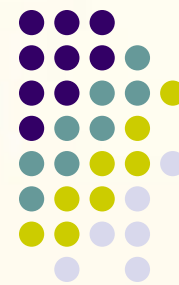
A background image showing a collection of colorful pencils (blue, green, yellow, orange, pink, purple) arranged in a circular pattern, pointing towards the center. The pencils are set against a light, textured background.

Внутрифирменное обучение персонала как фактор повышения эффективности работы организации

Управление персоналом — область знаний и практической деятельности, направленная на обеспечение организации «качественным» персоналом (способным выполнять возложенные на него трудовые функции) и оптимальное его использование. Могут встречаться также и другие названия: управление трудовыми ресурсами, управление человеческим капиталом, кадровый менеджмент, менеджмент персонала.

Персонал организации- совокупность физических лиц, состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором найма, и обладающих определенными качественными характеристиками (способности, мотивация, деловые и личностные качества), позволяющими обеспечить достижение целей организации.

Значение персонала: стратегический фактор, определяющий будущее организации, так как люди делают работу, подают идеи и позволяют фирме существовать на рынке. Даже наиболее капиталоемкие, хорошо сконструированные организации требуют определенного персонала, приводящего их в движение. Люди ограничивают или увеличивают силу и слабость организации.



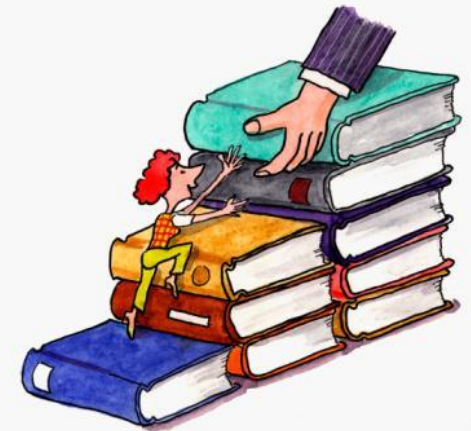


Профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации работника - предоставление работнику возможности повышения его профессионального уровня. Регулируется Трудовым кодексом, Законом РФ от 10.07.1992 № 3266-1 «Об образовании» (далее – Закон об образовании), Федеральным законом от 22.08.1996 № 125-ФЗ «О высшем и послевузовском профессиональном образовании» (далее – ФЗ № 125), а также нормами Налогового кодекса.

Статьей 196 ТК РФ установлено, что необходимость профессиональной подготовки и переподготовки работников определяется работодателем.

Возрастание роли обучения в процессах повышения конкурентоспособности предприятия, организационного развития и трудового потенциала работников обусловлено тремя факторами:

- Обучение персонала является важнейшим **средством достижения стратегических целей** организации.
- Обучение является важнейшим **средством повышения ценности человеческих ресурсов** организации.
- Без своевременного обучения персонала **проведение организационных изменений** сильно затрудняется или становится невозможным.



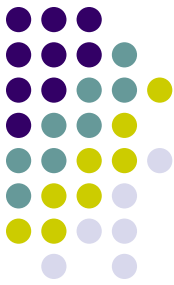
Цели обучения

- Обеспечивать сотрудников знаниями и умениями, необходимыми для качественного выполнения трудовых функций.
- Поддерживать профессиональный уровень персонала и знакомить его с современными достижениями технологии, изменениями социально-экономической обстановки и правовых условий.
- Готовить сотрудников к возможному замещению ими коллег во время отпуска, болезни, командировки и в случае увольнения.
- Готовить сотрудников к перемещению/продвижению по службе.
- Создавать и поддерживать у сотрудников чувство причастности к деятельности организации, знакомить с ее стратегией, структурой, услугами, технологией деятельности.
- Поддерживать у сотрудников позитивное отношение к работе.
- Обеспечивать выполнение требований, предъявляемых действующим законодательством, контролирующими (лицензирующими, сертифицирующими) органами, поставщиками, клиентами.

