

**В. А. Дадалко<sup>1</sup>, С. С. Кирелюк<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> *Финансовый университет при правительстве Российской Федерации,  
Москва, Россия, antikrizis1@bk.ru*

<sup>2</sup> *РУП «Белоруснефть-Минскоблнефтепродукт», Фаниполь, Беларусь, sskireluk@gmail.com*

## **ВНУТРИКОРПОРАТИВНЫЕ МОДЕЛИ ОБУЧЕНИЯ: ОТ НАСТАВНИЧЕСТВА К E-LEARNING**

*Рассматривается внутрикорпоративное обучение как внутрисистемный элемент повышения квалификации и адаптации работников организации к постоянно изменяющимся условиям на рынке труда, с одной стороны, и как один из элементов в комплексе мер по обеспечению устойчивого экономического развития компании в целом, с другой стороны. Приведены примеры совершенствования механизмов внутрикорпоративного обучения на предприятиях нефтепродуктообеспечения и шаги по переходу на онлайн-формы организации учебного процесса.*

**Ключевые слова:** *внутрикорпоративное обучение, e-learning, нефтепродуктообеспечение*

**V. Dadalko<sup>1</sup>, S. Kireluk<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> *Financial University under the Government of the Russian Federation,  
Moscow, Russia, antikrizis1@bk.ru*

<sup>2</sup> *Belorusneft-Minskoblnefteproduct RUE, Fanipal, Belarus, sskireluk@gmail.com*

## **INTRA-CORPORATE LEARNING MODELS: FROM MENTORING TO E-LEARNING**

*The article considers intra-corporate training as an intrasystem element of professional development and adaptation of employees of the organization to constantly changing conditions in the labor market on the one hand, and as one of the elements in a package of measures to ensure sustainable economic development of the company as a whole, on the other. Examples of improving the mechanisms of internal corporate training at petroleum product supply enterprises and steps to switch to the online form of organization of the educational process are given.*

**Keywords:** *corporate training, e-learning, oil products supply*

В современных условиях стремительного экономического и технологического развития важным показателем эффективности организации становятся вопросы профессиональной компетентности сотрудников. Именно поэтому выходит на первый план совершенствование процесса постоянного повышения квалификации, качественной переподготовки и обучения персонала без отрыва от производственной деятельности как фактор экономического роста и интеграции навыков, знаний и компетенций. Добиться высоких результатов в работе можно только тогда, когда сотрудник обладает таким уровнем профессиональной подготовки, который необходим для эффективной работы.

Система образования, особенно высшего и послевузовского, представляя собой огромный многофункциональный и сложно устроенный механизм, который не всегда способен оперативно реагировать на быстро меняющиеся требования, подводит руководителей компаний к обоснованной необходимости инвестировать в подготовку и обучение своих кадров непосредственно в организации. Многие современные организации считают увеличение

инвестиций в развитие и обучение персонала основным фактором конкурентной борьбы. Обучение сотрудников и постоянная работа над повышением квалификации в компании является признаком успешно развивающейся организации, которая готова вкладывать деньги в свою перспективу. Цель данного обучения – повышение профессионализма своих сотрудников, их развития, а также более результативное использование потенциала работников, что может в дальнейшем послужить их продвижению по служебной лестнице. Также обучение персонала необходимо, чтобы развить интерес к своей работе и при этом удовлетворить потребности организации в кадрах с помощью внутреннего рынка труда.

Важно обратить внимание на непрерывное обучение как процесс, формирующий личность человека и создающий образовательные системы, открытые для людей различных возрастных групп. Такое обучение возможно на протяжении всей жизни и способствует постоянному развитию личности и вовлечению в процесс получения новых знаний, навыков, способов общения и поведения [1, с. 18].

Система развития и обучения представляет собой систему взаимосвязанных действий, где элементами выступают выработка стратегий, прогнозирование и планирование потребности в кадрах любой квалификации. Развитие персонала приводит к повышению производительности, снижению текучести кадров и улучшению морально-психологического климата. Развитие личности сотрудников способствует развитию кадрового потенциала всей организации.

