

Ссылка для цитирования этой статьи:

Курячая Е.А. Организационное обучение – метод долгосрочных инвестиций в человеческие ресурсы при модификации традиционной иерархической организационной структуры управления в самообучающуюся организацию // Human Progress, 2018, Том 4, № 1. URL: http://progress-human.com/images/2018/Tom4_1/Kuryachaya.pdf, свободный. – Загл. с экрана. - Яз. рус., англ.

УДК 374.1

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ОБУЧЕНИЕ – МЕТОД ДОЛГОСРОЧНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ В ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ ПРИ МОДИФИКАЦИИ ТРАДИЦИОННОЙ ИЕРАРХИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ В САМООБУЧАЮЩУЮСЯ ОРГАНИЗАЦИЮ



Курячая Екатерина Анатольевна

Главная медицинская сестра
ФГКУ «354 Военный клинический госпиталь»
Министерства обороны РФ;
Соискатель ученой степени
кандидата экономических наук

eakuryachaya@mail.ru
ул. 8-е Марта, 62 - 455,
г.Екатеринбург, РФ, 620219
+7 (912) 62 60 745

Аннотация. В статье обоснована необходимость создания эффективной концепции менеджмента – управления человеческим капиталом, как организационным ресурсом при модификации традиционной иерархической организационной структуры управления в самообучающуюся организацию. Исследование позволило выявить присутствие проблем в традиционной организации, негативно влияющих на производительность труда персонала и эффективную деятельность всей организации. Представлены предпосылки формирования новой системы управления человеческими ресурсами с вовлечением в процесс управления руководителей, где успехом организации является компетентность и профессионализм.

Для комплексной оценки эффективности обучения персонала организации на основании данных исследования полученных по методике Д. Киркпатрика были проведены расчеты показателей по оценке эффективности обучения персонала: общая результативность обучения персонала организации – отношение количества персонала, обучение которых оценено как результативное к их общему количеству, прошедшему обучение за изучаемый период, а также расчеты затрат денежных средств на одного специалиста, обучающегося в

учебных организациях и при корпоративном обучении. В результате проведенного исследования доказана эффективность корпоративного обучения, как соотношения между достигнутым результатом и использованными денежными ресурсами. Доказано, что корпоративное обучение является основным методом долгосрочных инвестиций в человеческие ресурсы при модификации традиционной организации в самообучающуюся.

Ключевые слова: управление; самообучающаяся организация; персонал; человеческие ресурсы; корпоративное обучение; развитие; знания; долгосрочные инвестиции; эффективность обучения.

JEL коды: M 53; M 15.

Введение

Новый путь совершенствования мировой и отечественной экономики констатирует возрастающую роль современных перманентных знаний в обеспечении конструктивной тенденции социально-экономической динамики хозяйственных систем. Новые знания являются главным интегративным фактором экономического развития. [1, с.4]

Мировоззренческая концепция интегральной научно-образовательной и производственной деятельности указывает на необходимость формирования современной, в частности самообучающейся, модели организации, способной к наращиванию новых знаний.

Концепция организационного обучения впервые была разработана Крисом Арджирисом и Дональдом Шоном, а затем развита Питером Сенге. Впервые определение «самообучающейся организации» дал американский учёный, директор Центра организационного обучения Питер Сенге [2]. Технические и методологические вопросы управления знаниями разработали зарубежные ученые А. Адамс, Р. Дафт, Э. Брукинг, Филип Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз и др. Российскими учеными, изучающими данную проблематику, являются А.В. Гличев, В.Ю. Кузнецов, Е.В. Мелякова, Т.Ф. Гареев, С.В. Шекшня, Б.З. Мильнер, Н.Ш. Елифанова, Е.В. Смирнова, Н.А. Кипень, Е.И. Герасимов, А.Р. Идрисова, Г.Е. Концевич, Т.Е. Кузнецова, Т.В. Пак, Т.А. Галынчик, И.С. Салихова, С. Дырка и другие.