Определенные цели обучения решают следующие задачи:

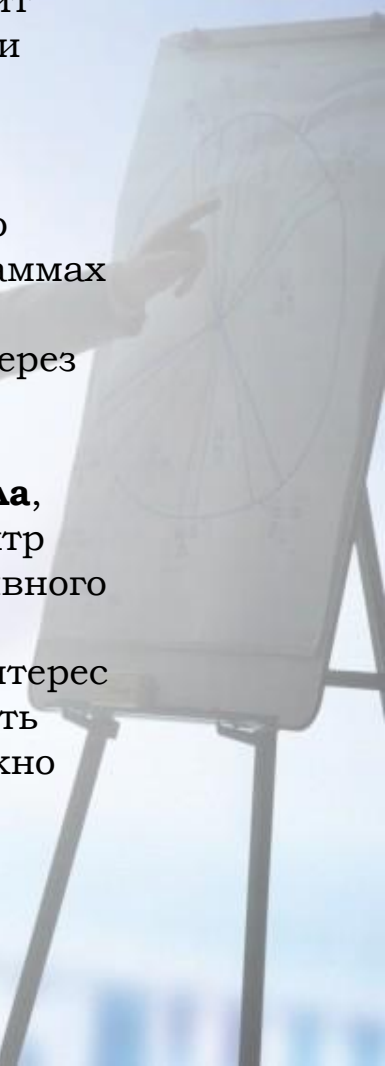
- цели служат ориентиром при разработке содержания учебных программ;
- четкая постановка целей обучения позволяет лучше и точнее определить требования к обучающимся;
- ясно сформулированные цели обучения помогают преподавателю и организаторам лучше понять, на что должны быть направлены основные усилия, то есть выделить основные приоритеты в обучении;
- цели обучения служат основой для последующей оценки эффективности учебных программ, курсов, семинаров;
- четкая постановка целей обучения позволяет обеспечить лучшее соответствие между потребностью в обучении и содержанием обучения.

Цели, преследуемые при обучении персонала, должны быть тесно увязаны с целями организации.



Методы обучения персонала:

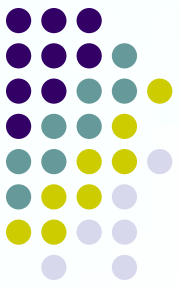
- **Самообразование персонала** - включает в себя изучение ими специальной литературы, посещение тематических выставок и семинаров, сбор и систематизацию информации. Главное отличие самообразования от дополнительного образования состоит в том, что оно, как правило, не носит системного характера и может не иметь ничего общего со стратегическими задачами компании;
- **Долгосрочное дополнительное обучение персонала**, связанное со стратегическими задачами компании - включает в себя получение второго высшего образования, а также участие в долгосрочных обучающих программах и мероприятиях. С точки зрения бизнеса такое образование можно рассматривать как инвестиции в персонал, которые начинают работать через определенное время;
- **Краткосрочное обязательное и дополнительное обучение персонала**, связанное с оперативными задачами компании — это очень большой спектр различных мероприятий, которые необходимы для эффективного оперативного управления, связанные со стратегическими задачами организации. В эту категорию входят семинары и бизнес-тренинги, которые представляют интерес для компании как на нынешнем этапе, так и в перспективе. Это могут быть конференции и выставки, где происходит обмен опытом. Также сюда можно отнести и участие специалистов компании в работе различных профессиональных клубов и сообществ, а также курсы обучения 1с.
- **Наставничество.**



Виды обучения по времени:

Краткосрочное обучение – это профессиональные тренинги и семинары. В процессе такого обучения отрабатывается несколько навыков и умений, если это тренинг, или происходит информационный вброс по одной или нескольким темам, если это семинар. Его продолжительность составляет от одного до трех дней. Как правило, в условиях современной бизнес-среды эффект от краткосрочного обучения персонала заметен в течение трех-четырёх месяцев, максимум – полгода. В нем больше заинтересована компания для решения своих бизнес-задач, поэтому его обычно целиком оплачивает организация.

