Министерство образования и науки

СФ ГОУ ВПО

Санкт-Петербургский Государственный университет сервиса и экономики.

Контрольная работа

по дисциплине «Управление персоналом»

Тема №9 «Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала»

Работу выполнила

Гаврилова Т.С

Студентка ЗФО 3 курс

Спец. 080507у

Сосновый Бор 2010г.

Содержание

Введение

Теоретическая часть

* Профессиональное обучение и развитие персонала
* Содержание обучающих программ
* Оценка потребности в обучении
* Постановка целей обучения
* Виды обучения
* Льготы для работников, участвующих в программе обучения и развития
* Разработка и реализация системы обучения персонала

Практическая часть

* Анализ достоинств и недостатков различных методов обучения
* Варианты оценки потребностей в обучающих программах

Заключение

Список литературы

Введение

Развитие персонала является важнейшим условием успешного функционирования любой организации. Это особенно справедливо в современных условиях, когда ускорение научно-технического прогресса значительно убыстряет процесс устаревания профессиональных знаний и навыков. Несоответствие квалификации персонала потребностям компании отрицательно сказывается на результатах ее деятельности.

 Возрастающее значение профессионального обучения для организации и значительное расширение потребностей в нем в последние тридцать лет привели к тому, что ведущие компании взяли на себя обновление квалификации своих сотрудников. Организация профессионального обучения стала одной из основных функций управления персоналом, а его бюджет - наибольшей (после заработной платы) статьей расходов многих компаний. Профессиональное развитие представляет собой процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач. В крупных многонациональных корпорациях существуют специальные отделы профессионального развития, возглавляемые руководителем в ранге директора или вице-президента, что подчеркивает их большое значение для организации. О важности профессионального развития для современных организаций свидетельствует и то, что цели в этой области включаются в личные планы (от выполнения которых зависит размер вознаграждения) высших руководителей многих корпораций: президентов, региональных вице-президентов, директоров национальных компаний.

Теоретическая часть

Профессиональное обучение и развитие персонала

Профессиональное развитие - приобретение сотрудниками новых компетенций, знаний, умений и навыков, которые они используют или будут использовать в своей профессиональной деятельности. Основные методы профессионального развития: профессиональное обучение, развитие карьеры, образование.

Профессиональное обучение - процесс формирования у сотрудников организации специфических профессиональных навыков посредством специальных методов обучения.

Обучение персонала является одним из актуальных вопросов в области управления персоналом, стоящих перед руководством не зависимо от того, на какой стадии существования находится предприятие. Будь то этап становления, активного роста, захвата новых рынков или реструктуризации, потребность в квалифицированном персонале в условиях жесточайшей конкуренции — одна из самых актуальных. Грамотно спланированная и четко организованная работа по обучению персонала — залог достижения компанией стратегических целей, ее конкурентоспособности, а также готовности к проведению организационных изменений.

Построение системы обучения — процесс трудоемкий прежде всего по причине затрат, как временных, так и финансовых. Именно поэтому все сотрудники, в первую очередь руководители высшего и среднего звена, должны четко понимать цели и задачи подготовки персонала и осознавать его значение в успешном функционировании компании.

Содержание обучающих программ

Содержание обучающих программ должно прежде всего вытекать из задач, стоящих перед компанией в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

Содержание учебных программ зависит от целей обучения, от категории работников, которые проходят обучение, от уровня подготовки и опыта преподавателя. Успех в освоении учебного материала в значительной степени зависит от того, в какой степени содержание учебного материала соотносится с образовательным уровнем, профессиональным опытом и интересами слушателей. Если мы ошибаемся при определении содержания учебной программы, то нас не спасут ни высочайшая квалификация преподавателя, ни самые изощренные методы преподавания, ни блестящие условия обучения.

