

УДК 33

Чуланова Оксана Леонидовна

ГБОУ ВПО «Сургутский государственный университет
Ханты-Мансийского автономного округа – Югры»
Россия, Сургут
Доцент кафедры управления персоналом
Кандидат педагогических наук
E-mail: chol9207@mail.ru

Веретельник Дарья Владимировна

ГБОУ ВПО «Сургутский государственный университет
Ханты-Мансийского автономного округа – Югры»
Россия, Сургут
Студент
E-mail: veretelnik.darya@yandex.ru

Секондмент как эффективная технология обучения персонала

Аннотация. Обучение является одной из наиболее важных составляющих в управлении персоналом организации. Это связано с тем, что именно знания, умения и навыки сотрудников играют ключевую роль в деятельности всей компании, влияют на ее успех. В данной статье предлагается методика внедрения внутреннего секондмента в организацию, состоящая из ряда этапов. Она может помочь устранить такие проблемы, как отсутствие развития сотрудников, высокая текучесть кадров, конфликтность в коллективе, низкая мотивация персонала, высокие затраты на обучение и другие. Метод обучения персонала секондмент удобен тем, что не имеет четких рамок в использовании различными компаниями, он может варьироваться, изменяться и дополняться.

Ключевые слова: обучение персонала; методы обучения; секондмент; виды секондмента; технология; преимущества; методика; эффективность.

В настоящее время обучение персонала является важным условием успешного функционирования любой организации. Эффективность работы организации в первую очередь определяется знаниями, умениями и навыками персонала.

Обучение персонала рассматривается как один из важнейших факторов повышения конкурентоспособности организации [6,7]. Это в определенной степени связано с интенсивным становлением экономики, которая основана на знаниях и внедрении инновационных технологий [8,9,10].

Существуют многочисленные авторские определения понятия «обучение». Кибанов А.Я. под обучением персонала понимает «целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей» [1, с. 425].

Основными причинами обучения персонала являются следующие:

- нехватка квалифицированных работников;
- конкуренция между организациями;
- технологические изменения;
- занятие высокой должности;
- социальная ответственность организации за своих работников.

В настоящее время существует большое количество *методов обучения персонала*, то есть способов, при которых достигается овладение обучающимися знаниями, умениями, навыками. Их разделяют на две большие группы:

1. без отрыва от производства (на рабочем месте);
2. с отрывом от производства (вне рабочего места).

Основные методы обучения представим в таблице 1.

Таблица 1

Методы обучения персонала

Без отрыва от производства	С отрывом от производства
Инструктаж	Лекция
Наставничество	Конференции, семинары
Ротация (смена рабочего места)	Деловые игры
Метод усложняющихся заданий	Ситуационный анализ (кейсы)
Метод делегирования части функций и ответственности	Групповая дискуссия
Подготовка в проектных группах	Тренинг

Первую группу методов используют для овладения навыками и ознакомления работников с тем, как пользоваться имеющимся оборудованием и инструментами в процессе трудовой деятельности [2, с. 250].

Вторая группа методов предназначены для получения теоретических знаний, а также для обучения умению вести себя в соответствии с требованиями производственной обстановки.

И.Б. Дуракова выделяет новый метод обучения персонала – секондмент [3, с. 312], на котором мы остановимся подробнее.

Термин «*secondment*» дословно переводится с английского как «командирование». При такой форме обучения сотрудника направляют («командируют») на другое место работы на время для приобретения новых знаний и навыков. После чего сотрудник возвращается на свое прежнее место работы, к своим прежним обязанностям, где он применяет полученный опыт.

Временное перемещение сотрудников может быть как краткосрочным (около 100 часов рабочего времени), так и более длительным (до года).

В зависимости от места проведения, секондмент разделяется на внутренний и внешний (рис. 1) [4].

