Федеральное агентство по образованию

Московский государственный университет экономики, статистики и информатики

Тверской филиал

Управление персоналом

Курсовая работа

на тему

«Обучение кадров. Значение и особенности. Уровни профессиональной подготовки»

# Выполнила студентка

Калабухова М. В.

Группа З5-МО-11

Проверила

Лобашова Лилия Николаевна

## Тверь-2007

**Содержание:**

Введение

Часть 1. Обучение кадров. Значение и особенности. Уровни профессиональной подготовки

1.1 Обучение кадров. Управление знаниями

1.2 Методы обучения кадров

1.3 Уровни профессиональной подготовки

1.4 Сертификация персонала

1.5 Факторы, влияющие на обучение персонала

Часть 2. Обучение кадров в компании Teleperformance

Заключение

Список литературы

**Введение**

На сегодняшний день доказывать и раскрывать актуальность этой темы нет необходимости. В полнее очевидно, что обучение кадров необходимо в эпоху прогресса для повышения квалификации работников, для повышения уровня профессиональной подготовки.

Доказывать необходимость обучения сотрудников сегодняшним руководителям так же уже не нужно: подавляющее большинство директоров компаний, как показывают опросы, готовы инвестировать средства в развитие персонала.

Но все ли руководители знают, чему именно обучать персонал, с какой целью и как это обучение сделать действительно эффективным? Обучение «чему-нибудь и как-нибудь» может стоить компании немало времени и средств, а в итоге принести лишь мизерный результат.

Являясь главным определяющим элементом системы управления, кадры управления оказывают решающее влияние на ее формирование и совершенствование.

Сущность управления персоналом раскрывается с помощью таких понятий, как трудовые ресурсы, персонал предприятия, кадры.

В рыночной экономике действует закон спроса, который существенно влияет на состояние трудовых ресурсов и их развитие. На спрос и предложение труда влияет государственное регулирование труда и трудовых отношений, основными инструментами которого является конституционное право на труд и образование: уровень минимальной заработной платы; регламентированная продолжительность труда и отдыха; разные социальные гарантии.

Коллектив предприятия разделен на социальные, профессиональные и квалификационные слои и группы, которые по-разному участвуют в создании конечного продукта, или влияют на его величину. Поэтому в составе коллектива можно выделить такую его часть, которая обеспечивает производства основной доли продукта, т.е. " ядро". Таким "ядром" может являться наиболее стабильная часть коллектива, т.е. лица, имеющие наибольший стаж работы на предприятии или наиболее квалифицированная его часть.

К трудовым ресурсам относиться население в трудоспособном возрасте (для мужчин в возрасте от 16 до 59 лет, для женщин - от 16 до 54 лет включительно); за исключением неработающих инвалидов войны и труда, и группы, и лиц, получающих пенсию по возрасту на льготных условиях, а также лица в нетрудоспособном возрасте (подростки и население старше трудоспособного возраста), занятые в экономике. Также под трудовыми ресурсами предприятия в условиях рыночной экономики необходимо понимать всю совокупность работающих лиц, как по найму, так и собственников, которые вкладывают свой труд, физические и умственные способности, знания и навыки, а также денежные сбережения в проведение хозяйственно-финансовой деятельности предприятия. Трудовой потенциал предприятия должен быть соответствующим его производственному потенциалу и обеспечивать довольно высокие показатели эффективности хозяйствования. Трудовые ресурсы являются объектом управления на уровне государства, региона, отрасли, предприятия.

Персонал – это полный личный состав организации, работающий по найму и обладающий определенными признаками:

- квалификация

- компетенция

- способности

- установки,

Главным, из которых является наличие трудовых отношений с работодателем.

Термин «персонал» объединяет всех участников организации.

К персоналу относят всех работников, выполняющих производственные или управленческие операции и занятых переработкой предметов труда.

Кроме постоянных работников, в деятельности предприятия могут принимать участие другое трудоспособное население на основе кратковременного трудового договора.

В теории управления существуют различные подходы к классификации персонала, в зависимости от профессии и должности работника, уровня управления, категории работников.

Можно классифицировать персонал по нескольким направлениям:

* Основные (непосредственно осуществляют технологии производства) и вспомогательные работники (осуществляют помощь основному производству).
* Управляющие работники (профессионалы, специалисты, главные специалисты, 1-ый руководитель…).
* Технические исполнители (иногда отсутствует высшее образование).
* Обслуживающий персонал.
* По полу (мужчины и женщины).
* По стажу
* По квалификации

Различия в степени квалификации рабочих отражаются в тарифном разряде – более высокий разряд соответствует более высокой квалификации.

В современных условиях конкуренции на российском рынке услуг выбор клиента нередко зависит от качества сервиса, предоставляемого компанией, и соответственно от уровня подготовки тех работников, которые его обеспечивают.

**Часть 1. Обучение кадров. Значение и особенности. Уровни**

**профессиональной подготовки**

* 1. **Обучение кадров. Управление знаниями**

Действительно, для того чтобы стать конкурентоспособной, организации требуется наличие опытных, организованных, обученных профессионалов. Какие же еще цели преследуют руководители, обучая персонал? Как после обучения управляют этими знаниями?

Управление знаниями персонала организации осуществляется со следующими основными целями:

− своевременная подготовка работников для качественного выполнения должностных обязанностей;

− профессиональный рост сотрудников;

− повышение удовлетворенности людей развитием собственной карьеры.

Чтобы решить перечисленные задачи, служба персонала сети магазинов формирует план мероприятий по управлению знаниями сотрудников. Это локальный документ, который отражает сроки обучения и прогноз результатов (так, сотрудник знает, что после обучения и оценки его компетенций он сможет претендовать на повышение в должности или горизонтальное перемещение). План мероприятий составляется на определенный период с учетом итогов аттестации и/или оценки индивидуальной деятельности, персональных планов развития, рекомендаций руководителей магазинов и членов аттестационной комиссии, пожеланий сотрудников, а также задач, стоящих перед компанией.

План мероприятий позволяет определить ресурсы, необходимые для обучения (материальные, временные, человеческие). Его выполнение обязательно для работников и руководителей всех уровней.

На основании данного документа составляется также перспективный план обучения, который может корректироваться, например, в связи с изменениями стандартов деятельности компании или с появлением новых сотрудников.

В соответствии с планом мероприятий управление знаниями персонала в компании делится на восемь этапов. Рассмотрим каждый из них.

Этапы управления знаниями

Первый этап - подготовка внутренних специалистов по обучению.

Из числа персонала магазинов выбираются высокопрофессиональные сотрудники (корпоративные тренеры), способные четко выражать свои мысли, передавать знания окружающим, имеющие мотивацию к обучению других. С помощью внешних консультантов-тренеров они проходят специальную подготовку (длительностью около 3 месяцев), которая позволяет им обучать продавцов-консультантов торговой сети.

На этом обучение внутренних тренеров не заканчивается. Они совершенствуют свои навыки на ежеквартальных круглых столах, где обмениваются опытом ведения занятий.

Вторым этапом является курирование и контроль подготовки специальных программ.

Подготовленные корпоративные тренеры самостоятельно составляют учебные программы с учетом того, что каждый из них «отвечает» за определенный вид техники (мелкая и крупная бытовая, аудио-, видеотехника и т. п.).

Программа должна включать следующие блоки:

− изучение техники определенного вида (например, крупная бытовая техника - холодильники, стиральные и посудомоечные машины и т. д.);

− технологии продажи, сервисные услуги, юридические аспекты торговли, основы психологии покупателей;

− внутренние стандарты и правила компании.

На начальном этапе работу внутренних преподавателей по составлению программ семинаров курируют консультанты консалтинговой компании. В дальнейшем тренеры самостоятельно проводят периодическую коррекцию программ с учетом изменяющихся условий рынка.

Кроме того, корпоративные тренеры готовят блок тестов для кандидатов (при конкурсном отборе) и уже работающих продавцов-консультантов (при оценке индивидуальной деятельности).

