**Содержание**

Введение

1. Определение потребностей в обучении

2. Цели и направления обучения

3. Методы профессионального обучения

4. Особенности обучения руководителей организаций

4.1 Внутрифирменное обучение как технология развития кадрового потенциала организации

4.2 Внутрифирменное обучение как процесс непрерывного образования и его особенности

5. Затраты на обучение и определение эффективности обучения

Заключение

Список литературы

ВВЕДЕНИЕ

Обучение персонала для большинства российских организаций в настоящее время приобретает особое значение. Это связано с тем, что работа в условиях рынка предъявляет высокие требования к уровню квалификации персонала. Быстро изменяются как внешние, так и внутренние условия функционирования организации, что ставит организации перед необходимостью подготовки персонала к изменениям. Поэтому обучение персонала не является самоцелью для организации, оно должно быть связано с процессами организационного развития.

# Подготовка, повышение квалификации, обучение работников в наши дни становится актуальной задачей рыночной экономики. Обучение работников может осуществляться непосредственно на фирме. Это могут быть переподготовка или переобучение, а также обучение новым профессиям.

Важнейшим средством профессионального развития персонала является профессиональное обучение – процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации.

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

Примером профессионального обучения могут служить курсы по изучению новой компьютерной программы для секретарей-референтов, программа по обучению агентов по продажам, финансовый курс для высшего управленческого аппарата компании.

1. Определение потребностей в обучении

В современных условиях быстрого устаревания профессиональных навыков способность организации постоянно повышать квалификацию своих сотрудников является одним из важнейших факторов успеха. Управление профессиональным развитием превратилось в последние два десятилетия в ключевой элемент управления современной организацией. Формами профессионального развития являются – планирование и развитие карьеры, подготовка резерва руководителей, профессиональное обучение.

Цикл профессионального обучения начинается с определения потребностей, которое состоит в выявлении несоответствия между требуемыми и существующими компетенциями сотрудников и организации. Поскольку затраты на профессиональное обучение рассматриваются как капиталовложения в квалификацию сотрудников, организация ожидает от них отдачи в виде повышения эффективности ее деятельности и соответствующим образом измеряет его эффективность. Разработка и реализация программ профессионального обучения может осуществляться как самой организацией. Так и специализированными компаниями, в каждой конкретной ситуации выбор определяется анализом преимуществ и недостатков каждого варианта. Выбор конкретных методов обучения определяется стоящими перед программой целями, характеристиками обучающихся и находящихся в распоряжении организации ресурсами.

В современных организациях профессиональное обучение представляет собой комплексный непрерывный процесс, включающий в себя несколько этапов. Управление этим процессом профессионального обучения начинается с определения потребностей, которые формируются на основе потребностей развития персонала организации, а также необходимости выполнения сотрудниками организации своих текущих производственных обязанностей.

Выполнение должностных обязанностей требует от сотрудников организации знания рабочих процедур и методов выпускаемой продукции и оказываемых услуг, умения работать на установленном оборудовании и т. п. Потребности, связанные с выполнением производственных обязанностей, определяются на основе заявок руководителей подразделений и самих работников, путем проведения опросов руководителей и специалистов (отдел профессиональной подготовки рассылает анкету с просьбой указать в ней потребности в профессиональном обучении), анализа результатов работы организации, тестирования сотрудников.

Еще один источник информации о потребностях в профессиональном обучении – индивидуальные планы развития, подготавливаемые сотрудниками в момент аттестации, а также заявки и пожелания самих сотрудников, направляемые непосредственно в отдел профессиональной подготовки. Стратегия развития компании, зафиксированная в специальных документах и выступлениях ее высших руководителей, также является важным источником сведений о потребностях в профессиональном обучении. Задача специалистов часто состоит в том, чтобы перевести достаточно общие положения организационной стратегии на язык профессионального обучения.

Для обеспечения потребности в кадрах, особенно в ситуации закрытой кадровой политики, важно продвигать уже работающий персонал – что создает совершенно особое, патриотическое отношение к организации.