Человеческие ресурсы в организации играют исключительно важную роль, являясь ее стратегическим потенциалом, подчеркивает в своей работе профессор Санкт-Петербургского государственного университета Кузнецов В. Ю. Индивидуальный подход, инвестирование в развитие и обучение, взаимодействие в единой команде лежит в основе источника развития организации. [3, с.283]

Самообучающаяся организация – это организация, в которой присутствует личностное и групповое совершенствование, где преобразовываются организационные знания и умения системного подхода и движения к единой миссии. [4, с.15]

Самообучающаяся организация – это управляемый интегральный интеллект людей, включающий в себя адаптационный процесс и структуру, технологии в сфере менеджмента знаний, системный подход к управлению и движению к единой миссии. [4, с.16]

Обучающаяся организация – организация, персонал которой участвует в отождествлении и решении проблем, имеет возможность совершенствоваться, развиваться и достигать поставленных целей, утверждает Р. Дафт. [3, с.431]

Обучающаяся организация не способна существовать без отдельно взятого обучающегося сотрудника, то есть пока люди чему-то учатся и развиваются – организация живет и укрепляется. [5, с.149-156]

В соответствии с Международным стандартом ISO 9001:2015:

- организация должна определять знания, которые необходимы для производственных процессов и получения соответствующей продукции и услуг;
- база знаний должна совершенствоваться и быть доступной в нужном объеме;
- при регулярном анализе потребностей и тенденций организация должна оценивать уровень знаний и определять путь их совершенствования.

Актуальность проблемы заключается в том, что современная экономическая обстановка побуждает постоянно обучать персонал с использованием новых подходов [6] к организации и методическому обеспечению системы непрерывной профессиональной подготовки с минимальными финансовыми издержками для максимальной экономической и социальной эффективности организации.

Целью исследования является обоснование необходимости создания эффективной системы управления человеческим капиталом, как организационным ресурсом при модификации традиционной организации в самообучающуюся.

Реализация цели исследования предопределяет постановку и решение следующих задач: произвести расчеты показателей эффективности подготовки специалистов и дать комплексную оценку эффективности профессионального обучения.

В работе применены следующие методы исследования: аналитический, описательный, социологический и статистический.

Информационной базой исследования экономической эффективности медицинской организации послужил Военный клинический госпиталь Министерства обороны Российской Федерации.

1. Предпосылки формирования новой системы управления человеческими ресурсами.

В результате исследования выяснилось, что в традиционной организационной структуре управления присутствуют проблемы, негативно влияющие на производительность труда персонала и эффективную деятельность всей организации:

– руководители организации недостаточно уделяют внимания вопросам корпоративного обучения персонала, считая, что дипломированному специалисту достаточно полученных знаний в учебном заведении;

– рядовые сотрудники не мотивированы к профессиональному совершенствованию и развитию, многие из них относятся к курсам повышения квалификации формально;

– у большинства руководителей организации, имеющих влияние и возможность определения стратегических перспектив, отсутствуют знания по менеджменту;

– характерна пассивная традиционная кадровая политика;

– не разработана единая информационная и коммуникационная сеть, система наставничества и адаптации;

– отсутствует инициатива на всех организационных уровнях;

– не разработан методический материал для корпоративного обучения;

– в работе используются устаревшие нормативные документы (более 20 лет).

По результатам исследования в 2011 году возникают предпосылки формирования новой системы управления человеческими ресурсами в двух направлениях: вовлечение в процесс управления руководителей структурных подразделений для выработки управленческих решений и вовлечение их в процесс принятия решений на всех уровнях. [7, с.22-25]

Первое направление было обеспечено:

– предоставлением полномочий руководителям структурных подразделений осознания важности их личной роли в процессе жизнедеятельности организации, что послужило одним из путей повышения их активности и эффективности, инновационной деятельности;

– делегированием ответственности наиболее грамотным и активным руководителям подразделений [8] для разработки основных направлений достижения стратегических целей организации;

– подбором кадров, которые могут и хотят совершенствовать свои профессиональные компетенции для получения максимального эффекта;

– дифференцированной оплатой труда по конкретным достижениям, служащей эффективным рычагом повышения производительности труда;

– созданием благоприятного психологического климата и атмосферы единой команды вопреки сопротивлению и негативизму большинства персонала.

