



На современном этапе наиболее актуальной проблемой развития экономики является нехватка квалифицированных кадров. Одной из ключевых причин такого положения является тот факт, что большинство современных организаций не обращает должного внимания на комплекс мероприятий, связанных с развитием своего персонала. Стоит отметить, что развитие персонала организации представляет собой систематический и целенаправленный процесс подготовки кадров к выполнению новых производственных и организационных функций и решению ранее неизвестных задач, а также к занятию новых должностей. Основными целями развития персонала являются: повышение потенциала сотрудников для выполнения задач в интересах организации; снижение текучести кадров, а также повышение производительности и эффективности труда.

В целом стоит отметить, что система развития персонала включает в себя следующие элементы: профессиональное обучение, ротацию, планирование карьеры персонала организации, делегирование полномочий, переподготовку и повышение квалификации кадров. Основным элементом и важнейшим звеном развития персонала организации является обучение. В числе основных видов обучения выделяют: повышение квалификации кадров - это обучение, целью которого является совершенствование умений, навыков и знаний; подготовка кадров - это планомерное обучение, подразумевающее выпуск высококвалифицированных кадров для всех видов человеческой деятельности; переподготовка кадров - это обучение, целью которого является приобретение человеком новых знаний, умений и навыков из-за овладения какой-либо новой профессии.

Процесс обучения сопровождает человека всю сознательную жизнь, начиная с самых первых впечатлений новорожденного до глубокой старости. Первые ступени обучения проходят в школах, техникумах, колледжах, лицеях. Вторичные ступени обучения происходят в вузах, факультетах повышения квалификации, переподготовки кадров.

Обучение персонала, являясь составной частью процесса управления человеческими ресурсами, необходимо для получения знаний, навыков, опыта новыми и действующими кадрами для успешного осуществления выполняемой работы.

Корпоративная система обучения и развития должна:

- основываться на стратегических потребностях, бизнес-планах и должностных требованиях;
- выстраиваться по принципу приоритетности выявленных потребностей в обучении различных групп персонала, основанных на анализе расхождений между предъявляемыми к работникам требованиями и существующим уровнем компетентности;
- использовать весь арсенал средств и способов обучения исходя из экономической и методологической целесообразности их применения.

Управление обучением подчиненных является одним из направлений деятельности управленцев (менеджеров). Организация процесса обучения персонала основывается на модели обучения, состоящей из циклов, характерных для проектных работ, но модифицированной к процессу обучения, применяемая в качестве базисной платформы для работы как работниками сферы образования в целом, так и управленцами (менеджерами).

Модель обучения персонала организации предусматривает выполнение работ по следующим основным этапам:

Этап 1. Определение потребностей в обучении.

Определение потребностей в обучении продиктовано необходимостью достижения общих производственных целей и задач и проводимой политикой организации в планировании управления кадрами. Определяется потребность в обучении конкретных групп работников различных подразделений после проведения консультаций с руководителями отдельных направлений деятельности. В рамках данного этапа составляется прогноз ожидаемого результата от влияния обучения на выполнение организацией производственных задач.

Этап 2. Проведение анализа потребностей в обучении работников отделов и подразделений.

Анализ текущей ситуации (включая критические ситуации) в работе отдела или подразделения позволяет определить необходимость проведения обучения по конкретным направлениям работы.

Без сомнения, целесообразно учитывать также и видение, непосредственно, самих работников по вопросу предполагаемого обучения. Однако следует принимать

решения с учетом оценки потенциальных способностей работников не по первым впечатлениям, а на основе анализа эффективности выполнения работником целей и задач.

### Этап 3. Распределение ресурсов.

Реализация процесса обучения предполагает наличие достаточных ресурсов для решения поставленной задачи. Для проведения кадровой политики предприятия в области обучения необходимо обеспечение финансовыми ресурсами. Размер средств, выделяемых на обучение в зависимости от выбора методов и видов обучения, обозначается суммами, которые необходимы для покрытия расходов по обучению, имея временные рамки.

Время, необходимое для проведения обучения, является одним из важнейших необходимых ресурсов. Перед менеджером стоит задача руководства процессом обучения по всему периоду проведения обучения, начиная от подготовки работников, контроля процесса обучения, проверки результатов и эффективности проведения обучения. Поэтому важность времени как фактора эффективности обучения, играет значительную роль в организации всего процесса обучения кадрового потенциала. Необходимо планировать проведение мероприятий с целью эффективного использования рабочего времени, составляя рабочее расписание с указанием временной составляющей процесса обучения.