В результате компания получает базу данных по товарам (характеристики моделей, их преимущества, отличия от других аналогичных, выгоды, получаемые при их приобретении), различные тренинговые программы для торгового персонала, вопросы для отбора новых сотрудников и аттестации продавцов-консультантов. При этом руководство компании имеет возможность заказывать определенные программы обучения для сотрудников.

Первичное обучение продавцов - третий этап. Первичное обучение прошедших конкурсный отбор продавцов проводится еще до их выхода на работу по программам, составленным внутренними тренерами. Служба персонала планирует и организует учебные мероприятия в зависимости от сроков открытия новых магазинов и количества вакансий. При небольшом числе новичков в направлении (от двух до четырех человек) одновременно проводится несколько семинаров по профессиональным блокам «Знание техники», а для изучения технологии продажи учащиеся объединяются в группы (от 6 до 15 человек).

Наставничество и обучение на рабочем месте. На время адаптации за каждым новым сотрудником закрепляется наставник (из числа лучших специалистов). Основная его задача - подготовить за время испытательного срока квалифицированного продавца-консультанта, соответствующего всем внутренним стандартам компании.

В этот период новички также изучают пособия для самообразования, подготовленные корпоративными тренерами, которые периодически, в частности при поступлении новой техники, их корректируют. Служба персонала и все магазины сети должны располагать этими материалами. Без их изучения продавцам, начинающим работать в компании, сложно пройти следующий этап управления знаниями - входящий зачет.

После двух-трех недель работы сотрудник сдает зачет по внутренним стандартам и правилам компании, по работе бытовой техники и технологии продажи. Зачет принимает кто-либо из руководителей подразделений, корпоративный тренер, курирующий тот вид техники, с которым работает новый продавец, и специалист службы персонала. При отрицательном результате можно повторить попытку; если же человек и вторично не справится с заданием, это будет означать, что он не прошел испытательный срок. При положительном результате сотрудник направляется на дальнейшее обучение.

После зачета проводится аттестационное собеседование, где комиссия выявляет мотивацию работника к обучению и деятельности в данной компании. В аттестационном листе, который заполняется не только руководителем, но и сотрудником, последний указывает, к чему он стремится, и что ему хотелось бы изучить. Если пожелания продавца в отношении собственного развития и задачи компании совпадают - ему предлагается обучаться по этой программе.

На следующем этапе - обучении продавцов с отрывом от работы: они обучаются по специальным программам. На этот раз им предлагается более сложный профессиональный блок «Знание техники» (к примеру, если при первичном обучении они изучали цифровые фотоаппараты и видеокамеры, то теперь - плазменные и жидкокристаллические телевизоры).

Расширенный блок «Технология продажи» также включает углубленные программы, которые разработаны по каждой группе товаров, реализуемых в магазинах сети (рассматриваются типы клиентов, особенности работы с ними, юридические аспекты). Корпоративные тренеры работают над совершенствованием знаний сотрудников, информируют о нововведениях (например, о внедрении стандартов по уборке залов), комментируют произошедшие в компании изменения.

В результате таких занятий нарабатываются методические материалы (учебные пособия, видеофильмы), которые используются для обучения других групп. Корпоративные тренеры также дают рекомендации каждому новому продавцу по его дальнейшей деятельности, а менеджерам магазина - по работе с данным сотрудником.

Следующим этапом является оценка по окончании испытательного срока, составление плана обучения.

К концу испытательного срока продавца снова оценивают менеджеры магазина, корпоративные тренеры и представители службы персонала (результаты этой оценки в дальнейшем хранятся в личном деле сотрудника). После этого проводится собеседование, где работнику сообщается, прошел ли он испытательный срок, и ставятся задачи на следующий период.

Сотруднику также предлагается последующее обучение для совершенствования полученных навыков. Программы в этом случае строятся в зависимости от потребностей компании (например, «Работа с жалобами клиента», «Презентация товара») или с получением «новинок» техники. Учитываются также способы мотивации продавца-консультанта и предполагаемое развитие его карьеры. Он может и самостоятельно выбрать программу, подав заявку (Посмотреть приложение Скачать приложение) в службу персонала, или внести предложение о разработке интересующих его тем.

Дальнейшее обучение продавцов проводится 2-3 раза в год в зависимости от их квалификации, предоставления новых программ, нововведений в сети магазинов.

Затем - этап оценки индивидуальной деятельности, развитие сотрудников.

По окончании обучения наставники и менеджеры магазина выясняют, как сотрудники используют полученные знания и навыки в своей работе: под видом обычного покупателя с продавцами-консультантами общается проверяющий, который затем заполняет «Лист проверки». Продавцы осведомлены о том, что их должен посетить «тайный» покупатель, но когда именно - они не знают.

Кроме того, периодически проводится индивидуальная оценка компетенций специалистов. Ее итоги, а также отчеты о выполнении индивидуальных задач и планов объемов продаж - все это данные, на основании которых руководство принимает решение о повышении в должности или ином перемещении сотрудников. Консультант может стать, например, старшим продавцом, наставником, заместителем директора, корпоративным тренером, директором магазина или менеджером другого подразделения компании.

Завершающий этап - оценка эффективности обучения.

По итогам обучения оценивается не только работа сотрудников, но и эффективность самой программы обучения. Для этого используются следующие критерии:

− степень соответствия содержания курса потребностям компании или отдельных участников на данном этапе и в перспективе;

− своевременность данного курса обучения для достижения персоналом максимальных результатов.

Кроме того, результативность бизнес-тренинга оценивается на основании критериев по модели Киркпатрика.[[1]](#footnote-1)

Вывод: Управление знаниями персонала - это не только непосредственно обучение сотрудников (повышение квалификации, совершенствование знаний) и их оценка, но и механизм внутриорганизационных коммуникаций. С помощью данного механизма сотрудникам передается нужная для работы информация (локальные нормативные акты, обращения руководства и т. п.); в компании внедряются новые правила и стандарты; продавцы приобретают навыки работы в команде (совместное обучение); структурные подразделения имеют возможность взаимодействовать для решения оперативных задач (планирование и организация тренингов).

Управление знаниями сотрудников, кроме того, является одним из важнейших способов создания конкурентного преимущества компании, с помощью которого обеспечивается:

− положительный имидж организации на рынке;

− удовлетворение запросов клиентов и поставщиков, развитие с ними долговременных и взаимовыгодных отношений;

− возможность для каждого сотрудника выполнять свою работу наиболее рационально (качественно и быстро);

− освоение передовых методов менеджмента.[[2]](#footnote-2)

* 1. **Методы обучения кадров**

Цикл профессионального обучения начинается с определения потребностей, которое состоит в выявлении соответствия между требованиями предприятия профессиональным знаниям и навыкам своих работников и теми знаниями и навыками, которыми они в действительности обладают. На основании анализа потребностей и ресурсов предприятия определяются бюджет и цели профессионального обучения, а так же критерии оценки его эффективности. Важное место в процессе обучения должно быть отведено измерению его эффективности, разработке и реализации программ обучения. Среди указанных направлений обучения особое место у специалистов службы персонала предприятия занимает задача определения потребности (нужды) подготовки персонала. Профессиональное развитие - процесс подготовки работников к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач, связанных с деятельностью предприятия в рыночных условиях. Ключевой момент в этой области - определение потребностей организации в обучении:

Участники определения обучения:

1. Отдел управления персоналом;

2. Сам работник;

3. Руководитель.

Факторы, влияющие на определение технологии обучении:

- Динамика внешней среды развития;

- потребности в изменение стратегии развития организации;

- создание новой организационной структуры;

- освоение новых видов деятельности.

В целом же при организации системы профессионального обучения необходимо учитывать:

1.Организация обучения специалистов и работников должна быть увязана с производственными целями и задачами, решаемыми организацией.

2.Обучение персонала не дает должного успеха, если на предприятии нет соответствующей системы вознаграждений за достижения или если приобретенные знания и навыки не находят себе практического применения. B этой связи целесообразно сформировать на разных этапах и постоянно корректировать модель современного специалиста связи , уровень его квалификации и компетентности.