Второе направление – вовлечение в процесс принятия решений руководителями всех уровней – осуществлялось путем:

– выявления проблем и выбора решения в своей компетенции;

– принятия управленческого решения, как наиболее сложного и ответственного момента управленческой деятельности, в том числе на основе коллегиального решения, результат которого зависит от его реализации;

– использования информации для принятия управленческого решения, основанной на фактах и анализе потребностей, являющейся одним из важнейших условий «выживания» организации в современной финансово-экономической обстановке;

– ориентации на интересы потребителей услуги в условиях рыночной конкуренции;

– обеспечения последовательности перемен путем создания проектных групп, структурирования и реализации инноваций.

Современная система управления в период трансформации организации в самообучающуюся осуществляется на принципах открытости и доверия.

Акцент осуществляется на высшем руководстве и руководителях подразделений, определяющих стратегию организации, способствующих развитию интеллектуальных и профессиональных способностей своих подчиненных.

В результате выполнения профессиональных обязанностей персонал организации осознает себя членом единого коллектива с характерной ему индивидуальностью и компетентностью. Совместная деятельность персонала влияет на формирование профессионального сообщества и на совершенствование самого профессионала [9, с.10-11].

В свою очередь, эффективное управление персоналом стало оказывать содействие в подготовке и сохранении квалифицированных, лояльных и приверженных сотрудников, так как успех организации – это результат их компетентности и профессионализма.

2. Комплексная оценка эффективности профессионального обучения персонала.

Для комплексной оценки эффективности профессионального обучения персонала на основании данных исследования полученных по методике Д. Киркпатрика, с учетом мнения обучающихся, показателей их знаний и навыков, поведенческих изменений и результативности их труда, нами были проведены расчеты показателей по оценке эффективности обучения персонала в 2016 году:

1. Общая результативность обучения персонала организации – это отношение количества персонала, обучение которых оценено как результативное, к их общему количеству, прошедшему обучение за данный период [10]:

$$P = K1 / K2 \times 100\%$$

где K1 – количество персонала, обучение которого оценено как результативное, равное или выше установленного норматива (определяется с учетом оценки результативности обучения);

K2 – общее количество персонала, прошедшего обучение за данный период времени.

Общая результативность обучения медицинского персонала организации на курсах повышения квалификации в учебных заведениях Министерства обороны и Министерства здравоохранения составила:

$$P = K1 / K2 \times 100\% = 138 / 151 \times 100\% = 91,4\%;$$

Общая результативность корпоративного обучения персонала организации:

$$P = K1 / K2 \times 100\% = 603 / 603 \times 100\% = 100\%.$$

В результате проведенного анализа результативность корпоративного обучения персонала в госпитале была выше на 8,6%, чем на курсах повышения квалификации.

2. Для определения эффективности обучения медицинских кадров нами были проведены расчеты затрат бюджетных средств Министерства обороны на одного специалиста, обучающегося в учебных организациях, и в системе корпоративного обучения.

В соответствии со структурой персонала по обучению (таблица 1), были сделаны расчеты и проанализированы затраты денежных средств на заработную плату и на командировочные расходы во время учебных отпусков.

Табл. 1: Структура медицинского персонала госпиталя на 31 декабря 2016 г., по обучению, чел.¹

Наименование филиалов и структурных подразделений	Факт., чел.	МУНКЦ МО		МК ВМА им.Кирова МО		Гражданские учебные учреждения	
		чел.	%	чел.	%	чел.	%
Военный госпиталь Минобороны России	98	80	81,6	15	15,3	3	3,1
Структурное подразделение Консультативно-диагностическая поликлиника	11			10	90,9	1	9,1
Структурное подразделение Стоматологическая поликлиника	6	6	100,0				
Структурное подразделение Мо(Сн)	6	4	66,7	1	16,6	1	16,7
Филиал № 1	15			3	20,0	12	80,0

¹ Составлено автором по отчетным данным сестринской службы ФГКУ «354 ВКГ» Минобороны России 2016/2017 гг.