Процедуры планирования карьеры, обучения персонала помогают и организации, и персоналу спрогнозировать удовлетворение как организационных, так и индивидуальных целей профессионального и должностного роста. В целях определения потребности в обучении целесообразно использовать результаты оценки труда и персонала, провести анализ плана стратегических преобразований, оценить успешность программ подготовки, которую проходят студенты соответствующих учебных заведений, провести диагностику уровня подготовленности новых сотрудников.

2. Цели и направления обучения

На основе предварительного анализа задач необходимо определить конкретные функции или элементы рабочего процесса, требующие улучшения или развития. То, что Вы надеетесь достичь с помощью обучения, должно быть зафиксировано в четко сформулированных целях обучения. Причем эти цели должны быть четко и ясно сформулированы, так как только в этом случае можно оценить будет ли обучение эффективным.

Цели обучения образуют основу для создания детальной учебной программы, само содержание которой зависит от количества и вида учебных целей. При этом не следует забывать о личностных характеристиках сотрудника, которого предполагается обучать.

Цель профессионального обучения – подготовка персонала организации к успешному выполнению стоящих перед ним задач.

Цели обучения с точек зрения работодателя и самого специалиста существенно отличаются.

Точка зрения работодателя. Немецкие специалисты В. Бартц и X. Шайбл считают, что с позиции работодателя целями непрерывного обучения являются:

* организация и формирование персонала управления;
* овладение умением определять, понимать и решать проблемы;
* воспроизводство персонала;
* интеграция персонала;
* гибкое формирование персонала;
* адаптация;
* внедрение нововведений.

Точка зрения наемного работника. Бартц и Шайбл определяют следующие цели непрерывного образования:

* поддержание на соответствующем уровне и повышение профессиональной квалификации;
* приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности;
* приобретение профессиональных знаний о поставщиках и потребителях продукции, банках и других организациях, влияющих на работу фирмы;
* развитие способностей в области планирования и организации производства.

Мотивацией непрерывного обучения в американских компаниях является связь между результатами производственной деятельности каждого работника и предоставлением ему возможности для обучения: ценность сотрудника фирмы определяет количество средств, выделяемых для повышения его квалификации.

Обучение уже сложившегося профессионала, работающего в организации, важно в первую очередь для самой организации. Для успешного функционирования необходимо, чтобы руководство осуществляло деятельность в двух основных направлениях — внешняя адаптация и внутренняя интеграция:

С точки зрения направлений в обучении можно выделить пять основных ситуаций.

Таблица 1

Основные ситуации с точки зрения направлений в обучении

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ситуация | Конкретизация потребности в обучении | Метод обучения |
| 1. | Специализированные программы обучения (тренинга продаж, переговоров, креативности) | Методы поведенческого тренинга |
| 2. | Программы командообразования | Активная групповая и межгрупповая деятельность с последующей рефлексией группового процесса. Деловые и ролевые игры, анализ проблем организации |
| 3. | Развитие межличностной и внутрифирменной коммуникации, формирование навыков преодоления конфликтов | Тренинг сензитивности, ролевые игры, имитационные деловые игры, стажировки, проектирование корпоративной культуры |
| 4. | Управленческая подготовка | Лекции, семинары, практические занятия, учебные деловые игры |
| 5. | Подготовка к организационным инновациям | Организационно-мыслительные игры, разработка проектов, анализ ситуаций организации |

обучение руководитель потенциал эффективность

3. Методы профессионального обучения

Существует огромное количество методов развития профессиональных знаний и навыков. Все они могут быть разделены на две большие группы – обучение непосредственно на рабочем месте и обучение вне рабочего места. Основными методами обучения на рабочем месте являются: инструктаж, ротация, ученичество и наставничество.