Рассмотрим одно из направлений в обучении сотрудников – это обучение без отрыва от производства. Оно осуществляется в обычной рабочей среде, в ней обучаемый использует документацию или материалы, также свои рабочие инструменты и оборудование, которые ему будут необходимы после завершения учебного курса.

Учебные занятия на рабочем месте определяются прямым взаимодействием личной работы и рабочей ситуацией. Подобное обучение может проводиться в различных вариантах. Характерной особенностью может являться обучение, которое выработано и ведется непосредственно для данной компании и только для ее работников. Для сотрудников организации разрабатывается специальная программа с учетом специфики организации, ее целей и задач, основных требований к профессиональным компетенциям сотрудников. Преподавателями могут выступать как мастера производства на самом предприятии, так и преподаватели, приглашенные из других организаций.

Необходимость обучения определяется методом опроса различных подразделений. С учетом стратегии развития предприятия и собранных заявок служба персонала формирует текущие и годовые планы обучения персонала. В течение года план обучения может корректироваться с учетом финансовых возможностей предприятия, дополнительно возникшей необходимости, связанной с перемещением сотрудника, или других причин. План обучения разрабатывается на основании поданных руководителями подразделений заявок на обучение. Сотрудник отдела по работе с персоналом выбирает нужную форму обучения. Это может быть повышение квалификации, обучение на рабочем месте с закреплением наставника, участие в семинарах, тренингах, профессиональная переподготовка, овладение дополнительной специальностью. Затем сотрудник по работе с персоналом согласовывает выбранную форму обучения с руководителем подразделения, подавшего заявку. Индивидуальные профессиональные образовательные программы руководителей и специалистов, сроки обучения определяются менеджером по персоналу по согласованию с руководителями подразделений и самим работником.

Выделяют различные методы обучения на рабочем месте. Наиболее известным является метод обучения – дублирование. Этот метод заключается в объяснении и демонстрации

методов работы опытным сотрудником. Оно короткое и направлено на изучение конкретной операции, которая входит в круг ведения обучаемого работника. Этот метод относительно недорог и эффективен для простых действий. Однако такой метод весьма требователен к компетенциям и знаниям сотрудника, который проводит обучение. И здесь важным моментом является именно необходимость взаимосвязи практического накопленного опыта, который представлен выработанными навыками, полученными и развитыми компетенциями, с одной стороны, и теоретических знаний и базисных основ, с другой стороны. Зачастую молодые сотрудники могут слышать от своих опытных коллег фразы «забудь все, что ты знал до этого» или «забудь все, чему тебя учили раньше». И тут таится одна из опаснейших, на наш взгляд, ошибок современного образовательного процесса на производстве: не может существовать огромный практический опыт без теоретического базиса. И неважно, что было раньше – теория или практика. Важно связать данные столпы для достижения действительно выдающихся результатов.

Также обучение персонала на рабочем месте может осуществляться в форме наставничества. В данном процессе более опытный сотрудник показывает обучаемому, как осуществляются разнообразные процедуры и работы на практике. Уже после данного наблюдения наступает период самообучения через знакомства со специализированной литературой, инструктажи. Это дополняет теоретическое образование, осмысление прочитанного, наблюдение и анализ собственных действий и выполнение регулярно усложняющихся задач [2, с. 214].

Для менеджеров, руководителей среднего звена обучение на рабочем месте считается стажировкой. Оно ведется в виде дублирования, непосредственно с руководством, и обучаемый получает новую информацию о своей профессиональной деятельности в различных подразделениях компании. Стажировка считается необходимым средством увеличения творческого потенциала сотрудников и пересмотра прежних подходов к работе.

Для сотрудников, которым необходима многосторонняя квалификация на рабочем месте, используется метод обучения – ротация. Он представляет собой последовательную работу по получению знаний и накоплению опыта в результате постоянной смены места работы.

В результате в течение определенного периода времени ротация оказывает положительное влияние на работников, стимулирует усвоение новых навыков, помогает преодолеть профессиональную узость знаний, но требует больших затрат и связана с временным снижением производительности.