В долгосрочном обучении (длительных программах, получении второго образования, программах повышения квалификации), безусловно, заинтересована и компания, и сотрудники. Оно повышает стоимость работника на рынке труда, поэтому в этом случае хорошим решением будет паритетная оплата обучения персонала. В этом случае повышается и мотивация персонала, и его лояльность. С другой стороны, компания имеет компенсацию части затрат, и, заключая договор с сотрудником, получает определенные гарантии его работы в организации и использование полученных им знаний.



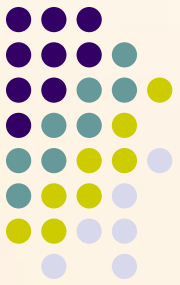
Стратегии используемые компанией при обучении персонала:



- Равнение на конкурентов, то есть обучать персонал тем же знаниям, умениям, навыкам и использовать те же методы, которыми пользуются конкуренты и партнеры.
- Прогнозирование развития отрасли бизнеса и ниши, и двигаться вперед, учитывая интересы клиентов компании.
- Не учитывать ситуацию на рынке и двигаться собственным курсом, принимая во внимание лишь специфику работы компании и ориентируясь на собственные задачи.

Каждая из этих стратегий имеет право на существование и используется компаниями. Главное, чтобы стратегия развития персонала была целиком и полностью связана со стратегией развития компании и учитывала ее оперативный годовой план развития. Знания, умения и навыки персонала – это конкурентное преимущество компании, которое позволяет ей не только развиваться, но быть эффективной и достигать запланированных результатов.

Основные направления работы при организации обучения персонала



В работе по обучению персонала могут быть выделены следующие семь основных направлений:

- **Постановка целей обучения.**
- **Определение потребностей в обучении.**
- **Определение содержания, форм и методов обучения и необходимых ресурсов.**
- **Выбор или подготовка преподавателей, инструкторов, тренеров, наставников, методистов.**
- **Проведение комплекса подготовительных мероприятий, в том числе подготовка положений и инструкций, регламентирующих процесс обучения или повышения квалификации разных категорий персонала, и назначение ответственных, формирование учебных групп.**
- **Проведение обучения. Текущий контроль за посещаемостью, обеспечение бесперебойной реализации учебной программы и обеспечение обучающихся всем необходимым.**
- **Оценка эффективности обучения.**



Обучение должно отвечать интересам организации, для этого руководству необходимо прояснить важнейшие интересы организации, связанные с работой по обучению персонала:

- Какова сфера деятельности организации, на каком рынке она работает, кто ее основные потребители?
- Чем организация планирует заниматься завтра? Какие функции и виды деятельности составят содержание завтрашней деятельности организации?
- Какие дополнительные профессиональные знания, навыки и умения требуются работникам для успешного выполнения этих функций и видов деятельности?
- Какие категории и чему надо учить в первую очередь?
- В какие сроки должно пройти обучение разных категорий персонала для успешного и своевременного достижения целей организации?