1. Инструктажпредставляет собой разъяснение и демонстрацию приемов работы непосредственно на рабочем месте и может проводиться как сотрудником, давно выполняющим данные функции, так и специально подготовленным инструктором. Инструктаж, как правило, ограничен во времени, ориентированным на освоение конкретных операций или процедур, входящих в круг профессиональных обязанностей обучающего. Инструктаж на рабочем месте является недорогим и эффективным средством развития простых технических навыков, поэтому он столь широко используется на всех уровнях современных организаций.
2. Ротация представляет собой метод самостоятельного обучения, при котором сотрудник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков. Ротация широко применяется предприятиями, требующими от работников поливалентной квалификации, т.е. владения несколькими профессиями. Помимо чисто обучающего эффекта, ротация оказывает положительное влияние на мотивацию сотрудника, помогает преодолевать стресс, вызываемый однообразными производственными функциями, расширяет социальные контакты на рабочем месте. Вместе с названными достоинствами ротация обладает одним серьезным недостатком, который необходимо учитывать при планировании профессионального обучения – высокими издержками, связанными с потерей производительности при перемещении работника с одной должности на другую.
3. Ученичество и наставничество (коачинг) являются традиционными методами профессионального обучения ремесленников – с древних времен, работая рядом с мастером, молодые рабочие изучали профессию. Этот метод широко распространен и сегодня, особенно там, где практический опыт играет исключительную роль в подготовке специалистов – медицине, виноделии, управлении.

Однако современные ученики не обязательно проводят все свое время, наблюдая за тем, как работает наставник, и, оказывая ему помощь, – они могут занимать ответственные должности и работать самостоятельно. Их ученичество заключается в наличии более опытного человека, постоянно следящего за их развитием, оказывающего помощь советами, подсказками и т. д.

Данный метод требует особой подготовки и склада характера от наставника, которым практически невозможно стать по распоряжению сверху.

Обучение на рабочем месте отличается своей практической направленностью, непосредственной связью с производственными функциями сотрудника, предоставляет, как правило, значительные возможности для повторения и закрепления вновь изученного. В этом смысле данный вид обучения является оптимальным для выработки навыков, требуемых для выполнения текущих производственных задач. В то же время такое обучение часто бывает слишком специальным для развития потенциала сотрудника, формирования принципиально новых поведенческих и профессиональных компетенций, поскольку не дает ему возможности абстрагироваться от сегодняшней ситуации на рабочем месте и выйти за рамки традиционного поведения. Для достижения таких целей более эффективны программы обучения вне рабочего места.

Таблица 2

Программы обучения вне рабочего места

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Издержки (подготовка) | Издержки (реализация) | Область применения |
| Лекция | низкие | низкие | Большой объем материала, большое число слушателей, ограниченные ресурсы |
| Практическая ситуация | средние | средние | Принятие решений, рассмотрение альтернатив |
| Деловые игры | высокие | высокие | Практические навыки, иллюстрация концепсий, подготовка руководителей |
| Самообучение | низкие – высокие | низкие – высокие | Теоретические и практические навыки |

1. Лекцияявляется традиционным и одним из самых древних методов профессионального обучения. В ходе обучения аудитория воспринимает учебный материал на слух. Лекция является непревзойденным средством изложения большого объема материала в короткий срок. Ограниченность лекций как средства профессионального обучения в том, что слушатели являются пассивными участниками происходящего – лекция не предполагает практических действий со стороны обучающихся.
2. Практическая ситуация.Данный метод предполагает анализ и групповое обсуждение реальных ситуаций, которые могут быть представлены в виде описания, видеофильма и т.д. В основе обсуждения лежит дискуссия, в которой обучающиеся играют активную роль, а инструктор направляет и контролирует их работу. Использование данного метода позволяет участникам программы обучения познакомиться с опытом других организаций, а также развить навыки анализа принятия решений, разработки стратегии и тактики. Для использования данного метода от обучающихся требуется определенный уровень профессионализма и теоретических знаний, которые должны быть развиты на рабочем месте или с помощью других методов обучения.
3. Деловые игрыпредставляют собой метод обучения наиболее близкий к реальной профессиональной деятельности обучающихся. Преимущество деловых игр заключается в том, что, они дают возможность сократить операционный цикл и тем самым продемонстрировать участникам, к каким конечным результатам приведут их решения и действия. Деловые игры бывают, как глобальными (управление компанией), так и локальными (проведение переговоров, подготовка бизнес-плана). Использование этого метода позволяет обучающимся исполнять различные профессиональные функции и за счет этого расширить свое представление об организации. Деловые игры полезны с точки зрения выработки практических, управленческих и поведенческих навыков. Они менее эффективны для усвоения теоретических знаний. Деловые игры дорогостоящи, поскольку для их подготовки требуются специальные навыки и довольно много времени. Эффективный разбор деловой игры требует участия специально подготовленных инструкторов.
4. Самостоятельное обучение является наиболее простым видом обучения – для него не требуется ни инструктор, ни специальное помещение, ни определенное время – обучающийся учится там и тогда, когда ему удобно. Основной чертой самостоятельного обучения является его индивидуальный характер. В то же время индивидуальный характер лишает самостоятельное обучение одного из важнейших условий эффективности – обратной связи, - обучающийся предоставлен самому себе. В настоящее время использование средств мультимедиа дает возможность поддержания постоянной обратной связи и корректировки процесса обучения, что значительно повышает его эффективность. Исследования американских ученых показали, что компьютеризированное обучение с использованием средств мультимедиа обеспечивает более высокую степень усвояемости материала и более высокий процент запоминания, чем традиционные методы.

