

УДК

**Л.Б.Бажов** преподаватель Авиационно-транспортного колледжа ФГБОУ Санкт - \_Петербургского Государственного Университета гражданской авиации

## **Обучение персонала как основа конкурентного преимущества авиационных предприятий**

Достижение долгосрочных и краткосрочных целей авиационных предприятий, необходимость повышения их конкурентоспособности и проведение организационных изменений требуют высокого уровня профессиональной подготовки авиационного персонала и хорошо спланированной, четко организованной работы по обучению персонала. При этом обучение не должно ограничиваться лишь передачей работникам тех или иных знаний и развитием у них необходимых навыков. В идеале обучение призвано передавать работникам также информацию о текущем состоянии дел авиационной компании и способствовать развитию у них понимания перспектив ее развития, основных направлений ее стратегии, повышать уровень трудовой мотивации, приверженности работников своей организации и включенности в ее дела.

**Обучение персонала** — основной путь получения профессионального образования. Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, и руководителей [2, с.217] .

Таким образом, предметом обучения являются:

- ✓ *знания* — теоретические, методические и практические, необходимые работнику для выполнения своих обязанностей на рабочем месте;
- ✓ *умения* — способность выполнять обязанности, закрепленные за работником на конкретном рабочем месте;
- ✓ *навыки* — высокая степень умения применять полученные знания на практике, навыки предполагают такую меру освоения работы, когда вырабатывается сознательный самоконтроль;
- ✓ *способы общения* (поведения) — форма жизнедеятельности личности, совокупность действий и поступков индивида в процессе общения с окружающей действительностью, выработка поведения, соответствующего требованиям, предъявляемым рабочим местом, социальные отношения, коммуникабельность.

Знания, полученные работниками в высших учебных заведениях, стремительно устаревают, нарастает необходимость их существенного обновления. В США существует даже понятие "период полураспада компетентности". Это промежуток времени, за который половина приобретенных знаний устаревают. Поэтому все большее распространение в западных и российских компаниях получает идея создания системы непрерывного образования сотрудников (концепция «обучающейся организации») [1, с.9]. Среди основных факторов, иллюстрирующих важность непрерывного образования в авиационной отрасли, могут быть выделены следующие:

1. Внедрение новой техники, технологий, расширение сферы авиационных услуг, рост коммуникативных возможностей создают условия для ликвидации и изменения некоторых видов работ. В связи с этим необходимая квалификация не может быть гарантирована базовым образованием;
2. Мир превращается в рынок без границ с высоким уровнем конкуренции между авиационными компаниями разных стран. Страны, имеющие современную систему инженерного и управленческого высшего образования и программы непрерывного образования, лидируют в условиях этой

конкуренции. Они тем самым имеют возможность в кратчайшие сроки ответить на любой «вызов» повышением производительности инженерного и управленческого труда;

3. Более эффективным и экономичным для компаний является повышение отдачи от уже работающих сотрудников на основе их непрерывного обучения, чем привлечение новых работников.

Недостаток у работника знаний и навыков, необходимых для успешного выполнения порученных ему задач, не только приводит к неэффективной работе, но и снижает его удовлетворенность работой. Чем хуже работник профессионально подготовлен к выполнению своих рабочих функций, тем выше у него уровень энергетических затрат и стрессов, связанных с работой. Следствием этого является также снижение авиационной безопасности полетов.

Определяющим условием экономического здоровья авиационных компаний является их способность адаптироваться к изменяющимся условиям внутренней и внешней среды. Поэтому, несмотря на достаточно сложное финансовое положение большинства российских авиационных предприятий расходы, связанные с обучением персонала, начинают рассматриваться как необходимые. Все больше компаний проводит широкомасштабное обучение персонала и руководителей разных уровней, понимая, что только обученный, высококвалифицированный и высокомотивированный персонал будет решающим фактором развития предприятия и победы над конкурентами.

Возрастание роли обучения в процессах повышения конкурентоспособности авиационных предприятий и их организационного развития обусловлено следующими пятью *факторами*:

1. Обучение персонала является важнейшим средством достижения стратегических целей авиационных предприятий.
2. Обучение является важнейшим средством повышения ценности человеческих ресурсов авиационных предприятий.

3. Без своевременного обучения персонала проведение организационных изменений сильно затрудняется или становится невозможным.

4. Обучение является одним из средств повышения привлекательности рабочего места.

