МЕЖРЕГИОНАЛЬНАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

# ЗАПОРОЖСКИЙ ИНСТИТУТ ИМ. ГЕТЬМАНА ПЕТРА САГАЙДАЧНОГО

Группа: ИН 10-7-2004 СУЭП (3,0з)

Новикова Олеся Игоревна

Адрес: г. Запорожье,

ул. Фундаментальная, д.5, кв.12

## КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

### Дисциплина: Управление развитием персонала

Преподаватель: Гиль Людмила Анатольевна

Тема: Управление непрерывным образованием персонала в организации.

ЗАПОРОЖЬЕ

2006

**Содержание**

1. Вступление
2. Возникновение и содержание концепции непрерывного образования
3. Образование и бизнес: Организация обучения на ООО «ЕвроДнепр»
4. Системы профессионального обучения персонала за рубежом
5. Заключение
6. Определение терминов
7. Список использованной литературы

**Вступление**

Научно-технический прогресс предъявляет новые требования к качеству рабочей силы. Одной из важнейших задач становится обеспечение соответ­ствия профессионально-квалификационной структуры кадров быстро меня­ющемуся материально-техническому базису производства. Отставание про­фессиональных знаний от требований производства снижает эффективность использования трудовых ресурсов и оборудования, вызывает необходимость дополнительного кадрового вовлечения в производство. Расчеты показыва­ют, что из-за отставания профессиональных знаний от требований производ­ства на 10 % дополнительный перерасход живого труда составляет 16-19 % . По оценкам специалистов, в настоящее время лишь половина рабочих имеет необходимый уровень профессиональной подготовки. Улучшение ее качества с помощью системы непрерывного профессионального обучения кадров является одним из основных резервов повышения эффективности производства.

На данный момент от руководителей и специа­листов требуется высокий уровень компетентности, деловая инициатива, современное экономическое мышление, овладение новыми методами руководства и уп­равления. Для решения этих задач необходима коренная перестройка систе­мы повышения квалификации и переподготовки кадров, способная обеспе­чить опережающее непрерывное профессиональное обучение работников всех отраслей хозяйства. Подготовка и повышение квалификации работников в новых условиях должны носить непрерывный характер и проводиться в течение всей тру­довой деятельности.

Первая и третья часть контрольной теоретическая, а так как пока не сложилась единая теория непрерывного образования, то вторая часть будет частично практической. На примере компании ООО «ЕвроДнепр» Целью практической части контрольной работы будет совершенствование подготовки работников в условиях компании. Рассмотрим подход к обучения персонала на примере ООО «ЕвроДнепр». Целью данной процедуры является обеспечение оптимизации методов, путей определения потребностей компании в области обучения и распределение полномочий планирования, организации и ведения учета обучения для обеспечения гарантии того, что работники компетентны при выполнении поставленных задач, базирующихся на проведенных курсах обучения.

**Возникновение и содержание концепции непрерывного образования**

Пока еще не сложились единая общепризнанная *тео­рия непрерывного образования* и система мер по ее осуществлению. На практике сейчас чаще всего реализуются сугубо прикладные цели — повышение уровня профессиональной подготовки специали­стов и рабочих.

Одна из основных целейнепрерывного образования — расшире­ние и диверсификация образовательных услуг, дополняющих базовое школьное или вузовское обучение. Этим признается недостаточность или неспособность базовой системы научить человека всему, что ему придется делать в течение трудовой жизни. В определенной мере непрерывное образование приравнивается к образованию взрослых, так как речь идет о различных формах переподготовки, повышения квалификации и культурного уровня лиц, превысивших обычный воз­раст базового обучения.

На таком понимании основана общенациональная систе­ма непрерывного образования во Франции. Помимо обычных форм переподготовки и повышения квалификации в нее включены учебные программы телевидения, курсы "социального продвижения" продолжение общего образования, обучение профсоюз­ных активистов. Наиболее широко распространена вечерняя форма обучения. Например, во Франции непрерывным образованием охва­чено около 20% рабочей силы. Однако следует учитывать, что дале­ко не все формы обучения позволяют получить квалификацию, тре­буемую производством.