Типичные ошибки профессионального развития организаций

1. Развитие ради развития.Это наиболее часто встречающаяся проблема – увлекшись самим процессом развития своих сотрудников, организации упускают из вида, то, ради чего осуществляется это развитие – цели организации. Причина возникновения таких ситуаций в том, что стратегические цели организации либо не сформулированы, либо держатся в секрете от руководителей, которые занимаются управлением профессионального развития.
2. Развитие как развлечение.В данном случае к профессиональному обучению относятся как к оплачиваемому отпуску, не имеющего никакого отношения к тому, что происходит на рабочем месте. Причиной подобного отношения является позиция руководства, не участвующего и не поддерживающего процесс профессионального развития.
3. Суперразвитие одних за счет других.Происходит в организациях, в которых львиная доля ресурсов, выделяемых на профессиональное развитие, расходуется на работу с ограниченным количеством сотрудников. Опасность суперразвития состоит в том, что эти сотрудники, оторвавшись от ежедневных реальностей организации, могут растеряться когда им снова придется столкнуться с повседневными проблемами в новом качестве – руководителей.
4. Сокращение расходов на профессиональное развитие. Сокращение издержек на профессиональное развитие наносит серьезный ущерб конкурентоспособности компании в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

4. Особенности обучения руководителей организаций

Особенно острой в современных условиях становится потребность в обучении руководящего состава российских предприятий. Объясняется это тем, что для большинства предприятий до последнего времени было характерно явно недостаточное внимание к обучению руководителей. Руководители – это наиболее ценный ресурс любого предприятия.

Обучение руководителей является одним из важных факторов повышения эффективности работы организации. Наибольшими шансами добиться успеха обладают руководители, быстро овладевающие новыми идеями и методами работы, способные перестраиваться в новых условиях.

Обучение руководителей – это различные программы профессиональной переподготовки, повышения квалификации, второго высшего профессионального образования.

Цели и содержание обучения руководителей

1. Дать руководителям знания, необходимые для успешного решения стоящих перед ними задач.
2. Обучение навыкам и умениям, необходимым для эффективного руководства.
3. Развитие у руководителей установок, способствующих успешному достижению целей организации.
4. Помочь руководителям лучше понять и систематизировать уже имеющийся опыт.
5. Дать возможность творчески переосмыслить свою повседневную работу и стимулировать потребность в ее улучшении.

Получение второго высшего образования становится популярным среди руководителей. К категории людей, обучающимся по программам второго высшего образования относятся: руководители, заместители руководителей производственных и коммерческих фирм, главные бухгалтеры с гуманитарным или естественнонаучным образованием.

