

image not found or type unknown



Бизнес развивается. Конкуренция растет. И задача любой компании — не только выжить, но и оставаться конкурентоспособной как можно дольше. Успех предприятия напрямую зависит от эффективности работы его сотрудников.

Обучение персонала для большинства российских организаций в настоящее время приобретает особое значение. Это связано с тем, что работа в условиях рынка предъявляет высокие требования к уровню квалификации персонала, знаниям и навыкам работников: знания, навыки установки, которые помогали персоналу успешно работать еще вчера, сегодня теряют свою действенность. Очень быстро изменяются как внешние условия (экономическая политика государства, законодательство и система налогообложения, появляются новые конкуренты и т.п.) так и внутренние условия функционирования организации (реструктуризация предприятий, технологические изменения, появление новых рабочих мест и др.) что ставит большинство российских организаций перед необходимостью подготовки персонала к сегодняшним и завтрашним изменениям.

Достижение долгосрочных и краткосрочных целей, необходимость повышения конкурентоспособности и проведение организационных изменений требуют опоры на хорошо спланированную и четко организованную работу по обучению персонала. При этом дело не ограничивается передачей работникам тех или иных знаний и развитием у них необходимых навыков. В ходе обучения работникам может быть передана информация о текущем состоянии дел и о перспективах развития организации. Кроме того, обучение призвано повышать уровень трудовой мотивации, приверженности персонала своей организации и включенности в ее дела.

Несмотря на очень сложное финансовое положение большинства российских организаций в период перехода к работе в условиях рыночных отношений, расходы, связанные с обучением персонала, начинают рассматриваться как приоритетные и необходимые. Все больше организаций проводит широкомасштабное обучение персонала разных уровней, понимая, что именно обученный, высококвалифицированный персонал и будет решающим фактором в выживании и развитии предприятия.

Исходя из этого цель курсовой работы является: рассмотреть процесс организации обучения персонала, а также выявить наиболее эффективные методы обучения.

Из этой цели вытекают следующие задачи:

- Рассмотреть основные понятия и концепции обучения, виды обучения;
- Рассмотреть основные методы обучения;
- Рассмотреть преимущества и недостатки методов обучения;
- Рассмотреть обучение персонала на ОАО «Агрегат».

Глава 1 Организация обучения персонала

Получить высокие результаты в управлении организацией можно только в том случае, если люди, которыми вы руководите, обладают знаниями, умениями и соответствующим настроением, необходимым для того, чтобы их усилия были эффективными и результативными. Когда подходящие люди приняты на работу, обучение становится основным фактором, обеспечивающим развитие их умений, навыков и установок, необходимых для хорошего выполнения работы.

Обучение не является чем-то внешним по отношению к основной функции организации, наоборот, оно играет объединяющую роль в достижении организацией основных стратегических целей. Так как практически каждая организация действует в быстро меняющихся условиях, умения и знания людей, необходимые им в их деятельности, также меняются, причем все более быстрыми темпами. Образование и обучение в наши дни должно быть непрерывными.

Не случайно управление обучением подчиненных занимает все большее место в работе большинства линейных менеджеров. Ведь только линейный менеджер может располагать детальными знаниями о меняющихся требованиях, предъявляемых к выполняемой работе, а также о навыках, требующихся каждому подчиненному.

Это не означает, что специалисты по обучению становятся лишними. Рост потребностей в обучении в современном мире, расширение как областей, в которых обучение необходимо, так и способов, с помощью которых оно проводится, - все это приводит к тому, что именно специалисты играют главную роль в процессе обучения. Однако они вряд ли смогут успешно справиться с этой ролью, если будут действовать изолированно от линейных менеджеров. В дополнение к специалистам по обучению, работающими в организации (или вместо них, если организация их не имеет), может потребоваться привлечение внешних

специалистов по обучению - консультантов или работников учебных заведений.

С учетом вышесказанного можно установить требования к процессу обучения. Линейный менеджер совместно со специалистом по обучению обязан после определения соответствующих требований обеспечить необходимую организацию процесса обучения, а также контроль его эффективности.

Для организации процесса обучения специалисты используют так называемую модель обучения. Это циклическая модель, ее цикл похож на циклы, существующие в других видах проектных работ.

1.1 Основные понятия и концепции обучения

Процесс обучения человека протекает всю его сознательную жизнь. Первичное обучение осуществляется в школах, профессионально-технических училищах, техникумах, колледжах, лицеях, вузах. Вторичное обучение проходит в вузах, институтах и на факультетах повышения квалификации и переподготовки кадров, в учебных центрах, специально организованных курсах и семинарах, в организациях и т.п. Целью обучения является получение образования.