Еще один способ обучения – «метод близнецов», предполагает то, что сотрудники трудятся вместе, для того чтобы показать секреты собственных навыков друг другу. Из-за этого такого рода метод подразумевается потенциально конфликтным. Он не всегда результативен. Здесь партнерство в виде опеки и наставничества лучше всего, только на более высоком уровне, чем для рядовых сотрудников.

Обучение на рабочем месте, как правило, содержит наблюдение за профессиональным руководителем или коллегой, если они делают некую работу или решают проблему. После этого работник пытается выполнить работу сам. Такие отношения между инструктором и учеником продолжаются на основе принципа «наблюдай и делай», пока сотрудник не сможет хорошо работать независимо [3, с. 154].

В современном мире образовательных инфраструктур существует достаточно большое количество эффективных методов, предоставляющих простые, доступные и результативные инструменты для корпоративного обучения – *e-learning*, или электронное обучение. Комплекс инструментов и программного обеспечения при внедрении должен быть адаптирован под потребности конкретной организации. На первых этапах в компании требуется четкое выстраивание подробной схемы *e-learning*, состоящей из трех основных модулей:

1. Автономная система управления дистанционным обучением (*LMS «Learning Management System»*).
2. Учебный материал (контент, электронные курсы).
3. Авторские материалы.

Перед управлением организации стоит задача сформировать масштабную базу знаний для доступа сотрудников к инструментам, внедрение которых поможет пользоваться системой *e-learning* без ограничений. Базовыми наборами инструментов, которые сотрудники могут применять в обучении, являются:

- дистанционные курсы;
- семинары;
- вебинары, видеоконференции;
- авторские программы;
- *Skype*, социальные сети, форумы, (для обмена информацией и общения).

В государственном производственном объединении «Белоруснефть» много внимания уделяется как обучению без отрыва от производства, так и активному развитию системы *e-learning*. Так, одним из важных шагов в направлении развития собственного внутрикорпоративного учебного процесса, который был сделан в 2019 г., стало внедрение цифровых методов обучения и аттестации посредством корпоративного кроссплатформенного портала *neft.by*. Данный шаг позволил значительно оптимизировать учебно-методический процесс посредством организации доступа сотрудников к централизованно размещенным учебным материалам не только на своем рабочем месте, но, по сути, из любой точки мира, где есть доступ к глобальной сети Интернет: теперь любой сотрудник компании для развития компетенций, обновления существующих знаний или приобретения новых навыков может воспользоваться учебными материалами, презентационными материалами, вопросами к аттестации посредством любого гаджета (ноутбук, смартфон, планшет, кпк, пр.). Для возможности детального изучения профессиональных вопросов, развития атмосферно-интерактивной составляющей учебного процесса компания силами собственного штата инженеров по обучению ведет постоянное формирование тематических видеоматериалов. При этом все материалы прорабатываются сотрудниками компании, на предприятиях, непосредственно на рабочих местах, что несет в себе максимальную практико-ориентированность знаний, их усвояемость и возможность дальнейшего применения в повседневной работе. Наличие материалов такого формата позволяет использовать и возвращаться к ним снова и снова, обеспечивая возобновляемость и непрерывность обучения. Более того, такой подход к работе дает возможность максимально структурировать, каталогизировать работу с учебными материалами, что в конечном счете обеспечивает максимально адресную форму представления учебного материала в рамках компетенций обучаемого.

В заключение стоит отметить, что качественно проработанная система обучения персонала дает компании конкурентное преимущество на рынке, потому что позволяет быстро реагировать на внешние и внутренние изменения в экономике и социальной сфере.

### **Список использованных источников**

1. Дирксен, Д. Искусство обучать: как сделать любое обучение нескучным и эффективным / Д. Дирксен. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 312 с.
2. Александрова, Н. А. Управление персоналом организации : учебник / Н. А. Александрова, Б. А. Воронин, В. И. Набоков. – Екатеринбург : Изд-во УрГАУ, 2017. – 225 с.
3. Армстронг, М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 328 с.