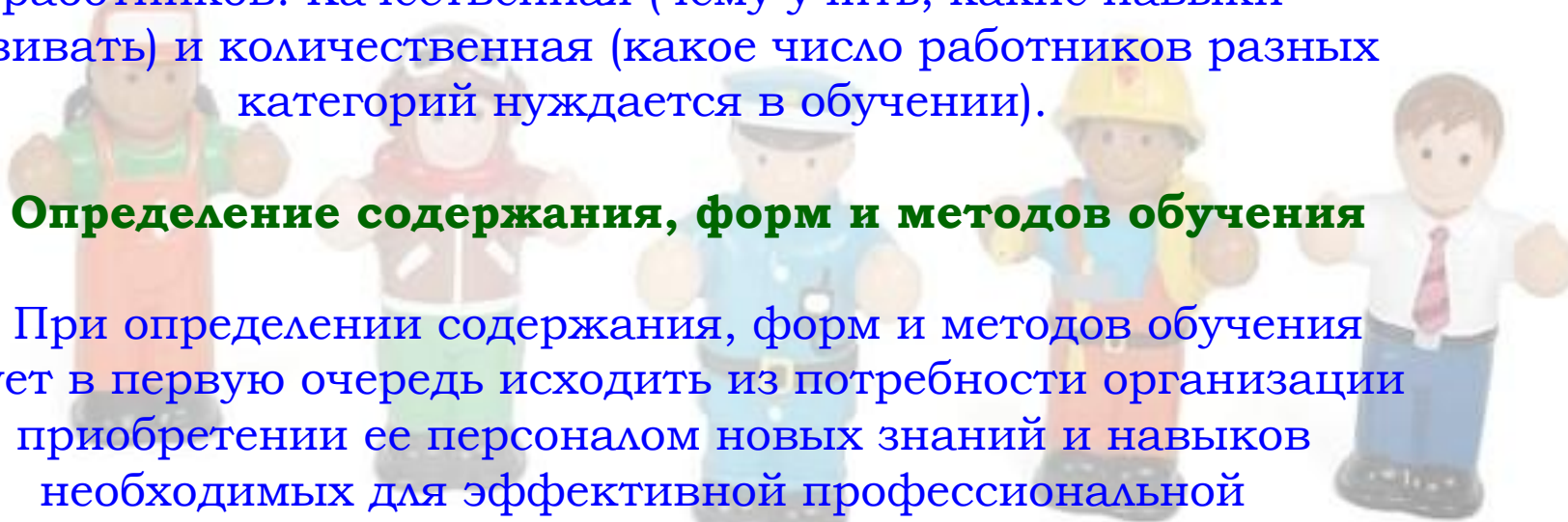
Определение потребности в обучении



Для того чтобы определить содержание и наиболее эффективные методы обучения, которые будут наилучшим образом способствовать достижению целей организации и целей обучения, необходимо установить качественную и количественную потребность в обучении основных категорий работников. Качественная (чему учить, какие навыки развивать) и количественная (какое число работников разных категорий нуждается в обучении).

Определение содержания, форм и методов обучения

При определении содержания, форм и методов обучения следует в первую очередь исходить из потребности организации в приобретении ее персоналом новых знаний и навыков необходимых для эффективной профессиональной деятельности, для успешного достижения целей организации. Содержание обучения должно прежде всего вытекать из задач, стоящих перед компанией в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Другим требованием является своевременное обновление знаний работников и поддержание высокого уровня их профессиональной компетентности.

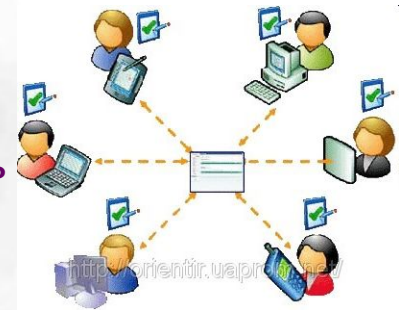
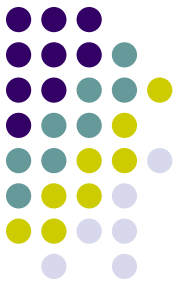


Выбор формы обучения

Выбор между собственными учебными программами, подготовленными и разработанными в самой организации, и внешними программами не всегда прост. Ясно, что компания гораздо лучше контролирует содержание и формат собственных программ, в случае необходимости они легче могут вносить изменения, добавления в программы, разработанные своими силами. Такие программы позволяют более тесно увязать процесс и результаты обучения с интересами организации, ее целями и стратегией.

