Содержание

[Введение 3](#_Toc214345362)

[1. Методы повышения эффективности обучения персонала организации 5](#_Toc214345363)

[1.1.Понятие обучения персонала и его значение 5](#_Toc214345364)

[1.2.Классификация форм обучения персонала 9](#_Toc214345365)

[1.2.Методы повышения эффективности обучения персонала и их использование 11](#_Toc214345366)

[2. Особенности методов обучения персонала на МУП «День» 29](#_Toc214345367)

[2.1. Историческая справка создания предприятия МУП "День» 29](#_Toc214345368)

[2.2. Анализ особенностей обучения персонала » 30](#_Toc214345369)

[2.3. Разработка рекомендаций по улучшению организации производственного обучения и эффективности всего процесса обучения 32](#_Toc214345370)

[Заключение 36](#_Toc214345371)

[Расчетная часть 38](#_Toc214345372)

[Список использованных источников 40](#_Toc214345373)

[Приложение 42](#_Toc214345374)

# Введение

В современных российских условиях, когда происходят структурные сдвиги в экономике, постоянные изменения в технологии производства, усиливается рыночная конкуренция, основным капиталом любого предприятия являются уже не традиционные материальные ресурсы, а интеллектуальные и предпринимательские, то есть, в центре внимания деловой организации человек как генератор идей, инноваций, источник капитала. В связи с этим возникают новые задачи по управлению знаниями, созданию новых моделей организаций, способных эффективно функционировать в современном информационном обществе.

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, знаниям и навыкам работников: знания, навыки установки, которые помогали персоналу успешно работать еще вчера, сегодня теряют свою действенность. Очень быстро изменяются как внешние условия (экономическая политика государства, законодательство и система налогообложения, появляются новые конкуренты и т.п.) так и внутренние условия функционирования организации (реструктуризация предприятий, технологические изменения, появление новых рабочих мест и др.) что ставит большинство российских организаций перед необходимостью подготовки персонала к сегодняшним и завтрашним изменениям.

Целью данной курсовой работы является теоретическое изучение и практическое применение различных методов обучения персонала, а также способов повышения эффективности обучения. Данная тема является актуальной, так как переход к рыночной экономике, внедрение инновационных стратегий обусловили спрос на квалифицированные человеческие ресурсы, способные обеспечить эффективность и конкурентоспособность предприятий.

Несмотря на очень сложное финансовое положение большинства российских организаций в период перехода к работе в условиях рыночных отношений, расходы, связанные с обучением персонала, начинают рассматриваться как приоритетные и необходимые. Все больше организаций проводит широкомасштабное обучение персонала разных уровней, понимая, что именно обученный, высококвалифицированный персонал и будет решающим фактором в выживании и развитии предприятия.

Укоренная перестройка российской экономики невозможна сегодня без профессионального и экономического обучения кадров, без формирования современной системы непрерывного внутрифирменного развития человеческих ресурсов, которая бы опиралась на передовой зарубежный и на накопленный в течение многих лет отечественный опыт.

В современных условиях быстрого устаревания профессиональных навыков способность организации постоянно повышать квалификацию своих сотрудников, применяя различные методы обучения, является одним из важнейших факторов успеха.

Задачи исследования:

1. Теоретическая разработка проблемы обучения персонала организации и использования различных методов повышения эффективности обучения.

2. На примере организации обучения на предприятии сделать анализ применяемых методов обучения и средств повышения эффективности обучения персонала.

3. Сделать выводы о процессе организации обучения и дать рекомендации по улучшению существующего положения в области обучения персонала.

Для рассмотрения этих задач были использованы источники следующих авторов: Базарова Т.Ю., Егоршина А.П., Маслова И.К., Травина В.В., Кибанова А.Я., Цыпкина Ю.А. и др.

1. Методы повышения эффективности обучения персонала организации

1.1.Понятие обучения персонала и его значение

В 1.1. представим понятие обучения персонала и его значение.

Процесс обучения человека протекает всю его сознательную жизнь. Первичное обучение осуществляется в школах, профес­сионально-технических училищах, техникумах, колледжах, ли­цеях, вузах. Вторичное обучение проходит в вузах, институтах и на факультетах повышения квалификации и переподготовки кадров, в учебных центрах, специально организованных курсах и семинарах, в организациях и т.п. Целью обучения является получение образования.

Образование — процесс и результат усвоения систематизиро­ванных знаний, умений, навыков и способов поведения, необ­ходимых для подготовки человека к жизни и труду [13, с.410]. Уровень об­разования обусловливается требованиями производства, научно-техническим и культурным уровнем, а также общественными отношениями. Оно делится на два вида: общее и про­фессиональное. Образование должно осуществляться непрерывно.

Непрерывное образование — процесс и принцип формирования личности, предусматривающий создание таких систем образова­ния, которые открыты для людей любого возраста и поколения и сопровождают человека в течение всей его жизни, способству­ют постоянному его развитию, вовлекают его в непрерывный про­цесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами пове­дения (общения). Непрерывное образование предусматривает не только повышение квалификации, но и переподготовку для из­меняющихся условий и стимулирование постоянного самообра­зования [5, с.421].

Базаров отмечает следую­щие основные факторы непрерывного образования:

• внедрение новой техники, технологии, производство со­временных товаров, рост коммуникационных возможностей создают условия для ликвидации или изменения некоторых ви­дов работ. В связи с этим необходимая квалификация не может быть гарантирована базовым образованием;

* мир превращается в рынок без границ с высоким уров­нем конкуренции между

странами. Страны, имеющие совре­менную систему инженерного труда и программы непрерыв­ного образования, лидируют в условиях этой конкуренции. Они имеют возможность в кратчайшие сроки ответить на любой"вызов" повышением производительности инженерного труда;

* изменения во всех областях жизни — главный элемент современности. Непрерывные и быстрые изменения в техно­логии и информатике требуют непрерывного обучения персо­нала;
* для фирмы более эффективно и экономично повышение отдачи от уже работающих сотрудников на основе их непре­рывного обучения, чем привлечение новых работников [1, с.296].