Основные требования к обучению руководителей, выполнение которых позволяет добиться стабильно высоких результатов:

1. Активность обучения, максимально широкое использование методов активного обучения. Самыми эффективными для выработки практических знаний и умений являются активные методы обучения, т.е. методы обучения посредством воспроизведения производственной деятельности в учебном процессе.
2. Ориентация на практическое использование полученных знаний, тесная связь содержания занятий с каждодневной управленческой практикой. Этой цели служат групповые обсуждения и задания, которые руководители в ходе обучения прорабатывают в малых группах.
3. Командная работа. Основная задача руководителя состоит в организации работы других людей, поэтому овладение навыками командной работы имеет особое значение для руководителей и лиц, состоящих в резерве на руководящие должности.
4. Обмен опытом. Создание максимально широких возможностей для того, чтобы слушатели делились друг с другом своими подходами, решениями в сфере управленческой деятельности.
5. Проектная работа, выполняемая обучающимися в составе проектной группы в 4-5 человек, как форма закрепления полученных знаний и навыков командной работы.

Весьма важным в процессе обучения руководителей является определение эффективности обучения.

Критерии при оценке эффективности обучения:

1. Реакция обучающихся. Обязательным является анкетирование обучающихся, где оценивается работа преподавателей, дается оценка программы обучения, организации учебного процесса и т.п.
2. Усвоение учебного материала. Обычно эта информация собирается с помощью экзаменов или тестовых испытаний.
3. Изменения поведения. В соответствии с этим критерием определяется, как изменяется поведение работников после того, как, пройдя курс обучения, они возвращаются к своей работе.
4. Рабочие результаты. Это тот критерий, с помощью которого определяется та реальная выгода, которую организация получила в результате проведенного обучения.

При обучении руководителей используются те же формы обучения, что и для других категорий персонала. Обучение с полным отрывом от производства. Многие организации периодически посылают своих руководителей на учебу или повышение квалификации. Это могут быть как долгосрочные программы (второе высшее образование, Президентская программа подготовки управленческих кадров), так и краткосрочные (обычно пятидневные) семинары.

Другой формой обучения руководителей является организация обучения по месту работы.

Обучение по месту работы может проводиться не только в аудиториях учебного центра предприятия, но и с выездом учебной группы за пределы предприятия (в профилакторий, санаторий и т. п.). Такая форма организации учебы имеет много преимуществ. Это прежде всего:

* интенсивность занятий;
* полное погружение в работу в отрыве от условий города, офиса или производства;
* возможность отдохнуть, сменить обстановку;
* повышение сплоченности коллектива;
* экономия рабочего времени.

Заслуживает внимания практика организации обучения с периодическим отрывом слушателей от работы на краткосрочные учебные сессии.

Что касается задачи обновления знаний, то наиболее эффективной является форма целевых краткосрочных (от 1 до 5 дней) семинаров, посвященных, как правило, узкой тематике.

Принципы обучения руководителей:

1. В первую очередь содержание обучения руководителей должно отвечать целям компании.
2. Содержание обучения руководителей должно быть тесно связано с содержанием и структурой их деятельности.
3. Еще одним требованием является создание в компании системы непрерывного обучения руководителей, направленной на постоянное обновление их знаний и компетенций.
4. Методы обучения руководителей должны быть органически связаны с целями и содержанием обучения.
5. Одна из самых главных задач обучения и развития руководителей — изменение взглядов на процесс руководства, изменение установок, связанных с управленческой деятельностью.

Руководители в наше время становятся все более компетентными в той сфере деятельности, в которой им приходится работать. Однако высокий профессионализм руководителей – это не только вопрос усвоения соответствующих знаний, это в равной степени и подготовка к роли руководителя, требующей верного отношения к делу, верной системы приоритетов.

**4.1 Внутрифирменное обучение как технология развития кадрового потенциала организации**

Промышленность, знания и технологии развиваются настолько быстро, что в течение каждых пяти лет количество информации удваивается. Сейчас невозможно в процессе трудовой жизни (30 – 40 лет) пользоваться только теми знаниями, которые были приобретены в специальной школе или высшем учебном заведении. В 70-е годы, в развитых странах была разработана концепция непрерывного образования, которая за последнее время стала одним из самых эффективных инструментов, позволяющих решать проблемы соответствия быстро растущего технического потенциала и персонала. Концепция предполагает, что процесс профессионального развития становится постоянным, специалист в рамках самой деятельности и на специальных курсах получает новые знания, необходимые для поддержания собственной работоспособности.