Образование - процесс и результат усвоения систематизированных знаний, умений, навыков и способов поведения, необходимых для подготовки человека к жизни и труду. Уровень образования обуславливается требованиями производства, научно - техническим и культурным уровнем, а также общественными отношениями. Образование делится на два вида: общее и профессиональное. Образование должно осуществляться непрерывно.

Непрерывное образование - процесс и принцип формирования личности, предусматривающий создание таких систем образования, которые открыты для людей любого возраста и поколения сопровождают человека в течение всей его жизни, способствуют постоянному его развитию, вовлекают его в непрерывный процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами поведения (общения). Непрерывное образование предусматривает не только повышение квалификации, но и переподготовку для изменяющихся условий и стимулирование постоянного самообразования.

Профессиональное образование как процесс - это одно из звеньев единой системы непрерывного образования, а как результат - подготовленность человека к определенному виду трудовой деятельности, профессии, подтвержденная документом (аттестатом, дипломом, свидетельством) об окончании

соответствующего учебного заведения. В Российской Федерации профессиональное образование дает система учебных заведений, включающая: профессионально-технические училища, техникумы, высшие учебные заведения, институты и факультеты повышения квалификации и переподготовки кадров, учебные центры, специальные курсы и семинары. Профессиональное образование осуществляется как на основе государственных стандартов по подготовке специалистов, так и с использованием гибких учебных программ и сроков обучения.

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, руководителей и т.п.

Следует различать три вида обучения. Подготовка кадров планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способами общения. Повышение квалификации кадров - обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности. Переподготовка кадров обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

Отечественный и зарубежный опыт выработал три концепции обучения квалифицированных кадров, сущность которых рассмотрим ниже.

Концепция специализированного обучения ориентирована на сегодняшний день или ближайшее будущее и имеет отношение к соответствующему рабочему месту. Такое обучение эффективно относительно непродолжительный отрезок времени, но, с точки зрения работника, способствует сохранению рабочего места, а также укрепляет чувство собственного достоинства.

Концепция многопрофильного обучения является эффективной с экономической точки зрения, так как повышает внутрипроизводственную и внепроизводственную мобильность работника. Однако последнее обстоятельство представляет собой известный риск для организации, где работает сотрудник, поскольку он имеет возможность выбора и поэтому менее привязан к соответствующему рабочему месту.

Концепция обучения, ориентированного на личность, имеет целью развитие человеческих качеств, заложенных природой или приобретенных им в практической деятельности. Эта концепция относится в первую очередь к персоналу, имеющему склонность к научным исследованиям и обладающему талантом руководителя, педагога, политика, актера и т.п.

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.

1.1.1. Определение потребностей в обучении

Следуя модели систематического обучения (рис. 1), схема обучения будет выражена так: личность не может на должном уровне выполнить задачу и поэтому нуждается в обучении.

Определение потребностей в обучении может предприниматься на различных уровнях. Потребности организации в целом должны быть проанализированы специалистом по кадрам или отделом обучения в соответствии с общими производственными целями и политикой организации в планировании рабочей силы. При этом определяется необходимость обучения конкретных групп работников по всем подразделениям после консультаций с линейными менеджерами. Эта работа должна также включать в себя анализ ожидаемого эффекта от воздействия обучения на выполнение организацией производственных задач.

Следующий уровень анализа — потребности в обучении коллектива отдела или подразделения. Они лучше всего могут быть определены линейным менеджером этого подразделения (хотя обычно рекомендуется приглашать на помощь специалиста по обучению). Такая работа требует некоторой предварительной

подготовки, определенных затрат времени, чтобы проанализировать текущую ситуацию в отделе. Полезен ряд вопросов, на которые целесообразно ответить для выявления существующих недостатков. К ним можно отнести вопросы, касающиеся выполнения основных показателей отдела (уровень брака и отходов, количество жалоб покупателей или клиентов; уровень пропусков по причинам несчастных случаев и болезни; текучесть кадров), а также и такие вопросы, как: обладают ли Ваши сотрудники навыками, позволяющими им замещать отсутствующих коллег? не являются ли аналогичные показатели более высокими в других отделах, занимающихся сходной деятельностью? и др. Очень полезно в процессе определения потребностей в обучении проанализировать критические случаи в работе отдела.

Наиболее детальный анализ потребностей в обучении происходит на уровне самой работы. Основное требование здесь — определить все функции и действия, которые осуществляют сотрудники в процессе реального выполнения конкретной работы. Должностная инструкция, детально расширенная для организации обучения, может служить полезным материалом для выделения и описания знаний, навыков и установок, необходимых для выполнения каждого из составляющих задачу действия на требуемом уровне.