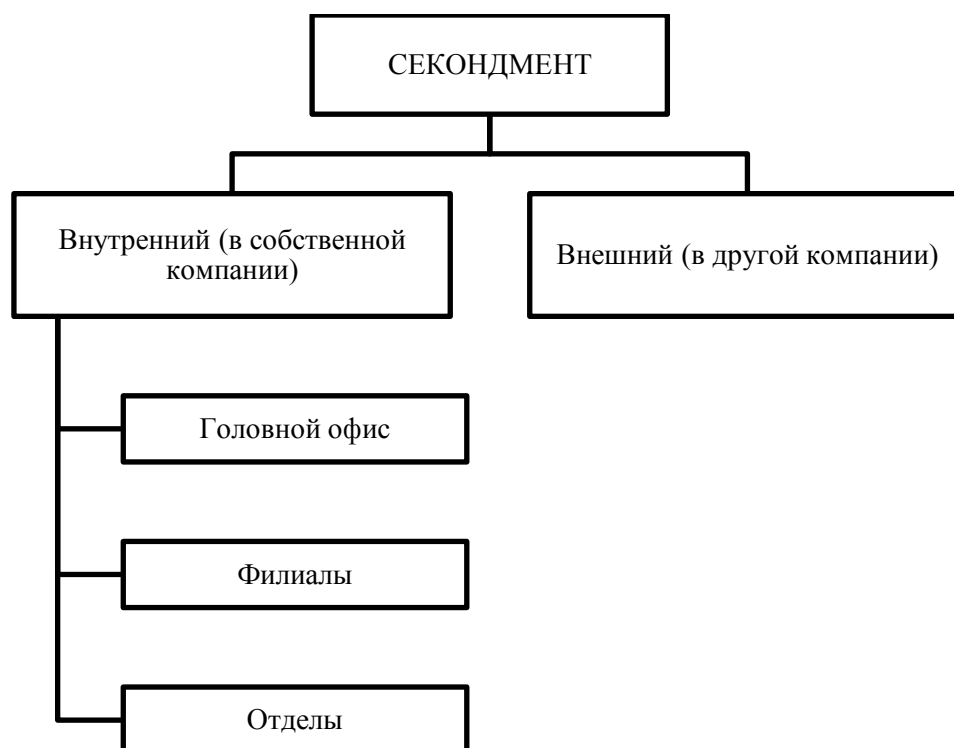


Рисунок 1. Виды секондмента

Временное перемещение в собственной компании – внутренний секондмент – может проходить в других отделах, подразделениях компании. Он может осуществляться как для опытного работника, так и для новичка.

При внешнем секондменте сотрудников направляют в сторонние компании, с которыми у организации есть деловые, партнерские отношения.

Рассмотрим *преимущества и недостатки внутреннего и внешнего секондмента* (таблица 2).

Таблица 2

Преимущества и недостатки секондмента

	Внутренний секондмент	Внешний секондмент
Преимущества	1. Изучение положительного опыта других подразделений, отделов	1. Обучение сотрудников работе на высокотехнологичном оборудовании, приобретение новых навыков и знаний
	2. Профессиональное развитие сотрудников	2. Профессиональное развитие сотрудников
	3. Улучшение навыков межличностного общения	3. Улучшение навыков межличностного общения
	4. При личном контакте сотрудников из разных подразделений проще найти решение спорных вопросов	4. Обмен опытом и внедрение новых методик работы в своей компании
	5. Возможность узнать процессы компании «изнутри»	5. Мотивация персонала (доверие со стороны своей организации, высокая оценка работы)
		5. «Командирующая» компания зарабатывает репутацию хорошего, социально ориентированного работодателя
		6. Возможность сотруднику по-новому взглянуть на свое прежнее место работы, оценить его
Недостатки	1. Сложность документального оформления	1. Сложность документального оформления
		2. Риск утечки важной информации
		3. Риск потерять сотрудника

Данный метод обучения является не затратным для компании. Здесь не важно, осуществляется обучение с помощью сторонней организации, или своими силами внутри собственной компании – выплата гонорара за обучение не предусматривается. Зарплату сотруднику, как правило, начисляет компания, которая его "командировала". Но иногда расходы, связанные с оплатой труда "командированного", возмещаются принимающей организацией [5].

Далее, мы предлагаем *методику внедрения внутреннего секондмента в организацию*, которая предполагает ряд этапов.