Важность непрерывного образования подтверждают следующие основные факторы:

1. Внедрение новой техники, технологии, производство современных товаров, рост коммуникативных возможностей создают условия для ликвидации или изменения некоторых видов работ. В связи с этим необходимая квалификация не может быть гарантирована базовым образованием.
2. Мир превращается в рынок без границ с высоким уровнем конкуренции между странами. Страны, имеющие современную систему инженерного и управленческого высшего образования и программы непрерывного образования, лидируют в условиях этой конкуренции. Они тем самым имеют возможность в кратчайшие сроки ответить на любой «вызов» повышением производительности инженерного и управленческого труда.
3. Изменения во всех областях жизни – главный элемент современности. Непрерывные и быстрые изменения в технологии и информатике требуют непрерывного обучения персонала.
4. Более эффективным и экономичным для фирмы является повышение отдачи от уже работающих сотрудников на основе их непрерывного обучения, чем привлечение новых работников.

**4.2 Внутрифирменное обучение как процесс непрерывного образования и его особенности**

Цели прогресса непрерывного образования.

Эффективность процесса обучения зависит от успешности каждого отдельного учебного мероприятия. Кумулятивный эффект обучения не может быть получен, если каждое отдельное занятие не будет давать существенного прироста в знаниях, умениях, раскрытии новых возможностей работающих специалистов. Для того чтобы учебные мероприятия проходили более успешно, важно достаточно точно представлять:

* + цели и тип программы обучения;
	+ особенности коммуникативного процесса слушателей и преподавателей;
	+ специфику деятельности преподавателя, работающего со взрослой аудиторией;
	+ отличительные параметры самой аудитории взрослых.

«Сохраняющее» и «инновационное» обучение.

Можно выделить два типа целей учебных занятий в рамках программ последипломного образования: передачу знаний и формирование определенного арсенала умений, а также развитие потенциала работников. Соответственно, можно говорить о двух разных типах учебных программ – «сохраняющих» и «инновационных».

Целью «сохраняющего» обучения является усвоение фиксированных взглядов, методов и правил для того, чтобы эффективно работать в известных и повторяющихся ситуациях, для развития способностей обучаемых решать те проблемы, которые актуальны. Этот тип программ особенно эффективен для передачи новых знаний взамен устаревших и устранения пробелов в знаниях и умениях работников и предназначен для поддержания существующей системы деятельности. Исследователи замечают, что во многих современных организациях сохраняющее обучение в достаточной мере разработано и используется.

«Инновационное» обучение ориентировано на перспективу, акцентируется на подготовке организации к работе в новых условиях. Разработке инновационных обучающих программ должен предшествовать прогноз потребности организации в изменении профессионально-кадрового потенциала, исходя из соответствующих изменений во внешней среде, в технологии деятельности и системе управления. «Инновационное» обучение, как правило, имеет дело с проблемами, которые могут оказаться настолько уникальными, что не будет возможности учиться методом проб и ошибок, проблемами, решение которых еще не известно и сама формулировка которых может вызывать споры и сомнения. Административный и управленческий персонал обычно хорошо подготовлен к поддерживающему обучению, но обязанность управленца, ориентированного на развитие организации, – обеспечить потенциал для этого развития, что возможно только путем «инновационного» обучения.

Оценка потребности в обучении

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

В целях определения потребности в обучении и планировании образования целесообразно:

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

Исследователи выделяют две основные современные модели подготовки рабочих кадров:

* + 1. Обучение без отрыва от работы. Теоретический курс в профессионально-технической школе и практическая подготовка на предприятии.
		2. Обучение с отрывом от работы в специализированных профессионально-технических учебных заведениях и центрах подготовки кадров.