Наименование филиалов и структурных подразделений	Факт., чел.	МУНКЦ МО		МК ВМА им.Кирова МО		Гражданские учебные учреждения	
		чел.	%	чел.	%	чел.	%
Филиал № 2	9			9	100,0		
Филиал № 3	6	4	66,7	2	33,3		
Итого:	151	94	62,3	40	26,5	17	11,3

В таблице 2 даны расчеты использованных в 2016 году денежных средств на заработную плату медицинскому персоналу на время учебных отпусков и лицам, исполняющим их обязанности.

Табл. 2: Расчет денежных средств на заработную плату медицинскому персоналу госпиталя во время учебных отпусков в 2016 г., тыс. руб.2

Вид подготовки	Кол-во специалистов, прошедших обучение в учебных заведениях, чел.	Кол-во дней учебного отпуска	Расходы денежных средств, тыс. руб.			
			З _{ср.} на время учебного отпуска	З _{ср.} ио на время учебного отпуска	Общая З _{ср.} (обуч+ио ×З _{ср.})	Доля, %
Повышение квалификации	139	30	28,7	28,7	7978,6	90,0
Переподготовка	12	42	40,2	40,2	964,8	10,0
ИТОГО	151				8943,4	100,0

Заработная плата 151 чел. и лиц, исполняющих их обязанности на время учебных отпусков, составляет 8943,4 тыс. р.

Из данных таблицы 3 мы видим, что на командировочные расходы (суточные, на проезд к месту учебы и обратно, на проживание) выделяется персоналу фиксированная сумма, которая зависит от длительности командировки. Всего в 2016 г. командировочные расходы составили 348,0 тыс. р.

Итого на обучение персонала израсходовано 9291,4 тыс. р., следовательно, затраты на одного специалиста при обучении в учебных заведениях в 2016 г. составляют 61,5 тыс. р.

Для эффективности корпоративного обучения медицинских кадров госпиталя были проведены расчеты затрат на одного специалиста в 2016 г. Средняя стоимость 1 часа работы медицинских кадров с высшим медицинским образованием, обучающего персонал в госпитале, составляет 0,3 тыс.р. при средней заработной плате 41,5 тыс. р.

Количество часов лекций при корпоративном обучении в течение одного года, в том числе в филиалах и структурных подразделениях, составило 576 часов и соответственно стоимость всего корпоративного обучения в течение данного периода – 172,8 тыс. р.

² Составлено автором по отчетным данным финансово-экономической службы ФГКУ «354 ВКГ» Минобороны России 2016/2017 гг.

Табл. 3: Расчет денежных средств на командировочные расходы персонала госпиталя во время обучения в учебных заведениях в 2016 г., тыс. руб.³

Вид подготовки	Сроки обуч. / кол-во чел.	Командировочные расходы, тыс.руб.			Сумма, тыс.р.	Доля, %
		Суточные	Проезд (туда и обратно)	Проживание		
	1 дн./1 чел.	0,3	0,9	0,5	1,7	-
Повышение квалификации	30 дн./1 чел. (144 час.)	9,0	1,8	15,0	25,8	-
	30 дн./8 чел. (144 час.)	72,0	14,4	120,0	206,4	59,0
Переподготовка	42 дн./1 чел. (252 час.)	12,6	1,8	21,0	35,4	-
	42 дн./4 чел. (252 час.)	50,4	7,2	84,0	141,6	41,0
Итого		122,4	21,6	204,0	348,0	100,0

Таким образом, затраты на одного специалиста при корпоративном обучении в 2016 г. составили 0,3 тыс. р.

Комплексная оценка эффективности обучения персонала – это отношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами на обучение.

Для комплексной оценки эффективности профессионального обучения медицинского персонала нами были проведены расчеты показателей по оценке эффективности обучения медицинского персонала за 2016 год (таблица 4).