3.Периодичность обучения специалистов определяется потребностями предприятия. Однако, по мнению авторитетных экономических служб ряда стран, степень ежегодного охвата учебой производственного персонала различных категорий работников должна быть не менее 30% персонала из каждой профессиональной группы.

4.Важное место в профессиональной учебе занимает составление перспективных и текущих планов обучения, повышения квалификации ,переподготовки руководящих работников и специалистов.

Виды и направления профессионального обучения и подготовки кадров определяют его формы. Обычно выделяются следующие формы. Обучение на рабочем месте в процессе работы (на западе применяется термин - on the job training). Эта форма подготовки является наиболее оперативной, т.к. обеспечивает тесную связь непосредственно с процессом деятельности работника. Обычно данная форма реализуется через наставничество и кураторство с использованием методов усложняющихся заданий, направляемого приобретения опыта, производственного инструктажа, ротации, использования работника в качестве ассистента, делегирования полномочий - функций и ответственности.

Обучение с отрывом от работы - (на западе применяется термин — off the job training). Данная форма обучения может быть реализована следующим образом:

* обучение на территории организации, осуществляемое внутренними специалистами самой организации.
* обучение на территории организации, осуществляемое внешними, приглашенными экспертами.
* обучение на территории внешней образовательной организации. Британские исследователи Д. Кенни и М. Рэйд выделяют пять форм внутрифирменного обучения и называют их «стратегиями». Стратегии, по их мнению, предоставляют возможность развития и подразумевают тщательно спланированное и систематическое обучение:

1) Обучение на рабочем месте - наставничество, осуществляемое линейным руководителем или опытным коллегой. Планируемое изучение деятельности организации - обычно является вспомогательной формой при осуществлении другой, более общей программы развития, например, обучение с целью развития карьеры и т.д. Подразумевает запланированное участие работника в деятельности других подразделений.

2) Внутренние курсы обучения — максимально эффективны, если одновременно обучается ряд работников, связанных общей профессиональной деятельностью при участии руководства. Возможна альтернатива обучения с использованием информационных технологий: обучающих пакетов программ, экспертных систем и т.д., в таком случае обучение может проходить прямо на рабочем месте.

3) Планируемое изучение деятельности других организаций — подразумевает участие работника в деятельности других организаций, связанных в процессе функционирования: например, в организациях- партнерах или в организациях-покупателях товаров или услуг и т.д.

Внешние программы обучения — распространено два основных вида программ обучения во внешних организациях:

* краткосрочные программы с отрывом от профессиональной деятельности — обычно осуществляются консалтинговыми и тренинговыми компаниями, школами бизнеса;
* долгосрочные программы обучения, регламентируемые государственными стандартами, результатом которых является получение квалификации - обычно проводятся с частичным отрывом от профессиональной деятельности, предлагаются университетами и школами бизнеса.

Во всех трех перечисленных случаях могут быть использованы следующие методы обучения:

а) Лекции, презентации: характеризуются низкой активностью участников обучения, применяются обычно для передачи общих или профессиональных знаний.

б) Дискуссии: используются для развития профессиональных знаний. Подразумевают: общение-диалог участников; упорядоченный обмен точками зрения группу лиц, выступающих в роли ведущих участников; высказывания, выслушивание, использование невербальных выразительных средств; направленность обсуждения на достижение учебных целей.

в) Деловые игры: направлены на выработку профессиональных, коммуникативных, управленческих навыков, а также развитие отношений; слабый метод передачи знаний. Характеризуются имитацией реальной ситуации при условности происходящего, что позволяет снять жесткие стереотипы действий, а вместе с ними и сопротивление, которое возникает в реальности при попытке пересмотра этих стереотипов. Используются следующие типы деловых игр:

* ролевые игры - роли из непосредственного рабочего окружения: исследование привычного поведения, выход за рамки шаблонов, освоение необходимых действий.
* моделирующие игры - условная замена реальности с сохранением ее избранных черт, выработка решений;
* имитационные игры - так называемые «штабные учения», когда задается ситуация и имитируется работа подразделения.

г) Интерактивное обучение: направлено на приобретение и обмен знаниями. Характеризуется обменом мнениями участников обучения с экспертом, в процессе интерактивного обучения происходит обучающее консультирование — совместный анализ конкретных профессиональных задач и выработка рекомендаций под руководством эксперта.

д) Анализ конкретных деловых ситуаций: направлен на развитие профессиональных знаний и навыков. Разработан в 80-е годы в Гарварде, США. Характеризуется глубоким и детальным исследованием участниками обучения реальной или имитированной ситуации, которое выполняется для того, чтобы выявить ее частные или общие характерные свойства, выработать подход решения подобных ситуаций.

е) Обучение по созданию и развитию команды - направлено на развитие отношений.

ж) Мозговой штурм - направлен на развитие творческих навыков, инновационности.

з) Конференции и семинары — приобретение и обмен знаниями и технологиями, развитие отношений.

и) Обучение во внешних организациях по развернутым образовательным программам, таким как получение второго высшего образования, мастер делового администрирования (МВА) — обычно используется для реализации сфокусированного обучения.[[3]](#footnote-3)

Российский Национальный союз кадровиков (HCK) по заказу "Ведомостей" опросил 712 НR-менеджеров московских и региональных компаний. Выяснилось, что наибольший интерес у компаний (52%) вызывают тренинги, посвященные тайм-менеджменту и лидерству. На втором месте (42%) идут программы, связанные с работой в команде и развитием управленческих навыков. Почти столько же (40%) считают необходимым прививать своим сотрудникам навыки телефонного общения и публичного выступления.

Тот факт, что спрос на корпоративное обучение растет, подтверждают и данные исследования Begin Group. Опросив в прошлом году 100 московских тренинговых компаний, здесь выяснили, что в 2006 г. наибольшему количеству московских тренинговых компаний (59%) заказали услуги 20-40 клиентов. В 2005 г этот процент был больше - 66%, но при этом увеличилось количество тренинговых компаний, которым за год удалось обслужить от 40 до 70 клиентов (26% в 2005 г. и 32% в 2006 г.) и более 70 клиентов (8% в 2005 г. и 11% в 2006 г.).[[4]](#footnote-4)

Популярность корпоративных тренингов растет. При этом вопрос, как сделать так, чтобы деньги, потраченные на обучение, не остались без отдачи, треть российских работодателей не волнует. Существует множество способов обучить персонал. Какой именно способ выбрать решает руководство, основываясь, порой не на эффективности метода, а на экономичности.[[5]](#footnote-5) Но идеальных вариантов сочетающих эти два определяющих качества метода еще нет. Я попытаюсь, как можно полнее раскрыть суть каждого из методов. Итак:

1) Повышение качества внутрифирменного профессионального обучения с использованием инновационных технологий сертификации персонала. Существующая система внутрифирменного обучения не в полной мере обеспечивает непрерывность совершенствования профессионального уровня кадров, не использует возможностей опережающего профессионального образования, что не способствует развитию личности, ее творческой и профессиональной индивидуальности, возможности самореализации.

Профессиональное обучение во многих отраслях промышленности преследует цель не пополнить по-настоящему профессиональные знания и умения, а лишь получить очередной тарифный разряд, повысить тарифную ставку после упрощенных формальных процедур аттестования. При этом недооценивается реальный уровень мастерства, от которого зависит качество труда и социальная защищенность работников. Налицо тенденция развития функциональной неграмотности кадров, в то время как при рыночных отношениях предполагается тенденция и развитие спроса на рынке труда, ориентированного на высококвалифицированный труд.[[6]](#footnote-6)

2) Новинки на рынке услуг по обучению и развитию персонала всегда пользовались особым вниманием и популярностью. Оказывается, среди методов обучения есть такие, которые пока практически не представлены в России. Прежде чем рассказать об используемых в компаниях Великобритании оригинальных подходах к обучению и развитию сотрудников, приведу свою оценку данным обзора рынка этих услуг, подготовленного специалистами Дипломированного института развития персонала (CIPD) к ежегодной выставке HRD-2005. На мой взгляд, статистика очень любопытна. По мнению специалистов CIPD, самые популярные способы развития сотрудников - обучение на рабочем месте, внешние конференции/ мастерские и курсы - используются так часто, поскольку есть «большая история их применения», что позволило англичанам довести эти инструменты практически до совершенства. Остальные методы считаются в Англии новыми, хотя, согласитесь, широта их использования впечатляет. Иначе выглядит ТОП-3 по прогнозам роста их применения:

1) коучинг линейными менеджерами;

2) наставничество/ buddying;

3) e-learning.