Профессиональное образование как процесс — это одно из звеньев единой системы непрерывного образования, а как результат — под­готовленность человека к определенному виду трудовой деятель­ности, профессии, подтвержденная документом (аттестатом, дип­ломом, свидетельством) об окончании соответствующего учебного заведения. В Российской Федерации профессиональное образо­вание дает система учебных заведений, включающая: професси­онально-технические училища, техникумы, высшие учебные заведения, институты и факультеты повышения квалификации и переподготовки кадров, учебные центры, специальные курсы и семинары. Профессиональное образование осуществляется как на основе государственных стандартов по подготовке специалистов, так и с использованием гибких учебных программ и сро­ков обучения.

Профессиональное образовании персонала осуществляется посредством его обучения [3, с.578].

Обучение персонала — это развитие профессиональных знаний, умений и навыков сотрудников с учетом целей соответствующих подразделений, которые в свою очередь определяются стратегией компании. Обучение персонала является целенаправленно организованным, плано­мерно и систематически осуществляемым процессом.

Различают три вида обучения [13, с.411]:

- Подготовка кадров — планомерное и организованное обучение и выпуск квалифици­рованных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способами общения.

- Повышение квалификации кадров — обу­чение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, на­выков и способов общения в связи с ростом требований к про­фессии или повышением в должности.

Оно занимает особое место в обучении персонала как основной способ обеспечения соответствия квалификации работников современному уровню разви­тия науки, техники и экономики. Полученные знания устаревают наполовину каждые пять лет, если человек не занимается самообразованием и не повышает уровень квалификации.

Повышение квалификации достаточно популярно на предприятиях в силу ряда причин [8,с.153]:

Во-первых, повышение квалификации дешевле подготовки специалистов.

Во-вторых, меньшая продолжительность обучения по сравнению с подготовкой персо­нала. Сроки наиболее популярных программ на предприятиях с отрывом от производства от трех дней до двух недель.

В-третьих, целевая направленность обучения на узком круге учебных модулей для спе­циалистов и руководителей.

Г. Кельперис в своей статье «Повышение квалификации в процессе управления персоналом» отмечает, что повышение квалификации является взаимообусловленным процессом, оказывающим влияние как на эффективность труда, так и на качество кадрового потенциала компании, что находит проявление в следующем:  
– в процессе обучения происходит повышение способности персонала адаптироваться к изменяющимся экономическим условиям, что обеспечивает организации повышение ценности находящихся в ее распоряжении человеческих ресурсов;   
– обучение работников позволяет организации более успешно решать проблемы, связанные с новыми направлениями деятельности и поддерживать необходимый уровень конкурентоспособности, что находит проявление в повышении качества обслуживания клиентов и эффективности труда персонала, сокращении издержек и т.п.;  
– повышение квалификации сопровождается ростом приверженности персонала своей организации, а также снижением текучести кадров;  
– обучение позволяет поддерживать и распространять среди сотрудников основные ценности и приоритеты организационной культуры, пропагандировать новые подходы и нормы поведения, призванные поддерживать организационную стратегию [16].

- Переподготовка кадров — обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, на­выков и способов общения в связи с овладением новой профес­сией или изменившимися требованиями к содержанию и резуль­татам труда [9, с.649].

Существует три концепции обучения квалифицированных кадров:

Концепция специализированного обучения ориентирована на сегодняшний день или ближайшее будущее и имеет отношение к соответствующему рабочему месту. Такое обучение эффективно относительно непродолжительный отрезок времени, но, с точ­ки зрения работника, способствует сохранению рабочего места, а также укрепляет чувство собственного достоинства.

Концепция многопрофильного обучения является эффективной с экономической точки зрения, так как повышает внутрипроиз­водственную и внепроизводственную мобильность работника. Од­нако последнее обстоятельство представляет собой известный риск для организации, где работает сотрудник, поскольку он имеет воз­можность выбора и поэтому менее привязан к соответствующе­му рабочему месту.

Концепция обучения, ориентированного на личность, имеет целью развитие человеческих качеств, заложенных природой или при­обретенных им в практической деятельности [12, с.797]. Эта концепция относится в первую очередь к персоналу, имеющему склонность к научным исследованиям и обладающему талантом руководи­теля, педагога, политика, актера и т.п.

Цыпкин Ю.А. отмечает следующие причины необходимости обучения персонала предприятия:

1. Повышение квалификации. Вооруженный новыми знаниями сотрудник может генерировать новые идеи и легко справится со многими проблемами.
2. Мотивация. Получая дополнительные знания за счет компании, работник чувствует заботу руководства о своей персоне. Понимая, что в него вкладывают деньги, он начинает стремиться к максимальной производительности на своем рабочем месте.
3. Специфика профессии. Сотрудники медицинских учреждений, программисты, бухгалтеры и ряд других специалистов по статусу обязаны идти в ногу с прогрессом в своей области. Иначе они потеряют квалификацию.
4. Соответствие стандартам. В некоторых случаях, например, для прохождения сертификации международной системы качества, предприятие должно включать в свою структуру, наряду с другими обязательными условиями, и постоянно действующую систему обучения персонала.
5. Международное сотрудничество. Наличие определенного количества дипломов и сертификатов у сотрудников может иметь существенное значение в некоторых видах бизнеса (например, ИТ). Это является обязательным условием для получения статуса партнера (а вместе с ним и ряда преимуществ) крупной международной корпорации.
6. Отсутствие специалистов. Зачастую необходимость обучения работников фирмы обусловлена отсутствием на рынке уже готовых специалистов. Тут уж без переквалификации никак не обойтись. Осваивая новое для России производство, а значит и технологии, компания берет на себя задачу подготовки кадров.
7. Стратегия компании. В некоторых фирмах обучение персонала входит в производственную стратегию — там стремятся воспитывать свои управленческие кадры с «нуля» [15, с.725].