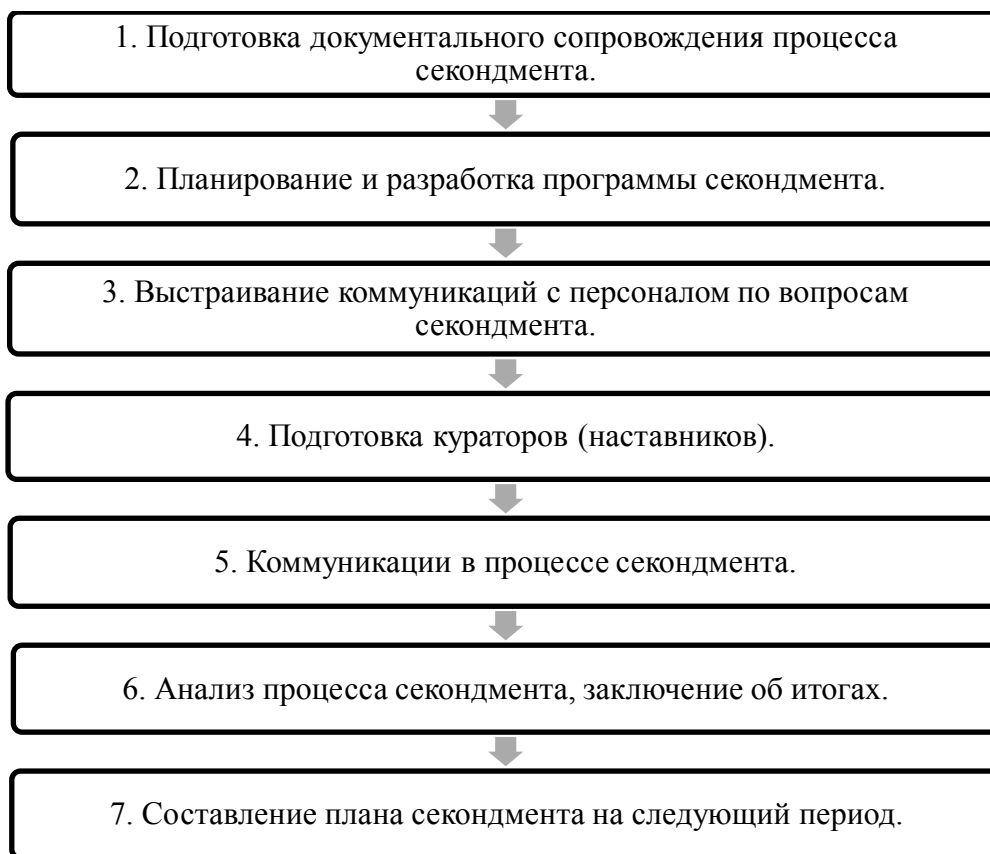


Рисунок 2. Этапы внедрения внутреннего семестра

Рассмотрим каждый из этапов, которые представлены на рисунке 2.

Этап 1. Подготовка документального сопровождения процесса семестра.

На первом этапе подготавливается проект Положения о семестре (или другого документа, описывающего данный метод обучения). В этом локальном документе могут быть описаны:

- цели семестра;
- должности, на которые будут перемещаться сотрудники;
- периодичность семестра;
- внутренние документы, которые подлежат заполнению при перемещении сотрудников;
- адаптационный процесс при семестре;
- обучающие мероприятия для перемещаемых сотрудников;
- принципы материального стимулирования обучаемых работников и их кураторов (наставников);
- показатели, которые будут использоваться для оценки эффективности процесса обучения;
- формы внутренней отчетности.

Далее локальный нормативный акт «Положение о семестре» утверждается и приводится в действие. Документ должен быть согласован с руководителями подразделений,

юристом, руководителем службы персонала, финансовым директором и другими должностными лицами, которые причастны к данному процессу. При необходимости в проект документа вносят коррективы. Положение подписывает руководитель организации либо лицо, имеющее право подписи таких документов.

Все заинтересованные сотрудники, непосредственно участвующие в процессе обучения или обслуживающие его, должны быть ознакомлены с приказом и с Положением о секондменте.

Этап 2. Планирование и разработка программы секондмента.

На втором этапе необходимо определить цели и задачи обучения, отобрать участников обучения. При формулировании целей обучения описываются знания, умения и навыки, которые требуется передать участникам обучения, а также ожидания от его проведения. Цели обучения определяют основные акценты при разработке программы обучения.

Сотрудники, направляемые в другое подразделение или в другой отдел компании, тщательно отбираются. Здесь необходимо:

- разработать критерии для отбора сотрудников, которых необходимо обучить;
- определить, сколько человек примут участие в обучении;
- определить, какими знаниями и навыками они обладают;
- определить их способность к обучению и так далее.

При составлении программы секондмента определяется ее длительность, менеджер по персоналу составляет план-график перемещения сотрудников и в установленном порядке знакомит с ним.

Этап 3. Выстраивание коммуникаций с персоналом по вопросам секондмента.