Эти новые методы сейчас активно обсуждаются HR-специалистами Великобритании, причем не с точки зрения того, стоит ли их использовать, эффективны ли они (это ни у кого сомнения не вызывает), а в контексте обмена опытом их применения на практике. Какие методы станут популярными в России, покажет будущее. А сегодня я остановлюсь на таких интересных методах, как secondment, shadowing mentoring и buddying.

3) Secondment - это разновидность ротации сотрудников, точнее, обмен персоналом. Есть официальное определение того, что это такое. Secondment - «прикомандирование» сотрудника на определенное время в другую структуру для овладения необходимыми навыками. Такая ротация отличается от обычного перемещения кадров тем, что подобный обмен может быть не только внутренним, когда работники переходят в другой департамент той же компании, но и внешним, при котором людьми обмениваются целые организации, причем, как правило, относящиеся к разным сферам (коммерческие, государственные предприятия, небольшие локальные компании, школы, благотворительные ассоциации). Особенно приветствуют этот метод компании с «плоской» структурой, где ограничены возможности продвижения сотрудников и, как следствие, развития у них дополнительных навыков. Обмен может быть как непродолжительным (около 100 часов рабочего времени), так и длительным (до года). Такая программа подходит абсолютно для всех сотрудников (менеджеров, специалистов, технического персонала и т.д.). Оплачивает труд человека, который перешел осваивать новые навыки в другую организацию, как правило, его реальный работодатель, т.е. компания, которая его «командировала». Заработная плата может начисляться из разных бюджетов: на обучение и развитие кадров, на связи с государственными структурами (если он направлен в госучреждение), на благотворительность (если он работает в благотворительной организации). Лишь иногда оплата работы такого сотрудника возмещается принимающей организацией. Англичане убедились, что в процессе внешнего обмена персоналом выигрывают все три стороны процесса. В Америке и в Англии этот метод настолько развит, что существуют целые очереди из сотрудников на secondment. Сам сотрудник в этом случае:

* получает возможность личного развития;
* приобретает разнообразный опыт работы в проектах;
* повышает свою адаптивность к изменениям, работая в разных организационных средах;
* приобретает новые навыки и опыт решения нестандартных для себя задач.

Принимающая компания получает ресурсы для своих проектов и сотрудника, которому можно получить практически любую работу. «Отдающая» сторона:

* улучшает навыки своих сотрудников ;
* укрепляет командную работу и кросс-функциональное взаимодействие;
* повышает моральный дух коллектива, мотивацию персонала;
* развивает сеть контактов;
* строит репутацию хорошего работодателя, ориентированного на интересы общества.

Безусловно, secondment можно расценить как метод развития персонала, т. к. в этом случае сотрудники осваивают новые навыки, технологии работы и пр.[[7]](#footnote-7)

Как это происходит на практике? К примеру, специалиста отдела по обслуживанию клиентов направляют для получения новых знаний и опыта в управлении непрерывной цепью поставок (supply chain management) к поставщикам или клиентам компании. Другой пример: менеджеров среднего звена командируют в добровольную организацию осваивать управление проектами (добровольные организации в Англии славятся своей четкой и отлаженной проектной работой). В прошлом веке новые открытия делались на стыке наук, и сегодня secondment тоже дает возможность появления новых знаний, нового взгляда. Например, директор по персоналу, работая на разных должностях в службе маркетинга другой компании, делает для себя настоящие открытия - как можно применять маркетинговый инструментарий в работе HR-службы. Именно secondment дает возможность получить те навыки и знания, которые нельзя приобрести никаким другим способом. Конечно, при осуществлении процесса secondment встречается много подводных камней и сложностей. Например, англичан каждый раз волнует вопрос, насколько безболезненно пройдет адаптация сотрудника в новой для него обстановке и каким будет его возвращение на прежнее место работы. Несмотря на имеющиеся минусы, метод активно используется не только в Великобритании, но и во всей Европе. Тренинг-менеджеры компаний обязательно включают secondment в план обучения персонала, готовят программы по обмену, проводят специальные тренинги и поддерживают людей после прохождения такого необычного обучения, как пребывание на работе в другой организации. Метод ценен еще и тем, что является одним из самых малозатратных. При обычном обучении компания выплачивает заработную плату и тратит деньги на оплату тренингов, а в этом случае затраты идут только на заработную плату сотрудника. Метод, согласитесь, интересен, но в России его применение нам не встречалось. Что говорить - даже более привычная и понятная ротация персонала и та у нас применяется далеко не повсеместно.

4) Метод shadowing используется не для сотрудников компании, а в основном для тех, кто собирается прийти в нее работать, - студентов старших курсов университетов и колледжей. Этот способ обучения очень любопытен и, как правило, применяется в компаниях, взаимодействующих с вузами, имеющих программы по отбору выпускников к себе в штат или как минимум готовых брать молодых людей без опыта к себе на работу. Схема действий проста. Предположим, студент хочет стать аудитором. Аудиторская компания дает ему возможность провести у себя день-два рядом с работающим аудитором, иными словами, «побыть тенью» этого специалиста. Возможно, студенту поручат какое-нибудь незначительное задание, иллюстрирующее процесс аудита, и даже возьмут на встречу к клиенту.[[8]](#footnote-8) Таким образом, студент становится свидетелем «одного дня из жизни аудитора», получая полное представление о том, что представляет собой выбранная им профессия, каких знаний и навыков ему пока не хватает, поэтому его мотивация к овладению знаниями в вузе возрастает.

Перед тем как запустить программу shadowing, компании проводят ряд тренингов для тех, за кем эти «тени» будут ходить, чтобы специалисты были максимально правдивыми, эффективными и информативными для них.

5) Buddying. Самый интересный и романтичный способ обучения и развития персонала, используемый в Великобритании. Кто такой buddy? Дружок, приятель, товарищ. Звучит фамильярно, но в сути описываемого метода лежит очень серьезный подход. Buddying - это, прежде всего, поддержка, помощь, в какой-то мере руководство и защита одного человека другим для достижения его результатов и целей. В этом контексте слово buddy можно интерпретировать как «партнер». В Европе HR-ы сейчас озабочены тем, что грейды, которые они так активно вводили несколько лет назад, приводят к значительному расслоению персонала компании. И этот метод они используют, чтобы формировать связи между сотрудниками, представляющими разные уровни организации. Например, у топ-менеджера может быть buddy, находящийся на два грейда ниже. И этот человек дает ему абсолютно равноправную связь. Итак, каких целей можно достигать с помощью данного метода?

