**Содержание:**

1. Введение……………………………………..………………………….2
2. Ориентация работника.
   1. Введение в должность…………………………..……………………….…….3
   2. Программы введения в должность………………………………………..….3
   3. Частники процедуры………………………………………….………….……3
   4. Организация процедуры……………………………………………….…......4
   5. Список необходимых действий………………………………………..……..5
   6. Первый день……………………………………………………………..……..6
   7. До конца периода адаптации…………………………………………….…...7
3. Обучение.
   1. Разделение ответственности между линейными руководителями и кадровыми службами………………………………………………………….…8
   2. Содержание процесса обучения……………………………………………..9
   3. Оценка потребностей в обучении, определение приоритетов………….10
   4. Цели и задачи обучения………………………………………………….…12
   5. Методы обучения……………………………………………………….…...13
   6. Оценка эффективности обучения………………………………………….16
4. Заключение……………………………………………………….…..19
5. Литература…………………………………………………………....20

**1. Введение.**

Управление персоналом признается одной из наиболее важных сфер жизни предприятия, способного многократно повысить ее эффективность, а само понятие «управление персоналом» рассматривается в достаточно широком диапазоне: от экономико-статистического до философско-психологического.

Процесс перехода на новую должность или новую работу - достаточно сложный период в жизни любого человека. Прежде, чем он может работать эффективно в соответствии с новыми требованиями, ему необходимо адаптироваться какое-то время на новом месте или в новой для него организации. В этот период его часто посещает чувство неуверенности в своих действиях и решениях. Если он не ощущает поддержки со стороны организации, у него появляются сомнения в том, что он поступил правильно, решив устроиться в эту организацию. Чем чаще такие сомнения посещают его, тем ниже уровень его доверия к организации, лояльности и, как следствие, качества выполнения работы.

Учебные цели данной работы: дать представление о современных концепциях социализации и обучения персонала, познакомить с основными этапами работы по социализации и обучению персонала, научить конкретно оценивать эффективность социализации и обучения персонала.

**2.1 Введение в должность**

Процедура введения в должность позволяет предупредить возможные негативные последствия передвижения уже работающего либо приема нового сотрудника. Ее основная задача — помочь сотруднику адаптироваться в новой обстановке и достичь необходимой эффективности в наиболее короткий срок.

Необходимо отметить, что эта процедура не является обучением и не обеспечивает необходимых навыков или знаний для выполнения порученной работы. Скорее, это знакомство с нормами, принятыми в организации. В связи с этим обучение и введение в должность планируются, и проводится раздельно.

Особенно эта процедура важна для выпускников школ, и техникумов и университетов. Скорее всего, для них это будет первый реальный рабочий опыт и, следовательно, им нужна более полная и развернутая информация.

**2.2 Программы введения в должность**

Процедура введения в должность имеет достаточно общий характер. Она устанавливает общие правила и предписывает комплекс необходимых действий. Вместе с тем, процесс адаптации сотрудника исключительно индивидуален как с точки зрения его личных качеств, так и с точки зрения его работы. Для персонификации процесса введения в должность создаются программы для кал отдельного сотрудника. Содержание программы зависит от следующих факторов:

* + - содержания работы;
    - статуса и уровня ответственности;
    - рабочего окружения;
    - личных особенностей сотрудника.

**2.3Участники процедуры**

* + - Линейные руководители обеспечивают составление и выполнение программы введения в должность на рабочем месте.
    - Сотрудники, имеющие возможность оказать реальную поддержку и помощь в адаптации работника.
    - Коллеги, работающие в одном отделе или в смежных подразделениях.
    - Как правило, подразделение управления персоналом.

**2.4 Организация процедуры**

Первый день работы нового сотрудника рекомендуется начинать несколько позже обычного времени с тем, чтобы все сотрудники были уже на местах, и можно было выполнить все формально без суеты и спешки. Обычно нового работника встречает кто-нибудь из подразделения управления персоналом и первым делом обеспечивает заполнение необходимых документов. После этого нового сотрудника представляют куратору (не обязательно прямому руководителю), который отвечает за реализацию программы введения в должность.