Вложение финансовых средств в обучение персонала выгодно для организации с точки зрения вложения капиталов, а не с точки зрения потери невозвратных затрат. Вложения в человеческий капитал, по мнению Г.С. Беккера, является инвестиционным проектом, наряду с другими инвестиционными проектами.

### Этап 4. Составление учебной программы.

Составление программ обучения возлагается на квалифицированных специалистов по обучению на основе изучения потребностей обучения отдельных работников или групп сотрудников. Общее руководство процессом обучения возложено на руководителя направления по персоналу.

Требования к работнику, составляющему программу обучения персонала, включают наличие определенных знаний, навыков и опыта для отбора и приема на работу. Важными факторами отбора и приема на работу являются данные, полученные при собеседовании, отчетах и других источниках информации, посредством которых возможен анализ потребностей сотрудника в обучении.

Этап 5. Реализация учебной программы.

Этап 6. Обоснование обучения.

Этап 7. Оценка эффективности процесса обучения.

Таким образом, основными функциями системы обучения персонала являются:

- преодоление разрыва между текущими навыками сотрудников и необходимыми квалификационными требованиями;
- построение корпоративной культуры;
- решение целей и задач предприятия на основе применения метода обучения персонала;
- мотивация производственной деятельности персонала методом обучения.

Программы обучения отдельных категорий работников в рамках внутрифирменного обучения должны быть составлены в соответствии с целями и стратегией предприятия и должны составляться на основе анализа профессиональной деятельности работников по выполнению производственных функций, определяя знания, умения и навыки успешного выполнения поставленных профессиональных задач.

Современные образовательные технологии обучения имеют достаточный спектр методов обучения, таких как: метод обучения действием, технология модульного обучения, метод конкретных ситуаций, корпоративный тренинг, дистанционное образование и другие.

В таблице 1 представлены методы обучения чаще всего встречающиеся в российской практике, а также достоинства и недостатки каждого из представленных методов.

**Таблица 1.**

**Сравнительная характеристика современных методов обучения персонала**

<b>Наименование метода</b>	<b>Характеристика метода</b>	<b>Достоинства</b>	<b>Недостатки</b>
----------------------------	------------------------------	--------------------	-------------------

Модульное обучение	Метод заключается в разбивке материала на отдельные, самостоятельные части (модули) какой-либо системы знаний.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- гибкость;</li> <li>- избирательность;</li> <li>- возможность менять последовательность модулей.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- утрата целостности восприятия материала;</li> <li>- снижение логической связности блоков знания.</li> </ul>
Дистанционное обучение	Использование телекоммуникационных средств для обучения на расстоянии между преподавателем и обучающимся.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вовлечение в процесс обучения большего числа сотрудников;</li> <li>- обучение на рабочем месте;</li> <li>- выбор удобного времени для обучения;</li> <li>- нет необходимости содержать штат лекторов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- необходим высокий уровень технической оснащенности учебного процесса;</li> <li>- отсутствие личного контакта с преподавателем может снизить учебную мотивацию слушателя.</li> </ul>

Наставничество	<p>Индивидуальное или коллективное шефство опытных сотрудников организации над вновь пришедшими молодыми кадрами, оказывающее помощь их адаптации и профессиональному совершенствованию.</p>	<p>- адаптация вновь принятых кадров осуществляется более эффективно;</p> <p>- повышается их мотивация к освоению профессиональной деятельности;</p> <p>- совершенствуется квалификация наставников.</p>	<p>- ограниченность возможности подбора наставников в связи с высокими требованиями к профессиональным, личностным и коммуникативным качествам наставника.</p>
Рабочие группы (РГ)	<p>РГ разрабатывает алгоритм действий для эффективного решения поставленной задачи, а также определяет сроки ее реализации.</p>	<p>- развитие самостоятельности сотрудников;</p> <p>- формирование у сотрудников навыка принятия решения;</p> <p>- повышение мотивации сотрудников за счет их осознания степени своего влияния на ситуацию внутри организации.</p>	<p>- разочарование в случае безосновательного неприятия руководством предложений группы, что может вызвать негативный деловой настрой.</p>