Личностный рост сотрудников. Благодаря buddying топ-менеджеры, наконец, понимают, как их поведение влияет на сотрудников.[[9]](#footnote-9)

* 1. Командообразование. Buddy стремятся к тому, чтобы их партнер выполнил свои цели. Их задача - поддержать другого. И, как правило, buddy из нижнего грейда всячески поддерживает начинания своего партнера, активно вовлекая людей своего уровня.
	2. Передача информации. Наличие в компании десятков пар buddy помогает без искажений донести идеи и начинания до сотрудников самого разного уровня.
	3. Внедрение изменений. Если нужно внедрить что-то новое в компании, система buddy может быть направлена на то, чтобы поддержать идею изменений.
	4. Адаптация сотрудников. Именно этот вариант активно используют в России, называя наставничеством. Особенно он распространен в торговых сетях.[[10]](#footnote-10)

При использовании метода buddying в своей компании стоит руководствоваться следующими принципами:

* создайте обстановку доверия, поймите потребности и ожидания друг друга;
* не навязывайте свое мнение;
* делайте общение интерактивным, задавая вопросы, а не предлагая информацию или советы;
* с самого начала постройте отношения на взаимном уважении;
* договоритесь, как часто вы будете взаимодействовать и в течение какого времени будете поддерживать этот процесс.[[11]](#footnote-11)

В России есть тренинговые компании, которые владеют технологией создания и поддержания системы buddying. В нашей стране она изначально использовалась в тренингах личностного роста, где обучение строится на осознании человеком того, как он влияет на других, что в его поведении мешает ему достигать своих целей. Именно buddy (участник того же тренинга) говорит ему об этом через обратную связь - честно, открыто, объективно, делая все, чтобы его партнер, изменяя свои внутренние установки, выполнял задачи, которые перед собой ставит. Сейчас эти технологии переносятся внутрь организаций и, надо отметить, весьма успешно. По мнению экспертов, с финансовой точки зрения процесс обучения оправдан в большей степени для новичков, чем для опытных сотрудников.

Часто можно слышать мнения, что "зачем учить сотрудников, если они потом уйдут в другую компанию"? Если люди заинтересованы в работе, если они чувствуют заботу о себе руководства компании, если они видят, что компания заинтересована в повышении их образовательного уровня, то это будет только служить аргументом за то, чтобы сотрудник, наоборот, не только остался, но и был заинтересован в работе. Потому что он понимает: компания тратит средства на его обучения, а ведь образование - это то, что остается с человеком на всю жизнь.

Если сотрудники компании не заинтересованы в своей работе и не любят ее, то какую бы зарплату они не получали, они все равно уходят из компании. И, наоборот, если руководитель хочет, чтобы его компания отвечала всем требованиям сегодняшнего времени, то его сотрудники должны быть не подчиненными, а его партнерами. А ведь партнерами могут стать только хорошо образованные и подготовленные люди.

Итак, для того чтобы начать обучение персонала, необходимо решить следующие проблемы:

- необходимость обучения (насколько необходимо компании обучать сотрудников, какие цели преследует компания и возможность их достижения при помощи обучения сотрудников);

- чему обучать (т.е. какие темы для обучения наиболее актуальны);

- кого обучать (необходимость выбора наиболее подходящего для обучения по данной теме сотрудника);

- как обучать (выбор способа обучения, выбор лица оплачивающего данное обучение, это может быть организация или сам сотрудник);

Среди множества вариантов обучения, организация выбирает наиболее оптимальное решение для каждого конкретного случая. Это подразумевает то, что для обучения сотрудников могут быть избранны абсолютно разные методы. Самый дорогой метод обучения – наименее вероятен.

* 1. **Уровни профессиональной подготовки**

1 Подготовка и переподготовка рабочих.

Подготовка новых рабочих – это первоначальное профессиональное обучение лиц, ранее не имевших рабочей специальности.

Подготовка квалифицированных рабочих осуществляется в профессионально- технических училищах, а также в учебных комбинатах и непосредственно на производстве.

Подготовка новых рабочих осуществляется на предприятии по индивидуальной, групповой и курсовой формам обучения. Они включают не только производственное обучение, но и изучение теоретического курса в объеме, обеспечивающем освоение профессиональных навыков начальной квалификации, необходимых в условиях механизированного и автоматизированного производства. Сроки такого обучения составляют 3 месяца в зависимости от сложности профессии и специальности. Заканчивается обучение сдачей квалификационного экзамена и присвоении рабочему определенного тарифного разряда.

При индивидуальной форме подготовки каждый обучающийся прикрепляется в высококвалифицированному рабочему, мастеру или другому специалисту либо включается в состав бригады, где его производственным обучением руководит бригадир или другой член бригады. Теоретический курс индивидуальной подготовки изучается обучающимся самостоятельно. При групповой форме обучающиеся объединяются в учебные бригады и выполняют работу согласно учебной программе под руководством бригадиров-инструкторов. Численный состав учебных групп устанавливается в зависимости от сложности овладеваемой профессии и производственных условий.[[12]](#footnote-12)

Курсовая форма подготовки используется для обучения рабочих особо сложным профессиям, требующим значительного объема теоретических знаний различного вида работ, которыми невозможно овладеть не рабочем месте.

Теоретическое обучение при этом производится в учебно-курсовых комбинатах, на постоянно действующих курсах, создаваемых отраслевыми министерствами, а также в вечерних отделениях ПТУ (по договорам за счет средств предприятия). Сроки подготовки новых рабочих определяются нормативными документами и не подлежат сокращению, за исключением лиц, имеющих техническое образование. Теоретические занятия и производственное обучение проводится в пределах продолжительности рабочего дня.

Переподготовка – получение новой специальности из числа лиц, имевших рабочую профессию для удовлетворения потребности предприятия и рынка труда в данной специальности.

Рассмотрим особенности организации процесса переподготовки на предприятии. Наиболее широко она практикуется на предприятиях, ориентированных в своей кадровой политике на собственную рабочую силу. Необходимость в переподготовке вызывают такие процессы, как высвобождение работников и их плановое продвижение, внутризаводская текучесть работников.

Следует иметь в виду, что переподготовка касается не только высвобождаемых рабочих, но и рабочей силы при формировании ряда профессий широкого профиля. В этом случае переподготовка должна тесно увязываться с профессионально-квалификационным продвижением рабочих, а основная ее форма – это обучение смежным и вторым профессиям.

Особенность переподготовки кадров – контингент рабочих, которых она охватывает. Это в основном рабочие средних и старших возрастов, проработавшие определенное время по определенной профессии, что накладывает свою специфику на обучение.

Управление процессом переподготовки работников предполагает:

* определение масштабов переподготовки и факторов влияющих на нее;
* выбор форм переподготовки с учетом достижения нужного результата с минимизацией средств на ее проведение;
* проведение социологических исследований среди высвобождаемого контингента работников.

Структура вакантных рабочих мест и их требования к квалификации рабочей силы, а также структура высвобождаемых рабочих по уровню квалификации и определяет характер переподготовки. Переподготовка кадров проводится за счет средств относимых на себестоимость продукции. При расчете средств, необходимых на переподготовку кадров, должны учитываться не только затраты на сам процесс обучения, но материальное обеспечение работников в процессе их переподготовки. |

2. Обучение рабочих вторым профессиям.

Обучение вторым профессиям – это подготовка рабочих, уже имеющих профессию по основной деятельности с целью получения дополнительной с начальным уровнем квалификации для данного структурного подразделения. Обучение вторым профессиям организуется для расширения их профессионального профиля, подготовка к работе в условиях применения прогрессивных форм организации и оплаты труда.

Обучение вторым профессиям организуется для повышения профессионального мастерства рабочих, расширения их производственного профиля, подготовки к работе в условиях бригадной или другой коллективной форме организации труда, а также по совмещении профессиям. Ранее обучение рабочих вторым профессиям считалось одной из форм повышения квалификации. Однако по организации учебного процесса и содержанию используемой учебной документации оно ничем не отличается от переподготовки. Разница была лишь в том, что после переподготовки рабочий начинал трудиться по новой профессии, продолжая работать по прежней или основной. К тому же на практике и после освоения второй профессии он нередко переключался на нее.

Таким образом, подобное разграничение носило формальный характер.

Повышение уровня квалификации по второй профессии осуществляется для рабочих основной профессии на производственно-экономических курсах. Срок освоения второй профессии минимального уровня не должен превышать 3-х месяцев, при этом не допускается сокращение специального курса охраны труда.

3. Повышение квалификации рабочих.

Повышение квалификации, как и приобретение знаний, навыков и умений, является результатом самой производственной деятельности.

Повышение квалификации рабочих – это обучение, направленное на последовательное совершенствование профессиональных знаний, умений и навыков мастерства по имеющимся профессиям.