Коммуникации по вопросам секондмента предполагают проведение следующих мероприятий:

- организация рабочих встреч с сотрудниками для того, чтобы ознакомить их с процедурой секондмента и ответить на возникающие вопросы;
- ознакомление участвующих в секондменте сотрудников с планом кадровых перемещений;
- освещение результатов секондмента в корпоративных СМИ либо на собраниях и планерках.

Этап 4. Подготовка кураторов (наставников).

На данном этапе назначаются наставники для обучаемых сотрудников.

Они могут назначаться как по предложению руководства, сделанному наиболее опытному специалисту, так и по инициативе кандидата в наставники.

Менеджер по персоналу совместно с наставником составляет план адаптации сотрудника к новому виду деятельности, определяет критерии оценки эффективности перемещенного работника (если это не было сделано в Положении о секондменте).

После этого начинается обучение на новом рабочем месте - наставник и перемещенный сотрудник подписывают план адаптации и в соответствии с ним осуществляют работу в новом подразделении, отделе (по необходимости внося корректировку в план адаптации).

Важно проверять мотивацию перемещенного сотрудника: интересно ли ему работать в новой должности, доволен ли он нынешней деятельностью или хочет вернуться на прежнее место работы, получается ли у него работа над поставленными перед ним задачами.

Этап 5. Коммуникации в процессе секондмента.

Необходимо регулярно информировать сотрудников об их успехах и достижениях на новом рабочем месте. Такую информацию можно размещать в интернете, рассказывая о том, что происходит в профессиональной деятельности участвующих в процессе обучения.

У этих работников должна быть возможность общаться с бывшими коллегами по подразделению (отделу). С помощью поддержания прежних должностных связей достигается одна из целей перемещения - улучшение коммуникаций внутри организации.

Таким образом, специалисту по персоналу важно следить за тем, какие отношения складываются в коллективе. Для этого можно проводить беседы с наставниками перемещенных сотрудников, интересоваться во время встречи с участником секондмента его новостями, а также тем, как складываются его отношения с коллегами в отделах на новом рабочем месте.

Этап 6. Анализ процесса секондмента, заключение об итогах.

Оценить результативность секондмента можно различными способами:

- проведением интервью с наставником, непосредственным руководителем перемещенного работника и самим обучаемым работником;
- с помощью наблюдения в процессе трудовой деятельности;
- путем проведения тренингов, деловых игр. Например, в процессе работы в группе можно наблюдать за тем, насколько результативно участвующие в секондменте сотрудники работают над заданиями, насколько быстро справляются с упражнениями на коммуникативные навыки;
- при помощи показателей трудовой деятельности (рост производительности труда, снижение количества брака, ошибок) после возвращения на прежнее место работы.

Также работник по окончании обучения может составить письменный отчет и продемонстрировать новые навыки.

Этап 7. Составление плана секондмента на следующий период.

На последнем этапе специалист по персоналу составляет план секондмента на следующий период. При этом учитываются результаты процесса обучения, данный обратной связи, которые получены от всех участников этой процедуры, а также общий результат перемещений в организации. Нужно быть готовым к тому, что не все цели секондмента будут достигнуты и, возможно, потребуется принять решение о коррекции действий.

Процесс внедрения секондмента можно признать успешным, если в организации:

- снижается текучесть кадров;
- уменьшается количество конфликтов;
- снижаются затраты на обучение персонала;
- улучшаются коммуникации между подразделениями (отделами) компании;
- повышается лояльности персонала;

- увеличивается количество идей и предложений, поступающих от сотрудников за счет большей открытости компании.

Таким образом, секондмент, на наш взгляд, является эффективным методом повышения профессионализма кадров, который дает возможность получения нового опыта, расширения кругозора, круга общения, новых перспектив.