В зарубежных странах предпринимаются попытки внедрения в на­циональную систему образования нетрадиционных учебных заведе­нийи видов обучения, дополняющих базовое (школьное и вузовское) образование, отличаясь от него в организации и методах обучения. Это, в частности, неформальные курсы, школы, различного рода про­граммы по обучению, переподготовке и повышению квалификации при существующих учебных заведениях.

Одним из направлений стало создание нетрадиционных учебных заведений: "университетов без стен", "школ гибкого обучения" образо­вание ведется методами, рассчитанными на специфический контин­гент обучающихся без отрыва от производства (на заочной основе). К примеру, в США деятельность таких учебных заведений финансируется и направляется примерно 25 крупнейшими промышленными корпорациями. Корпорации США расходуют на обучение своих работников от 40 до 80 млрд дол. в год (по различным оценкам), что сопоставимо, на­пример, со всеми ассигнованиями на высшее образование страны. Во многих фирмах обучение становится существенной частью профессио­нальной деятельности их сотрудников.

Большинство форм повышения квалификации связано с конкрет­ными изменениями в технике, технологии, организации, ассортименте продукции. Растущий разрыв во времени между переподготовкой и намечаемыми изменениями не изменяет сути этой зависимости. Прин­ципу непрерывности обучения в большей степени отвечают постоян­но действующие формы повышения квалификации. Их отличие от обычных форм заключается в том, что периодичность повышения ква­лификации не увязывается с текущей или даже планируемой техни­ко-организационной перестройкой данного предприятия.

Для повышения гибкости постоянно действующей системы повы­шения квалификации, приближения ее к пользователю наукоемкие фирмы способствуют созданию сети небольших учебных пунктов,обладающих значительной юридической и финансовой самостоятель­ностью. В приобретении знаний общего порядка, не связанных с сию­минутными требованиями производства, большое значение имеет ис­пользование потенциала ведущих учебных заведений.

Определенную роль в развитии непрерывного образования игра­ют профессиональные общества и ассоциации,которые также осу­ществляют различные учебные программы, проводят конференции и семинары. Они способствуют поддержанию высоких стандартов про­фессиональной компетентности специалистов. Так, инженеры США, выдержав экзамены аттестующих их профессиональных обществ, пользуются наилучшей репутацией в профессиональных кругах. Это стимулирует специалистов к постоянному обновлению и накоплению знаний. Кроме того, отраслевые профессиональные общества играют роль координатора различных форм повышения квалификации путем создания консультационной справочной системы по программам не­прерывного образования.

Повышение квалификации может осуществляться без посещения специальных курсов, в результате чисто организационной перестрой­ки производства. В таком случае источником знаний и навыков ста­новятся само развитие производства и взаимоотношения работников.

Все перечисленные выше формы развития непрерывного образо­вания носят дополнительный характер по отношению к базовому (школьному или вузовскому) образованию, не затрагивая его прин­ципов, содержания и методов. Вместе с тем, по мнению зарубежных исследователей, временные или постоянно действующие формы по­вышения квалификации — только звенья общей системы непре­рывного образования. Для их успешного функционирования необходима перестройка самого базового обучения на принципах непре­рывности и координации его с последующим образованием. Базовая подготовка должна создать определенный потенциал знаний, развить способности, а также, что не менее важно, потребности в непрерыв­ном обновлении образования. Во-первых, речь идет о солидной об­щеобразовательной подготовке и широком профиле специальной под­готовки. В противном случае образовательный процесс будет носить тупиковый характер. Во-вторых, необходим отказ от максимально воз­можного объема информации в пользу проблемного построения про­грамм обучения (развития принципа "научить учиться").

Координация отдельных стадий образовательного процесса пред­полагает наличие единого связующего элемента, делающего этот про­цесс преемственным, действительно непрерывным. Таким элементом становится само производство. Иначе дальнейший образовательный про­цесс станет не повышением квалификации, а дорогостоящим переобу­чением. Причем это относится не только к техническим, но и к гума­нитарным специальностям.

