключевых проблем как теории, так и практики HR-менеджмента является повышение экономической эффективности производства за счет инвестиций в человеческий капитал предприятия. Наибольшее внимание при этом уделяется исследованию возможностей и диапазонов управления развитием персонала.

И работа, и учеба

К сожалению, на периферии таких исследований до сих пор остается проблема управления самообучением персонала, поскольку подавляющее большинство исследователей рассматривают данный тип обучения исключительно как самосовершенствование и самоподготовку персонала, мотивированные его стремлением к повышению профессиональной квалификации в свободное от работы время. Данная трактовка исключает возможность планировать процесс самообучения и прогнозировать его результаты, что и объясняет традиционно невысокий интерес как практиков, так и теоретиков HR-менеджмента к управлению данным процессом. При этом, однако, игнорируется тот факт, что самообучение персонала может проходить и в процес-

Моргунов

Виталий Михайлович

старший преподаватель

кафедры экономики,

организации

производства и

менеджмента,

Московский

государственный

университет путей

сообщения (МИИТ)

hevding@mail.ru

се производства, поскольку участие персонала в производственном процессе уже является мотивом самообучения [3]. Так, если производственный процесс протекает в стационарных (не испытывающих значительных изменений) условиях, то персонал получает возможность целенаправленно и систематически совершенствовать свои профессиональные знания, навыки и умения, то есть обучаться. В работе [3] данная разновидность самообучения персонала получила название «обучение на производстве». Экономический эффект обучения на производстве заключается в увеличении отдачи человеческого капитала по мере накопления персоналом производственного опыта [4]. Как показывают результаты исследований [4], [5], [6], целенаправленное воздействие на факторы, определяющие динамику процесса обучения на производстве, способно существенно увеличить его экономический эффект. Соответственно, управление данным процессом с целью повышения экономической эффективности производства не только возможно, но и должно рассматриваться как одна из ключевых задач HR-менеджмента.

Методика управления обучением

Рассмотрим далее основные методы управления процессом обучения на производстве. Указанные методы можно условно разделить на экстенсивные и интенсивные. Отличительной особенностью экстенсивных методов является то, что при их использовании «скорость» самообучения остается неизменной. К ним относятся:

1. Профотбор персонала по критерию «уровень обученности».

Необходимо отметить, что при оценке «уровня обученности» следует ориентироваться не только и не столько на уровень образования персонала, сколько на уровень его профессионализма и степень соответствия модели его поведения в конкретных производственных условиях тем моделям, что приняты на предприятии.

2. Создание условий для достижения персоналом идеального результата его производственной деятельности.

Одним из таких условий, очевидно, является мотивация персонала на достижение указанного

**экономический
эффект обучения
на производстве
заключается
в увеличении отдачи
человеческого
капитала по
мере накопления
персоналом
производственного
опыта**

результата, ведь если такая мотивация отсутствует, то увеличить эффект обучения на производстве невозможно даже при наличии потенциала его увеличения. Еще одним условием является формирование у персонала четкого представления об идеальном результате его производственной деятельности. Если данное представление не формируется целенаправленно, то в ходе процесса обучения на производстве оно сформируется стихийно. Как следствие результативность труда персонала, скорее всего, окажется ниже потенциально возможного уровня [8], что отрицательно скажется на экономической эффективности обучения на производстве.

3. Снижение текучести персонала.

Увольнение работников по причинам, не связанным с нуждами производства, приводит к необходимости нанимать на их место новых, которые, как правило, не располагают тем же уровнем обученности, что и уволенные. Как следствие издержки предприятия растут [6], а производительность труда падает. Напротив, закрепление персонала, в том числе, поддержание его лояльного отношения к предприятию, «продлевает» процесс обучения на производстве, что и обеспечивает увеличение его экономического эффекта.

Далее, к интенсивным относятся те методы управления процессом обучения на производстве, при которых «скорость» данного процесса увеличивается, а именно:

1. Усиление стационарности производственных условий.