5. Обучение персонала - важнейшее звено системы управления персоналом.

*1. Обучение персонала как средство достижения стратегических целей организации.*

Успех на пути достижения важнейших стратегических целей организации во многом зависит от того, в какой степени персонал осведомлен о стратегических целях и насколько он заинтересован и подготовлен к работе по их достижению. Необходимость быстрых организационных изменений и смены принципов управления в условиях нарастающей конкурентной борьбы - все это предполагает рост производительности труда персонала, повышение качества товаров, улучшение обслуживания потребителей, творческое и новаторское отношение к делу. Обучение персонала лишь тогда входит в число приоритетных направлений кадрового менеджмента, когда высшее руководство осознает, что реализация рыночных стратегий требует более высокого уровня профессиональной подготовки всех категорий работников.

[1, с.21]

Обучение персонала организации оказывает влияние на результаты деятельности всей авиационной компании. Логика развития бизнеса неумолимо требует более тесной увязки процессов обучения персонала и процессов организационного развития. Все чаще обучение начинает рассматриваться как инструмент поддержки корпоративной стратегии.

Главными препятствиями, мешающими достижению более высоких рабочих результатов, являются не только недостаточный уровень профессиональной подготовки авиационного персонала, но также и старые подходы к работе на разных уровнях организации. Эти препятствия можно преодолеть лишь при условии разработки и практической реализации новой

политики в сфере внутрифирменного обучения, включающей разнообразные формы обучения и учебные программы для всех категорий работников.

## *2. Обучение как средство повышения ценности человеческих ресурсов организации.*

Обучение персонала является важнейшим инструментом, с помощью которого руководство получает возможность повышать потенциал человеческих ресурсов и оказывать влияние на формирование организационной культуры.

В условиях стремительных изменений рыночной ситуации, как никогда, нужны яркие таланты и свежие идеи, способные обеспечить высокий уровень конкурентоспособности. Организации, готовые инвестировать деньги в обучение своих сотрудников, могут рассчитывать на то, что работники, повысившие уровень своей профессиональной подготовки, смогут легче и быстрее решать более сложные задачи, повышать авиационную безопасность полетов, будут быстрее справляться с трудностями в работе, у них будет выше уровень приверженности своему предприятию.

Современные подходы к управлению организациями основываются на том, что персонал рассматривается в качестве ключевого фактора, определяющего эффективность использования всех остальных ресурсов.

Для того чтобы снизить риск потери работников, обучающихся либо повышающих свою квалификацию за счет организации, многие компании разрабатывают и внедряют систему юридических, организационных и морально-психологических мероприятий, направленных на закрепление и удержание в компании этой категории работников. Разработка и реализация специальных программ, обеспечивающих работникам более широкие возможности развития карьеры после прохождения обучения, и востребованность полученных знаний и навыков - это меры, которые помогают закрепить в организации обученный персонал.

### *3. Обучение как средство, облегчающее проведение организационных изменений.*

Рассматривая процесс организационных изменений, эксперты часто указывают на то, что существенным препятствием на их пути часто становятся не отсутствие необходимых ресурсов или происки конкурентов, а сопротивление собственного персонала. Сопротивление может быть вызвано целым рядом причин, среди которых наиболее распространенными являются следующие:

- ✓ старая система ценностей и приоритетов, определяющая поведение работников;
- ✓ непонимание целей и путей осуществления изменений;
- ✓ недостаточная заинтересованность в изменениях
- ✓ недостаток у персонала знаний и навыков, необходимых в новых условиях;

Та работа, которую ведут многие организации для повышения эффективности, невозможна без использования нового, современного авиационного парка, без внедрения более эффективных технологий, приемов работы и методов управления. Технологические изменения и постановка новых организационных целей могут радикально менять содержание труда самых различных категорий авиационных работников - от высшего руководства до рядового персонала. Это требует дополнительных знаний, развития новых навыков, пересмотра старых подходов к работе. В таких условиях обучение персонала становится необходимым.

### *4. Обучение персонала как важнейшее звено системы управления персоналом.*

Обучение является важнейшим звеном системы управления персоналом и должно быть неразрывно связано с процессами организационного развития, с работой по достижению стратегических целей организации, обеспечивая

максимальную готовность людей, работающих в организации, к решению стоящих перед ними задач.