Таким образом, повышение профессионального мастерства положительно отражается на гарантии сохранения рабочего места, возможностях повышения в должности, расширении внешнего рынка труда, на величине доходов организации, на поиск достойной замены на освободившуюся руководящую позицию; сокращение времени "вхождения" нового руководителя в должность; облегчение принятия кадровых решений; мотивация работников на достижение лучших результатов; сохранение талантливых людей в организации из-за прозрачных перспектив роста; упрощение процесса составления программ обучения (известно, кого и чему учить), на чувстве собственного достоинства и возможностях самореализации[17].

1.2.Классификация форм обучения персонала

Характеристика видов обучения представлена в таблице 1. От­дельные виды обучения не следует рассматривать в отрыве друг от друга. Целенаправленное обучение квалифицированных кад­ров предполагает тесную связь и координацию между этими видами обучения [14, с.65].

Таблица 1. Характеристика видов обучения кадров

|  |  |
| --- | --- |
| Вид обучения | Характеристика вида обучения |
| 1. Профессиональная   подготовка кадров  1.1.Профессиональная  начальная подготовка   * 1. Профессиональная   специализированная подготовка | Приобретение знаний, умений, навыков и обучение способам общения, направленных на выполнение определенных производственных задач. Подготовка считается законченной, если получена квалификация для осуществления конкретной деятельности (обуча­ется учащаяся молодежь)  Развитие знаний, умений, навыков и способов обще­ния как фундамента для дальнейшей профессиональ­ной подготовки (например, подготовка бакалавров)  Предназначена для получения специфической про­фессиональной квалификации. Углубление знаний и способностей с целью овладения определенной профессией (например, специалист, магистр) |
| 2.Профессиональное совершенствование(повышение квалификации)  2.1.Совершенствование профессиональных знаний и способностей  2.2.Профессиональное совершенствование с целью продвижения по службе | Расширение знаний, умений, навыков и способов общения с целью приведения их в соответствие с современными требованиями производства, а также для стимулирования профессионального роста (обучаются занятые в производстве работники, имеющие практический опыт)  Приведение знаний и способностей в соответствие с требованиями времени, их актуализация и углубле­ние. Обучаются специалисты (горизонтальная мобиль­ность)  Подготовка к выполнению качественно более высоких задач. Обучаются руководители (вертикальная мо­бильность) |
| 3.Профессиональная переподготовка (переквалификация) | Получение знаний, умений, навыков и овладение спо­собами обучения (поведения) для освоения новой профессии и качественно другой профессиональной деятельности (обучаются занятые в производстве ра­ботники или безработные, имеющие практический опыт) |

* 1. Методы повышения эффективности обучения персонала и их использование

Хорошее обучение требует индивидуального подхода к потребностям каждого сотрудника. Любой метод имеет свои преимущества и недостатки. Приемы и методы обучения, используемые для выпускников школ и институтов, могут быть совершенно непригодны для людей пожилого возраста. Например, многие руководящие работники, сами поощряющие инициативу выбора наиболее подходящего метода обучения, обнаруживают, что им самим очень трудно избавиться от сложившихся стереотипов. Они действительно искренне верят, что обучение может происходить только на основе прослушивания лекций специалистов. И это будет происходить до тех пор, пока кто-то не откроет им глаза на то, что существуют намного более разнообразные и эффективные подходы к обучению.

К выбору метода обучения нужно подходить дифференцированно — обучающие программы отличаются и по уровню сложности, и по стоимости, и по времени прохождения, и по длительности воздействия [11, с.327].

В учебнике Травина перечислены принципам выбора метода обучения персонала. К ним чаще всего относят: объективность, надежность, достоверность, доступность, а также принцип соответствия общей кадровой политике организации [10, с.296].

1. Принцип объективности требует, чтобы профессиональное обучение персонала проводилось вне зависимости от чьего-то мнения или отдельных суждений.
2. Принцип надежности предполагает работу системы обучения вне зависимости от влияния ситуативных факторов (настроения, погоды, прошлых успехов и неудач).
3. Принцип достоверности определяет, насколько успешно человек на практике применяет знания и навыки, полученные в процессе обучения.
4. Принцип доступности провозглашает, что процесс обучения и критерии оценки должны быть доступны и понятны как обучающим, так и самим обучаемым. Кроме этого, актуальна задача разработки такой системы обучения, которая позволила бы решить проблему регулярного обучения вновь поступающих сотрудников и передачи им накопленных в компании знаний, опыта и культуры.

Методы обучения делятся на традиционные и активные. Разделить методы обучения однозначно на активные и неактивные непросто. Некоторые из них являются переходными к практическим занятиям и самостоятельной работе. При активных методах обучения большое внимание уделяется именно практической основе передаваемых слушателям знаний, навыков и умений. В настоящее время распространены: тренинги, программированное обучение, групповые обсуждения, деловые и ролевые игры, кейсы.

Бесспорно, к активным методам обучения можно отнести разбор конкретных ситуаций, занятия-дискуссии по проблемам предприятия, а также учебно-практические конференции по обмену опытом.

Также методы обучения персонала можно разделить на две группы [15, с.268]:

- на рабочем месте (осуществляется с конкретной постановкой задачи на рабочем месте):

* Направленное приобретение опыта: систематическое планирование обучения на рабочем месте, основу планирования составляет индивидуальный план профессионального обучения, в котором изложены цели обучения;
* Производственный инструктаж: информация, введение в специальность, адаптация, ознакомление обучающегося с его новой рабочей обстановкой;
* Смена рабочего места (ротация): получение знаний и приобретение опыта в результате систематической смены рабочего места;
* Использование работников в качестве ассистентов, стажеров: обучение и ознакомление работников с проблемами высшего и качественно иного порядка задач при одновременном принятии на себя некоторой доли ответственности;
* Подготовка в проектных группах: сотрудничество, осуществляемое в учебных целях в проектных группах, создаваемых на предприятии для разработки крупных, ограниченных сроком задач [7, с.467].