Система повышения квалификации, сложившаяся на производстве, включает:

1. производственно-технические курсы;

2. курсы целевого назначения;

3. школы передовых приемов и методов труда;

4. курсы бригадиров;

5. самостоятельно

Производственно-технические курсы, как наиболее массовая форма, создается в целях повышения производственных умений и технических знаний рабочих до необходимого для выполнения ими работ уровня, в целях повышения квалификации рабочих в пределах данной профессии и специальности.

Численность обучающихся от 5 до 30 человек в группе. Продолжительность обучения для каждой учебной группы устанавливается индивидуально в пределах от трех месяцев (с отрывом от производства) до шести (без отрыва от производства). Обучение производственно-технических курсов заканчивается сдачей экзамена.[[13]](#footnote-13)

Курсы целевого назначения создаются непосредственно на предприятиях для изучения новой техники, оборудования, технологии, техники безопасности, прогрессивных форм организации труда. Их задача – краткосрочное обучение вновь принятых на предприятие квалифицированных рабочих с тем, чтобы в течение первого месяца работы на предприятии они могли усвоить особенности технологических процессов.

Обучение ведется в учебных группах численностью от 5 до 30 человек по учебным целевым программам продолжительностью обучения как правило до 3-х месяцев. Курсы заканчиваются приемом экзаменов.

Школы передовых принципов и методов труда создаются в целях массового освоения рабочими приемов и методов труда передовиков и новаторов производства, бригад коллективов, добившихся высоких технико-экономических показателей, в сравнении с коллегами по труду.

Обучение включает в себя практические занятия на рабочем месте, проводимые преподавателями, а также теоретические занятия, проводимые специалистами.

Продолжительность школ от 30 до 100 часов, в том числе на теоретическую подготовку отводится 15-25% времени, но не менее 6 часов. Школы заканчиваются проведением итогового занятия с докладом руководителя школы и консультанта о достигнутых результатах.

Повышение квалификации связано с определенными издержками как для предприятия, так и для работника. Это затраты на оплату преподавателям, аренду помещений, приобретение материалов и т.д. Поэтому повышение квалификации и обучение с отрывом от производства, вследствие чего предприятие испытывает временные трудности, должно быть организовано таким образом, чтобы результат от этого – более высокий уровень производительности труда, качество продукции вследствие освоения новых технологий, оборудования, приемов и методов труда – перекрывал издержки.

Повышение разрядов в первую очередь проводится рабочим, у которых более высокий уровень теоретических знаний и профессиональный опыт, которые освоили вторые и смежные профессии, применяют рациональную организацию труда на своем рабочем месте, прошли обучение на производственно-экономических курсах, имеют установленное для данной профессии и разряда общее образование или учатся в техникуме, институте; хорошо знающие технологический процесс выполняемой работы, правила технической эксплуатации оборудования, нормы расхода энергии.

Образование сотрудников может проходить на нескольких уровнях.

Первый уровень - обучение руководителей и топ-менеджеров компании, и тогда речь идет об изменении стратегии компании и о серьезных нововведениях, которые будут возможны после обучения руководящего состава компании и получения ими нового видения.

Следующий уровень: обучение менеджеров различного звена, начиная от среднего звена и кончая младшими менеджерами. Этот уровень также приносит компании обновление, поскольку задает в компании новый ритм работы, дает сотрудникам новые знания и технологии, которые могут помочь в конкурентной борьбе. К тому, следует учесть, что в компании, которая обучает своих сотрудников, более низкая текучесть кадров. Молодым менеджерам на сегодняшний день уже неинтересна одна только заработная плата, их интересует уровень продвижения по карьерной лестнице и возможность на данной работе научиться чему-то новому. [[14]](#footnote-14)

Согласно данным опроса проведенного в ноябре 2005 года в 136 компаниях Москвы, выяснилось, что одной из наиболее затратных статей расходов компании является корпоративное обучение.

Вот какие данные были получены в ходе исследования:

- 79% компаний организуют обучение топ-менеджеров и молодых сотрудников.

- 17% компания проводят обучение обслуживающих подразделений.

- 20-40% всего HR-бюджета уходит в каждой второй компании на обучение менеджеров среднего звена и специалистов.

- 20% HR-бюджета уходит в 47 % компаний на обучение топ-менеджеров, и 42% компаний тратят на эти цели от 20 до 40%.

- 75% фирм затрачивают на эти цели менее 20% от HR-бюджета,

столько же тратится и на обучение сотрудников обслуживающих подразделений. Обучение молодых сотрудников для компаний несколько менее затратное.

До 80 % основной части средств на обучение идет на оплату внешних тренинговых услуг.

До 11 % затрачивается на организацию внутреннего обучения.

До 27% всех средств на обучение занимают - прочие образовательные услуги: обучение по программе МВА и курсы по усовершенствованию английского языка.

- 42% компаний указали, что имеют систему оценки эффективности внешних тренинговых услуг.

- 29% компаний имеют такую систему и для оценки внутреннего обучения.

Во сколько же обходится компании обучение одного сотрудника на разных уровнях?

Обучение топ-менеджера: в бизнес-школах Москвы обучение в течение двух лет по программе МВА обойдется от 6 до 25 тысяч $. Средняя стоимость программ - 10 тысяч $. Много это или мало? Все зависит от той оценки, с которой подходить к данному образованию. Сами выпускники МВА считают, что обучение в бизнес-школе очень много им дало и с точки зрения приобретения определенных навыков, и относительно открытия нового взгляда на бизнес. Еще немаловажный аспект - приобретенные связи, которые позже используются выпускником МВА в течение долгих лет. К тому же, специальности, которым обучают в бизнес-школах, самые перспективные для бизнеса: искусство быть лидером, стратегическое моделирование, менеджмент и маркетинг всех уровней, психология, корпоративное управление и т.д. Например, Николай Николаев, генеральный директор "ЛУКОЙЛ-Нижневолжскнефть", считает, что если бизнес образование высокого качества и может принести реальную пользу компании, тогда оно для бизнесмена необходимо, и что все ведущие менеджеры его компании, кроме профессионального образования имеют бизнес-образование.

Обучение менеджера среднего звена: где и как можно учить менеджеров компании, и во сколько это обойдется? Учить лучше всего на краткосрочных тренингах и семинарах. Оторвать сотрудника на месяц-два от работы согласятся лишь в немногих компаниях, а вот послать сотрудника на тренинг, который продолжается день-два, вполне реально. Семинары, как правило, продолжаются один день.

Тренинг заказывается следующим образом: приглашается тренер из компании, оказывающей такого рода услуги, который изучает ту проблему, которая сложилась в компании, и уже потом рекомендует тот или иной тренинг. На сегодняшний день в Москве существует множество консалтинговых и тренинговых компаний, оказывающих образовательные услуги.

Как выбрать наилучшую? Можно по интернету, потому что образовательный рынок на сегодняшний день в Москве уже сложился, и основные игроки уже определились, они работают уже не один год на рынке и у них достаточно большой ассортимент различных тренингов. Можно посетить одну из образовательных выставок, которые постоянно проходят в Москве и где представлено, как правило, много интересных тренинговых компаний со своими тренингами.

Практически отсутствуют программы, связанные с подготовкой кадров высшей квалификации (в частности, менеджеров), реализацией проблем качества, продуктивности, повышения мотивации работников. Отсутствие должного квалифицированного контроля над производством работ и недостаточный профессионализм персонала привели в последнее время к ряду крупнейших техногенных катастроф.

Профессиональное обучение во многих отраслях промышленности преследует цель не пополнить по-настоящему профессиональные знания и умения, а лишь получить очередной тарифный разряд, повысить тарифную ставку после упрощенных формальных процедур аттестования. При этом недооценивается реальный уровень мастерства, от которого зависит качество труда и социальная защищенность работников. Налицо тенденция развития функциональной неграмотности кадров, в то время как при рыночных отношениях предполагается тенденция и развитие спроса на рынке труда, ориентированного на высококвалифицированный труд.