<p>Обучение методом «Shadowing»</p>	<p>Сотруднику компания предоставляет возможность побыть «тенью» действующего руководителя.</p> <p>Сотрудник наблюдает и фиксирует моменты, в течение всего времени работы.</p>	<p>- простота и экономичность;</p> <p>- быстрота процесса адаптации сотрудника к новому виду деятельности;</p> <p>- совершенствование имиджа компании благодаря демонстрационному активному развитию персонала.</p>	<p>- наблюдающий сотрудник может отвлекать действующего руководителя от своих должностных обязанностей.</p>
<p>Обучение методом «Secondment»</p>	<p>Временная командировка сотрудника в другую организацию либо подразделение, с целью приобретения новых знаний и умений.</p>	<p>- усиление сплоченности персонала;</p> <p>- улучшение коммуникативных навыков.</p>	<p>- возможно возникновение стрессовых состояний в связи с затруднениями личностного и делового характера на новом трудовом посту.</p>

Обучение  
методом  
«Buddying»

За специалистом закрепляется партнер, задача которого заключается в предоставлении постоянной обратной связи о действиях и решениях того сотрудника, за кем он закреплен. Метод заключается в предоставлении информации (объективной и честной обратной связи) при выполнении задач, связанных с освоением новых навыков и с выполнением текущих профессиональных обязанностей.

- возможность сотруднику получить объективную информацию о своей работе;

- возможность сотрудника наметить точки личного и профессионального роста, а также увидеть недостатки и исправить их;

- возможность улучшения навыков межличностного взаимодействия.

- могут возникнуть затруднения, обусловленные несовместимостью участников в личной сфере.



Обучение действием	<p>Подразумевается группа ключевых сотрудников компании, каждый из которых решает поставленную перед ним задачу. Здесь применяется сочетание регулярного анализа ситуации и постановка целей, продумывание шагов по их достижению с периодами реальных действий.</p>	- развитие у менеджеров навыков принятия решений;	
		- развитие навыков планирования и постановки целей;	- совершенствование идет зачастую на основе обобщения эмпирического опыта, т.е. методом проб и ошибок.
		- возможность решать производственные задачи;	
		- повышение ответственности сотрудников за разработанные действия.	

Проведенный анализ образовательных технологий позволяет сделать вывод, что каждая из инновационных образовательных технологий имеет свои достоинства и недостатки, которые учитываются при их выборе, исходя из поставленных конкретных целей и задач обучения. Вынесение процесса инновационного обучения за рамки традиционной системы образования это объективное явление, которое обусловлено развитием производительных сил и развитием личности индивидуума.

Обучение персонала является важным звеном системы управления персоналом, способствуя развитию организационных процессов, достижению поставленных целей и задач, что предполагает высокий уровень самоотдачи трудового потенциала при высоком уровне подготовки. Высокий уровень трудового потенциала организации позволяет выстраивать систему организации производства в соответствии с современными требованиями, которые диктует рынок, повышая требования к уровню производства конкурентоспособных товаров и предоставляемых услуг.

Работники должны быть заинтересованы в перспективах работы в организации, а организация должна быть заинтересована в повышении уровня знаний и квалификации кадрового потенциала и высокого уровня отдачи от их производственной деятельности. Именно поэтому необходимо составлять перспективные планы обучения кадрового потенциала в рамках внутрифирменного обучения.

Итак, обучение кадров является ключевым звеном системы развития персонала, так как от квалифицированных и грамотных специалистов зависит эффективность работы организации в целом. Современные компании должны в большей степени уделять внимание новейшим методам обучения персонала, направленным на его развитие и повышение квалификации.

### **Литература:**

1. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник. - М.: ТК Велби: Проспект, 2014.
2. Богачева А.М., Соколова Е.Л. Система развития персонала и ее структурные элементы // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. - 2015.
3. Кибанов А.Я. Управление персоналом в России: история и современность. – М.: ИНФРА-М, 2015.
4. Павлова Е.М. Современные подходы к обучению и развитию персонала // Электронный научный журнал. - 2017.
5. Кудряшов В.С., Мосеева Е.А. Основы формирования системы обучения персонала организации // *Juvenis scientia*. - 2017.