Если управление персоналом выстраивается как система, то каждое конкретное направление деятельности в этой сфере (отбор, оценка, обучение, мотивация и стимулирование персонала) должно подчиняться единой общей цели - обеспечению эффективной работы организации и ее динамичного развития. Обучение, являясь отражением организационной философии управления, должно быть тесно увязано со всеми другими направлениям работы и поддерживать их.[1, с.42]

Уже на этапе отбора новых работников организация выявляет работников, нуждающихся в обучении, и получает информацию, необходимую для уточнения содержания соответствующих учебных программ. Часто при проведении интервью или тестирования выявляются не только сильные, но и слабые стороны новичков. Это позволяет уже на первом этапе пребывания новых работников в организации наметить первоочередные шаги по обучению или повышению их квалификации.

Огромное значение здесь имеет также готовность человека к получению новых знаний, его настрой на развитие. Способность к обучению, к усвоению новых знаний и овладению новыми навыками является одним из важнейших критериев при поиске и отборе новых работников.

Часто для новых работников обучение следует сразу за процедурой отбора, в ходе которого выявляется потребность новых работников в обучении. При этом входное обучение тесно переплетается с процессом их адаптации к работе в авиационном предприятии.

Для авиационного персонала обучению часто предшествует ежегодная оценка рабочих показателей (аттестация). В процессе оценки рабочих показателей уточняется потребность работников в обучении для приведения в соответствие уровня их квалификации установленным в организации требованиям и стандартам. При этом могут быть выявлены работники, имеющие определенный недостаток профессиональной подготовки, которые

могут улучшить свои производственные показатели в результате обучения, а также те работники, чей потенциал позволяет выдвинуть их в резерв на продвижение, что также требует проведения соответствующего развивающего обучения.

Ответственность за обучение персонала обычно разделяется между специалистами кадровых служб (психологами, работниками отделов обучения) и руководителями разных уровней. При этом если руководители отвечают за определение потребности в обучении, направление на обучение работников своего подразделения и за востребованность результатов обучения, то специалисты кадровых служб (отделов обучения) в основном отвечают за подготовку реализации программ обучения для разных категорий персонала.

В крупных организациях обычно создаются специализированные подразделения, занимающиеся обучением персонала. Многие российские и зарубежные компании имеют собственные учебные центры.

В практике ведущих международных и крупнейших российских компаний получили распространение центры подготовки менеджеров работающие как своего рода бизнес-школы и получившие название корпоративных колледжей, институтов или университетов. Сотрудники Группы компаний "Волга-Днепр" [3] обучаются в корпоративном университете, обучение проходит в форме семинаров, которые проводятся каждую субботу в Ульяновске, в них участвуют до 120 человек, в том числе руководители и управленческий резерв из всех офисов компании. Все семинары в корпоративном университете ведут сотрудники компании. Они делятся на две части - информационную и практическую. С информационной частью в основном выступает высшее руководство компании. А ведущих практических занятий выбирают по тематике и случайным образом. Им может стать любой желающий. Семинары направлены на понимание стратегических целей компании; на выработку общего представления о том, что происходит в компании; на взаимопонимание между службами и

департаментами; на то, чтобы сделать всех сотрудников приверженцами стратегии.

Развитие корпоративного обучения в некоторых зарубежных компаниях переходит на следующую ступень после корпоративных университетов — создаются shared services (сервис коллективного пользования).[3] При такой модели специалисты являются внутренними методологами, консультантами, а все обучение уходит на рабочие места, находится в ведении руководителей компании. Оценка потребностей в обучении смещается с оценки персональных пожеланий сотрудников в сторону пожеланий бизнеса для более тесной привязки обучения к стратегии бизнеса.

В некоторых фирмах работа по обучению и развитию персонала выполняется в рамках традиционного отдела кадров. Работа по обучению и повышению квалификации персонала организации строится в соответствии с утвержденным положением, котором указаны основные направления обучения и порядок работ по обучению и повышению квалификации.

### **Литература**

1. Магура М.И. Обучение персонала как конкурентное преимущество: учеб. пособие. / М.И. Магура, М.Б. Курбатова.- М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2004.- 216 с.
2. Одегов Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала : учеб. / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова. – М.: Издательство «Альфа – пресс», 2006. – 560 с.
- 3.Кибанов А.Я. Управление персоналом : отбор и оценка при найме, аттестация : учеб. пособие. / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: Экзамен, 2005.-316 с.