Экспертный и процессуальный подходы к внутрифирменному обучению

Внутрифирменное обучение – особая сфера подготовки взрослых. Как правило, программы внутрифирменной подготовки создаются специально для конкретного предприятия и ориентированы на развитие персонала и подготовку его к изменениям в организации. Представление о технологии организационных изменений в общем виде зафиксировано в представлениях о консультационных технологиях. Принимая описанную типологию за основу, можно выделить два основных подхода к организации внутрифирменной подготовки в организации.

1. Экспертный подход – предполагает возможность реализации программы развития организации с решением серьезных проблем организации путем подготовки управленческого персонала на базе знаний и опыта приглашенного консультанта. В рамках такого подхода преподаватель-консультант выступает как носитель экспертного знания, которое может быть применено к конкретной ситуации, сложившейся в организации. Программа обучения должна снабдить слушателей знаниями о типичных проблемах, с которыми они могут столкнуться в ходе своей профессиональной деятельности. В данном случае целью обучения преимущественно является передача вполне конкретных знаний.
2. Процессуальный подход – предполагает возможность реализации программы развития организации лишь в процессе совместной работы преподавателя с персоналом организации. В рамках этого подхода проект предполагаемых действий может быть создан и главное – реализован только при активном участии управленческого персонала организации. В рамках такого подхода к персоналу предъявляются дополнительные требования, связанные в первую очередь с его ориентацией на партнерское взаимодействие с преподавателем-тренером и возможностью активного участия в учебном процессе. В отличие от первого подхода в данном случае у слушателей, помимо набора профессиональных знаний, должна быть сформирована установка на изменение, овладение новыми способами решения проблем как в процессе индивидуальной деятельности, так и освоения эффективных приемов групповой работы. То есть в этом случае целью обучения является не столько передача определенной суммы знаний, сколько формирование ориентации обучаемых на изменение индивидуального и группового поведения.

Традиционное и интегрированное обучение

Рассматривая специфику подходов внутрифирменного обучения, можно выделить два направления: традиционное и интегрированное, совмещенное с организационным развитием.

Таблица 3

Сопоставительный анализ традиционного и интегрированного обучения

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Параметры | Традиционное обучение | Интегрированное обучение |
| Объект | Отдельный руководитель | Группы, межгрупповые связи, руководитель и группа |
| Содержание | Основы управленческих знаний и навыков | Коммуникативные навыки, умения разрешать проблемы |
| Обучающиеся | Руководители младшего и среднего звена | Все руководители вплоть до высшего звена |
| Учебный процесс | Основан на информации и рационализации | Основан на информации, рационализации, коммуникации и эмоциях |
| Стиль обучения | Исходит из предметов и особенностей преподавателей | Исходит из особенностей участников, их опыта, проблем, отношений и умений консультантов |
| Цели обучения | Рациональность и эффективность | Приспособление, изменение, информирование |
| Форма проведения | Местные семинары, курсы | Свободный выбор форм в зависимости от необходимости и ситуации |
| Ответственность за проведение | Преподаватели, организаторы | Участники |
| Стабильность программы | Стабильная | Гибкая программа, адаптированная к ситуации |
| Концепция обучения | Адаптация руководителей к нуждам предприятия | Одновременно изменить руководителей и организацию |
| Участие в подготовке учебных и других программ | Участники не включены в составление учебных программ | Руководители принимают участие в составлении программ изменения предприятия |
| Направленность | Ориентация на знания, которые могут пригодиться в будущем | Ориентация на конкретное изменение |
| Активность участников | Как правило, малоактивны | Как правило, очень активны |

Система внутрифирменной подготовки может быть эффективной только в том случае, если будет проанализировано существующее положение, оценена перспектива и сформирован образ желаемого будущего, спрогнозированы изменения, подготовлены проекты изменения, определены сроки и затраты.

**5. Затраты на обучение и определение эффективности обучения**

Обучение персонала связано не только с выгодами. Оно влечет за собой и определенные издержки. Среди издержек, связанных с обучением работников, можно выделить прямые и косвенные издержки.

К прямым издержкам могут быть отнесены расходы на оплату преподавателей и вспомогательного персонала, на учебные материалы, аренду помещений.