Приближение образовательного процесса к производству имеет место уже на стадии общеобразовательной подготовки в средней школе. При этом необходимо соответствие приобретаемых профес­сиональных навыков будущей работе, но до определенной грани, по­скольку ранняя специализация резко сужает возможности дальней­шего развития будущего работника.

Таким образом, становление системы непрерывного образования основывается на двух взаимосвязанных тенденциях:вторжении производства в сферу базовой подготовки и, наоборот, проникнове­нии обучения в производственный процесс. Происходит стирание гра­ней между различными стадиями образовательного процесса.

Современное производство представляет собой сферу реализации научных достижений и характеризуется непрерывным процессом но­вовведений. Реализация совместных научно-исследова­тельских проектов учебных заведений и предприя­тий включает в себя и подготовку кадров, так как участниками проекта наравне с учеными, работниками предприятия становятся и студенты. При этом наблюдается постепенный переход последних на предприя­тие по мере внедрения проекта. Поскольку дальнейшее повышение квалификации может происходить также в процессе разработки и ре­ализации проектов, то грани между стадиями обучения заметно сти­раются.

В данном случае непрерывное образование осуществляется как составная часть многоцелевых научно-технических программ. При этом образовательные цели реализуются даже при отрицательном результате нововведений.

Есть и другие необходимые условия развития системы непрерыв­ного образования: развитое кадровое планированиена уровне фирм (с учетом связей с научными и учебными заведениями), государствен­ное финансирование, льготная налоговая политика и законодательная поддержка новых форм кооперации науки, образования и производ­ства. Очевидно, что непрерывное образование не является очередной стадией развития системы образования, а выступает как необходимая составная часть процесса интеграции науки, образования и производ­ства.

Планирование роста квалификации кадров имеет большое значение в процессе осуществления производственных мероприятий, которые касаются персонала. С одной стороны, оно позволяет использовать собственные резервы рабочей силы при одновременно более высокой степени успеха, чем это смогли бы обеспечить поиски новых кадров; с другой – дает отдельному работнику оптимальный шанс для самореализации.

**Образование и бизнес:**

**Организация обучения на ООО «ЕвроДнепр»**

Современный бизнес развивается, конкуренция растет, и, как следствие, организациям необходимо прилагать все больше усилий, чтобы активно развиваться и быть успешными. Современные организации все больше внимания уделяют созданию профессиональной системы управления человеческими ресурсами. Прошли те времена, когда кадрами занимались экономисты - знатоки КзоТа, в последние годы на арену выходят квалифицированные специалисты-кадровики, которые могут применять на своих предприятиях системный подход к управлению человеческими ресурсами. Как ни банально звучит, именно люди - умные, энергичные, обладающие необходимыми навыками и мотивацией, это - основной капитал организации, залог ее успеха и роста.

Наряду с профессионально организованными процессами подбора и найма персонала, его стимулирования, ориентации и оценки, один из способов, помогающим генерировать новые идеи для бизнеса, разрабатывать и внедрять современные технологии и системы, а также готовить высоко профессиональных, ориентированных на успех сотрудников, является создание системы обучения персонала. Итак, в определенный момент перед руководителем кадровой службы компании встает вопрос: как учить? Обратиться к тренинговым компаниям? Сформировать штат собственных квалифицированных преподавателей, которые смогут наиболее эффективно адаптировать различные методики обучения к потребностям и специфике компании, в ее собственной уникальной внутренней среде. Или сделать акцент на наставничестве и консультировании подчиненных с помощью линейных менеджеров? Выбор пути зависит от многих факторов: целей и задач, которые вы ставите перед обучением, прямой и косвенной стоимости обучения, времени, отпущенного на обучение, состава участников (их квалификации, мотивации, предыдущей подготовки), квалификации и компетентности преподавателей, размера и сложившейся структуры вашей компании наконец. Необходимо понять, что в решении проблем обучения персонала разовые мероприятия результатов не дадут. Должна быть целая система, направленная на профессиональное развитие и карьерный рост специалистов компании. Это очень важный стимул для успешной работы сотрудника. Сотрудники видят возможности для своего профессионального и карьерного роста. Они заинтересованы в успехе компании, формируют ее потенциал.

