

4. Dvornikova Yu.V., Kuznetsova O.A., Isheeva I.A. Evaluation of the state and effectiveness of the development of regional credit institutions in the current economic situation // Bulletin of SamGUPS, 2015. № 3 (29). P. 61–65.

## **ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ОБУЧЕНИЕ КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИЙ<sup>1</sup>**

***И.Ш. Галиакбарова***

*Казанский (Приволжский) федеральный университет*

**Аннотация.** В статье представлен анализ организационного обучения в нефтегазовой отрасли. Приведены примеры организации обучения персонала в таких предприятиях, как Газпром и Роснефть. В заключении автором предложены рекомендации по совершенствованию организационного развития в данной отрасли.

**Ключевые слова:** организация, обучение, персонал, развитие, управление.

Обучение является важнейшей функцией управления, успешное осуществление которой обеспечивает достижение организацией ее целей. Раскроем понятия «обучение персонала» и «организационное обучение».

Обучение персонала – основной путь получения профессионального образования. Это процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения, который целенаправленно организован, планомерно и систематично осуществим под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей [2, с. 425].

Организационное обучение – это приобретение знаний и использование информации, позволяющих успешно адаптироваться к изменяющимся явлениям [3, с. 8].

Майкл Армстронг в своей книге считает, что «организационное обучение является вкладом в развитие возможностей фирмы на основе ее ресурсов. Это соответствует одному из основных принципов управления человеческими ресурсами, а именно: инвестиции в персонал нужны

---

<sup>1</sup> Научный руководитель: доцент кафедры управления человеческими ресурсами Д.В. Сырадоев

для того, чтобы развивать интеллектуальный капитал, необходимый организации и, таким образом, увеличивать ее запас знаний и навыков». Согласно Р. Эренбергу и Р. Смигу, теория человеческого капитала указывает, что «знания и навыки, которыми обладает работник и которые происходят из образования и обучения, в том числе обучения на опыте, создают производительный капитал» [4].

Иными словами, каждый работник в организации должен обладать теми ключевыми компетенциями, которые требуют от него его профессиональная деятельность, которые развиваются благодаря организационному обучению.

Компетенции – индивидуально-личностные характеристики, знания, умения, навыки, модели поведения сотрудника и его ценности [1, с. 452].

Проблема организационного обучения является наиболее актуальной в современном мире. Именно такого организационного обучения, которое способствовало бы приобретению новых знаний для использования информации, которое адекватно помогало бы адаптироваться в происходящих изменениях.

Организационное обучение, в первую очередь, должно нести в себе готовность к положительным переменам, возможность продвижения по карьерной лестнице, а также желание к самосовершенствованию.

В настоящее время наиболее актуальной концепцией является концепция непрерывного обучения, которая предполагает, что приобретение знаний происходит в процессе повседневного рабочего опыта, в общении с коллегами, в консультациях с наставниками, совещаниях и т.д.

Существуют следующие формы обучения персонала организации:

1. Обучение непосредственно на рабочем месте.

Подразумевает прямое взаимодействие ученика или слушателя в обычной производственной среде. Характерной чертой для данного вида подготовки является то, что она протекает в стенах самой организации и только для её сотрудников.

В таблице 1 предоставлены основные методы обучения персонала на рабочем месте.

Таблица 1. Методы обучения персонала на рабочем месте [7]

Метод обучения	Характерные особенности метода
Инструктаж	Проходит в форме разъяснения и демонстрации прие-

	мов работы непосредственно на рабочем месте. Характеризуется непродолжительностью периода обучения, инструктаж направлен на овладение конкретными операциями или приемами, которые входят в профессиональные обязанности ученика или слушателя
Ученичество (копирование)	Является традиционным методом обучения работников, которые, работая рядом с мастером, квалифицированным специалистом, овладевают профессией с помощью копирования их действий
Ротация	Представляет собой метод самостоятельного обучения. При ротации работник временно переводится на новую работу, должность с целью овладения новыми знаниями, умениями, навыками. Ротация характеризуется непродолжительным сроком обучения
Наставничество	Это занятия опытного работника с молодым рабочим в процессе ежедневной работы. Наставник делится опытом работы, раскрывая секреты профессионального мастерства. Целью данного метода является минимизация периода адаптации вновь принятых сотрудников подразделений и периода освоения новых технологий сотрудниками на рабочем месте
Сторителлинг	Заключается в том, чтобы с помощью мифов и историй из жизни организаций обучать молодых сотрудников правилам работы в корпорации