К косвенным издержкам относятся расходы, связанные с необходимостью освобождения сотрудников от работы на период их участия в учебной программе (как правило, с сохранением зарплаты).

Уже с 70-х годов большинство руководителей американских корпорации стали рассматривать затраты на обучение как прибыльные капиталовложения, а отделы развития персонала и внутрифирменные учебные центры — как подразделения, участвующие в создании прибыли.

Один из вариантов оценки эффективности может быть основан на теории человеческого капитала, в соответствии с которой знания и квалификация наемных работников рассматриваются как принадлежащий им и приносящий доход капитал, а затраты времени и средств на приобретение этих знаний и навыков — инвестиции в него.

Можно выделить следующие характеристики основного капитала:

* цена приобретения;
* восстановительная стоимость;
* балансовая стоимость.

Цена приобретения — это сумма расходов на набор рабочей силы, ознакомление ее с производством и первоначальное обучение.

Восстановительная стоимость устанавливается для каждой группы сотрудников и выражает стоимость набора и обучения работника каждой профессиональной группы в текущих ценах.

Балансовая стоимость BV рассчитывается по формуле:

где r — предполагаемый срок занятости; р — число отработанных лет; С — восстановительная стоимость.

В балансе показывается общая сумма вложений в трудовые ресурсы на начало планового периода (затраты на выбор и обучение), указывается объем произведенных в течение отчетного периода инвестиций, подсчитывается величина потерь вследствие увольнений, устаревания знаний и квалификации и выводится стоимость на конец рассматриваемого периода.

Исследователи утверждают, что сейчас более высокий экономический эффект от вложений в развитие персонала, чем от вложений в средства производства. Расчеты показывают, что 1 долл., вложенный в развитие персонала, приносит от 3 до 8 долл. дохода.

По мнению главного экономиста Американского общества содействия обучению и развитию, в 90-е годы XX столетия рост экономики за счет повышения обученности работников составит 2,1%, за счет роста населения — 0,4%, за счет увеличения капитала — 0,5%.

Заключение

Залог успеха любого современного предприятия – постоянное совершенствование и развитие навыков персонала.

Результат обучения должен быть стимулом для работника. Этого можно добиться в случае поощрения наиболее успешно закончивших курс сотрудников. Заработная плата и условия труда сотрудника, повысившего свою квалификацию, должны меняться в лучшую сторону. Это послужит хорошим примером для других служащих. Если они увидят реальные преимущества обучения, то будут стремиться повышать свой профессиональный уровень.

Выгоды, получаемые организацией в результате обучения персонала, выражаются в следующем:

1. Обучение работников позволяет организации более успешно решать проблемы, связанные с новыми направлениями деятельности, и поддерживать необходимый уровень конкурентоспособности (повышение качества и производительности (эффективности) труда персонала, сокращение издержек и снижение себестоимости, снижение травматизма и т.п.).
2. Повышение приверженности персонала своей организации, снижение текучести кадров.
3. Повышение способности персонала адаптироваться к изменяющимся социально-экономическим условиям и требованиям рынка. Таким образом, организация повышает ценность находящихся в ее распоряжении человеческих ресурсов.
4. Обучение позволяет поддерживать и распространять среди сотрудников основные ценности и приоритеты организационной культуры, пропагандировать новые подходы и нормы поведения, призванные поддерживать организационную стратегию.

Для работника польза от обучения состоит в следующем:

1. Более высокая удовлетворенность своей работой.
2. Рост самоуважения.
3. Рост квалификации, компетентности.

Расширение карьерных перспектив как внутри, так и вне организации.

Список литературы

1. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Изд. 4-е, перераб. и доп. (Серия «Библиотека журнала «Управление тперсоналом») – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. – 368 с.
2. М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2004. – С.146.
3. Управление персоналом: учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 423 с.
4. Малуев П.А. Управление персоналом/ П.А. Малуев, Ю.Е. Мелихов. – М.: Изд-во «Альфа Пресс», 2005 . – с. 120,121.
5. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 512 с.
6. Магура М.И. Современные персонал-технологии / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2003 . – с. 261-262.