- вне рабо­чего места (внутрипроизводственное и внепроизводственное обу­чение)- предназначены прежде всего для получения теоретических знаний и для обучения умению вести себя в соответствии с требованиями производственной обстановки:

* Чтение лекций - пассивный метод обучения, используется для изложения теоретических и методических знаний, практического опыта. Лекция является непревзойденным средством изложения большого объема учебного материала в короткий срок, позволяет развить множество новых идей в течение одного занятия, сделать необходимые акценты. Ограниченность лекций как средства профессионального обучения связана с тем, что слушатели являются пассивными участниками происходящего [10,с.239]. В результате практически отсутствует обратная связь, инструктор не контролирует степень усвояемости материала и не может внести коррективы в ход обучения. Лекции позволяют преподавателю за короткое время передать большой объем информации и ответить на дополнительные вопросы. Современные лекции отличаются от тех, которые раньше читали в институтах. Сейчас чаще обращаются к интерактивному общению — проводят групповые дискуссии по рассматриваемой проблеме, предлагают решить практические задачи. Используют много наглядных пособий, таких как слайды, раздаточные материалы с основным содержанием курса и заданиями, актуальные статьи по теме;
* Программированные курсы обучения - более активный метод обучения, эффективен для получения теоретических знаний [4, с. 241];
* Метод обучения руководящих кадров, основанный на самостоятельном решении конкретных задач из производственной практики - моделирование организационной проблемы, которую должны решить участники (слушатели) группы. Позволяет соединить теоретические знания и практические навыки, предусматривает обработку информации, конструктивно-критическое мышление, развитие творчества в процессе принятия решений [10, с.268];
* Деловые игры - обучение манере вести себя в различных производственных ситуациях, при ведении переговоров, причем обладатели ролей должны вырабатывать альтернативные точки зрения. Представляют собой метод обучения, наиболее близкий к реальной профессиональной деятельности обучающихся. Преимущество деловых игр состоит в том, что, являясь моделью реальной организации, они одновременно дают возможность значительно сократить операционный цикл и, тем самым, продемонстрировать участникам, к каким конечным результатам приведут их решения и действия. В условиях деловых игр создаются исключительно благоприятные возможности включения участников творчески и эмоционально в отношения, подобные действительным отношениям в производстве. В игре происходят быстрое пополнение знаний, дополнение их до необходимого минимума, практическое освоение навыков проведения расчетов и принятия решений в условиях реального взаимодействия с партнерами.

Преимущества деловых игр [2, с.37]:

- Позволяют всесторонне исследовать проблему, подготовить и принять решение.

- Позволяют обучить сотрудников моделировать реальные ситуации, научить действовать, как в жизни, чтобы в реальной ситуации не растеряться, не наделать ошибок, действовать эффективно;

- Позволяют оценить готовность и умения персонала решать те или иные проблемы;

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

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

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

* Методы решения производственно-экономических проблем с помощью моделей - моделирование процессов, происходящих на конкурирующих предприятиях. Слушатели распределяют между собой роли конкурирующих между собой фиктивных организаций;
* Рабочая группа («кружок качества» и «вместо работы»)- молодые специалисты разрабатывают конкретные решения по проблемам управления организации, объединившись в рабочие группы. Разработанные в рабочих группах предложения передаются руководству организации, которое рассматривает предложения, принимает по ним решения и информирует рабочую группу о принятии или отклонении ее предложений.

К традиционным относятся лекции, семинары, учебные видеофильмы и т.д. Эти методы являются преобладающими при передаче и закреплении знаний. Несмотря на то, что традиционные методы преобладают и сегодня, они имеют ряд недостатков: не позволяют учитывать разный уровень знаний, не предполагают обратной связи, демонстрирующей степень усвоения материала[6, с.564].

Традиционные методы включают в себя:

1. Семинары - предполагают большую активность участников и используются для совместного обсуждения проблемы, выработки общих решений или поиска новых идей. Наиболее известны и популярны семинары, посвященные развитию корпоративной культуры, стратегические сессии, мозговой штурм. Например, с приглашенными экспертами можно обсудить конкретные проблемы, возникающие в компаниях — проблемы сбора долгов, оптимизации документооборота, управленческого учета.

2. Видеообучение - является наиболее простым видом обучения. Для него не требуется ни инструктор, ни специальное помещение, ни определенное время - обучающийся учится там, тогда и так как ему удобно. Организации могут извлечь значительную пользу из самообучения при условии разработки и предоставления сотрудникам эффективных вспомогательных средств - аудио и видео кассет, учебников, задачников, обучающих компьютерных программ.

Еще Конфуций говорил: «То, что я слышу, я забываю. То, что я вижу, я запоминаю». Не секрет, что у людей зрительное восприятие преобладает над слуховым. Именно поэтому видео — самая наглядная и продуктивная форма обучения. Как показывает опыт, видео в сочетании с отработкой материала путем обсуждения, различных интерактивных упражнений, а затем и на практике, — более эффективны, чем просто лекции или инструктаж. Особенно хорошо делать это командой, всем коллективом, сочетая потенциал опытных и молодых сотрудников.

Ю.Г.Одегов заявляет: «Можно с уверенностью сказать, что в будущем телевидение и кино будут одним из основных методов распространения новшеств, так как они сочетают в себе оперативность с наглядностью, возможность самого широкого распространения и углубленного показа методики работы» [7, с.275].

Цель обучения — научить обходиться без учителя.

Преимущества видеообучения:

- Связь с практикой: в основе сюжетов лежат реальные события, происходившие на конкретных рабочих местах;

- Наглядность и доступность подачи материала. Видео максимально приближено к жизни, с его помощью возможно показать объекты и процессы в деталях и в движении;

- Возможность самообучения и повторения. Любой сотрудник в удобное для него время может взять видеокурс и самостоятельно изучить тему, просматривая фильм и следуя предложенным инструкциям;

- Возможность многократного использования при групповых занятиях и индивидуально; как для новых сотрудников, которым необходима адаптация к должности и повышения предыдущего уровня развития деловых навыков, так и для давно работающих сотрудников, чтобы освежить их знания, познакомить с новациями;

- Удобство использования: обучение может производиться в удобном темпе, в удобном месте, в удобное время, что психологически комфортно для большинства.

Видео — самая экономная форма обучения. Организация может купить видеокурс один раз, а использовать его неоднократно.