## 2. Обучение вне рабочего места.

Обучение вне рабочего места проводится за пределами организации и является эффективным средством быстрой передачи нужной информации об изучаемом предмете большим группам людей. Данный комплекс методов целесообразно применять для изучения фактического материала, концепций, принципов и теорий.

В таблице 2 представлены основные методы обучения персонала вне рабочего места.

Таблица 2. Методы обучения персонала вне рабочего места [7]

Метод обучения	Характерные особенности метода
Лекция	Является пассивным методом обучения, проходит в форме изложения теоретического и методического материала, практического опыта
Семинар	Относится к активному методу обучения, предполагает

	участие в дискуссиях, развивающих логическое мышление и вырабатывающих способы поведения в различных ситуациях
Рассмотрение практических ситуаций (кейсов)	Метод активного проблемно-ситуационного анализа, который основан на обучении путем решения конкретных задач-ситуаций, решении кейсов
Деловые игры	Метод активного обучения поведению в различных производственных ситуациях, при ведении переговоров; при этом обладатели ролей должны высказывать свои альтернативные точки зрения
Моделирование	Помогает обучающемуся развить навыки межличностного общения, научиться отстаивать свои права, не нарушая прав других лиц
Тренинг	Активный метод обучения, развивающий компетентность межличностного и профессионального поведения в общении
Ролевые игры	Предполагает имитацию реальной проблемной ситуации, когда обучающиеся принимают на себя роли действующих лиц. Данный метод обучения проводится по подготовленному сценарию, который дает возможность участникам попробовать себя в разрешении различных проблемных ситуаций

Для каждой компании важно наличие справедливой и логично построенной системы обучения сотрудников. Профессиональное и личностное развитие осуществляется через действующие в компании системы обучения и карьерного продвижения работников. Приведем несколько примеров систем обучения персонала в нефтегазовой отрасли.

ПАО «Газпром» – глобальная энергетическая компания. Основными направлениями её деятельности являются геологоразведка, добыча, транспортировка, хранение, переработка и реализация газа, газового конденсата и нефти, реализация газа в качестве моторного топлива, а также производство и сбыт тепло- и электроэнергии.

Работники «Газпрома» активно посещают курсы повышения квалификации и профессиональной переподготовки руководителей, тем самым развивая компанию в новом направлении. В «Газпроме» используются только те подходы к подготовке и переподготовке кадров, которые позволили бы действительно управлять знаниями персонала, организовать кадровый потенциал, способный обеспечить достижение целей инновационного развития.

Молодым специалистам в компании уделяется особое внимание: осуществляется индивидуальный подход к обучению и развитию данной категории работников.

Профессиональное обучение в ПАО «Газпром» включает в себя:

- первичное обучение для лиц, впервые принятых на работу в компанию;
- обучение первого года, которое предполагает детальное знакомство с той организацией, в которой работает сотрудник, а также техникой и технологией производства;
- повышение квалификации в течение всей трудовой деятельности с целью поддержания квалификации работника;
- обучение, связанное с карьерным ростом.

В ПАО «Газпром» действует система непрерывного обучения, которая охватывает все категории производственного и офисного персонала, а также все уровни управления – от рабочих и специалистов до топ-менеджеров. Программы обучения формируются в зависимости от целей и аудитории, с использованием разных методов, форм и средств обучения.

Среди программ, разработанных ПАО «Газпром» для обучения персонала, выделяют: обязательные программы повышения квалификации, регулируемые законодательством; программы подготовки квалифицированных рабочих; дополнительные программы повышения квалификации, направленные на развитие профессиональных компетенций; программы развития Единого управленческого резерва; программы, направленные на развитие молодых специалистов; программы обмена опытом: наставничество, конференции [5].