Другой фактор, оказывающий влияние на результаты обучения, сложность изучаемого материала. Чем сложнее изучаемая проблематика или тот учебный материал, который должны освоить обучающиеся (высокая доля теоретических знаний, перегруженность специальной терминологией или формулами), тем больше времени требуется для усвоения. Понятно, что и в этом случае профессиональный опыт слушателей и их образовательный уровень играют не последнюю роль. То, что сложно для одних людей, может оказаться элементарным для других. Но в любом случае, для облегчения усвоения слушателями сложного учебного материала особенно полезно широкое использование наглядных средств и активных методов обучения.

Степень структурированности учебного материала, то есть то, насколько он хорошо систематизирован и насколько четко, логично и последовательно организован, также оказывает значительное влияние на успех обучения. Чем лучше структурирован учебный материал, тем легче он воспринимается и усваивается слушателями. Учебный материал должен быть организован так, чтобы не только передать слушателям основные сведения по изучаемой тематике, но и помочь им легче установить связи между разными частями программы, сформировать системное, комплексное понимание изучаемого предмета.

Оценка потребности в обучении

Планирование программ подготовки — составная часть общего планирования трудовых ресурсов наряду с расчетом потребности в персонале, составлением планов набора, планированием карьеры.

В целях определения потребности в обучении и планировании образования целесообразно:

* использовать результаты оценки труда и персонала, выявляющие проблемы, с которыми сталкиваются работники;
* анализировать план технического обновления;
* оценивать специфику общих программ подготовки, которую проходят студенты колледжей и университетов, приходящих на работу в организацию;
* диагностировать средний уровень подготовленности новых сотрудников.

Постановка целей обучения

Зачем обучать персонал? В идеале любой руководитель, рассматривая вопрос о проведении обучения, должен понимать, какую пользу получит организация в результате.

Довольно часто приходится сталкиваться с тем, что руководство организации, заказав обучение учебному центру, формулирует задачи, которые, по его мнению, должны быть решены в ходе обучения, в самом общем и неопределенном виде: "Хотелось, чтобы люди "освежили свои знания"", исходя при этом из того, что обучение в любом случае даст какую-то отдачу, потому что от учебы, как говорят, "кроме пользы, вреда не будет".

Однако иногда обучение может быть и бесполезным. Бесполезные программы обучения вместо того, чтобы обучать работников, давать им новые знания и развивать у них новые навыки, развлекают их или отвлекают от дела, не помогая организации решать стоящие перед ней задачи. Будет ли обучение продуктивным или бесполезным, зависит от того, насколько тесно обучение будет увязано со стратегией и целями компании. Обучение работников, не увязанное с организационными целями, для использования результатов которого не создано условий, рискует превратиться в пустую трату времени и денег. Да и сами работники меньше ценят то обучение, результаты которого они не могут использовать в своей работе.

Лучшие западные центры обучения сами инициируют более тесную увязку содержания обучения и целей компании-заказчика.

Виды обучения

Различаются три вида обучения: подготовка, повышение квалификации и переподготовка персонала.

Подготовка персонала - планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров дня всех областей деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способов общения.

Повышение квалификации персонала - усовершенствование знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.

Переподготовка персонала - освоение новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

Методы обучения.

1. По формам планирования и организации обучение подразделяется на плановое и внеплановое.

Плановое обучение осуществляется по программам повышения квалификации (ППК):

* ППК управленческого персонала;
* ППК целевых групп и подразделений Компании;
* ППК отдельных сотрудников;
* ППК кадрового резерва;
* программа обучения новых сотрудников, программы адаптации.

Внеплановое обучение проводится по производственной необходимости, по заявкам руководителей структурных подразделений Компании и согласно потребностям сотрудников (после утверждения с руководством) и может осуществляться по инициативе непосредственного руководителя и заявки самого сотрудника.

2. По формам проведения обучение подразделяется на индивидуальное и корпоративное (групповое), внешнее и внутреннее.

Индивидуальное обучение осуществляется на открытых тренингах, семинарах и конференциях внешних компаний, в высших учебных заведениях, на стажировках и т. п.