Компания ООО «ЕвроДнепр» обязуется обеспечивать развитие соответствующих навыков и знаний у работников в целях максимального повышения их вклада в достижение деловых целей и задач компании. С этой стороны компания обеспечивает постоянное и эффективное обучение и развитие сотрудников и команд в соответствии со стандартами компании и/или принятыми общегосударственными стандартами. Обучение является важным фактором получения и передачи знаний. Через обучение работники осознают цели и задачи в области качества, влияющие на производственные процессы. Обучение и трудовая деятельность работников тесно связаны.

Планирование непрерывного обучения— одна из главных состав­ных частей планирования человеческих ресурсов, которая включает в себя два этапа: первый — прогноз количественного и качественно­го состава занятых в организации на рассматриваемый период; вто­рой — составление планов набора, подготовки, переподготовки и по­вышения квалификации кадров.

В компании ООО «ЕвроДнепр» необходимость обучения и развития регулярно рассматривается и обсуждается индивидуально с каждым работником. Компания должна обеспечивать сотрудников необходимым обучением в соответствии с выявленными потребностями. Источники обучения могут быть внутренними и внешними как и спектр методов обучения (включая учебные комнаты, дистанционное обучение, обучение в процессе работы и т.д.). В соответствии с нашими обязательствами по непрерывному улучшению и удовлетворению потребителя, действительное обучение регулярно оценивается для обеспечения последовательности в достижении деловых целей и задач, а также для улучшения будущей эффективности. Данные по курсам обучения документируются в графиках обучения филиалов. Если работник прошел обучение без согласования с Дирекцией по развитию и обучению (например самообучение), сведения о прохождении обучения должны быть переданы в Дирекцию по развитию и обучению с целью занесения их в централизованные записи.

Методы обучения персонала разнообразны: тренинги, видеотренинги, семинары, курсы повышения квалификации, стажировки, инструктаж, наставничество и консультирование на рабочем месте, использование программного обеспечения, делегирование полномочий и ротация персонала, и многие другие.

Основное обучение

Информация о политике и ценностях компании доводится до всех работников компании. Этим устанавливается направление для формирования общих потребностей обучения. Предметы обучения должны охватывать: обучение технике безопасности; обучение менеджменту для агентов по торговле, которые работают непосредственно с потребителями и клиентами; изучение делопроизводства, финансового менеджмента, информационных технологий и др. для офисных работников. С помощью всех менеджеров процесса и координаторов по обучению, предоставляющих ежегодно предложения по обучению персонала филиалов, менеджер по развитию и обучению персонала готовит план обучения, охватывающий все потребности в обучении. План обучения разрабатывается и утверждается ежегодно. Текущий график обучения базируется на плане обучения и может ежемесячно корректироваться.

Специальное обучение

Данный тип обучения используется при необходимости особых потребностей, но не включается в основной план обучения. Данное обучение согласовывается руководителями филиала и главного офиса и передаются на рассмотрение менеджеру по развитию персонала.

Обучение на работе

Данный тип обучения выполняется на непрерывной основе. Направления обучения не ограничены и могут быть вызваны необходимостью изучения новых товаров поступивших на склад в первый раз, новыми технологиями, усовершенствованиями рабочего процесса, освоением новых территорий реализации продукции. Обучение осуществляется в офисе, ежедневно до начала рабочего дня и по окончании. Больший упор идет на конец рабочего дня, когда видны все движения в лучшую или худшую сторону. Обучение проходит чаще всего в виде тренинга и результаты видны уже на следующий день. Во время обучения возможна дегустация продукции для сравнения с другими марками. В основном такое обучение проходят торговые представители, так как они ближе всего к клиентам. И то, как они поставят нашу продукцию, отражается на всей компании.