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в ПАО «Газпром» присутствуют все аспекты для постоянного развития и обучения сотрудников, что позволяет компании оставаться на лидирующих позициях в мировой экономике.

Другим примером системы обучения персонала может выступать компания ОАО НК «Роснефть». Она является одним из самых крупных работодателей РФ, обеспечивая работой около 170 тысяч человек во всех федеральных округах. Персонал – ключевой ресурс развития ОАО НК «Роснефть».

Ценность человеческой жизни является главным преимуществом при взаимосвязи компании с сотрудниками, поэтому особое внимание уделяется охране труда, промышленной безопасности, сохранению

здоровья персонала. Компания ставит перед собой масштабные и сложные стратегические задачи, решение которых напрямую зависит от профессионального и личностного развития персонала, его направленности на эффективный труд.

Успех каждого из сотрудников в своей профессиональной деятельности и командной работе в ОАО НК «Роснефть» зависит от объема знаний и навыков, которыми они обладают. Компания систематически предоставляет своим сотрудникам возможности для постоянного совершенствования своих знаний и навыков. Основным аспектом в области обучения и развития персонала является политика внутреннего роста и профессионального развития.

В ОАО НК «Роснефть» работает единая корпоративная система подготовки кадров, охватывающая все направления бизнеса и категории персонала. Данная система обучения и развития персонала создана для того, чтобы:

- обеспечить уровень профессионально-технической компетентности сотрудников, который соответствует текущим и перспективным потребностям компании;
- усилить управленческие компетенции, развитие внутреннего кадрового резерва компании;
- выполнить обязательные государственные требования к уровню подготовки персонала топливно-энергетического комплекса, которые нацелены на обеспечение качества и безопасности на производстве;
- обеспечить необходимый уровень компетентности всех работников в системе управления промышленной безопасностью.

В зависимости от поставленных целей и обозначенных задач, для достижения которых происходит обучение и развитие, программы подразделяются на:

- программы обязательного обучения, обеспечивающие безопасность труда и качество выполнения работ на производстве;
- программы профессионального развития.

Наибольшее внимание компания уделяет ключевым направлениям профессионально-технического обучения в области разработки и добычи, переработки, коммерции и логистики.

ОАО НК «Роснефть» активно ведет управленческую подготовку руководителей, выявляя и развивая кадровый резерв.

Компания использует систему дистанционного обучения, которая содержит большое количество корпоративных курсов и мультимедийных пособий, предоставляя тем самым каждому сотруднику быстрый и удобный доступ к знаниям.

Внутренние ресурсы и накопленная экспертиза активно используются для распространения опыта и знаний между сотрудниками с целью повышения эффективности их деятельности.

Непрерывность внутреннего обучения позволяет сохранить накопленный организационный потенциал, ускорить внедрение корпоративных стандартов и улучшить межфункциональное взаимодействие. Преследуя цель активного использования и развития собственного ресурса обучения, в ОАО НК «Роснефть» присутствует своя учебно-тренинговая база в регионах деятельности. Так, в числе экспертов компании более 2000 человек тренерского и преподавательского состава, которые проводят работу в 10 полигонах практического тренинга и 59 учебных центрах и классах. Учебные центры оснащены тренажерами для отработки практических навыков оперативного персонала опасных производственных объектов. В компании активно реализуется система наставничества и развития рабочих [6].

Таким образом, исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод о том, что ОАО НК «Роснефть» нацелена на постоянное обучение и развитие своих сотрудников в профессиональной деятельности, обеспечивая своих сотрудников учебно-тренинговой базой и программами обучения и развития.

На примере двух компаний – «Газпром» и «Роснефть» – можно сделать вывод о том, что обучение на российских предприятиях направлено на привлечение, удержание и развитие персонала, а также на повышение эффективности труда. На крупных предприятиях персонал – это ценный ресурс, которому компания должна уделять первостепенное внимание.