Корпоративное (групповое) обучение проводится на тренингах или семинарах, организованных с помощью внешних компаний или посредством привлечения внутренних ресурсов компании.

Внешнее обучение проводится с привлечением преподавателей и тренеров внешних обучающих организаций.

Внутреннее обучение организовывается посредством привлечения внутренних ресурсов компании и включает:

* Обучение на рабочем месте. Отличается своей практической направленностью, непосредственной связью с производственными функциями сотрудника, предоставляет, как правило значительные возможности для повторения и закрепления вновь изученного.
* 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.
* Методы обучения вне рабочего места дают учащемуся возможность абстрагироваться от сегодняшней ситуации на рабочем месте и выйти за рамки традиционного поведения. Такое обучение способствует формированию принципиально новых поведенческих и профессиональных компетенций.
* 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.
* Рассмотрение практических ситуаций (кейсов). Позволяет в определенной мере преодолеть недостаток лекций. 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.
* Видеотренинг - это активная форма обучения с использованием видеозаписи практических упражнений. Видеоанализ позволяет участникам увидеть себя со стороны, скорректировать индивидуальный стиль делового поведения.
* 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.

Льготы для работников, участвующих в программе обучения и развития

Работникам, допущенным к вступительным экзаменам в учреждения высшего профессионального образования предоставляется отпуск на 15 календарных дней, не считая времени на проезд к месту нахождения образовательного учреждения и обратно. Дополнительные отпуска без сохранения заработной платы по месту работы предоставляются также: слушателям подготовительных отделений при образовательных учреждениях высшего профессионального образования для сдачи выпускных экзаменов - 15 календарных дней; студентам образовательных учреждений высшего профессионального образования очной формы обучения, совмещающим учебу с работой, для сдачи зачетов и экзаменов - 15 календарных дней в учебном году; для подготовки и защиты дипломного проекта (работы) со сдачей государственных экзаменов - 4 месяца; для сдачи государственных экзаменов - 1 месяц; работникам, обучающимся без отрыва от работы в образовательных учреждениях среднего и высшего профессионального образования, имеющим государственную аккредитацию, предоставляются оплачиваемые в установленном порядке отпуска в связи с обучением, а также другие льготы. Ежегодные оплачиваемые отпуска указанным работникам по их желанию предоставляются в любое время года. Допускается возможность присоединения дополнительных учебных отпусков к ежегодным отпускам. Работники считаются успешно обучающимися и имеющими право на оплачиваемые льготы, если у них нет задолженности за предыдущий курс (семестр) и к началу лабораторно-экзаменационной сессии они сдали все зачеты, выполнили все работы по дисциплинам учебного плана (контрольные работы, курсовые проекты и т.д.) по предметам, вынесенным на сессию. Студенты образовательных учреждений высшего профессионального образования, обучающиеся по очно-заочной (вечерней) и заочной формам обучения, на период 10 учебных месяцев перед началом выполнения дипломного проекта (работы) или сдачи государственных экзаменов имеют право при 6-дневной рабочей неделе на 1 свободный от работы день в неделю для подготовки к занятиям с оплатой его в размере 50% получаемой заработной платы, но не ниже минимальной. При 5-дневной рабочей неделе количество свободных от работы дней изменяется в зависимости от продолжительности рабочей смены при сохранении количества свободных от работы часов. Работодатель вправе предоставлять в течение указанных 10 учебных месяцев дополнительно, по желанию студентов и учащихся, еще 1-2 свободных от работы дня в неделю без сохранения заработной платы. При этом в 10-месячном периоде учитываются только учебные месяцы, а каникулярные месяцы (июль-август) из подсчета исключаются. Конкретный свободный от работы день определяется по согласованию работника с работодателем с учетом интересов производства и режима занятий в соответствующем образовательном учреждении. Студентам, успешно обучающимся в имеющих государственную аккредитацию высших учебных заведениях независимо от их организационно-правовых форм по заочной и очно-заочной (вечерней) формам, по месту их работы предоставляются дополнительные отпуска с сохранением средней заработной платы, начисляемой в порядке, установленном для ежегодных отпусков, для сдачи зачетов и экзаменов на I и II курсах соответственно по 40 календарных дней, на последующих курсах - соответственно по 50 календарных дней; для подготовки и защиты дипломного проекта (работы) со сдачей государственных экзаменов - 4 месяца; для сдачи государственных экзаменов 1 месяц. Лицам, обучающимся по заочной форме в образовательных учреждениях высшего и среднего профессионального образования, имеющих государственную аккредитацию, один раз в учебном году организация-работодатель оплачивает проезд к месту нахождения образовательного учреждения и обратно для выполнения лабораторных работ, сдачи зачетов и экзаменов, а также для сдачи государственных экзаменов, подготовки и защиты дипломного проекта. Правом на оплату проезда к месту нахождения образовательного учреждения пользуются студенты (в размере 100% стоимости проезда) и учащиеся (в размере 50% стоимости проезда), проживающие вне места расположения соответствующего образовательного учреждения. Оплата проезда к месту нахождения образовательного учреждения и обратно производится применительно к порядку, установленному законодательством о служебных командировках. При наличии у обучающегося в данном календарном году права на два различных отпуска, например, отпуска для сдачи курсовых экзаменов за последний курс и отпуска для сдачи государственных экзаменов, проезд в указанном выше порядке оплачивается дважды. Время, необходимое на проезд от места жительства до места нахождения заочного образовательного учреждения высшего или среднего профессионального образования для участия в сессии и обратно, не включается в общую продолжительность учебного отпуска и не оплачивается. Для работников, совмещающих учебу в образовательных учреждениях высшего и среднего профессионального образования с работой, коллективным договором или трудовым договором (контрактом), могут предусматриваться в дополнение к установленным и другие льготы. При обучении студента, совмещающего работу с учебой одновременно в двух образовательных учреждениях высшего профессионального образования, предусмотренные в законодательстве льготы могут предоставляться только в связи с обучением в одном образовательном учреждении.