Табл. 4: Показатели комплексной оценки эффективности профессионального обучения медицинского персонала госпиталя в 2016 г.⁴

Показатели	Обучение в учебном заведении	Внутрикорпоративное обучение
Результативность	91,4%	100,0%
Затраты на 1 специалиста в течение одного года	61,5 тыс. р.	0,3 тыс. р.

Таким образом, из проведенного исследования следует, что эффективность корпоративного обучения персонала госпиталя выше, чем в учебных заведениях. Затраты на одного специалиста в течение одного года при 100% результативности корпоративного обучения составляют 0,3 тыс. руб., а при 91,4% результативности обучения в учебных заведениях затраты составляют 61,5 тыс. руб.

³ Составлено автором по отчетным данным финансово-экономической службы ФГКУ «354 ВКГ» Минобороны России [Текст], 2016/2017 гг.

⁴ Составлено автором

Заключение.

По нашему мнению, комплексный анализ эффективности профессионального обучения медицинского персонала клинического госпиталя подтверждает необходимость корпоративного обучения для формирования самообучающейся организационной структуры управления.

В решении данной проблемы наблюдается потенциальная выгода, которая способствует успешному достижению организационных целей: во-первых, для пациентов – повышается качество оказываемой услуги; во-вторых, для организации – улучшается социально-психологический климат в коллективе и формируется соответствующая корпоративная культура; в-третьих, для персонала – раскрывается потенциал работников, развивается профессиональное сознание, их личностный и профессиональный рост, формируются профессиональные компетенции, снижаются стрессы и энергетические затраты, связанные с работой, а также повышается мотивация труда.

С минимальными финансовыми издержками это приведет к совершенствованию и внедрению инновационных методов производства, к устойчивой положительной динамике основных показателей работы и снижению текучести кадров.

Таким образом, при корпоративном обучении персонала активизируется кадровая политика, индивидуализируется подход к каждому сотруднику, развиваются способности людей, внедряется групповая организация труда, создаются команды, формируется корпоративная культура, возникает взаимная ответственность, открытое обсуждение проблем, инициатива на всех организационных уровнях и высокая мотивация труда, т.е. происходит модификация традиционной организации в самообучающуюся.

Литература:

1. Салихова, И.С. Управление качеством интеллектуального капитала самообучающейся организации в экономике знаний. Монография. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2015. – 147 с.
2. Mass, N.J.; Senge, P.M. Reindustrialization: Aiming for the Right Targets // Technology review. 1981. 83(8), с. 56-65.
3. Кузнецов, Ю.В. Менеджмент – М.: Издательство Юрайт, 2015 – 448 с.
4. Гареев, Т.Ф. Управление знаниями самообучающейся организации. Практическое руководство. - Изд-во: «Издательские решения», 2016 - 187 с.
5. Сенге, П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации. - Изд-во: Kharkov, 2006 – 403 с.

6. Di Orio, G.; Candido, G.; Barata, J.; (...); Kotte, O.; Stokic, D. Self-Learning approach to support lifecycle optimization of Manufacturing processes / IECON Proceedings (Industrial Electronics Conference). 2013, № 6700284, с. 6946-6951.
7. Курячая, Е.А.; Шардин, С.А. Новая система управления сестринской деятельностью в 354 ОБКГ// Вестник 354 Окружного военного клинического госпиталя /Сборник трудов - Научно-практическое издание 354 ОБКГ. г. Екатеринбург, 2012, С.22-25.
8. Delić, M., Slåtten, T., Milić, B., Marjanović, U., Vulcanović, S. Fostering learning organization in transitional economy – the role of authentic leadership and employee affective commitment // International Journal of Quality and Service Sciences. 2017. № 9(3-4), с. 441-455.
9. Шаталова, Н.И.; Кораблева, Г.Б.; Столяров, В.И. и др. Корпоративное обучение персонала организации. Монография / под ред. Н.И.Шаталовой. – Екатеринбург: УрГУПС, 2013. – 280 с.
10. Зорин, А.С.; Зорина, Н.А.; Сафрыгин, В.А. Теоретические и методические подходы к оценке влияния развития персонала организации на повышение результативности труда // Управленец, 2017, № 1 (65). с. 2-8.