Большинство исследований навыков посвящено ручному или машинному выполнению операций, хотя их принципы могут быть применимы к работе служащих, сотрудников, использующих компьютерную технику, и, конечно, к руководящим должностям. При анализе навыков по существу во всех случаях рассматривается то, каким путем идет мысль, как добывается и сводится воедино информация: происходит ли это в процессе общения и обсуждения решений или в процессе работы на станке. Изучаться могут и социальные навыки, которые все чаще оцениваются как важная составляющая часть многих работ.

Уровни определения потребностей в обучении, рассмотренные выше, составляют основу систематической модели обучения. Однако, кроме того, важно учитывать, что люди хотят сами, что им самим необходимо для личного развития.

1.2 Виды обучения

Отдельные виды обучения не следует рассматривать в отрыве друг от друга. Целенаправленное обучение квалифицированных кадров предполагает тесную связь и координацию между этими видами обучения.

Потребности в обучении квалифицированных кадров необходимо рассматривать дифференцированно, т.е. по целевым группам или целевым лицам, с тем чтобы качественно составить программу профессионального обучения для конкретного работника.

Обучение может осуществляться на рабочем месте и вне рабочего места (внутрипроизводственное и внепроизводственное обучение). Критериями выбора вида обучения являются: с одной стороны, доходы (повышение квалификации приводит к росту экономических результатов работы), с другой – внушительные расходы. Если доходы от профессионального обучения трудно поддаются расчетам, то относительно легко подсчитываются расходы. Внепроизводственная профессиональная подготовка связана со значительными изменяющимися расходами, внутрипроизводственная - со значительными, но фиксированными расходами, поскольку в сфере обучения занято определенное количество человек и имеется соответствующая инфраструктура.

Следует отметить, что обучение квалифицированных кадров на своем производстве имеет преимущества: методика обучения составляется с учетом специфики предприятия, передача знаний осуществляется простым наглядным способом, результат легко контролируется. В противоположность этому внепроизводственное обучение квалифицированных кадров проводится, как правило, опытными преподавателями в широком диапазоне своего опыта, однако потребности предприятия при этом не всегда в достаточной степени учитываются.

В зависимости от целей и возможностей конкретной организации обучение может быть узкоспециальным (профессиональным) и корпоративным, проходить в форме лекций, семинаров, тренингов. Сейчас модным стало дистанционное обучение через Интернет: обучаемые выполняют задания и проходят тестирование на сайте обучающей организации, после чего получают по почте официальный документ о квалификации. Организовать учебный процесс можно по-разному: привлечь специалистов и менеджеров фирмы, пригласить внешних преподавателей, тренеров, экспертов. Компании обычно используют смешанные формы обучения, а крупные организации создают собственные учебные центры и корпоративные университеты.

Программы обучения, учитывающие потребности отдельных работников или группы сотрудников, обычно составляются квалифицированными специалистами по обучению. Общие же принципы проведения обучения возлагаются на линейного менеджера.

При подготовке учебного плана необходимо знать о требованиях, которые предъявляет данная работа к выполняющему ее лицу.

На основе предварительного анализа задач необходимо определить конкретные функции или элементы рабочего процесса, требующие улучшения или развития. То, что Вы надеетесь достичь с помощью обучения, должно быть зафиксировано в четко сформулированных целях обучения. Причем эти цели должны быть четко и ясно сформулированы, так как только в этом случае можно оценить, будет ли обучение эффективным.

Цели обучения образуют основу для создания детальной учебной программы, содержание которой зависит от количества и вида учебных целей.

1.3 Методы обучения и их выбор

Хорошее обучение требует индивидуального подхода к потребностям каждого сотрудника. Любой метод имеет свои преимущества и недостатки. Приемы и методы обучения, используемые для выпускников школ и институтов, могут быть совершенно непригодны для людей пожилого возраста. Например, многие руководящие работники, сами поощряющие инициативу выбора наиболее подходящего метода обучения, обнаруживают, «что им самим очень трудно избавиться от сложившихся стереотипов. Они действительно искренне верят, что обучение может происходить - только на основе прослушивания лекций специалистов. И это будет происходить до тех пор, пока кто-то не откроет им глаза на то, что существуют намного более разнообразные и эффективные подходы к обучению». Если основываться на принятой в мировой практике классификации методов обучения, то все их следует разделить на: (а) методы обучения, применяемые в ходе выполнения работы, (б) методы обучения вне рабочего места (должностных обязанностей) и (в) методы, которые в равной степени подходят для любого из этих двух вариантов.

Обучение на рабочем месте характеризуется непосредственным взаимодействием с обычной работой в обычной рабочей ситуации. Такое обучение может осуществляться в различных формах. Определяющим признаком здесь является то, что обучение организовано и проводится специально для данной организации и только для ее сотрудников. Обучение в стенах организации может предусматривать приглашение внешнего преподавателя для удовлетворения конкретных потребностей в обучении сотрудников организации.