С другой стороны, если работники посещают курсы или семинары, организуемые вне организации, то это открывает перед ними новые возможности взглянуть на свою работу и свою компанию в более широкой перспективе. Часто обучение вне компании дает обучающимся возможность установить достаточно тесные контакты с представителями родственных организаций, поделиться собственным опытом и перенять удачные находки и успешный опыт своих коллег.

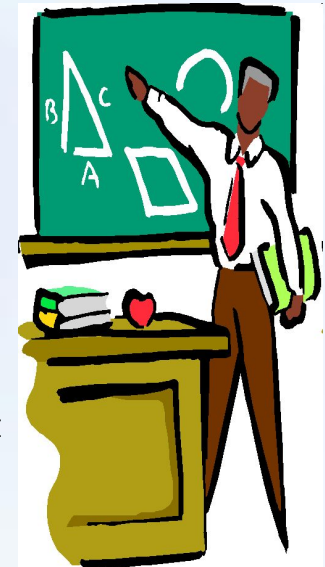
Обучение вне организации дает максимальный эффект лишь тогда, когда его содержание тесно увязано с целями и стратегией организации-заказчика, когда его результаты востребованы.



Выбор и подготовка преподавателей

Для проведения обучения необходимо сделать выбор из двух альтернатив: искать преподавателей «на стороне» либо привлекать к обучению персонала собственных преподавателей.

- Если организации для подготовки и развития персонала обучение требуется не постоянно, а время от времени и для небольшого числа работников, то организация может позволить себе заказать это обучение в специализированных организациях, работающих в сфере бизнес-образования (в ряде случаев объединяясь с другими организациями).
- Если же перед организацией стоит задача обучения большого числа работников на регулярной основе, то более целесообразно организовать подготовку собственных преподавателей или пригласить на постоянную работу соответствующих специалистов (преподавателей, тренеров, инструкторов).
- Многие крупные организации привлекают к работе в качестве преподавателей собственных работников, обладающих необходимыми знаниями и опытом. Основное преимущество, которое организация получает от этого, состоит в том, что в таком случае обучение может в значительно большей степени учитывать ту профессиональную специфику, с которой после завершения обучения придется столкнуться слушателям.
- Хорошо зарекомендовал себя подход, когда в качестве преподавателей (тренеров, инструкторов) выступают после соответствующей подготовки линейные руководители. Этот подход позволяет минимизировать штат работников отдела обучения и рационально использовать деньги, отпущенные на обучение.



Условия обучения



При организации обучения следует обеспечить:

- *хорошее освещение;*
- *хорошую вентиляцию;*
- *комфортную температуру;*
- *отсутствие отвлечений и постороннего шума;*
- *возможность трансформации учебного помещения согласно используемым методам обучения;*
- *использование компьютерной техники для презентаций, тестирования слушателей, проведение деловых игр;*
- *возможность использовать проекционную аппаратуру и/или демонстрировать видеофильмы.*



МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

Существует огромное многообразие учебных программ, предназначенных для самых разных категорий работников – от рядового персонала до высшего руководства. Все многообразие используемых при этом методов обучения можно разбить на две большие группы:

обучение вне рабочего места:
методы обучения на рабочем месте.

Методы обучения персонала вне рабочего места

Метод обучения	Характерные особенности метода
Чтение лекций	Пассивный метод обучения, используется для изложения теоретических и методических знаний, практического опыта.
Программированные курсы обучения	Более активный метод обучения, эффективен для получения теоретических знаний.
Конференции, семинары	Активный метод обучения, участие в дискуссиях развивает логическое мышление и вырабатывает способы поведения в различных ситуациях.
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 процессах принятия решений.

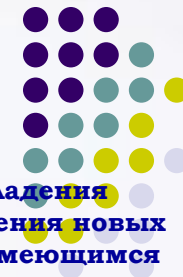
Обучение **вне рабочего места** более эффективно, но связано с дополнительными финансовыми затратами и отвлечением работника от его служебных обязанностей. При этом сознательно меняется среда и работник отрывается от повседневной работы.