Поскольку «любая стабилизирующая система является также и обучающей системой» [9], то усиление стационарности производственных условий «ускоряет» процесс обучения на производстве, что и приводит к росту его экономической эффективности. Усиление стационарности проявляется в четырех аспектах. Первый – гармонизация межличностных отношений (улучшение морально-психологического климата) на предприятии. Второй – специализация труда (процесс обучения на производстве идет тем быстрее, чем уже спектр выполняемых персоналом работ). Третий аспект – стандартизация технологических процессов, в том числе, формирование и поддержание корпоративной культуры, внедрение систем стандартизи-

рованной работы (5S, канбан, бережливое производство и др.). Четвертый – адаптация персонала к производственным условиям, которая заключается в предоставлении персоналу оперативной информации о соответствии параметров его производственной деятельности «корпоративному стандарту». Если персонал не получает такой информации, то значения указанных параметров оказываются ниже потенциально возможного уровня [10], что «замедляет» процесс обучения на производстве, а следовательно, и рост его экономической эффективности.

2. Профотбор персонала по критерию «уровень обучаемости».

Одинаково обученные сотрудники могут демонстрировать разную скорость профессионального роста, поэтому для интенсивного увеличения эффекта обучения на производстве важна не столько обученность персонала, сколько его обучаемость. При этом, однако, необходимо учитывать действие эффекта генерализации, заключающегося в распространении сформированной поведенческой модели на все ситуации, сходные с той, в которой произошло обучение. Поскольку перенос предшествующего опыта в новые производственные условия может как ускорять, так и замедлять выработку новых знаний, навыков и умений, то влияние эффекта генерализации на экономическую эффективность производства может быть как положительным, так и отрицательным.

3. Мотивация персонала на повышение его обучаемости.

Указанная мотивация обеспечивается за счет материального и нематериального стимулирования. Важно отметить, что ее эффективность зависит от продолжительности и интенсивности воздействия мотивирующего стимула. Так, при использовании одного и того же стимула в течение длительного времени его значимость для персонала может снижаться (за счет изменения иерархии потребностей или «привыкания» к действию стимула), а при недостаточной или чрезмерной интенсивности стимуляции величина достигаемого экономического эффекта оказывается ниже максимально возможной (в силу первого закона Йеркса-Додсона [11]).

**закрепление
персонала, в том
числе, поддержание
его лояльного
отношения
к предприятию,
«продлевает»
процесс обучения
на производстве,
что и обеспечивает
увеличение
его экономического
эффекта**

**одинаково обученные
сотрудники могут
демонстрировать
разную скорость
профессионального
роста, поэтому
для интенсивного
увеличения
эффекта обучения
на производстве
важна не столько
обученность
персонала, сколько
его обучаемость**

Без вложений не обойтись

Использование любого из перечисленных методов требует инвестиций в человеческий капитал предприятия. Методический инструментарий оценки их экономической эффективности предложен в работах [4], [7]. Однако указанный инструментарий может быть использован не только для количественного, но и для качественного анализа эффективности управления процессом обучения на производстве. Так, на его основе можно выработать общие рекомендации по повышению экономической эффективности управления рассматриваемым процессом. Например, определить какие из описанных методов наиболее эффективны (с точки зрения экономических критериев) на начальной стадии процесса, а какие – на завершающей. При этом, однако, полученные результаты не будут касаться профотбора персонала, поскольку инвестиции в профотбор возможны лишь до начала рассматриваемого процесса.

Искомые рекомендации для случая, когда критерием эффективности выступает максимум эффекта обучения на производстве, были получены в работе [4]. Обобщая, рекомендации можно сформулировать следующим образом:

1. Экстенсивные методы (кроме профотбора) экономически наиболее эффективны на заключительной стадии процесса обучения на производстве, то есть должны использоваться для повышения профессионального мастерства более опытной части персонала.
2. Интенсивные методы (кроме профотбора) экономически наиболее эффективны на начальной стадии процесса обучения на производстве, то есть должны использоваться для повышения профессионального мастерства менее опытной части персонала.