Обучение вне работы включает все виды обучения за пределами самой работы. Такое обучение проводится внешними учебными структурами и, как правило, вне стен организации.

Названные методы обучения не исключают друг друга, так как обучение в стенах организации может вестись с отрывом или без отрыва от работы.

Каждый метод имеет свои преимущества и недостатки. И главным критерием при выборе того или иного метода является его эффективность для достижения целей обучения каждого конкретного работника.

Большинство перечисленных выше методов могут быть скомбинированы между собой. К сочетанию этих двух методов можно отнести брифинги, программируемое обучение, лекции, обучение с помощью компьютера, практические занятия, дистанционное обучение и т.п.

Хотя развитие техники в перспективе будет оказывать все большее влияние на процессы обучения, оно вряд ли сможет полностью исключить личные контакты человека с человеком. Это еще раз подчеркивает важность роли руководства в процессе подготовки персонала.

Хорошее обучение требует индивидуального подхода к потребностям каждого сотрудника. Любой метод имеет свои преимущества и недостатки. Приемы и методы обучения, используемые для выпускников школ и институтов, могут быть совершенно непригодны для людей пожилого возраста. Например, многие руководящие работники, сами поощряющие инициативу выбора наиболее подходящего метода обучения, обнаруживают, что им самим очень трудно избавиться от сложившихся стереотипов. Они действительно искренне верят, что обучение может происходить только на основе прослушивания лекций специалистов. И это будет происходить до тех пор, пока кто-то не откроет им глаза на то, что существуют намного более разнообразные и эффективные подходы к обучению. К выбору метода обучения нужно подходить дифференцированно — обучающие программы отличаются и по уровню сложности, и по стоимости, и по времени прохождения, и по длительности воздействия. Методы обучения также делятся на традиционные и активные. К традиционным относятся лекции, семинары и учебные видеофильмы. Эти методы являются преобладающими при передаче и закреплении знаний. Несмотря на то, что традиционные методы преобладают и сегодня, они имеют ряд недостатков: не позволяют учитывать разный уровень знаний, не предполагают обратной связи, демонстрирующей

степень усвоения материала. При активных методах обучения большое внимание уделяется именно практической основе передаваемых слушателям знаний, навыков и умений. В настоящее время распространены: тренинги, программированное обучение, групповые обсуждения, деловые и ролевые игры, кейсы. Разделить методы обучения однозначно на активные и неактивные непросто. Некоторые из них являются переходными к практическим занятиям и самостоятельной работе. Бесспорно, к активным методам обучения можно отнести разбор конкретных ситуаций, занятия-дискуссии по проблемам предприятия, а также учебно-практические конференции по обмену опытом. Разновидностями активных методов обучения со специальными возможностями формирования и развития социально-психологических качеств являются ролевой разбор конкретной ситуации (инсценировка) и методы социально-психологического тренинга.

Рассмотрим подробнее методы обучения:

- Лекция является традиционным и одним из самых древних методов профессионального обучения. Лекция является непревзойденным средством изложения большого объема учебного материала в короткий срок, позволяет развить множество новых идей в течение одного занятия, сделать необходимые акценты. Ограниченность лекций как средства профессионального обучения связана с тем, что слушатели являются пассивными участниками происходящего. В результате практически отсутствует обратная связь, инструктор не контролирует степень усвояемости материала и не может внести коррективы в ход обучения. Лекции позволяют преподавателю за короткое время передать большой объем информации и ответить на дополнительные вопросы. Современные лекции отличаются от тех, которые раньше читали в институтах. Сейчас чаще обращаются к интерактивному общению — проводят групповые дискуссии по рассматриваемой проблеме, предлагают решить практические задачи. Используют много наглядных пособий, таких как слайды, раздаточные материалы с основным содержанием курса и заданиями, актуальные статьи по теме.
- Семинары предполагают большую активность участников и используются для совместного обсуждения проблемы, выработки общих решений или поиска новых идей. Наиболее известны и популярны семинары, посвященные развитию корпоративной культуры, стратегические сессии, мозговой штурм. Например, с приглашенными экспертами можно обсудить конкретные проблемы, возникающие в компаниях — проблемы сбора долгов, оптимизации

документооборота, управленческого учета.