Разработка и реализация системы обучения персонала

Разработка и реализация системы обучения персонала состоит из следующих шагов

Определить: потребности персонала в обучении, уровень профессионального и личностного развития сотрудников, целесообразность обучения тех или иных сотрудников.

Разработать: систему обучающих мероприятий, включающих контроль за усвоением знаний и формированием навыков, систему поддержки результатов обучения. Включить систему обучения в систему стимулирования/мотивирования персонала. Организовать обучающие мероприятия (лекции, семинары, тренинги, рабочие группы и т.д.), адаптированные к потребностям и особенностям вашей компании.

Получить "обратную связь" по результатам обучения.

Практическая часть

Анализ достоинств и недостатков различных методов обучения

1. Лекция.

Преимущества лекционной подачи материала:

* лектор полностью контролирует содержание и последовательность подачи материала. Хорошие возможности во время лекции оперативно изменить последовательность и полноту раскрытия тем (или отдельных вопросов), темп изложения материала в зависимости от реакции слушателей, или от их уровня квалификации;
* возможность охвата большой аудитории;
* относительно низкие финансовые затраты на одного обучающегося (особенно при условии большого числа слушателей).

Недостатки лекционной подачи материала:

* низкая активность слушателей, невозможность получения обратной связи снижают эффективность усвоения учебного материала.
* невозможность учета различий в образовательном уровне и профессиональном опыте слушателей;
* высокие требования к мастерству лектора. Далеко не каждый преподаватель всегда эмоционально разнообразен и способен добиться высокого уровня внимания и активности («включенности») слушателей на всем протяжении лекции.
* проведение лекционных занятий обычно жестко привязано к учебному расписанию. В случае отсутствия учащегося на занятиях ему бывает трудно восстановить пропущенный материал в полном объеме.

