

image not found or type unknown



В современном мире успех компании зависит от эффективности ее сотрудников. Обучение персонала для большинства российских организаций в настоящее время приобретает особое значение. Это связано с тем, что работа в рыночных условиях предъявляет высокие требования к квалификации, знаниям и навыкам сотрудников: знания и навыки, которые помогли сотрудникам успешно работать вчера, могут перестать быть актуальными сегодня.

Внешние условия меняются очень быстро: экономическая политика, законодательство и налоговая система государства, развитие конкуренции и внутренние условия функционирования организации: корпоративная перестройка, технологические изменения и создание новых рабочих мест. Эти факторы определяют необходимость непрерывного обучения персонала для сегодняшних и завтрашних изменений.

Теоретической и методологической основой курсовой работы стала работа отечественных и зарубежных авторов в области управления персоналом, а также правовых документов по регулированию взаимоотношений в этой области.

## **1. Понятие, основные виды и концепции обучения персонала**

Непрерывное обучение персонала - это целенаправленный, организованный и систематический процесс овладения знаниями, навыками и методами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов и менеджеров.

Цели обучения:

Знания - приобретение теоретических, методических и практических знаний, необходимых работнику для выполнения своих задач на рабочем месте; обучение персонала для выполнения профессиональных задач.

Навыки - умение выполнять задачи, поставленные перед сотрудником на определенной работе; высокая способность применять полученные знания на практике.

Навыки требуют такого уровня мастерства в работе, когда развивается сознательный самоконтроль.

В благоприятных обстоятельствах непрерывное обучение персонала выполняет важную двойную функцию: максимально эффективно использовать и мотивировать сотрудников.

Важность дальнейшего обучения подтверждается следующими основными факторами: внедрение новых технологий, производство современных товаров, рост коммуникативных навыков. Постоянные и быстрые изменения в технологии и ИТ требуют постоянного обучения персонала. Для компании эффективнее и экономичнее увеличить отдачу от существующих сотрудников на основе их непрерывного обучения, чем привлекать новых сотрудников. Цели обучения с точки зрения работодателя и самого специалиста значительно различаются.

Цель обучения с точки зрения работодателя:

- 1) организация и обучение менеджеров;
- 2) овладение способностью выявлять, понимать и решать проблемы;
- 3) повышение квалификации персонала;
- 4) кадровая интеграция;
- 5) гибкий штат сотрудников;
- 6) приспособление;
- 7) внедрение инноваций.

Цели обучения с позиции работника:

- 1) поддержание адекватного уровня и соответствующего профессионального развития;
- 2) приобретение опыта за пределами сферы деятельности;
- 3) получение экспертизы о поставщиках и потребителях продуктов, банках и других организациях, которые влияют на работу компании;
- 4) Развитие навыков планирования и организации производства.

Планирование программ обучения является неотъемлемой частью общего планирования трудовых ресурсов, а также расчета потребностей в персонале, создания планов занятости и планирования карьеры.

Различают три вида обучения: обучение, повышение квалификации и переподготовка кадров. Обучение персонала - систематическое и организованное обучение и утверждение квалифицированного персонала для всех областей человеческой деятельности с сочетанием специальных знаний, навыков и методов коммуникации. Повышение квалификации персонала - подготовка персонала для совершенствования знаний, навыков и методов, связанных с растущими требованиями к профессии. Переподготовка персонала - обучение для освоения новых знаний, навыков и методов, связанных с освоением новой профессии или изменением требований к содержанию и результатам работы.

Отечественный и зарубежный опыт разработал три концепции подготовки квалифицированных кадров:

Концепция специализированного обучения, основанная на настоящем или ближайшем будущем и связанная с соответствующей работой.

Концепция междисциплинарного обучения эффективна с экономической точки зрения, поскольку повышает мобильность работника внутри и вне производства. Последний факт, однако, представляет собой известный риск для организации, в которой работает сотрудник, поскольку он имеет возможность выбирать и, следовательно, меньше зависит от рассматриваемой работы.

Концепция личностно-ориентированного обучения направлена на развитие человеческих качеств, присущих природе или приобретенных в практической деятельности. Эта концепция особенно применима к людям, которые имеют склонность к научным исследованиям и имеют талант руководителя, учителя и т. д.