Вводное обучение персонала

Все новые работники должны проходить теоретическое и практическое, если в этом есть необходимость, обучение, в том числе технику безопасности. На данном тренинге работники получают общую информацию о компании, ее целях, политике, методах и подходах и т.д. Это помогает успешной интеграции работника в коллектив, понять "правила игры".

Обучение проводит либо директор филиала, либо супервайзер. Они ответственны за разработку и реализацию плана обучения персонала, учет посещаемости тренингов, ежемесячное предоставление отчетности по выполнению программы обучения, сбор и передачу менеджеру по развитию и обучению персонала копий отчетов по обучению, формирование заявки на обучение, координацию специального обучения (в том числе подготовка требования на закупку услуг).

Работник: ответственен за посещение всех запланированных для него курсов по плану обучения. Посещение тренинга подтверждается подписью в "Списке обучения". При обучении на других предприятиях или учебных организациях сотрудник обязан предоставить координатору по обучению отчет по обучению и сертификат (если это предусмотрено ) с указанием оценки эффективности по пройденному обучению.

Если наблюдается повторяющийся недостаточный уровень качества обучения или требуются дополнительные знания/умения, то директор филиала по обучению направляет "Заявку на обучение" менеджеру по развитию и обучению персонала для повторного или организации нового обучения.

Оценка результатов обучения проводится ежемесячно и отражается на графике обучения филиалов. Оценка эффективности обучения проводится на основе отчетов по обучению, предоставляемых директором филиала. Эффективность обучения должна проявиться в виде конкретных достижений, например, в изменении тех или иных финансовых и нефинансовых показателей деятельности подразделения или организации в целом. Производится анализ влияния обучения на конкретный бизнес-результат, отделяя при этом влияние других факторов. Производится оценка воздействия различных факторов на результат обучения. Данный фактор качества обучения является одним из самых главных. Не маловажны и такие факторы результативности обучения как: выработка профессиональных навыков, приобретение знаний и непосредственная реакция, т.е. оценка эффективности обучения непосредственно его участниками.

Наиболее распространенными методами анализа эффективности обучения в нашей компании являются различные варианты тестирования, анкетирования, экзамены по изучаемым темам. Данные по обучению работника, отчеты по учебным командировкам предоставляются и хранятся у менеджера по развитию и обучению персонала.

**Системы профессионального обучения персонала за рубежом**

В промышленно развитых странах существуют различные виды профессиональной подготовки. **Основными видами профессиональной подготовки рабочих** являются чередующееся обучение и непрерывное обучение.

К **первому** виду относится переподготовка типа "школа — предприятие" с различными сроками обучения: 2-4 года для лиц в возрасте 15~25 лет. Как правило, обучение осуществляется в центрах проф­подготовки, где учащиеся осваивают теоретический курс, совмещая его с практикой на предприятии (в Дании, Португалии, ФРГ, Финляндии, Швей­царии, Нидерландах). Профподготовка может осуществляться непосредственно на предприятии. Для этого достаточно заключить контракт с данным предприятием (в Бельгии, Италии, Дании, Португалии, Норвегии). Данный контракт не предполагает выплаты зарплаты учащимся. Чередующаяся профподготовка предполагает прохожде­ние стажировки лицами, уже получившими специальное образование, с це­лью специализации или профориентации (во Франции, Испании, Португа­лии). В этом случае стажеры получают зарплату.

**Второй вид** профессиональной подготовки — непрерывное обучение —касается рабочих, повышающих квалификацию без отрыва или с отрывом от производства. В одних странах (Португалия, Испания, Финляндия, Бель­гия, Норвегия) профподготовка является частью социальной политики го­сударства, которое выделяет средства для ее осуществления, в других она проводится без согласования с государственными органами за счет средств предприятий и налога с трудящихся (во Франции, Италии, Люксембурге, Швейцарии, Нидерландах). В большинстве стран, включая и Украину, существует такой вид про­фессиональной подготовки, как стажировкана промышленном предприя­тии. Она предусмотрена как для учащихся на разных стадиях обучения в учебных заведениях, так и для выпускников. Этот вид профподготовки применяется и для безработных, которые часто не могут отвергнуть такое предложение, чтобы не лишиться пособия.