Обучение вне организации, как правило, касается руководителей или высококвалифицированных специалистов.

Такое обучение может совершаться по многим направлениям и многими способами: это обучение в специализированных центрах и институтах по повышению квалификации или через прослушивание специализированных систематических курсов. Во многих случаях очень эффективным является направление специалистов на конференции, конгрессы или симпозиумы, где обсуждаются проблемы, затрагивающие деятельность фирмы.



МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ



Метод обучения	Характерные особенности метода
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. В результате этого за определенный промежуток времени создается представление о многогранности деятельности и производственных задач (специальные программы молодого поколения специалистов).
Использование работников в качестве ассистентов, стажеров	Обучение и ознакомление работника с проблемами высшего и качественно иного порядка задач при одновременном принятии на себя некоторой доли ответственности.
Подготовка в проектных	Сотрудничество, осуществляемое в учебных целях в проектный

Это метод используется для овладения необходимыми навыками и ознакомления новых работников с тем, как пользоваться имеющимся оборудованием и инструментами непосредственно в процессе выполнения профессиональной деятельности. Обучение на рабочем месте призвано не только передать работнику необходимые для работы знания, но и сформировать у него более точные представления о содержании его профессиональной роли, то есть о тех требованиях, которые организация предъявляет к его работе.

Иногда обучение на рабочем месте проходит на специальных учебных участках или в учебных цехах. Эффективность такого обучения снижается в том случае, если производственная база, на которой проходит обучение, не соответствует оборудованию и инструментам, используемым в реальных рабочих условиях. Обучение на рабочих местах как особый метод обучения следует шире использовать в тех случаях, когда:

- работники проходят обучение преимущественно в аудитории, хотя лучших результатов можно было бы достичь посредством обучения на рабочем месте;

- фактически обучение на рабочем месте уже осуществляется стихийно, требуется лишь наведение порядка и документальное и процедурное оформление этого процесса в соответствии с установленными требованиями к профессиональному обучению;

- в организации уже имеются люди, которые при соответствующей организации обучения могут стать хорошими преподавателями (инструкторами, наставниками) для обучения на рабочем месте.

Факторы, влияющие на выбор учебных программ



<i>Основные факторы</i>	<i>Содержание факторов</i>	
<p>Соответствие программы обучения стратегическим целям организации и ее кадровой политике.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Востребованность результатов обучения ❖ Связь обучения с другими направлениями работы с персоналом (поиск и отбор, адаптация, оценка, стимулирование и др.) ❖ Соответствие обучения исповедуемой в организации философии управления и организационной культуре 	
<p>Потребность в обучении.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Несоответствие квалификации и профессиональной подготовки отдельных категорий персонала новым направлениям деятельности организации ❖ Наличие в организации категорий работников, регулярно нуждающихся в обучении (руководители). ❖ Качественная потребность в обучении ❖ Численность работников, нуждающихся в обучении в данный момент или в будущем 	
<p>Содержание обучения</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Предоставление обучающимся необходимой информацией ❖ Обучение моторным навыкам и навыкам работы с информацией ❖ Обучение навыкам межличностного общения и изменение установок ❖ Обучение навыкам анализа проблем и подготовки решений 	
<p>Использование ключевых принципов обучения</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Обеспечение слушателей необходимой обратной связью ❖ Обеспечение возможностей для практического закрепления полученных знаний и навыков ❖ Обеспечение необходимого уровня мотивации слушателей к обучению и к применению новых знаний и умений в работе 	
<p>Характеристики обучающихся</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Личностные особенности слушателей ❖ Индивидуальные различия слушателей в опыте, знаниях и способностях ❖ Мотивация к обучению 	
<p>Стоимость программы</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Размер бюджета на обучение ❖ Оплата преподавателей ❖ Оплата за аренду помещений ❖ Косвенные издержки, связанные с отсутствием обучающихся на рабочем месте 	