Несмотря на положительные стороны развития персонала в нефтегазовой отрасли, некоторые компании сталкиваются с проблемами, которые требуют незамедлительного решения.

Так, компания «Лукойл», являясь одной из крупнейших нефтегазовых компаний, столкнулась с недостатком специалистов по ключевым для нефтегазового сектора специальностям и профессиям, несоответствием уровня предоставляемых образовательных услуг потребностям

работодателей. С целью устранения данных проблем компания приняла решение о тесном сотрудничестве с профильными вузами, сформировав комплексную программу взаимодействия компании с вузами нефтегазовых, химических и энергетических профилей. В ходе реализации данной программы были созданы базовые кафедры в ведущих нефтегазовых вузах России, организована работа со студентами совместно с представителями производственных структурных подразделений компании, заключены договора на производственные практики, к образовательному процессу привлечены руководители и специалисты компании.

Для устранения проблемы дефицита рабочей силы и необходимости их систематического обучения, компанией было решено вывести на аутсорсинг функции по подготовке рабочих с одновременным созданием системы контроля за качеством обучения. Реализация данного решения была проведена при передаче учебно-материальной базы учебных центров, принадлежащих подразделениям компании, в государственные образовательные учреждения среднего профессионального образования в регионах присутствия компании [8, с.36].

Таким образом, организационное обучение персонала является необходимым элементом в нефтегазовой компании и ставит перед собой цель обеспечения развития работников и более продуктивного использования их потенциала, тем самым расширяя кругозор работников и повышая их удовлетворенность трудом, а также повышая соответствие качества рабочей силы установленным требованиям рабочих мест.

Обеспечение соответствующего уровня обучения позволяет решать такие задачи, как повышение результативности труда каждого сотрудника и эффективности всего производства, обеспечение систематического роста квалификации кадров, стабилизация коллектива. Следовательно, организации, руководители которых понимают важность обучения своих сотрудников, делают серьезный шаг на пути к собственному процветанию.

### **Библиографический список**

1. Альмухаметова Э. Р. Определение понятий «компетенция» и «компетентность» финансового учреждения // Молодой ученый. 2015. №8. С. 452–454.
2. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2010. 695 с.



3. Тюкульмина О.И. Организационное поведение: учебное пособие / О.И. Тюкульмина. Томск, 2009. 160 с.
4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами [Электронный ресурс]. URL: [http://www.e-reading.club/chapter.php/1025785/0/Armstrong\\_Praktika\\_upravleniya\\_chelovecheskimi\\_resursami.html](http://www.e-reading.club/chapter.php/1025785/0/Armstrong_Praktika_upravleniya_chelovecheskimi_resursami.html) (дата обращения 26.11.2016).
5. [Электронный ресурс] URL: <http://www.gazprom.ru/careers/hr-policy.html> (дата обращения 26.11.2016).
6. [Электронный ресурс] URL: <http://www.rosneft.ru/Development/personnel.html> (дата обращения 27.11.2016).
7. Таблица составлена автором по Кибанову А.Я. Управление персоналом организации. М.: ИНФРА-М, 2010. 695 с.
8. Москаленко А.А. Обучение и развитие персонала нефтяных компаний: тенденции, проблемы, пути решения // Экономические науки. 2016. №2. С. 35–38.
9. Михайлов Ф.Б. Развитие системы управления персоналом в отечественных организациях // Ф.Б. Михайлов / Управление персоналом в программах подготовки менеджеров: сборник материалов международного научно-практического семинара. 2017. №14. С. 56–57.

## ORGANIZATIONAL LEARNING AS A FACTOR STAFF DEVELOPMENT ORGANIZATIONS

**I.S. Galiakbarova**

*Russia, Kazan Federal University*

**Abstract.** The article presents an analysis of organizational learning in the oil and gas industry. Examples of the organization of staff training in such companies as Gazprom and Rosneft. In conclusion, the author offers recommendations for improving organizational development in the industry.

**Keywords:** organization, training, personnel, development, control.