Недостатки видеообучения:

- Любой просмотр оставляет участников пассивными, не давая им возможности задавать вопросы, обсуждать. (Поэтому необходимо использовать видео как один из приемов организации групповой работы);

- Кино- и видеофильмы не позволяют учитывать индивидуальные различия в образовательном уровне и профессиональном опыте обучающихся;

- При отсутствии внешнего контроля, когда никто не заставляет сотрудника «расти и совершенствоваться», довольно остро встает проблема внутренней мотивации. Для многих людей очень трудно бывает организовать себя, выделить время на учебу, заняться повышением своей квалификации или переобучением);

- При просмотре видеофильмов исключается такой мощный фактор воздействия на обучающихся, как личность преподавателя. Убежденность, энергетика, личное обаяние преподавателя повышают готовность слушателей к усвоению учебного материала [12, с.645].

3. Дистанционное обучение - получило широкое применение в практике российских компаний. Данная форма обучения предполагает использование телекоммуникационных технологий, которые позволяют обучать персонал на расстоянии. С помощью дистанционного обучения учащийся может самостоятельно организовывать свои занятия, выбирая удобное для этого время.

Схема дистанционного обучения заключается в следующем: учащийся выбирает интересующую его тему и проходит предварительное тестирование. По данному тестированию делается вывод о текущем уровне знаний. Далее высылается пробный урок, который необходимо выполнить. После выполнения ряда уроков по одной тематике, учащийся пишет контрольных тест. В зависимости от его результатов высылаются упражнения на повторение темы или задания из новой темы.

Такая форма требует хорошей технической оснащенности и грамотной проработки материалов для обучения и контрольных процедур [13, с.437]. Однако за счет дистанционного обучения сложно сформировать поведенческие навыки. Кроме того, для качественного усвоения знаний учащийся должен обладать высокой мотивацией.

Преимущества дистанционного обучения

- В учебный процесс можно вовлечь большое число сотрудников;

- Обучение осуществляется на рабочем месте;

- Сотрудники меньше отрываются от своих обязанностей;

- Возможность выбора удобного времени для обучения;

- Знания, приобретенные в процессе обучения можно тут же применить на практике в вашей компании [3, с.298].

4. Модульное обучение – используется для эффективной программы обучения персонала. Модуль – это отдельная, самостоятельная часть какой-либо системы. Например, в тренинге модулем является завершенный фрагмент занятия, направленный на решение конкретной бизнес-задачи или развития необходимого навыка. В модуле четко определены цели обучения, задачи и уровни изучения материала, определены навыки и умения. Модули имеют разнообразные средства обучения. Они обеспечивают активное участие учащихся, которые усваивают информацию в действии, и активной работе с учебным материалом.

Данная форма позволяет создать программу обучения из отдельных тематических блоков, направленных на достижение необходимого результата. Учебный курс, как правило, включает около трех модулей. При этом отдельным модулем может быть и теоретический блок, и практические работы, и итоговые проекты. Тематических модулей может быть любое количество. Все зависит от того, сколько времени нужно на освоение навыка и получения знаний по заданному материалу.

Модульное обучение широко используется в подготовки менеджеров по продажам, HR-специалистов, управленцев, маркетологов.

Преимущества метода [5, с.624]:

- гибкость,

- избирательность,

- возможность менять последовательность модулей в зависимости от запроса слушателей.

5. Кейс-обучение. В течение последних лет находит все более широкое применение в изучении различных дисциплин: финансы, маркетинг, управление персоналом и др.

Разбор практических ситуаций (case-study) — метод изучения ситуаций из опыта практической деятельности организации. Это один из самых старых и испытанных методов активного обучения навыкам анализа проблем и подготовки решений [8, с.176].

Рассмотрение практических ситуаций (кейсов) предполагает анализ и групповое обсуждение гипотетических или реальных ситуаций, которые могут быть представлены в виде описания, видеофильма и т.д. В основе рассмотрения практических ситуаций лежит дискуссия, обсуждение, в котором обучающиеся играют активную роль, а инструктор направляет и контролирует их работу.

Цель этого метода отмечает Масло Е.В.- научить слушателей, как при самостоятельной работе, так и при работе в группе анализировать информацию, структурировать ее, выявлять ключевые проблемы, генерировать альтернативные пути решения, оценивать их, выбирать оптимальные и вырабатывать программы действий [6, с.641]. Метод позволяет слушателям развивать навыки анализа, диагностики и принятия решений, которые позволят им быть более успешными при решении похожих проблем в своей профессиональной деятельности.

Сущность метода заключается в том, что слушатели знакомятся с описанием ситуации, сложившейся на определенном предприятии или в определенной организации.

Чаще всего дается достаточно подробное описание или событий, реально имевших место (с указанием точной хронологии, действующих лиц и другой значимой для дальнейшего анализа информации), или событий вымышленных, но достаточно правдоподобных и реально отражающих существующие проблемы. Описание может содержать указания на отношения и поведение участников событий в виде высказываний, описания их действий и т.д. Материалом для анализа может послужить статья из газеты, видеозаписи, телефонный звонок и др.

Обучающемуся необходимо определить, в чем заключается проблема, проанализировать ее в контексте описанной ситуации и предложить возможные пути ее решения.

Задача, предложенная в конкретной ситуации, может иметь несколько вариантов решения. Обычно разбор не завершается определением «правильного» и «неправильного» решения; различные подходы к решению выявленной проблемы могут быть рассмотрены на равных основаниях. В дискуссии по разбору различных вариантов решений следует проанализировать предлагаемые в них методы управленческого воздействия, оценить их приемлемость и эффективность в предложенных условиях. Процесс выработки решений составляет сущность метода разбора практических ситуаций, и этот процесс часто является не менее важным, чем само решение [2, 487].