- Самостоятельное обучение является наиболее простым видом обучения - для него не требуется ни инструктор, ни специальное помещение, ни определенное время - обучающийся учится там, тогда и так как ему удобно. Организации могут извлечь значительную пользу из самообучения при условии разработки и предоставления сотрудникам эффективных вспомогательных средств - аудио и видео кассет, учебников, задачников, обучающих компьютерных программ.
- Инструктаж представляет собой разъяснение и демонстрацию приемов работы непосредственно на рабочем месте и может проводиться как сотрудником, давно выполняющим данные функции, так и специально подготовленным инструктором. Инструктаж, как правило, ограничен во времени, ориентированным на освоение конкретных операций или процедур, входящих в круг профессиональных обязанностей обучающегося.
- Ротация представляет собой метод самостоятельного обучения, при котором сотрудник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков. Ротация широко применяется предприятиями, требующими от работников поливалентной квалификации, т.е. владения несколькими профессиями. Помимо чисто обучающего эффекта ротация оказывает положительное влияние на мотивацию сотрудника, помогает преодолевать стресс, вызываемый однообразными производственными функциями, расширяет социальные контакты на рабочем месте.
- Наставничество является традиционным методом обучения, особенно распространенным там, где практический опыт играет исключительную роль в подготовке специалистов. Данный метод требует особой подготовки и склада характера от наставника, которым практически невозможно стать по распоряжению сверху.
- Рассмотрение практических ситуаций (кейсов) позволяет в определенной мере преодолеть этот недостаток. Данный метод предполагает анализ и групповое обсуждение гипотетических или реальных ситуаций, которые могут быть представлены в виде описания, видеофильма и т.д. В основе рассмотрения практических ситуаций лежит дискуссия, обсуждение, в котором обучающиеся играют активную роль, а инструктор направляет и контролирует их работу.
- Деловые игры представляют собой метод обучения, наиболее близкий к реальной профессиональной деятельности обучающихся. Преимущество деловых игр состоит в том, что, являясь моделью реальной организации, они одновременно дают возможность значительно сократить операционный цикл

и, тем самым, продемонстрировать участникам, к каким конечным результатам приведут их решения и действия. В условиях деловых игр создаются исключительно благоприятные возможности включения участников творчески и эмоционально в отношения, подобные действительным отношениям в производстве. В игре происходят быстрое пополнение знаний, дополнение их до необходимого минимума, практическое освоение навыков проведения расчетов и принятия решений в условиях реального взаимодействия с партнерами. В отличие от конкретной ситуации, где воспроизводится момент производственной обстановки, в деловой игре обстановка выражается в динамике, процесс производства – в развитии. Воспроизвести производство в динамике и включить в него участников – две сложные проблемы использования игрового метода, которые заключаются в том, чтобы достаточно точно передать характеристики и условия производства, а также, помимо технологических параметров и экономических факторов, социально-психологические факторы. В этой связи привлекательна идея использовать в деловой игре в качестве модели реальное производство. Таким образом, мы видим, что игровые методы обучения не имеют четкой границы с методами практического освоения.

- Тренинг - это активная форма обучения с использованием практических упражнений. Тренинги призваны развивать определенные управленческие и коммерческие навыки управление исполнением, планирование, делегирование, мотивирование, тайм-менеджмент, эффективные продажи, переговоры, презентацию. Благодаря тренингам можно повысить личную эффективность сотрудников — развить ориентацию на результат, способность управления конфликтами, коммуникативные навыки, лидерство. На тренингах более 70 процентов времени посвящено деловым играм и их анализу, закреплению наиболее эффективных стратегий поведения в типичных деловых ситуациях. Эффективность усвоения новой информации на тренингах гораздо выше, чем на лекциях и семинарах, так как здесь не только приобретаются знания теоретического характера, но в различных ролевых играх и учебных ситуациях вырабатываются практические умения и навыки. Повышению действенности тренингов способствует применение видеоаппаратуры, когда участники могут анализировать видеозапись деловых игр.

1.4 Роль службы, управления персоналом в организации обучения кадров

Ведущую роль в организации обучения квалифицированных кадров играют кадровые службы. На примере российской газовой промышленности можно проанализировать деятельность кадровых служб в организации и осуществлении программ повышения квалификации кадров. Этим заняты следующие структуры:

Отраслевой научно-исследовательский учебно-тренажерный центр (ОНУТЦ) - головная организация, ответственная за повышение квалификации и развитие системы непрерывного обучения руководителей и специалистов организаций газовой промышленности.

Назначение и основная деятельность ОНУТЦ:

- создание системы профессиональной подготовки, повышения квалификации и переподготовки кадров; .
- разработка организационной, нормативной и методической документации для центров профессиональной подготовки;
- разработка и внедрение полномасштабных, дисплейных тренажеров и автоматизированных обучающих систем;
- разработка учебно-методических пособий и учебных программ повышения квалификации;
- организация и проведение обучения управленческого персонала по плану заказчика;
- организация и проведение семинаров.

Управление кадров и социального развития отрасли разрабатывает основные принципы функционирования системы непрерывного обучения (СНО); принимает принципиальные решения о перспективных направлениях обучения и финансирования переподготовки кадров; планирует контингент обучающихся и организует обучение кадров; ведет информационный банк данных по обучению управленческого персонала.