2. Семинар

Преимущества семинарских занятий:

* семинарские занятия позволяют контролировать степень понимания слушателями пройденного материала. С этой целью им задаются вопросы или даются практические задания по пройденному ранее материалу;
* семинар помогает обучающимся лучше понять непонятое на лекции или при чтении дополнительно рекомендованной литературы;
* семинары позволяют преподавателю за счет двусторонней коммуникации в процессе занятий установить более прочные связи между материалом, который слушатели получили на лекции, и теми знаниями и опытом, которым они располагают в настоящий момент.

Недостатки семинаров:

* семинары, в отличие от лекций, проводятся в относительно не больших группах по 8-25 человек;
* ведущий семинара должен быть опытным и коммуникабельным человеком.

3. Видеообучение.

Преимущества видеообучения:

* связь с практикой: в основе сюжетов лежат реальные события, происходившие на конкретных рабочих местах;
* наглядность и доступность подачи материала. Видео максимально приближено к жизни, с его помощью возможно показать объекты и процессы в деталях и в движении;
* возможность самообучения и повторения. Любой сотрудник в удобное для него время может взять видеокурс и самостоятельно изучить тему, просматривая фильм и следуя предложенным инструкциям;
* возможность многократного использования при групповых занятиях и индивидуально как для новых сотрудников, которым необходима адаптация к должности и повышения предыдущего уровня развития деловых навыков, так и для давно работающих сотрудников, чтобы освежить их знания, познакомить с новациями;
* удобство использования: обучение может производиться в удобном темпе, в удобном месте, в удобное время, что психологически комфортно для большинства людей;
* видео — самая экономная форма обучения. Организация может купить видеокурс один раз, а использовать его неоднократно.

Недостатки видеообучения:

* любой просмотр оставляет участников пассивными, не давая им возможности задавать вопросы, обсуждать. (Поэтому необходимо использовать видео как один из приемов организации групповой работы);
* кино- и видеофильмы не позволяют учитывать индивидуальные различия в образовательном уровне и профессиональном опыте обучающихся;
* при отсутствии внешнего контроля, когда никто не заставляет сотрудника «расти и совершенствоваться», довольно остро встает проблема внутренней мотивации. Для многих людей очень трудно бывает организовать себя, выделить время на учебу, заняться повышением своей квалификации или переобучением);
* при просмотре видеофильмов исключается такой мощный фактор воздействия на обучающихся, как личность преподавателя. Убежденность, энергетика, личное обаяние преподавателя повышают готовность слушателей к усвоению учебного материала.

4. Дистанционное обучение.

Преимущества дистанционного обучения

* в учебный процесс можно вовлечь большое число сотрудников;
* обучение осуществляется на рабочем месте;
* сотрудники меньше отрываются от своих обязанностей;
* возможность выбора удобного времени для обучения;
* знания, приобретенные в процессе обучения можно тут же применить на практике.

5. Кейс-обучение.

Преимущества метода:

* каждый участник имеет возможность сопоставить свое мнение с мнением других участников;
* актуальность решаемых проблем и их тесная связь с профессиональным опытом участников;
* высокая мотивация и высокая степень активности участников.

Недостатки метода:

* плохо организованное обсуждение может потребовать слишком много времени;
* можно не достичь желаемых результатов, если участники не обладают необходимыми знаниями и опытом;
* высокий уровень требований к квалификации преподавателя, который должен правильно организовать работу и задать направление обсуждения, чтобы добиться желаемого результата.

6. Деловая игра.

Преимущества деловых игр:

* позволяют всесторонне исследовать проблему, подготовить и принять решение.
* позволяют обучить сотрудников моделировать реальные ситуации, действовать эффективно;
* позволяют оценить готовность и умения персонала решать те или иные проблемы;

Деловая игра предполагает наличие определенного сценария, правил работы и вводной информации, определяющей ход содержания игры.