ORGANIZATIONAL TRAINING - A LONG-TERM INVESTMENTS METHOD IN HUMAN RESOURCES IN THE MODIFICATION PROCESS OF THE TRADITIONAL HIERARCHICAL ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF MANAGEMENT INTO THE SELF-LEARNING ORGANIZATION

Ekaterina Kuryachaya

Home nurse in 354 Military Clinical Hospital

Yekaterinburg, Russia

Abstract. The article substantiates the need to create an effective management concept - the human capital management, as an organizational resource in the modification from the traditional hierarchical organizational structure of management into a self-learning organization. The study made it possible to identify the problems in a traditional organization that affect adversely the staff productivity and the effective operation of the company. The prerequisites for the new system of human resources management formation are presented with involvement managers into the management process, where the organizational success is competence and professionalism.

Calculations were carried out to evaluate the staff training effectiveness for a comprehensive assessment of personnel training effectiveness based on the research data obtained by the method of D. Kirkpatrick: the overall staff training effectiveness is the number of personnel ratio whose training is assessed as effective to the total number of trained personal for the studied period And also calculations have been carried out and compared: costs for training one specialist in training organizations and in corporate training. As a result of the conducted research, the effectiveness of corporate training was proved as a correlation between the achieved result and the used monetary resources. It is proved that corporate training is the main method of long-term investment in human resources in the modification from the traditional hierarchical organizational structure of management into a self-learning organization.

Key words: control; self-learning organization; staff; human resources; corporate training; development; knowledge; long-term investments; learning effectiveness.

JEL Code: M 53; M 15.

References

1. Salikhova, I.S. Management of the quality of intellectual capital of a self-learning organization in the knowledge economy. Monograph. - M.: Publishing and Trading Corporation "Dashkov and K", 2015. - 147 p.
2. Mass, N.J.; Senge, P.M. Reindustrialization: Aiming for the Right Targets // Technology review. 1981. 83 (8), p. 56-65.
3. Kuznetsov, Yu.V. Management - Moscow: Publishing House Yurayt, 2015 - 448 p.
4. Gareev, T.F. Knowledge management of self-learning organization. Practical guidance. - Publishing: "Publishing Solutions", 2016 - 187 p.
5. Senge, P. The Fifth Discipline. The art and practice of a self-learning organization. - Publishing House: Kharkov, 2006 - 403 p.
6. Di Orio, G .; Candido, G .; Barata, J .; (...); Kotte, O .; Stokic, D. Self-Learning approach to support lifecycle optimization of manufacturing processes / IECON Proceedings (Industrial Electronics Conference). 2013, No. 6700284, p. 6946-6951.
7. Kuryachaya, E.A.; Shardin, S.A. A new system for managing nursing activities in 354 OVSG // Bulletin 354 of the District Military Clinical Hospital / Collection of Proceedings - Scientific and Practical Publication 354 OVSG. Yekaterinburg, 2012, P.22-25.
8. Delić, M., Slåtten, T., Milić, B., Marjanović, U., Vulanović, S. Fostering, learning organization in the transitional economy, International Journal of Quality and Service Sciences. 2017. No. 9 (3-4), p. 441-455.

9. Shatalova, N.I.; Korableva, G.B.; Stolyarov, V.I. Corporate training of the personnel of the organization. Monograph / ed. N.I. Shatalova. - Ekaterinburg: USURT, 2013. - 280 p.

10. Zorin, A.S.; Zorina, N.A.; Safrygin, V.A. Theoretical and methodical approaches to the assessment of the impact of the development of the organization's personnel on improving the productivity of work, // Manvelenets, 2017, No. 1 (65). p. 2-8.

Contact

Ekaterina Kuryachaya

354 Military Clinical Hospital

62-455, 8th of March Str., 620219, Yekaterinburg, Russia

eakuryachaya@mail.ru