Основное назначение метода - закрепление и углубление знаний, выработка алгоритмов анализа типичных ситуаций, позволяющих быстро узнавать аналогичные ситуации в практике своей работы и принимать по ним наиболее действенные решения, а также активизация обмена опытом между слушателями. Особенно хорошо этот метод зарекомендовал себя при обучении руководителей разного уровня. Изучение образцов управленческих решений на примере успешной или неуспешной деятельности конкретных руководителей позволяет примерить на себя их опыт, освоить те подходы, которые могут оказаться более успешными в тех условиях, где работают слушатели, соотнести их ошибки и просчеты, успехи и достижения со своей практикой.

Метод можно использовать для проверки понимания слушателями уже пройденного материала, оценки его усвоения, определения умения применять полученные знания на практике. Если же обучающимся для анализа и разбора предлагаются реальные проблемы организации, то это позволяет приблизить процесс обучения к профессиональной деятельности слушателей и получить реальную практическую отдачу от реализуемых учебных программ.

Подготовка ситуации для дальнейшего анализа - трудоемкий процесс, требующий описания деятельности конкретной организации (история, структура, кадровый состав, данные финансовой отчетности, описание внешней среды и т.п.). Во время разработки практической ситуации определяется ее цель, формулируется проблема, определяется структура проблемы, перечень вопросов, по которым готовится описание ситуации. Опыт показывает, что указание реально существующих учреждений и организаций лучше, чем выдуманные случаи [5, с.701].

При групповой работе за индивидуальным рассмотрением следует этап группового обсуждения, а затем презентация результатов группового обсуждения. Если над анализом ситуации работало несколько подгрупп, то каждая из них готовит собственную презентацию. После этого преподаватель комментирует прозвучавшие выводы и предложения и подводит итог работы. Предварительно обучающимся задается ряд вопросов для анализа и обсуждения практической ситуации. Чаще всего эти вопросы направлены на пояснение того, какую оценку ситуации, рассматриваемых в ней проблем, действующих лиц, их поведения в данной обстановке, принимаемых решений дают обучающиеся, каковы возможные последствия развития предложенных ситуаций и т.п.

Преимущества метода:

- Каждый участник имеет возможность сопоставить свое мнение с мнением других участников;

- Актуальность решаемых проблем и их тесная связь с профессиональным опытом участников;

- Высокая мотивация и высокая степень активности участников.

Недостатки метода:

- Плохо организованное обсуждение может потребовать слишком много времени;

- Можно не достичь желаемых результатов, если участники не обладают необходимыми знаниями и опытом;

- Высокий уровень требований к квалификации преподавателя, который должен правильно организовать работу и задать направление обсуждения, чтобы добиться желаемого результата [9, с.634].

6. Тренинг - такое обучение, в котором теоретические блоки материала минимизированы и основное внимание уделяется практической отработке навыков и умений. В ходе проживания или моделирования специально заданных ситуаций обучающиеся получают возможность развить и закрепить необходимые навыки, освоить новые модели поведения, изменить отношение к собственному опыту и подходам, ранее применяемым в работе. В тренингах обычно используются разнообразные методы и техники активного обучения: деловые, ролевые и имитационные игры, разбор конкретных практических ситуаций и групповые дискуссии.

Тренинг - тот метод, который способен наиболее оперативно реагировать на все внешние и внутренние изменения [11, с.646]. Он обеспечивает более интенсивное и интерактивное обучение и, кроме того, ориентирован в первую очередь на получение практических навыков, необходимых в повседневной работе, на обмен опытом между слушателями, что позволяет получить результат, обладающий высокой практической ценностью, и экономит время и ресурсы сотрудников и организации в целом.

Тренинг является очень эффективным методом обучения персонала, если основной целью его является овладение конкретными навыками или умениями, необходимыми для выполнения должностных функций, или их развитие.

Несомненный плюс тренинга в том, что он повышает мотивацию персонала. Во время тренинга происходит не только передача знаний, что, безусловно, очень важно, но и определенная эмоциональная зарядка людей [13, с.267]. Пробуждается, актуализируется потребность применить новые знания на практике, т.е. побудительные мотивы деятельности существенно возрастают. Обычно после хорошо проведенного тренинга 3-4 месяца сотрудники находятся в состоянии эмоционального подъема. В связи с этим желательно разработать тренинговую программу таким образом, чтобы в среднем тренинг проходил примерно раз в квартал.

Сегодня не вызывает сомнения то, что качественный тренинг, разработанный с учетом потребностей организации, способен дать весомые результаты. Однако в ожидании реальных изменений в поведении сотрудников необходимо понимать, что умение, навык формируется не менее чем после 21 повторения и сохраняется при регулярной практике. К тому же существует ряд причин, которые препятствуют закреплению навыков тренинга [14, с.175]:

- дефицит самодисциплины для отработки и закрепления навыка/умения, полученного в ходе тренинга;

- желание делать сразу все быстро и правильно;

- психологический дискомфорт от того, что не все получается;

- сложность анализа собственного настроения и поведения.

7. Метафорическая игра - это форма организации активной работы участников, направленная на выработку новых форм деятельности и изменения установок в поведении.

Основная задача метафорической игры – найти новый способ решения ситуации [15, с. 47].

Уникальность данного метода заключается в том, что для решения в деловой ситуации берется метафора.

Использование такой формы обучения помогает активизировать творческие способности участников, дает возможность по-новому взглянуть на ситуацию конкурентной борьбы и изменить сложившиеся стереотипы.

Метафорическую игру можно использовать и применять для любой проблемной ситуации. В ее основе могут лежать сказки, притчи, легенды, передающие проблематику отношений в бизнес-ситуациях.

Преимущества применения метафорической игры [6, с.89]:

- Развитие креативности сотрудников;

- Снижение тревожности участников по поводу решения той или иной проблемы;

- Повышение привлекательности тренинга для участников;

- Побуждение участников самостоятельно найти решение по заданной ситуации.

8. Мозговой штурм - идеально подходит, чтобы собрать как можно больше новых и самых разных идей. Для этого организуется работа в малых группах (5-6 человек).