То, как будет проходить обучение - на работе или в отрыве от работы, - в основном зависит от того, какие методы обучения используются. Обучение на рабочем месте проводится в нормальной рабочей среде: обучаемый использует реальное рабочее оборудование, документацию или материалы, которые он будет использовать после прохождения учебного курса.

Обучение на рабочем месте проводится вне рабочего места, обычно с использованием специально упрощенных средств обучения и оборудования. Обученный работник не считается продуктивной единицей с самого начала обучения. Его работа начинается с выполнения упражнений. Обучение с отрывом от основной работы может проводиться в производственной компании работодателя в учебном центре, в котором принимают участие сотрудники нескольких разных компаний.

## 2. Методы обучения персонала

Методы обучения делятся на традиционные и активные. Традиционные включают лекции, семинары и обучающие видео. Эти методы преобладают в обмене и консолидации знаний. Несмотря на то, что традиционные методы все еще преобладают сегодня, они имеют ряд недостатков: они не допускают разные уровни знаний, не подразумевают какой-либо обратной связи, показывающей степень усвоения материала.

Активные методы обучения уделяют большое внимание практической основе знаний, умений и навыков, которые передаются студентам. В настоящее время широко используются: тренинги, программы обучения, групповые дискуссии, деловые и ролевые игры, кейсы.

Традиционные методы:

1) Лекция традиционная и является одним из старейших методов профессионального обучения. Лекция является непревзойденным средством представления большого количества учебного материала в короткие сроки. Это позволяет вам развить много новых идей за один урок, чтобы установить необходимые акценты. Ограничения лекций как средства профессиональной подготовки связаны с тем, что студенты являются пассивными участниками мероприятия. В результате обратной связи практически нет, инструктор не контролирует уровень усвояемости материала и не может вносить какие-либо корректировки в ход обучения. Современные лекции отличаются от тех, которые ранее проводились в институтах. Теперь они чаще обращаются к интерактивному общению - проводят групповые обсуждения по данной теме и предлагают решать практические задачи. Они используют множество наглядных пособий, таких как слайды, раздаточные материалы с основным содержанием курса и задачами, а также соответствующие статьи по теме.

2) Семинары предполагают большую активность участников и используются для совместного обсуждения проблем, выработки общих решений или поиска новых идей. Самые известные и популярные семинары по развитию корпоративной культуры, стратегические встречи и мозговой штурм. С приглашенными специалистами, например, вы можете обсудить конкретные проблемы, которые возникают в компаниях - проблемы взыскания задолженности, рационализация документооборота и управленческого учета.

3) Самостоятельное обучение является самой простой формой обучения - оно не требует инструктора или специальной комнаты или времени - студент учится тут же, потому что это удобно. Предприятия могут извлечь большую выгоду из самообучения, если будут развивать сотрудников и предоставлять им эффективные инструменты - аудио- и видеокассеты, учебники, рабочие тетради и обучающие программы для компьютеров.

Активные методы:

1) Инструктаж является объяснением и демонстрацией методов работы непосредственно на рабочем месте и может проводиться как сотрудником, который долгое время выполнял эти функции, так и специально обученным инструктором. Занятия обычно ограничены во времени и направлены на разработку конкретных операций или процедур, которые являются частью профессиональной ответственности студента.

2) Ротация - это независимый метод обучения, при котором сотрудник временно перемещается на другую должность для приобретения новых навыков. Ротация часто используется компаниями, которые требуют многозначных навыков от сотрудников, владение несколькими профессиями. Помимо чисто педагогического эффекта, ротация положительно влияет на мотивацию работников, помогает преодолеть стресс, вызванный единообразными производственными функциями, и расширяет социальные контакты на рабочем месте.

3) Наставничество - это традиционный метод обучения, который особенно часто используется, когда практический опыт играет исключительную роль в подготовке специалистов. Этот метод требует специальной подготовки и менталитета персонажа от наставника, чего вряд ли можно достичь командой сверху.

4) Учет практических ситуаций (случаев) позволяет в определенной степени преодолеть этот недостаток. Этот метод включает анализ и групповое обсуждение гипотетических или реальных ситуаций, которые могут быть представлены в виде описания, видео и т. д. Обсуждение практических ситуаций основано на обсуждении, в котором студенты играют активную роль, а тренер направляет и контролирует их работу.