Система контроля эффективности обучения персонала включает в себя:

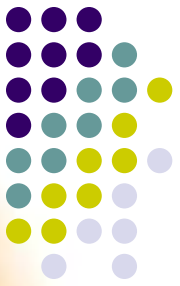


- входной контроль;
- текущий контроль (если речь идет о длительных программах обучения);
- заключительный контроль (может иметь формальную и неформальную форму);
- контроль за использованием приобретенных знаний и навыков в процессе работы.

Осуществлять такой контроль может и непосредственный руководитель на рабочем месте сотрудника, можно проводить анкетирование клиентов компании, чтобы выяснить, как изменился, например, уровень сервиса и так далее. Однако необходимо иметь в виду, что, как правило, кроме обучения персонала, на бизнес-результаты могут оказывать влияние еще многие факторы, например, создание благоприятной бизнес-среды, различного рода внешние воздействия, улучшение бизнес-процессов внутри самой компании и так далее.

Все методы обучения персонала могут принести необходимый результат и быть востребованы внутри организации. Главное – знать, какого результата ждет компания от данного обучения персонала, зачем ей это нужно, и каким образом будут контролироваться полученные результаты.

Причины сопротивления персонала процессу организационных изменений:



- недостаток у персонала знаний и навыков, необходимых в новых условиях;
- недоверие к руководству;
- старая система ценностей и приоритетов, определяющая поведение работников;
- страх перед новым, неуверенность в собственных силах;
- непонимание целей и путей осуществления изменений;
- недостаточная заинтересованность в изменениях.

Значение внутрифирменного обучения персонала

- рост прибыли (рабочие, обладающие необходимым объемом знаний, умений и навыков, обеспечивают более высокую производительность и качество труда при рациональном использовании материальных ресурсов);
- раскрытие потенциала работников;
- сплочение и улучшение социально-психологического климата коллектива;
- рост мотивации;
- укрепление преданности сотрудников организации;
- обеспечение преемственности в управлении;
- привлечение новых сотрудников;
- формирование желательных образцов поведения и соответствующей организационной культуры, способствующей успешному достижению организационных целей;
- использование высокотехнологичной компьютерной техники, автоматизация технологических процессов, что требует дальнейшего совершенствования подготовки кадров к овладению этим оборудованием. При этом важной проблемой является необходимость изыскания и использования новых форм и методов подготовки кадров для работы с новейшей техникой, освоение которой имеет существенное значение для повышения эффективности производства. В связи с этим изменяется и сам процесс подготовки рабочих кадров.

Обучение призвано подготовить персонал к правильному решению более широкого круга задач и обеспечить высокий уровень эффективности в работе, повысить трудовой потенциал работников. Обучение призвано передавать работникам также информацию о текущем состоянии дел в компании и способствовать развитию у них понимания перспектив развития организации и основных направлений ее стратегии.



Заключение



Возрастание роли обучения в процессах повышения конкурентоспособности предприятия, организационного развития и трудового потенциала работников обусловлено тремя факторами:

- Обучение персонала является важнейшим средством достижения стратегических целей организации;
- Обучение является важнейшим средством повышения ценности человеческих ресурсов организации;
- Без своевременного обучения персонала проведение организационных изменений сильно затрудняется или становится невозможным;

Обучение и повышение квалификации персонала в настоящее время должны носить непрерывный характер и проводиться в течение всей трудовой деятельности работника. Руководство предприятия должно рассматривать затраты на подготовку персонала как инвестиции в основной капитал, которые позволяют наиболее эффективно использовать новейшие технологии.

Для эффективности непрерывного обучения нужно, чтобы работники были в нем заинтересованы. Администрации необходимо увеличить мотивацию, а также создать климат, благоприятствующий обучению.