Учебно-методический совет (УМС) рассматривает комплексные, перспективные и рабочие программы функционирования СНО, перспективные направления деятельности по развитию СНО, новые виды обучения и дает рекомендации по их использованию.

В межотраслевых центрах обучения (МЦО) (институты повышения квалификации других ведомств, Центр подготовки менеджеров при Российской экономической академии, Институт высших управленческих кадров, бизнес-школа и т.д.) ведется подготовка и повышение квалификации высших управленческих кадров отрасли.

Основной задачей таких центров является ознакомление с методами управления производством, экономикой отрасли, социально-психологическими методами управления трудовыми коллективами и др. При этом комплектация центров слушателями ведется Управлением кадров и социального развития отрасли.

Факультеты повышения квалификации (ФПК) функционируют при ряде высших учебных заведений. Тематика обучения на этих ФПК определяется с учетом предложений производственных организаций отрасли, развития экономики, техники и технологии отрасли.

Курсы повышения квалификации выполняют задачу повышения квалификации менеджеров в производственной сфере. Управленцев знакомят с достижениями в области бурения, транспорта и переработки газа. Помимо этого изучаются новые формы и методы управления производством. Планирование и комплектацию контингента слушателей проводит ОНУТЦ.

В российских организациях отраслей топливно-энергетического комплекса разработано большое количество программ повышения квалификации, соответствующих многообразию функций руководителя. Часть программ с модульной формой обучения рассчитана на тренировку профессиональных навыков. Дело в том, что при хорошей теоретической и практической подготовке у менеджера существует потребность в правильной постановке и тренировке конкретных приемов исполнения должностных обязанностей. Особенно широко используют тренинг для закрепления до автоматизма навыков управления в кризисных ситуациях и в вопросах, которым организация уделяет повышенное внимание.

Глава 2 Организация и методы обучения персонала на примере ОАО «Агрегат»

2.1. Характеристика предприятия

Уже более шестидесяти лет ОАО «Агрегат» является неотъемлемой частью авиационно-космического комплекса России. Подобно многим другим предприятиям авиационной промышленности им довелось испытать и радость побед, и горечь потерь в кризисные для отрасли годы.

Предприятие имеет государственные лицензии на: производство авиационной техники, в том числе авиационной техники двойного назначения от 22 апреля 2002 года; на ремонт авиационной техники, в том числе авиационной техники двойного

назначения от 22 апреля 2002 года; производство вооружения и военной техники от 14 июля 2004 года; производство вооружения и военной техники от 14 июля 2004 года.

Вся продукция завода сертифицирована Госстандартом России.

ОАО «Агрегат» участник различных выставок. Награжден дипломом и медалью «Гарантия качества и безопасности» на VII Международной выставке «Интерполитех – 2003» за разработку автономных ручных «Комби – ножницы». Высшим органом управления ОАО является собрание акционеров. ОАО «Агрегат» является юридическим лицом, обладает обособленным имуществом на праве собственности, имеет самостоятельный баланс, расчетный и иные счета в банках, печати со своим наименованием, от своего имени заключает договора (совершает сделки), приобретает имущественные и личные неимущественные права и несет, обязанности, выступает истцом (ответчиком) в судебных органах. Акционерным признается хозяйственное общество - объединение капиталов, уставный капитал которого разделен на определенное количество одинаковых долей, а каждая из них выражена ценной бумагой акцией. Поэтому акции одного выпуска должны иметь одинаковую номинальную стоимость. Обладатели акций - акционеры - не отвечают по обязательствам общества, а несут лишь риск убытков - утраты стоимости принадлежащих им акций (п. 1 ст. 96 ГК).

Открытое акционерное общество характеризуется следующим:

а) оно вправе проводить открытую подписку на выпускаемые им акции и свободную их продажу, т.е. размещать свои акции среди неограниченного круга лиц (таким образом, число учредителей и акционеров не ограничено); б) акционеры открытого общества могут свободно отчуждать принадлежащие им акции без согласования с другими акционерами данного общества и без ограничений в выборе покупателей; в) минимальный размер уставного капитала открытого общества должен составлять не менее тысячекратной суммы минимального размера оплаты труда, установленного федеральным законом на дату регистрации общества (ст.26 Закона об акционерных обществах) г) открытое общество обязано ежегодно публиковать для всеобщего сведения годовой отчет, бухгалтерский баланс, счет прибылей и убытков.