Эффективность метода возрастает, если руководители принимают участие в работе групп наряду с рядовыми сотрудниками. В течение 10-15 минут каждая группа обсуждает конкретный вопрос (например, какие проекты мы хотим разрабатывать в будущем году, как привлечь новых пользователей?). Каждый из участников предлагает свою идею, при этом обязательно один из участников абсолютно все идеи записывает. Очень важно зафиксировать все идеи. Удобно и практично писать каждую из идей на отдельной карточке, а потом группировать их по темам или направлениям деятельности.

Существует жесткое правило - во время мозгового штурма категорически запрещается обсуждать и комментировать предлагаемые идеи [13, с.534]. Важно собрать их как можно больше, какими бы нелепыми и абсурдными они не казались на первый взгляд.

После того, как время истекло, можно начинать группировать идеи в зависимости от их содержания. Вот на этом этапе возможны дискуссии, обсуждения, привлечение экспертов и пр. После того, как в зависимости от содержания и формы идеи отобраны и сгруппированы, дается оценка групповой работе.

Хорошо каждой из групп дать название, присвоить номинацию, исходя из тематики и содержания заявленных ими идей.

Необходимо отметить большую роль руководителя обсуждения. Около 50 % успеха зависит от ведущего. Он должен хорошо знать цели и предмет обсуждения, быть терпеливым, благожелательным, остроумным. От того, как он настроит аудиторию, как будет управлять процессом генерирования идей, зависит успех мозгового штурма [6, с.398].

Преимущества метода:

- Метод весьма прост, эффективен, даже если участники не очень компетентны и малоопытны;

- Не требует предварительного обучения участников, кроме ведущего, который должен знать теорию метода, методику проведения, знать предмет обсуждения;

- Это коллективный метод решения задач, поэтому здесь срабатывает системный эффект и увеличивается сила решений от объединения усилий многих людей (эффект «коллективного ума») и возможности развивать идеи друг друга;

- С помощью этого метода можно наглядно показать, что у одной и той же задачи есть много разных решений и каждое из них правильно, но только для своих конкретных условий;

- Можно научить робких и застенчивых, снять страх у нерешительных и с низкой самооценкой сотрудников — они будут здесь говорить свое мнение, не боясь ошибиться;

- Можно научить сотрудников слушать своих коллег, уважать и свое, и чужое мнение, психологически сблизить группу и сдружить;

- Можно научить персонал позитивной критике [7, с.38].

Недостатки метода мозгового штурма:

- Не пригоден для решения сложных проблем и трудных задач;

- Не имеет критериев оценки силы решений;

- Отсутствует четкий алгоритм целенаправленного движения от слабого к сильному решению;

- Затруднительно определить авторство лучших идей. Имеет смысл этот щекотливый вопрос оговорить до начала штурма;

- Процессом решения необходимо искусно управлять, чтоб он шел по направлению к сильным решениям, практичным идеям [9, с.641].

9. Поведенческое моделирование - это относительно новый метод обучения навыкам межличностного общения и изменения установок. Преимущественно этот метод используется в рамках тренингов, предполагающих более широкое использование методов активного обучения, к которым относится и данный метод. Он учит конкретным навыкам и установкам, связанным с выполнением профессиональной деятельности, через следующие шаги [4, с.375]:

- предъявление «поведенческой модели» (примера для подражания, идеала) профессионального поведения, которое предлагается освоить;

- практика обучающихся, когда им в учебных или рабочих ситуациях предлагается максимально точно воспроизвести предложенную «поведенческую модель»;

- обеспечение обратной связи и подкрепления, свидетельствующих о степени успешности овладения соответствующими моделями поведения.

Поведенческое моделирование является эффективным при соблюдении следующих требований:

- пример для подражания должен быть привлекательным для обучающегося и вызывать у него доверие и готовность следовать предложенному образцу. В противном случае мы рискуем получить подтверждение слов Марка Твена: «Нет ничего более раздражающего, чем хороший пример»;

- пример для подражания должен демонстрировать желаемую последовательность или правильный порядок действий в стандартной ситуации;

- учащийся должен видеть, что соблюдение желательной последовательности или порядка действий вознаграждаются тем или иным образом (экономия времени, страховка от ошибок, решение поставленных задач и т.п.) [10, с.56].

Метод поведенческого моделирования тем эффективнее, чем выше уровень мотивации обучающихся, чем лучше они понимают значение моделируемого поведения для успешного решения задач, которые стоят перед ними в их профессиональной деятельности.

Преимущества метода поведенческого моделирования [2, с.567] :

- Позволяет учитывать индивидуальные особенности обучаемых;

- Достаточно гибок, чтобы давать больше времени медленно обучающимся участникам.

Поведенческое моделирование проводится либо на индивидуальной основе в паре ученик - наставник, либо в небольших учебных группах до 12 участников.

10. Наставничество - также является традиционным методом обучения, особенно распространенным там, где практический опыт играет исключительную роль в подготовке специалистов. Данный метод требует особой подготовки и склада характера от наставника, которым практически невозможно стать по распоряжению сверху [11, с.569].

Под наставничеством понимают индивидуальное или коллективное шефство опытных рабочих над отдельными молодыми рабочими или их группами или форму воспитания (шефства), профессиональной подготовки и адаптации молодых сотрудников в организации, предполагающую передачу опыта наставника и прививание культуры труда и корпоративных ценностей новичку.

Наставничество играет существенную роль в развитии персонала компании. В настоящее время система наставничества используется и применяется в обучении, как линейных сотрудников, так и менеджеров компаний.

Отличается от других методов обучения тем, что обучение происходит на рабочем месте в рабочее время с постоянной поддержкой нового сотрудника более опытным и высококвалифицированным [11, с.570]. Целью данного метода является минимизация периода адаптации вновь принятых сотрудников подразделений и (или) периода освоения новых технологий сотрудниками на рабочем месте, с помощью чего решаются следующие задачи:

- повышение качества подготовки и квалификации персонала;

- развитие у новых сотрудников позитивного отношения к работе;

- предоставление новым сотрудникам возможности быстрее достичь рабочих показателей, необходимых компании;

- экономия времени руководителей подразделений на обучение новых работников;

- предоставление наставникам возможности карьерного роста, поощрение их за хорошую работу, признание их заслуг перед компанией;

- снижение текучести кадров;

Преимуществами данного метода обучения являются выполнение должностных обязанностей наставником и обучаемым, выполнение плана работы (личного, подразделения, компании), получение рабочих навыков в короткое время [12, с.453].