Сначала сотрудник получает инструменты и оборудование, необходимые ему для работы. Затем его ведут на рабочее место и знакомят с коллегами. И только после этого его начинают знакомить с организацией.

Список возможных тем может быть следующим:

* Подробная история компании и ее развитие.
* Высшее и среднее звено управления.
* Наиболее важные документы компании. Например, миссия, стратегия, система управления качеством и т.д.
* Описание бизнеса организации. Политика в области работы с заказчиками.
* Содержание работы, должностная инструкция, пределы полномочий, ответственность.
* Система качества.
* Взаимодействие с другими отделами или работниками.
* Техника безопасности (инструктаж).
* Список документов, с которыми новому работнику необходи­мо ознакомиться в первую очередь.

Один из наиболее практичных путей предоставления информации - создание пакета документов, который состоит из обычных рекламных материалов и особых материалов, подготовленных специально для этого случая.

Если организация обладает соответствующими ресурсами, то в течение первого месяца организуется формальный семинар для всех новопринятых работников. На таком семинаре раскрываются основы философии организации, приводятся примеры обычной рабочей практики, обрисовываются перспективы, показывается положение на рынке. Обычно также рассказывается об основных продуктах или услугах, важнейших заказчиках и принципах работы ними, манерах и способах общения в компании.

В один из дней первой недели организуется встреча сотрудника и куратора с менеджером по обучению для разработки индивидуального плана обучения.

В ходе всего процесса адаптации необходимо контролировать прогресс сотрудника, для чего организуются периодические встречи по результатам выполнения программы введения в должность.

Желательно, чтобы процесс адаптации заканчивался формальным или аттестационным собеседованием, на котором подводились итоги адаптационного периода и планировались дальнейшие мероприятия по повышению эффективности работы сотрудника.

**2.5 Список необходимых действий**

Перед приходом нового работника необходимо:

* + - Убедиться, что должностная инструкция подготовлена и соответствует действительности.
    - Договориться с кем-нибудь из его будущих коллег о неформальной помощи и опеке.
    - Проверить, подготовлено ли его рабочее место.
    - Проинформировать заранее всех сотрудников о приходе нового работника.
    - Приготовить все информационные материалы, которые будут выданы сотруднику в первый день работы.
    - Подготовить необходимые пропуска.
    - Позвонить сотруднику накануне его официального выход на работу и убедиться, что все в порядке.

**2.6 Первый день**

Вместе с новым сотрудником проанализировать его должностные обязанности.

Объяснить правила компенсации возможных затрат.

Ознакомить с требованиями к конфиденциальности информации.

Ознакомить с правилами внутреннего распорядка работы.

Обсудить стиль управления, особенности культуры, традиции, нормы и т.д., принятые в организации.

Ознакомить с основными процедурами и политикой в отношении персонала.

Ознакомить с организационной структурой и структурой подчинения (если необходимо).

Провести инструктаж по технике безопасности.

Провести инструктаж по оказанию неотложной помощи.

Ознакомить с правилами и действиями на случай эвакуации, показать пожарные выходы.

Ознакомить с процедурой коммуникаций и связей по должности.

Ознакомить с требованиями к внешнему виду.

Ознакомить с требованиями пропускной системы, порядком открывания и закрывания офиса/рабочего кабинета.

Представить сотрудника подчиненным, коллегам и руководителям.

Предоставить информацию личного плана: местонахождение столовой, туалетов, места для отдыха, курения и т.д. Представить информацию о традициях отдела или группы, в рой сотрудник будет работать.

**2.7 До конца периода адаптации**

* Ознакомить со специальными процедурами.
* Ознакомить со спецификой работы в отделе и организации. Проанализировать компетенцию и разработать индивидуальную программу перспективной подготовки.
* Объяснить, как действует административно-хозяйственная си­стема организации, существующие правила и процедуры.
* Ознакомить с требованиями и стандартами выполнения работы.
* Ознакомить с системой отчетности.

Поскольку процедура введения в должность не регулируется никакими правовыми нормами, все вышеизложенное носит рекомендательный характер. Для каждой организации данная процедура будет иметь исключительно индивидуальный характер, и дело организации решить, в каком объеме использовать эту процедуру, какие дополнительные аспекты в нее внести и использовать ли ее вообще.