Открытые акционерные общества обязаны вести дела публично, то есть ежегодно публиковать для всеобщего сведения годовой отчет, бухгалтерский баланс, счет прибылей и убытков (абз. 2 п. 1 ст. 97 ГК). Закрытые акционерные общества

обязаны публиковать названные документы только в случаях, прямо предусмотренных законом об акционерных обществах (абз. 4 п. 2 ст. 97 ГК). В отсутствие названного закона на них не распространяется обязанность публичного ведения дел, что также отличает их от открытых акционерных обществ. Трудовой коллектив ОАО «Агрегат» составляют граждане, участвующие своим трудом в его деятельности на основе трудового договора (контракта). Трудовые отношения членов коллектива (штатных работников) регулируются законодательством о труде с учетом особенностей, установленных распространяемыми на ОАО «Агрегат» нормативными актами: настоящим Уставом и другими документами. Главный нормативно – распорядительный документ в организации – это Устав ОАО «Агрегат».

Также есть другие документы:

- организационного регламентирования (положения о службах, должностные инструкции и т.п.);
- организационного нормирования (основные характеристики оборудования, изделий, технологические карты, оперативные планы, штатное расписание, правила внутреннего трудового распорядка);
- распорядительного воздействия (приказы, распоряжения).

Охрана труда — это система законодательных актов, социально-экономических, организационных, технических, гигиенических и лечебно-профилактических мероприятий и средств, обеспечивающих безопасность, сохранение здоровья и работоспособности человека в процессе труда. В ОАО обеспечение безопасности условий труда возлагается на работодателя, согласно ст. 212 ТК РФ «Обязанности работодателя по обеспечению безопасности условий и охраны труда». Для этой цели в ОАО организована служба охраны труда и техники безопасности, где разрабатывает план мероприятий по охране труда непосредственно на производстве. В ОАО установлена пятидневная рабочая неделя с восьмичасовым рабочим днем, согласно ст. 91 ТК РФ нормативная продолжительность рабочего дня не может превышать сорока часов в неделю.

Охрана труда соответствует требованиям законодательства об охране труда, условий труда на каждом рабочем месте, выполняются надлежащее санитарно-бытовые и лечебно-профилактическое обслуживание работников. У установленное законодательством режим труда и отдыха работников. В организации проводится инструктаж, обучение и проверка знаний работниками норм, правил и инструкций по охране труда и внутреннему распорядку. Работники могут отказаться без каких-

либо необоснованных последствий для него, от выполнения работ в случае возникновения непосредственной опасности для его жизни и здоровья до устранения этой опасности. Оплата труда в ОАО осуществляется с помощью тарифной системы. Для усиления материальной заинтересованности работников и повышения эффективности производства и качества работ введена система премирования и вознаграждения по итогам работы за год. Все производственные помещения, оборудование, технологические процессы отвечают требованиям обеспечения здоровых и безопасных условий труда. Требования к оборудованию, равно как и к его размещению и организации рабочих мест, а также требования безопасности, предъявляемые к организации закрепляются в правилах по технике безопасности.

2.2. Анализ методов обучения персонала

На предприятии организован отдел персонала. Также есть учебный центр на базе Симского механического техникума.

Учебный центр интегрирует несколько направлений работы: узкопрофессиональное обучение силами внутренних специалистов завода, теоретическое обучение силами преподавателей авиационного института.

На предприятии разработка и реализация методов обучения персонала состоит из следующих шагов:

1. Определить: потребности персонала в обучении, уровень профессионального и личностного развития сотрудников, целесообразность обучения тех или иных сотрудников.
2. Разработать: систему обучающих мероприятий, включающих контроль за усвоением знаний и формированием навыков, систему поддержки результатов обучения.
3. Включить систему обучения в систему стимулирования/мотивирования персонала.
4. Организовать обучающие мероприятия (лекции, семинары, тренинги, рабочие группы и т.д.), адаптированные к потребностям и особенностям вашей компании.
5. Получить «обратную связь» по результатам обучения.

Чтобы воплотить принцип саморазвития на практике, на предприятии вводится институт наставничества. Линейных менеджеров обучают тренировать коллег и подчиненных прямо на рабочих местах.

На ОАО «Агрегате» этот метод обучения происходит таким образом, специалисту данной профессии присоединяют ученика, наставник за три дня разъясняет теорию инструктажа и показывает на практике, и убедившись в том, что ученик освоил данную профессию подпускает к станку (месту работы) и дает ученику самые легкие и малостоящие детали. Когда ученик осваивает метод работы отправляется на учебу в Симский Механический Техникум производится обучение в виде лекций. После окончания лекций сдает на разряд.

Предприятие планирует свои будущие потребности в персонале, она разрабатывает специальные программы для старшекурсников и выпускников вузов. Те, кто проходит жесткое сито вступительных испытаний, могут рассчитывать на стажировку в заводе и в перспективе на престижную и хорошо оплачиваемую работу. А завод получает хорошо подготовленных и адаптированных молодых специалистов.