Проведение игры проходит три этапа: подготовка, непосредственное проведение и разбор хода игры, и подведение итогов.

Особенно интересен и содержателен разбор игр, когда при ее проведении используется видеозапись.

7.Групповая форма обучения.

Преимущества работы в группах:

* развитие самостоятельности сотрудников;
* формирование у сотрудников навыка принятия решения;
* повышение мотивации сотрудников за счет того, что они осознают степень своего влияния на ситуацию внутри организации. Обучение в рабочих группах

8. Ротация.

Преимущества метода ротация:

* оказывает положительное влияние на мотивацию сотрудника;
* помогает преодолевать стресс, вызываемый однообразными производственными функциями;
* расширяет социальные контакты на рабочем месте.

Варианты оценки потребностей в обучающих программах

Анализ потребностей в обучении может быть проведен как в целом для всей организации, так и для отдельных групп сотрудников.

Методика выявления потребностей в обучении строится на следующих основных принципах: обучение необходимо только в том случае, если преследует конкретную цель. Цель обучения может быть определена только при условии, что выявлены и проанализированы потребности в обучении персонала. Выявленные потребности должны быть обобщены с целью выделения приоритетных областей для обучения и форм обучения.

Оценка потребности в обучении проводится для того чтобы:

1. Определить уровень знаний, навыков, компетенций, необходимых для достижения поставленных руководством компании задач;

2. Оценить существующий уровень компетенций сотрудников;

3. Определить области развития персонала компании;

4. Сформировать программу обучения персонала в соответствии с целями развития организации и выявленными областями развития.

Методы выявления потребностей в обучении:

* интервью или индивидуальные консультационные сессии с клиентом (обычно собственником или директором предприятия);
* структурированное интервью с ключевыми руководителями;
* проведение анкетирования или собеседования с сотрудниками, которые примут участие в обучении;
* проведение тестирования с целью определения уровня мотивации к развитию и самосовершенствованию у сотрудников, которые примут участие в обучении;
* анализ структуры компании;
* анализ должностных инструкций сотрудников, которые примут участие в обучении.

После оценки и сведения информации о потребностях в обучении, делается сводный отчет и составляется программа необходимых обучающих курсов, соответствующих методов обучения, способных обеспечить качественное обучение сотрудников по выявленным целям, и включающих контроль за усвоением полученных знаний.

Заключение

Эффективное управление персоналом выдвинулось в число практических задач, факторов экономического успеха. Оно призвано обеспечить благоприятную среду, в которой реализуется трудовой потенциал, развиваются личные способности, люди получают удовлетворение от выполненной работы и общественное признание своих достижений.

В современных условиях быстрого устаревания профессиональных знаний способность организации постоянно повышать квалификацию своих сотрудников является одним из важнейших факторов успеха. Управление профессиональным обучением персонала превратилось в важнейший элемент управления современной организацией.

Сегодня организации рассматривают профессиональное обучение как непрерывный процесс, оказывающий непосредственное влияние на достижение организационных целей, и управляют им соответствующим образом.

Цикл профессионального обучения начинается с определения потребностей, которое состоит в выявлении несоответствия между требованиями организации к профессиональным знаниям и навыкам своих сотрудников и теми знаниями и навыками, которыми они обладают.

Разработка и реализация программ профессионального обучения может осуществляться как самой организацией, так и специализированными компаниями, в каждой конкретной ситуации выбор определяется анализом преимуществ и недостатков каждого варианта. Выбор конкретных методов обучения определяется стоящими перед программой целями, характеристиками обучающихся и находящимися в распоряжении организации ресурсами.

Список литературы

1. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. Изд-е 3 перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2000. – 501 с.
2. Пугачев В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: Учебник для студентов ВУЗов (серия «Управление персоналом»). – М.: АСПЕКТ ПРЕСС, 2002. – 288 с.
3. Управление персоналом: Учебник. / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 512 с.