К сожалению, сопоставление полученных результатов с практикой HR-менеджмента на российских предприятиях выявляет ее экономическую неэффективность в части управления процессом обучения на производстве.

Так, например, мероприятия по снижению текучести персонала зачастую направлены исключительно на закрепление менее опытной его части – вчерашних выпускников колледжей и вузов, уровень про-

фессионализма (а значит, и издержки увольнения) которых априори меньше.

Выводы

Адаптация персонала игнорируется или осуществляется формально, что не дает новым сотрудникам возможности оперативно получать информацию о соответствии уровня их профессионализма уровню наиболее опытных сотрудников, из-за чего процесс обучения на производстве идет значительно медленнее и с меньшим экономическим эффектом.

До некоторой степени эти и другие недостатки управления процессом обучения на производстве на отечественных предприятиях могут быть объяснены сложившейся ситуацией на рынке труда в ряде экономических отраслей. Однако, на наш взгляд, основная причина низкой эффективности управления рассматриваемым процессом заключается в том, что руководство отечественных предприятий еще не до конца осознало роль HR-менеджмента в повышении экономической эффективности производства и воспринимает управление развитием персонала скорее как источник затрат, чем как источник стабильного дохода.

Литература

1. Морозова И.Н. HR-менеджмент: справочник менеджера по персоналу [Текст]. – Ростов н/Дону: Феникс, 2006.
2. Романтеев П.В. Аналитический обзор методик оценки человеческого капитала // Экономика, предпринимательство и право, 2011, № 2 (2) // <http://www.creativeconomy.ru/articles/15251>.
3. Моргунов В.М. Особенности самообучения персонала [Текст] // Мир транспорта, 2010, № 5.
4. Моргунов В.М. Эффект обучения на производстве: экономический и математический анализ [Текст]. – М.: Lambert Academic Publishing, 2012.
5. Хендерсон Б.Д. Рассмотрение кривой опыта: почему это работает? [Текст] // Стратегии, которые работают: Подход VCG: сб. статей. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2005.
6. Райхельд Ф.Ф., Тил Т. Эффект лояльности: движущие силы экономического роста, прибыли и непреходящей ценности [Текст]. – М.: Вильямс, 2005.

**сопоставление
полученных
результатов
с практикой
HR-менеджмента
на российских
предприятиях
выявляет ее
экономическую
неэффективность
в части управления
процессом обучения
на производстве**

7. Левицкая Л.П., Моргунов В.М. Математическая модель расчета экономического эффекта от инвестиций в обучение персонала [Текст] // Modelare matematică, optimizare și tehnologii informaționale: materialele conf. intern. (Chișinău, 19–21 mart. 2008). Ch.: Evrica, 2008.
8. Новиков А.М. Процесс и методы формирования трудовых умений: профпедагогика [Текст]. – М.: Высшая школа, 1986.
9. Паск Г. Обучение как процесс создания системы управления // Кибернетика и проблемы обучения: Сборник переводов [Текст]. – М.: Прогресс, 1970.
10. Введение в эргономику/ Г.М. Зараковский, Б.А. Королев, В.И. Медведев и др. [Текст]. – М.: Советское радио, 1974.
11. Лефрансуа Г. Теории научения. Формирование поведения человека [Текст]. – СПб.: Прайм-Еврознак, 2003.

КСЭ

Vitaly M. Morgunov

*Senior Lecturer of Chair of Economics, Industrial Engineering and Management,
Moscow State University of Railway Engineering*

Management of Training Process on Production

Abstract

Article researches the problem of management of educational process on production with target of its economic efficiency increase. Extensive and intensive methods of stated objective achievement are described. Recommendations for economy efficient management of such process are given.

Keywords: training on production, economy effect, personnel self-training, management methods, HR-management, human capital assets, staff