**3.1 Разделение ответственности между линейными руководителями и кадровыми службами**

В упрощенном варианте участниками процесса обучения являются:

* + - Высшее руководство организации.
    - Руководители среднего уровня управления.
    - Руководители нижнего звена.
    - Рядовые работники организации.

Очевидно, что высшее руководство нести непосредственную ответственность за обучение персонала не может — его задача определять стратегическое направление.

Руководители среднего звена непосредственно работают только с линейными руководителями, поэтому реальной ситуации в области квалификации персонала они не знают. У них нет полного представления о существующем несоответствии между реальной и необходимой квалификацией.

Таким образом, только линейные руководители могут непосредственно нести ответственность за процесс обучения работников. Во-первых, они знают все о работе, которую выполняют их подчиненные, а во-вторых, они могут реально оценить их квалификацию и компетенцию.

Несмотря на то, что непосредственная ответственность определена, важно мнить, что обучение, как и любой другой бизнес-процесс, нуждается в поддержке высшего руководства. Вместе с тем, к сожалению, обеспечить такую поддержку достаточно сложно, так как большинство российских менеджеров считает главной своей задачей административное и техническое управление. Нередко, увы, приходится слышать высказывания руководителей всех уровней: «В нашей компании персоналом управляет менеджер по персоналу». Нонсенс! Персоналом управляет непосредственный руководитель. Соответственно и ответственность за обучение работников несет тоже он.

Что же касается роли подразделения по персоналу в процессе обучения, то она определяется, как и в других областях управления, человеческими ресурсами, заведомо высоким уровнем специальных знаний, опыта, информации, которыми обладают работники этих подразделений. Схематически распределение ответственности между линейными менеджерами и отделом персонала представлено на рис. 1.

**3.2 Содержание процесса обучения**

Существует множество различных мнений о том, что представляет собой обучение — систему или процесс. В сущности, все они, так или иначе, затрагивают вопросы анализа необходимости, планирования и оценки результатов обучения. Наиболее часто встречающаяся модель организации процесса обучения состоит из трех стадий (рис.2):

* Анализ необходимости в обучении, включая определение целей и задач обучения.
* Организация обучения.
* Оценка результатов обучения.

**3.3 Оценка потребностей в обучении, определение приоритетов**

Оценка потребности в обучении персонала является ключевым звеном в организации обучения. От качества анализа потребности в обучении зависит эффективность затрат и результативность последующей деятельности сотрудников.

Основой для анализа потребности в обучении является, как правило, бизнес-план. На его базе вы можете провести анализ того, что действительно необходимо для эффективной работы организации.

Например, если организация планирует продвигаться на новые рынки или выпускать новую продукцию, важно понять, есть ли у вас необходимые контакты, технический опыт, знание особенностей новых рынков? Адекватны ли ресурсы подразделения продаж задаче продавать новый продукт?

Если вы закупаете новое оборудование, готовы ли работники использовать это оборудование с максимальной эффективностью? Достаточен Ли уровень их квалификации?

Если вы вводите новые системы, достаточно ли подготовлены те, кто будет внедрять эти системы? Смогут ли ваши работники воспользоваться преимуществами новых систем? Смогут ли они вообще работать?

Ответы на эти или другие подобные вопросы помогут вам определить общие направления, в которых необходимо проводить обучение.

Конкретизировать задачи по каждому из направлений поможет сбор и анализ информации в следующих областях:

Управление человеческими ресурсами.

Организационный анализ.

Анализ рабочих операций. Анализ текучести кадров.

Анализ потерь рабочего времени (болезни, опоздания, неразрешенное отсутствие).

Управленческая информация.

Анализ объема продаж.

Анализ объема выпускаемой продукции.

Анализ качества продукции и услуг.

Анализ инцидентов и отклонений.

Анализ финансовых показателей.

Анализ отзывов заказчиков и покупателей.

Информация о деятельности сотрудников.

Анализ эффективности работы сотрудников.

Анализ компетенции сотрудников.

Чтобы собрать, обработать и проанализировать всю эту информацию, области для анализа можно разделить на три уровня:

Уровень организации. Обучение, необходимое для повышения эффективности организации в целом. Например, изменение системы ценностей, изменение идеологии и методов работы с заказчиком.