При выборе тренинга, надо руководствоваться потребностями компании. Тренинги существуют самые разнообразные: это и тренинги по продажам, и умение разговаривать с клиентом по телефону, и различные маркетинговые технологии и т.д. Какова ориентировочная цена тренинга? Семинар на один день, для группы из 6-10 человек, обойдется около 5 тысяч рублей. Тренинг на один - три дня, для группы из 10 человек, ориентировочно будет стоить от 20 до 60 тысяч рублей. Цена варьируется в зависимости от количества человек в группе, от продолжительности тренинга, от темы тренинга.

Есть правило: чем больше группа, тем больше скидка. Если компания становится постоянным клиентом тренинговой компании, то для нее также возможны различные скидки. Самое главное, что можно заказать тренинг конкретно под специфику своей компании.

* 1. **Сертификация персонала**

Как любое обучение, тренинги нуждаются в оценке эффективности. Классическим способом оценки эффективности обучения сегодня считается предложенная в 1975 г. Дональдом Киркпатриком модель, состоящая из четырех уровней:

1 - оценка реакции обучаемых;

2 - оценка уровня знаний;

3 - оценка поведения на рабочем месте;

4 - оценка влияния на результаты бизнеса.[[15]](#footnote-15)

Остановимся на последнем уровне и выделим наиболее важные показатели, свидетельствующие о положительном воздействии обучения на итоговые показатели работы компании:

* повышение эффективности труда;
* быстрое распространение знаний (и, как следствие, например, ускорение выхода продукта на рынок);
* непротиворечивость знаний персонала, в частности, единое понимание основных вопросов, возникающих со стороны заказчиков (что для компании, занимающейся продажами, является дополнительным конкурентным преимуществом);
* определение профилей компетентности персонала и возможность проведения аттестации (сокращение издержек от работы некомпетентных сотрудников).

Почему после процесса обучения возникает необходимость сертификации персонала?

Система сертификации специалистов существует во всем мире уже около ста лет. Для различных видов деятельности разработаны профессиональные стандарты (должностные инструкции), соответствие которым подтверждается получением сертификатов после прохождения специальных учебных программ и экзаменов. В процессе сертификации определяются реальные показатели качества работника в конкретной профессиональной деятельности с учетом его знаний, навыков, способностей.

Необходимо констатировать, что, во-первых, наш комплексный подход в завершающей стадии обучения повышает эффективность учебного процесса и в большей степени компенсирует материальные затраты, связанные с организацией обучения. Кроме этого, сокращаются временные потери, связанные с обучением и сертификацией персонала за счет частичного совмещения этих процессов. Да и на выходе этих двух процессов наряду с оценкой знаний появляется оценка профессиональных возможностей работника.

Во-вторых, очевидными результатами проведенной сертификации для руководителя организации (работодателя) станут:

* компетентность работника;
* возможность планирования карьеры работника;
* конкретизация ответственности и полномочий работника;
* степень вовлеченности работника в производственный процесс;
* надежность и объем доверия к нему;
* перспектива образования работника;
* структурные или штатные изменения;
* набор и селекция персонала.

Третьим положительным моментом комплексного подхода становится факт наличия у работника сертификата соответствия, что, без сомнения, повышает престиж организации, позволяет ей участвовать в совместных международных проектах (тендерах), ... что в конечном итоге способствует повышению конкурентоспособности продукции и предприятия в целом.

Это особенно важно при деятельности предприятий в условиях рыночных отношений и наличия рынка рабочей силы, в условиях функционирования организаций и предприятий в едином экономическом пространстве Всемирной торговой организации.

Оценка уровня профессиональной подготовки работников по итогам обучения и сертификации своего персонала поможет руководителю организации (работодателю):

1. Оценить реальное соответствие специалиста занимаемой должности (кругу выполняемых обязанностей).

2. Наметить перспективу экономического развития производства с учетом имеющегося потенциала работников или произвести структурные (штатные) изменения под перспективу развития.

3. Определить перспективу профессионального роста конкретного работника с целью его максимального использования в управленческой деятельности предприятия.

4. Активизировать управленческие процессы во благо развития производства.[[16]](#footnote-16)

Становится очевидным, что совмещение процедур обучения и сертификации сокращает расходы предприятия на организацию внутрифирменного обучения и сертификацию своего персонала и повышает эффективность его подготовки, что положительно скажется на дальнейшей профессиональной деятельности сертифицированных работников.

* 1. **Факторы, влияющие на обучение персонала**

В наше время высоких скоростей многие компании стали задумываться об обучении персонала и повышении уровня профессионализма сотрудников. В ситуации быстро изменяющихся условий, увеличения объемов информации в различных областях социума, действительно появилась неизбежная потребность обучать персонал новым технологиям и приемам в различных видах деятельности, в целях быстрого реагирования на меняющиеся обстоятельства.

Обучение персонала и быстрая адаптация в новых условиях является эффективным шагом к успешному развитию компании и повышению конкурентоспособности, что в свою очередь требует, конечно же, вложения инвестиций. И зачастую, как показывает опыт, наиболее эффективным и своевременным оказывается подбор и обучение персонала молодого возраста без опыта работы, которым предоставляется обучение непосредственно по специальности. Те компании, которые, игнорируя обучение персонала, продолжают искать специалистов-волшебников, которых просто не существует в природе, по причине неадекватно завышенных и иллюзорных требований, наивно удивляются: «Почему же на компанию работают отдел персонала и не менее десяти кадровых агентств и до сих пор не могут найти золотого специалиста???». Отсюда и дурная слава кадровых агентств…

Обучение персонала - незаменимый вклад для качественных, эффективных результатов работы. Молодой, хорошо обученный персонал более способен к применению, освоению и внедрению полученных знаний и навыков.

Обучение персонала - возможность, которая приносит свои плоды и пользу, соответствующую современным притязаниям экономики и рынка. Темпы проявления нового в нашей жизни очень высоки, и поэтому обучение персонала и его регулярное развитие является и остается актуальной проблемой на сегодняшний день.

Важные факторы, оказывающие влияние на стратегию любой организации, - внутренняя и внешняя среда.

К внутренней среде - относится организационная культура, которая при правильном подходе объединяет усилия всех сотрудников и способствует эффективному решению стратегических задач предприятия. В зависимости от отношения руководства компании к человеческим ресурсам персонал рассматривается либо как издержки, подлежащие сокращению, либо как средство повышения прибыли, которое необходимо развивать.

Особое внимание необходимо уделять выявлению тенденций и изменений окружающей среды. Среди ее основных факторов выделяются следующие:

* экономические (темпы инфляции, налоговая ставка, уровень занятости населения в целом и по отраслям, платежеспособность организаций);
* политические (таможенные правила, ограничения на получение кредитов, общая политическая обстановка);
* рыночные (демографические условия, уровень доходов населения, емкость рынка, его доля, занимаемая организацией);
* правовые (законодательство страны и его изменения, нормативные акты местных органов власти и центрального правительства, правовое регулирование экономики);
* конкурентные (цели, стратегии и слабые стороны компаний-соперников, потенциальные угрозы с их стороны, уровень конкуренции в отрасли).

Степень воздействия отдельных компонентов внешней среды различна в зависимости от вида деятельности, размера организации, формы собственности и т. д. Для исследования влияния макросреды на предприятие должна быть создана специальная система анализа, включающая проведение наблюдений, социологических опросов, изучение материалов, опубликованных в периодической печати, научной литературе.

Компания не сможет выжить на рынке без учета конкуренции. Согласно опросу, проведенному среди ста руководителей предприятий сферы производства и продаж продуктов народного хозяйства, они считают конкурентный фактор наиболее важным.

Таким образом, интеграция стратегий управления персоналом и организацией является обязательным условием успешного функционирования и развития современной компанией, т.к. позволяет активно воздействовать на ее текущее состояние и долгосрочные перспективы, способствуя максимизации прибыли и развитию трудового потенциала.