ЛИТЕРАТУРА

1. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. — 4-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2011. — 695 с. — (Высшее образование).
2. Управление персоналом: учебник для бакалавров / под ред. А.А. Литвинюка. — М. Издательство Юрайт, 2012. — 434 с. — Серия: Бакалавр.
3. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова и др. / Под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. И.Б. Дураковой. — М.: ИНФРА-М, 2009. — 570 с. — (Высшее образование).
4. Ольга Ч. Меняемся не глядя! // Логинфо – журнал о логистике и бизнесе, 2013. Режим доступа: [<http://loginfo.ru/issue/106/1127>].
5. Что такое secondment? // HR – Human Resources, 2013. Режим доступа: [<http://www.hragency.ru/showNews34.html>].
6. Чуланова, О.Л. Компетентностный подход как фактор повышения качества трудовой жизни и конкурентоспособности электроэнергетической компании // Качество и уровень жизни населения в современной России: состояние, тенденции и перспективы: сборник материалов Международной научно-практической конференции. - М.: ООО «М-Студио», 2012. - С.559-568.
7. Чуланова, О.Л. Формирование системы непрерывного профессионального образования в инновационной организации на основе компетентностного подхода // Проблемы экономики. Организации и управления в России и мире: материалы международной научно-практической конференции (28 декабря 2012 года). - Прага, Чешская республика: Изд-во WORD PRESS s r.o., 2013. - С.530-537.
8. Chulanova, O.L. Corporate development and training of management personnel on the basis of competence-based approach // Scientific enquiry in the contemporary world: theoretical basics and innovative approach: international collection of scientific articles. - Vol. 6. – FL, USA: L&L Publishing, 2012. - С.126-132.
9. Чуланова, О.Л. Современные технологии консультирования в области управления персоналом / О.Л. Чуланова // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2008. - Том 91. - С.262-271
10. Чуланова, О.Л. Консалтинг персонала: учебное пособие/ О.Л. Чуланова. - Сургут.гос.ун-т. ХМАО-ЮГРЫ. – Сургут: ИЦ СурГУ, 2010. – 164 с.

Oksana Chulanova

GBOU VPO "Surgut State University, HMAO-Yugra"

Surgut, Russia

E-mail: chol9207@mail.ru

Daria Veretelnik

GBOU VPO "Surgut State University, HMAO-Yugra"

Surgut, Russia

E-mail: veretelnik.darya@yandex.ru

Secondment as an effective learning technology personnel

Abstract. Learning is one of the most important components in the management of the organization's personnel. This is due to the fact that it is the knowledge and skills of employees play a key role in the activities of the entire company, affect its success. This paper proposes a method of introducing an internal secondment to the organization, which consists of several stages. It can help to eliminate problems such as lack of staff, high turnover, conflicts in the team, low staff motivation, high training costs and others. Method of learning personnel secondment is convenient because it does not have a clear framework for the use of different companies, it can be varied, amended and supplemented.

Keywords: learning of personnel; learning methods; secondment; types of secondment; technology; advantages; methods; efficiency.

REFERENCES

1. Personnel management: Textbook / Ed. AY Kibanova. - 4th ed., Ext. and rev. - M.: INFRA-M, 2011. - 695 p. - (Higher Education).
2. Human resource management: a textbook for undergraduate / ed. AA Litvinyuk. - M. Publisher Yurayt, 2012. - 434 p. - Series: Bachelor.
3. Human Resource Management: A Textbook / IB Durakova et al. /, Ed. Ed. Dr. ehkon. Sciences, prof. IB Durakova. - M.: INFRA-M, 2009. - 570 p. - (Higher Education).
4. Olga C. I did not looking! // Loginfo - magazine about logistics and business, 2013. Access: [<http://loginfo.ru/issue/106/1127>].
5. What is the secondment? // HR - Human Resources, 2013. Access: [<http://www.hragency.ru/showNews34.html>].
6. Chulanova, OL Competence approach as a factor in improving the quality of working life and the competitiveness of companies elektroenergeticheskoy // The quality and standard of living of the population in modern Russia: status, trends and prospects: proceedings of the International Scientific and Practical Conference. - M.: LLC "M-Studio", 2012. - S.559-568.
7. Chulanova, OL Formation of a system of continuing professional education in innovative organization based competency approach // Problems of Economics. Organization and management in Russia and the world: Proceedings of the International scientific and practical conference (December 28, 2012). - Prague, Czech Republic: Izd WORD PRESS s ro, 2013. - S.530-537.
8. Chulanova, O.L. Corporate development and training of management personnel on the basis of competence-based approach // Scientific enquiry in the contemporary world: theoretical basiss and innovative approach: international collection of scientific articles. - Vol. 6. - FL, USA: L & L Publishing, 2012. - S.126-132.
9. Chulanova, OL Modern technology consulting in HR / OL Chulanova // Proceedings of the Free Economic Society of Russia. - 2008 - Volume 91 - S.262-271
10. Chulanova, OL Consulting Staff: Tutorial / OL Chulanova. - Surgut.gos.un-t. Khanty-Ugra. - Surgut Surgut State University Information Centre, 2010. - 164 p.