5) Деловые игры - это метод обучения, наиболее близкий к реальной профессиональной деятельности студентов. Преимущество деловых игр заключается в том, что, как модель реальной организации, они также предлагают возможность значительно сократить рабочий цикл и продемонстрировать

участникам, к каким конечным результатам приведут их решения и меры. В контексте деловых игр есть очень хорошие возможности для творческого и эмоционального вовлечения участников в отношения, которые напоминают реальные отношения в производстве. В игре происходит быстрое пополнение знаний, добавление их к необходимому минимуму, практическое развитие навыков, выполнение расчетов и принятие решений в реальном взаимодействии с партнерами.

б) Обучение - это активная форма с практическими упражнениями. Учебные курсы предназначены для развития определенных управленческих и коммерческих навыков - управления эффективностью, планирования, делегирования, мотивации, управления временем, эффективных продаж, переговоров, презентации. Благодаря обучению можно повысить личную эффективность сотрудников - нацеленность на результат, способность справляться с конфликтами, навыки общения и лидерства.

## **Заключение**

Непрерывное обучение персонала имеет важное значение для большинства организаций. Это связано с тем, что работа в рыночных условиях предъявляет высокие требования к квалификации, знаниям и навыкам сотрудников. Знания, навыки и отношения, которые помогали сотрудникам успешно работать вчера и сегодня, больше не действительны. Очень быстрые изменения как внешних, так и внутренних условий организации, что заставляет большинство компаний готовить персонал к изменениям.

Преимущества для организации через непрерывное обучение персонала огромны. Непрерывное обучение сотрудников позволяет организации успешно решать проблемы, связанные с появлением новых видов деятельности и поддерживать необходимый уровень конкурентоспособности. Более широкое использование знаний, навыков и способностей сотрудников, приобретенных в ходе их обучения в организации, позволяет быстро окупить инвестиции, направленные на достижение этих целей. Непрерывное обучение дает руководству возможность улучшить свою способность адаптироваться к меняющимся социально-экономическим условиям и все более строгим требованиям рынка. Обучение позволяет не только сохранить основные ценности и приоритеты организационной культуры и распространять их среди сотрудников, но и продвигать новые подходы и руководящие принципы.

В настоящее время непрерывное обучение персонала находится на этапе своего развития, когда оно становится важным элементом существования и развития организации. Оно присутствует во всех организациях, независимо от размера и сферы деятельности. Программа обучения не всегда понятна, но она всегда должна быть доступна в той или иной форме, и главная задача менеджеров - вывести ее на новый, более высокий уровень.

### **Список используемой литературы**

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М.Армстронг. - М.: ИНФРА-М, 2002. - 328 с.
2. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе / В.Р.Веснин. - М.: Юристъ, 2001. - 496 с.
3. Дмитриенко Г.А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организаций: Учеб. Пособие / Г.А.Дмитриенко. - М.: МАУП, 2002. - 192 с.
4. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. Учебник / А.Я.Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2005. - 304 с.
5. Коул Д. Управление персоналом в современных организациях / Д.Коул. - М.: Вершина, 2004. - 352 с.
6. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджмента / И.К.Макарова. - М.: Дело, 2007. - 232 с.
7. Модели и методы управления персоналом // Под ред. Б.Б.Моргунова. - М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. - 464 с.
8. Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами / С.К.Мордовин. - М.: ИНФРА-М, 2000. - 288 с.
9. Папонова Н.Е. Методы обучения персонала на рабочем месте / Кадры предприятия, 2007. - №5.
10. СвERGун О. HR-практика: как это есть на самом деле / О.СвERGун, Ю.Пасс, Д.Дьякова, А.Новикова. - СПб.: Питер, 2005. - 320 с.
11. Стаут Л. Управление персоналом. Настольная книга менеджера / Л.Стаут. - М.: Добрая книга, 2006. - 536 с.

12. Управление персоналом / Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. - 272 с.
13. Управление персоналом. Учебник. / Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина. - М.: Юнити, 2002. - 554 с.
14. Управление человеческими ресурсами / Под ред. М.Пула, М.Уорнера. - СПб.: Питер, 2002. - 1200 с.