Уровень группы. Цель — повышение эффективности групп. Например, изменения в бухгалтерском учете, изменение требований по технике безопасности труда, изменения в технологии производства или открытие уникального заказа. Индивидуальный уровень. Повышение эффективности работы отдельных работников. Например, использование нового оборудования, повышение компетенции в области управления, приобретение специальных навыков или освоение управленческих технологий.

Конкретный состав документов, необходимых для анализ, может варьировать в зависимости от потребностей именно вашей организации, но следует учитывать, что существуют и другие источники определения необходимости в обучении: трудовое законодательство, законодательство об охране труда, таможенное законодательство, постановления правительства, постановления местных властей и т.д.

Итогом вашего анализа необходимости обучения будут предложения о том, как с помощью обучения работников можно улучшить деятельность организации и отдельных подразделений (уровни организации и подразделений) или повысить эффективность работ отдельных сотрудников (индивидуальный уровень).

**3.4 Цели и задачи обучения**

После того, как вы определили области возможных усовершен­ствований, вам следует конкретизировать цели и задачи для каждого конкретного курса или направления. Для этого необходимо предпринять следующее:

* Выразить желаемые результаты обучения в виде описания не­обходимой реальности для организации либо конкретного сотрудника и придать им какое-либо числовое значение. Например, сократить количество жалоб покупателей на 6%. Или — повысить скорость печати до 120 знаков в минуту. Иногда цели обучения достаточно сложно выразить в количественных единицах, и если это действительно невозможно, сделайте детальное описание того, как будет выглядеть улучшаемый процесс по завершении обучения. Вы удивитесь, обнаружив, как просто выявить факторы, которые поддаются измерению.
* Понятно описать требуемые стандарты, которые должны быть достигнуты в результате обучения. Например, четко выполнять все стадии процесса продаж, что будет подтверждаться заполнением соответствующих бланков. Или — соблюдать инструкции по безопасности.

В результате проделанной работы вы получите:

* основу для разработки учебной программы и выбора метода обучения;
* критерии для последующей оценки эффективности обучения;
* критерии отбора участников обучения.

**3.5 Методы обучения**

Выбор методов обучения зависит от конкретной ситуации и воз­можностей организации. Главное общее правило: методы обучения должны соответствовать поставленным целям и задачам обучения.

Ашриджский колледж менеджмента (Ashridge Management College), Великобритания, совместно с другими европейскими школами провел исследование рынка, нацеленное на изучение тенденций в предпочтениях в учебной сфере при подготовке высшего звена руководителей. Исследование выявило растущий отказ от структурированных экспертных программ, предлагаемых признанными светилами в области менеджмента большим и разнообразным аудиториям, и переход к программам, приспособленным как к ин индивидуальным, так и к образовательным приоритетам организаций.

В настоящее время заметное предпочтение отдается индивидуализированным программам, которые сочетают начальный диагноз потребностей с гибкой организацией учебного процесса в небольших группах, после чего устанавливается пристальный контроль; его реализацией. Отправной точкой является чаще всего оценка индивидуальных результатов и поведения в сочетании с анализом куль туры организации.

Желаемым итогом является обычно непрерывное совершенствование, подкрепленное планированием действий и мероприятий, продолжающих предпринятую инициативу.

Различные организации приоритетно используют различные методы обучения, тем не менее, их список можно свети к следующим методам:

* Адаптация новопринятых или назначенных сотрудников.
* Анализ рабочих действий и процедур.
* Анализ существующих проблем и создание программ их устранения.
* Бенчмаркинг (Benchmarking) — оценка деятельности организации на основе стандартов деятельности подобных организаций.
* Группы и кружки качества. Демонстрация приемов работы.
* Дискуссии и обсуждения.
* Дистанционное обучение.
* Заочное обучение.
* Изучение и использование программного обеспечения.
* Изучение практических ситуаций.
* Индивидуальное обучение.
* Инструктаж на рабочем месте.
* Использование диагностического инструментария и анализ результатов.
* Использование пособий.
* Консультирование.
* Моделирование ситуаций.
* Наставничество.
* Обучение других сотрудников.
* Обучающее замещение.
* Ознакомление с опытом других предприятий.
* Передача полномочий (делегирование).
* Передача опыта. Поддержка рабочих групп.
* Подготовка документов (докладов, обзоров, докладных записок и т.д.).
* Подготовка и развитие рабочей команды.
* Подготовка пособий, руководящих документов и инструкций.
* Работа с учебными материалами (видеофильмы, подборки ма­териалов и т.д.).
* Разработка рабочих процедур и стандартов.
* Расширение круга обязанностей.
* Ролевые игры.
* Ротация рабочих мест.
* Семинары, выставки, симпозиумы.
* Самообразование. Специальный набор заданий.
* Создание рабочих программ.
* Создание обучающих программ.
* Стажировки.
* Тренинг.
* Участие в выставках и других мероприятиях в качестве предста­вителя.
* Участие в обучающих программах.
* Участие в проектах.
* Чередование рабочих операций.
* Чтение.

Выбор методов обучения зависит от:

* Целей и задач обучения.
* Прямой и косвенной стоимости обучения.
* Срочности (времени, отпущенного на обучение).
* Состава участников (их квалификации, мотивации, предыдущей подготовки).
* Квалификации и компетенции преподавателей.

3.6 Оценка эффективности обучения

В общем виде оценить эффективность обучения можно, сравнивать реальные результаты обучения с целями, которые были поставлены перед обучением с использованием установленных критериев.

Определение и оценка эффективности капиталовложений в обучение является актуальной и весьма сложной проблемой. Очевидно, что:

• Разработка программ развития управления персоналом должна быть основана на четком определении практических потребностей реальных клиентов (организаций и участников программ).

* Оценки отдачи могут отличаться для различных участников иклиентов в зависимости от их индивидуальных и корпоративных целей.

В идеале эти цели должны быть едины в том, что касается удовлетворения потребностей.

Для владельцев предприятий, высших исполнительных руководителей и предпринимателей этими целями будут:

• повышение производительности, эффективности и прибыли;

* получение общих конкурентных преимуществ;
* увеличение доли рынка и активов компании.

Для руководителей высшего звена:

* повышение эффективности управления компанией и производительности, осуществление изменений и новых проектов;
* совершенствование коллективной работы и процессов;
* разработка новых средств для достижения корпоративных целей.

Для менеджеров компаний:

* новые перспективы в карьере;
* новые возможности совершенствования работы своего сектора;
* новые методы решения задач;
* увеличение числа клиентов и более полное удовлетворение их потребностей.

Для работников предприятий:

* совершенствование условий труда;

• более активное участие в процессах принятия решений;

* более эффективное использование личного потенциала;
* большее удовлетворение от трудовой деятельности.

Для общества:

• вклад в экономическое благосостояние страны;

* увеличение поступлений в бюджет;
* новые пути решения социальных, региональных и других проблем.

Эффективность обучения можно было бы определять по формуле «3 Ц»:

Целесообразность обучения = Цели : Цена.

Сложность, однако, заключается в том, что и цели участников процесса существенно различаются, и цена, которую готов заплатить каждый из них, также разная.

Поэтому, анализируя эффективность обучения, за исключением простых и очевидных случаев (увеличение скорости печатания, например, в результате тренинга), следует прибегать к комплексному подходу.

**4. Заключение.**

Многим знакомо ощущение «дискомфорта первого дня» работы в новой организации или в новой должности. Знаний и квалификации в этот адаптационный период явно недостаточно, так как каждая организации уникальна и обладает только ей присущими особенностями (в литературе по менеджменту этот феномен обозначают термином «культура организации»). Как правило, первое, что делают «новички», — начинают собирать информацию о правилах гласных и негласных, о традициях и обычных процедурах, о системе отчетности и т.д. Они получают информацию, осмысливают ее и что-то изменяют в своей работе. Иначе говоря, они обучаются. Важно, что результатом такого рода обучения является не сумма знаний, не диплом или удостоверение, результатом обучения являются изменения в деятельности человека, более конкретно — в его работе.

**5. Литература.**

1. Мордовин С. К. Управление человеческими ресурсами: 17 – модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 16. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 228 с.