**Часть 2. Обучение кадров в компании Teleperformance**

Компания Teleperformance занимает особое место среди так называемых call-center, ввиду того, что является международной компанией и находится на рынке hot-lain более 10 лет. Специфика работы этой компании подразумевает постоянного обновления данных, а так же непосредственного обучения кадров.

Обучение кадров здесь проходит постоянно, но в несколько этапов.

Первый этап предназначен исключительно для новых сотрудников – наставничество, или обучение сотрудника на рабочем месте. При найме сотрудника определяется проект, на котором он будет работать, соответственно сотрудника обучают специфике этого проекта, подсаживая его к оператору, работающему на нем. Это позволяет на месте рассмотреть ситуации, возникающие на проекте, и так же повысить уровень ведения делового разговора.

Контроль обучения на данном этапе осуществляется непосредственно тем оператором, который обучал сотрудника и супервайзером проекта.

Второй этап обучения предназначен для сотрудников недавно приступивших к работе. На этом этапе сотрудник проходит ряд тренингов, на которых его обучают технике ведения делового разговора, принципам работы в данном офисе.

Контроль усвоения информации на этом этапе проводится постоянно, путем прослушивания разговора сотрудника и наблюдением за его поведением непосредственно его супервайзером.

Третий этап предназначен для сотрудников давно работающих в компании. На этом этапе проходит обучение новым проектам, иностранным языкам. В отличие от первых двух этапов, на которых обучение проходит исключительно внутри компании, этот этап может проходить как внутри компании, так вне нее. Сотрудника могут отправить в командировку в другой город или на стажировку в другую компанию, это осуществляется на усмотрение руководства.

Контроль на данном этапе проводит координатор проектов в компании, менеджер по контролю качества работы и супервайзер.

Несомненно, это требует больших затрат со стороны компании, но несмотря на это руководство все же проводит обучение каждого сотрудника на всех трех этапах.

Если оценивать обучение со стороны сотрудника, то могу отметить, что мне нравится такая специфика работы организации - чувствуется что ценят сотрудников, хотят дальше с ними работать. Обучение кадров способствует удержанию сотрудников в данной компании.

**Заключение**

Американские компании тратят на обучение сотрудников порядка 8-10% прибыли, а это миллиарды долларов! Именно поэтому они впереди. Российские руководители говорят: «Я не могу тратить деньги на обучение персонала, потому что я не так хорошо зарабатываю». Но истина в обратном: сложно хорошо зарабатывать, не выделяя средства на обучение своих сотрудников.

Существуют организации, «выращивающие» сотрудников на первые позиции изнутри, другие же предпочитают нанимать специалистов со стороны. Какой из этих методов наиболее типичен для предприятий России, и какой из них более эффективен для работы компании в целом?

Раньше многие организации в большинстве случаев набирали сотрудников на стороне, но сегодня крупные компании пошли по другому пути: они обучают сотрудников внутри собственной организации, и чем квалифицированней становится сотрудник, тем более высокую позицию в компании он занимает. Ведь любому даже очень хорошему специалисту, пришедшему со стороны, все равно требуется время, чтобы адаптироваться и влиться в коллектив, и не факт, что он когда-нибудь сможет стать частью этого коллектива.

Метод набора сотрудника по личным связям в российских организациях изжил себя. Если говорить о коммерческих структурах, то метод личных связей сегодня неактуален. Рынок сейчас направлен, прежде всего, на потребителя, а это значит, что потребитель диктует свои условия, и эти условия необходимо удовлетворять, иначе компанию ожидает разорение. Поэтому основополагающими факторами при трудоустройстве, безусловно, являются знания, опыт и личностные характеристики, но никак не связи. Сотрудники, начинающие в компании карьерный путь с самого низа, зачастую легче становятся командой, чем несколько «несыгранных звезд». Сегодня те руководители и топ-менеджеры, которые смотрят вперед, обязательно занимаются обучением своих потенциальных преемников - либо внутри компании, либо на внешнем уровне.

Если рассмотреть практику обучения сотрудников «внутри» компании через призму долгосрочной перспективы, оказывается, что компании экономят большие деньги, так как автоматически отпадают такие вопросы, как: поиски новых сотрудников, их ориентация в компании, адаптации к существующей корпоративной культуре и технологическим процессам; не страдает и отлаженная работа коллектива.

Итак, эффективность обучения кадров доказана. Каким методом и для чего обучать персонал – решение, зависящее только от руководства организации. Универсальных работников или как их называют «суперпрофильных специалистов» не существует. Может, стоит обратить внимание на тех, кто уже работает в организации?

**Список литературы:**

* + - 1. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь, 3-е изд., Москва, ИНФРА-М, 2002, стр.183
1. Т.В. Волкова, Как влияет стадия развития организации на ее кадровую политику? Что является обязательным условием успешного развития компании?// Справочник по управлению персоналом// - 2005. - №11.
2. Buddying, shadowing и другие новые методы обучения персонала// Справочник по управлению персоналом", -2006. - №1
3. Персонал учится, компания считает прибыль// Справочник по управлению персоналом", -2006. - №2.
4. Сыграем, господин директор?// Справочник по управлению персоналом", -2006. - №2.
5. Управление знаниями персонала // Справочник кадровика -2006. - №5
6. Как выбрать обучающую компанию // Справочник кадровика, - 2005. - №3.
7. В.А. Федоров. Аналитический обзор. Анализ и оценка существующей системы профессиональной подготовки муниципальных кадров / Ред. В.В. Ванчугов. Институт экономики РАН. М., 2003.
8. Не забывайте о тренингах. Кадры решают всё/Жур. Технологии и опыт, - 2006. - №5.
9. А. Карташева, Е. Кубишин Ситуация на рынке труда: направления развития //Экономист, -1992. - №12.
10. С. Котляр Методология оценки безработицы// Человек и труд, – 1993. - № 8.
1. И. Семенков, «Управление персоналом.»/ 2001. - № 9, с. 8-25. [↑](#footnote-ref-1)
2. Управление знаниями персонала // Справочник кадровика -2006. - №5 [↑](#footnote-ref-2)
3. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь, 3-е изд., Москва, ИНФРА-М, 2002. [↑](#footnote-ref-3)
4. Не учить ученого// Ведомости – 2007, № 1 [↑](#footnote-ref-4)
5. Не учить ученого// Ведомости – 2007, № 1. [↑](#footnote-ref-5)
6. Сыграем, господин директор?// Справочник по управлению персоналом - 2006. - №2, с.21. [↑](#footnote-ref-6)
7. Buddying, shadowing и другие новые методы обучения персонала//Справочник по управлению персоналом, - 2006. - №1, с.9. [↑](#footnote-ref-7)
8. Buddying, shadowing и другие новые методы обучения персонала//Справочник по управлению персоналом, - 2006. - №1, с.11. [↑](#footnote-ref-8)
9. Buddying, shadowing и другие новые методы обучения персонала//Справочник по управлению персоналом, - 2006. - №1, с.13. [↑](#footnote-ref-9)
10. Buddying, shadowing и другие новые методы обучения персонала//Справочник по управлению персоналом, - 2006. - №1, с.13. [↑](#footnote-ref-10)
11. Buddying, shadowing и другие новые методы обучения персонала//Справочник по управлению персоналом, - 2006. - №1, с.14. [↑](#footnote-ref-11)
12. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь, 3-е изд., Москва, ИНФРА-М, 2002, с.79. [↑](#footnote-ref-12)
13. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь, 3-е изд., Москва, ИНФРА-М, 2002, с.103-105. [↑](#footnote-ref-13)
14. Не учить ученого// Ведомости – 2007, № 1. [↑](#footnote-ref-14)
15. Не забывайте о тренингах. Кадры решают всё/Жур. Технологии и опыт, - 2006. - №5. [↑](#footnote-ref-15)
16. Т.В. Волкова, Как влияет стадия развития организации на ее кадровую политику? Что является обязательным условием успешного развития компании?// Справочник по управлению персоналом// - 2005. - №11. [↑](#footnote-ref-16)