Заключение

Результаты обучения влияют на непосредственное участие менеджера во всем цикле рассмотренной выше систематической модели обучения, начиная с определения целей, составления учебных планов и контроля хода обучения. Однако, кроме этого, важен еще один аспект: должны быть созданы возможности для практического применения полученных в процессе обучения навыков и знаний. При проверке результатов обучения необходимо убедиться, что каждому, прошедшему курс обучения, созданы условия для применения полученных знаний при выполнении повседневных обязанностей.

То, чему работник обучился, только тогда принесет пользу, когда будет перенесено из учебной аудитории на рабочее место. Может случиться, что, возвратившись на свое рабочее место, полный энтузиазма, он не встретит поддержки и не сможет воспользоваться обратной связью. Через какое-то время социальная среда заставит его вернуться к тому, как он действовал раньше. Таким образом, теряется все ценное, что дало обучение, а в худшем случае отвергаются все мотивирующие факторы в потребности обучения.

Полная оценка обучения должна помочь ответить на вопросы, связанные с расчетом эффективности затраченных средств на обучение. Это наиболее сложный уровень оценки инвестиций и их окупаемости. Она должна проводиться не только на уровне одного работника, но также на уровне отдела и организации —

специалистами кадровых и бухгалтерских служб.

Система анализа трудовых ресурсов на Западе в основном сводится к диагностике производственных операций с учетом некоторых поведенческих аспектов. В США преобладает ежегодная аттестация персонала. На крупных предприятиях Японии ключевой критерий оценки — потенциал работника, его прилежание, добросовестность и доброжелательность к окружающим, готовность совершенствовать свою деятельность и вносить вклад в работу фирмы. Материалы диагностики используются для принятия решений по выплате премий, планированию карьеры и повышению квалификации работников. Признание приоритетности достоинства, прав и стремлений работников, ключевой роли людских ресурсов, доверие к работнику, «советующее» руководство, легализация разногласий и критики лежат в основе выработки аналитических решений по управлению людьми. Следует отметить, что процедура оценки, ориентированная на такие цели, положительно воспринимается работниками, поскольку дает возможность проявить себя.

На лучших российских предприятиях проводятся опросы персонала по различным аспектам трудовой деятельности.

Рассмотрев теоретические и практические аспекты выбора и применения активных методов обучения персонала, можно сделать следующие выводы:

- Основным требованием для принятия эффективного объективного решения или даже для понимания истинных масштабов проблемы является наличие адекватной точной информации. Единственным способом получения такой информации является коммуникация.
- Для поддержания работоспособности персонала должен проводиться регулярный мониторинг ситуации в организации. Для этого важно разработать системы оценки эффективности труда, аттестации.
- Для обеспечения потребности в кадрах, особенно в ситуации закрытой кадровой политики, важно продвигать уже работающий персонал — что создает совершенно особое, патриотическое отношение к организации.
- Процедуры планирования карьеры, обучения персонала помогают и организации, и персоналу спрогнозировать удовлетворение как организационных, так и индивидуальных целей профессионального и должностного роста.
- Для удержания благоприятной рабочей ситуации в организации важно правильно работать с конфликтной ситуацией.

Список использованной литературы

1. Альберт М., Мескон М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1999.
2. Базаров Т.Ю., Еремин Б. Л. Управление персоналом: Учебник для вузов- М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2003. – 423 с.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2003 – 296 с.
4. Генкин Б.М., Кононова Г.А., Кочетков В.И. и др. Основы управления персоналом: Учеб. для вузов – М.: Высшая школа, 2002. – 383 с.
5. Герчекова И.А. Менеджмент: Учебник. – М.: Бизнес и биржи, 2003 - 620 с.
6. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 512 с.
7. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. – М.: Инфра-М, 1999 г., 295 стр.
8. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учеб. пос.-М.:ИНФРА-М, НГАЭиУ,1999.-312с.
9. Оганесян И. Управление персоналом организации: Уч. пос. -Мн.:Амалфея,2000.- 256с.
10. Перачев В.П. Руководство персоналом организации.. – Москва, 1998 - 447 с.
11. Поршнева А.Г., Румянцевой З.П. Управление организацией: Учебник- 2-е издание, Москва, 1999 - 282 с.
12. Пугачев В. Тесты, дел. игры, тренинги в упр. персоналом: Уч. -М.:Аспект-Пр.,2000.-285с.-(Упр.перс.)
13. Спивак В.А. Управление персоналом: Практик. по курсу. - СПб.:ИВЭСЭП,Знание,2000.-144с.
14. Форсиф П. Развитие и обучение персонала СПб: Издательский дом "Нева"2003 – 182 с.