Выбор обучающих методов зависит от конкретной ситуации и возможностей организации [2, с. 573]. Но есть одно обязательное правило: метод должен соответствовать поставленным целям и задачам.

В таблице 2 перечислены основные преимущества и недостатки способов предоставления обучения [5,с. 36]. Большая часть из них под­тверждается опытом многих организаций.

Таблица2. Преимущества и недостатки различных методов обучения

|  |  |
| --- | --- |
| Обучение на рабочем месте | Обучение вне рабочего места |
| + Содержание курсов и время их проведения могут быть приспособлены к потребностям организации. | Вряд ли точно соответствует потребностям организации  Доступность и частота обычно установлены внешней организацией |
| Участники встречаются только с работниками єтой же организации | + Участники могут обмениваться информацией, делиться проблемами и опытом их решения с работниками других организаций |
| +/- Участники могут быть отозваны простым уведомлением в связи с производственной необходимостью решить возникшие на работе проблемы | +/- Участники не могут быть отозваны простым уведомлением о том, что им необходимо решить возникшие на работе проблемы. |
| + Могут использоваться реальное технологическое оборудование, имеющееся в Вашей организации, а также процедуры и/или методы выполнения работ | + Может использоваться дорогостоящее учебное оборудование, которое, возможно, окажется недоступным в стенах Вашей организации. |
| - Участники могут чаще отрываться от обучения простым уведомлением, чем в случае, если оплачены внешние курсы с использованием безвозвратной формы оплаты. | - Если участники были отозваны с курсов, оплата может быть и не возвращена. |
| + Может быть экономически выгодным, если имеются достаточное количество работников с одинаковыми потребностями в обучении, необходимые средства, преподаватели, которые смогут провести обучение на предприятии | + Может быть более экономически выгодным, если вы имеете небольшое количество работников с одинаковыми потребностями в обучении.  + Квалифицированный обучающий персонал может быть доступен вне стен организации, а не внутри Вашей организации. |
| - Участники могут неохотно обсуждать некоторые вопросы открыто и честно в среде своих коллег или в присутствии руководителя. | + В сравнительно безопасной нейтральной обстановке участники могут более охотно обсуждать какие-то вопросы. |
| + Переходить от обучения на учебных примерах к непосредственному выполнению работы легче, если учебный материал непосредственно связан с работой. | - Могут возникнуть проблемы при переходе от обучения (на примере учебных ситуаций) к непосредственному выполнению реальной работы |
| Условные обозначения: + преимущества; - недостатки | |

Хотя развитие техники в перспективе будет оказывать все боль­шее влияние на процессы обучения, оно вряд ли сможет полностью исключить личные контакты человека с человеком. Это еще раз под­черкивает важность роли руководства в процессе подготовки персо­нала.

Расчетная часть

Для оценки качества работы с кадрами фирмы используем систему показателей, характеризующих интенсивность оборота кадров и детализирующих особенности этого оборота:

1. Коэффициент интенсивности оборота по приему:



  - число принятых за период работников;

 - среднесписочное число работников.



1. Коэффициент оборота по выбытию:



 - число выбывших за период работников;

 - среднесписочное число работников.



1. Коэффициент текучести кадров:



  - численность сотрудников, уволившихся из организации по собственному желанию (без уважительных причин) и за нарушение трудовой дисциплины;

 - среднесписочная численность сотрудников за определенный период (год).





1. Коэффициент замещения:



  - число выбывших за период работников;

 - число принятых за период работников;

 - среднесписочное число работников.



Так как разность в числителе коэффициента положительна, то число принятых превышает число выбывших. Можно полагать, что часть принятых на работу возмещает убыль ресурсов рабочей силы в связи с увольнением, а часть принятых используется на вновь созданных рабочих местах.



Список использованных источников

1. Базаров Т.Ю., Еремин Б. Л. Управление персоналом: Учебник для вузов– М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2003г.-543 с.

2. Вересов Н.Н. Психология управления: Учебное пособие, М., 2001г. – 697 с.

3. Гончаров В.Н. Руководство для высшего управленческого персонала в 2-х томах. Т. М.: МНИИПУ. 1996г.-728 с.

4. Егоршин А.П. Управление персоналом.- Н. Новгород: НИМБ, 2003г. – 643 с.

5. Макарова И.К. Управление персоналом: учебник., -М.: Юриспруденция, 2004г.-721 с.

6. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учеб.пос.-М.:ИНФРА-М, НГАЭиУ,1999г. – 791 с.

7. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. –М.: Финстатинформ, 1997г. – 826 с.

8. Резник С.Д., Игошина И.А., Кухарев К.М., Управление персоналом (Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации),М.: ИНФРА-М, 2002г. – 343 с.

9. Теория управления: Учебник / Под общ. ред. А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухина. –М.: РАГС, 2003г. – 725 с.

10. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. – М.:1998г. – 397 с.

11. Управление персоналом организации. Практикум: Учеб. пособие /Под ред. А.Я. Кибанова, -М.: ИНФРА-М, 2003г. – 652 с.

12. Управление персоналом организации. Учебник /Под ред. А.Я. Кибанова, -М.: ИНФРА-М, 2004г. – 975 с.

13. Управление персоналом организации: Учебник (Под ред. А.Я. Кибанова. –

3-е изд. доп. И перераб. – М. :ИНФРА-М, 2005. – 638 с.- (Высшее образование)

14. Управление персоналом: Учебник / Общ. ред. А.И. Турчинова. –М.: РАГС, 2003г. -659 с.

15. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: Уч.пос. -М.:Юнити-Д.,2001г. – 871 с.

16. Журнал « Управление персоналом». Выпуск №7- 2007 г. – ноябрь.

17. Журнал « Управление персоналом». Выпуск №17- 2008 г. – сентябрь.

Приложение