Производственно-техническое обучение в большинстве стран является разновидностью чередующегося обучения и предполагает теоретическую и практическую подготовку, но в данном случае большую часть времени (око­ло 80 %) учащийся проводит на предприятии, которое обязуется по оконча­нии обучения присвоить ему соответствующую квалификацию и выплачи­вает стипендию (около 30~60 % минимальной зарплаты) в течение всего пе­риода обучения. Как правило, крупные предприятия имеют свои центры профессиональной подготовки, а мелкие осуществляют подготовку рабочих непосредственно на предприятии. Каждое предприятие дает обширную ин­формацию для молодежи, родителей, преподавателей, в которой кроме рекла­мы предприятия сообщается также о перспективах и характере труда по тем или иным профессиям, о возможностях профессионального продвижения.

**Заключение**

Подготовка и повышение квалификации работников в настоящее время должны носить непрерывный характер и проводиться в течение всей трудовой деятельности. Для эффективности непрерывного обучения нужно, чтобы работники были в нем заинтересованы. Администрации нужно создать климат, благоприятствующий обучению. Предприятия должны рассматривать затраты на подготовку персонала как инвестиции в основной капитал, которые позволяют наиболее эффективно использовать новейшие технологии.

Западные эксперты отмечают, что в настоящее время необходимость профобучения общепризнанна, о чем свидетельствует, в частности, объем направ­ляемых в эту сферу средств. В то же время возрастают требования к его эффективности, повышению качества услуг и их соответствию заказу, боль­шей ясности принципов и методов обучения. Следовательно, встает вопрос о повышении профессионального уровня самих работников этой сферы, ди­версификации их задач. Подчеркивается, что в условиях повышения спроса на свои услуги профобучение должно структурироваться, а его работники должны быть не просто педагогами, а психологами и организаторами, беря на себя задачу воспитания своих заказчиков.

**Определение терминов**

Менеджер— наемный профессиональный управляющий, член руководящего состава фирмы, предприятия, банка, обладающий испол­нительной властью и не являющийся владельцем компании.

Основное обучение - обучение, запланированное для работников более чем одного отдела компании.

Профотбор - отбор людей для профессионального обучения. Осуществляется на основе изучения жизненного пути личности, ее направленности, состояния здоровья, уровня развития профессионально важных качеств и подготовленнос­ти, характера способностей. Цель — достичь наибольшего соответствия профессии инди­видуально-психологическим качествам человека.

Специальное обучение - обучение, специфичное для определенного отдела, группы или определенного работника.

Стажировка молодых специалистов – организовывается на предприятиях и в организациях в целях приоб­ретения выпускниками вузов необходимых практических и организа­ционных навыков для выполнения обязанностей по занимаемой дол­жности, углубления знаний по экономике производства, научной орга­низации труда и управления, ознакомления с новейшими научными, техническими и производственными достижениями. Проводит­ся в течение первого года их работы.

**Список использованной литературы**

1. *Щёкин Г. В.* Организация и психология управления персоналом: Учеб.- метод. пособие. — К.: МАУП, 2002
2. *Щёкин Г. В.* Теория и практика управления персоналом: Учеб.-метод. ТЗЗ пособие – 2-е изд., стереотип. – К.: МАУП, 2003
3. *Татарников А. А.* Управление кадрами в корпорациях США, Японии,  
   Германии. — М., 1992
4. *Звонцов А. Я.* Система непрерывного обучения кадров на производстве. — К.:ВЗУУП, 1990
5. *Чемерис А.Т.* Організація діяльності служби зайнятості: Конспект лекцій. – К.: МАУП, 2003