Активные методы обучения персонала **Содержание**

Введение 3

1. Понятие активных методов обучения 5

2. Значение и принципы выбора метода обучения персонала 8

3. Виды методов обучения 10

3.1. Критерии деления методов на группы 10

3.2. Традиционные методы обучения персонала 12

3.3. Активные методы обучения персонала 13

4. Разработка и реализация методов обучения 18

4.1. Первые попытки обучить сотрудников 18

4.2. Попытка навести порядок 19

4.3. Формализация обучения 19

4.4. Выявление потребностей в обучении 20

4.5. Автоматизация (от учебного центра к корпоративному университету) 21

4.6. Самообучающаяся организация 22

Заключение 23

Список использованной литературы 24

# Введение

Бизнес развивается. Конкуренция растет. И задача любой компании — не только выжить, но и оставаться конкурентоспособной как можно дольше. Успех предприятия напрямую зависит от эффективности работы его сотрудников. Поэтому проблема обучения персонала актуальна для многих компаний.

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.

Достижение долгосрочных и краткосрочных целей, необходимость повышения конкурентоспособности и проведение организационных изменений требуют опоры на хорошо спланированную и четко организованную работу по обучению персонала. При этом дело не ограничивается передачей работникам тех или иных знаний и развитием у них необходимых навыков. В ходе обучения работникам может быть передана информация о текущем состоянии дел и о перспективах развития организации. Кроме того, обучение призвано повышать уровень трудовой мотивации, приверженности персонала своей организации и включенности в ее дела.

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.

На практике больше всего зарекомендовали себя активные методы обучения персонала, что рассмотрено в следующих главах данной курсовой работы.

Исходя из этого **целью курсовой работы** является теоретическое изучение и сравнение различных методов обучения персонала, выявление преимуществ активных методов обучения, а также рассмотрение процесса их реализации на практике.

# 1. Понятие активных методов обучения

**Обучение персонала** — это развитие профессиональных знаний, умений и навыков сотрудников с учетом целей соответствующих подразделений, которые в свою очередь определяются стратегией компании. Благополучная, стабильная организация думает о своем будущем, готова вкладывать в него деньги[[1]](#footnote-1).

В зависимости от целей и возможностей конкретной организации обучение может быть узкоспециальным (профессиональным) и корпоративным, проходить в форме лекций, семинаров, тренингов. Сейчас модным стало дистанционное обучение через Интернет: обучаемые выполняют задания и проходят тестирование на сайте обучающей организации, после чего получают по почте официальный документ о квалификации. Организовать учебный процесс можно по-разному: привлечь специалистов и менеджеров фирмы, пригласить внешних преподавателей, тренеров, экспертов. Компании обычно используют смешанные формы обучения, а крупные организации создают собственные учебные центры и корпоративные университеты.

**Методы обучения персонала** - способы, при которых достигается овладение знаниями, умениями, навыками обучающихся[[2]](#footnote-2).

**Профессиональное обучение** - процесс формирования у сотрудников организации специфических профессиональных навыков постредством специальных методов обучения.

**Активные методы обучения** включают в себя любые способы, приемы, инструменты разработки, проведения и совершенствования процесса обучения чему-либо, которые отвечают следующим требованиям:

* Приоритет характеристик, запросов, особенностей обучающихся в разработке и организации процесса обучения
* Сотрудничество обучающихся и преподавателя (в данном смысле – инструктора, координатора обучения) в планировании и реализации всех этапов процесса обучения (от определения учебных целей до оценки степени их достижения).
* Активное, творческое, инициативное участие обучающихся в процессе получения необходимого им результата обучения.
* Максимальная приближенность результатов обучения к сфере практической деятельности обучающихся; пригодность результатов к практическому внедрению, развитию и совершенствованию после окончания обучения
* Развитие – наряду со специфическими изучаемыми навыками – приемов эффективного обучения[[3]](#footnote-3)

Таким образом, применение системы активных методов обучения, разработанной и совершенствуемой в зависимости от особенностей конкретных учебных ситуаций, целевых аудиторий является одним из ключевых элементов в реализации идеи непрерывного обучения, правления накоплением и развитием навыков и знаний индивидов для активной же (само) реализации.

Проблема наличия адекватно квалифицированных, гибких, способных к самообучению и саморазвитию, эффективному планированию образовательных и карьерных путей кадров – прежде всего в области управления – является одной из ключевых в обеспечении успеха развития предприятия.

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

Причины необходимости обучения персонала предприятия заключаются в следующих тезисах.

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»[[4]](#footnote-4).

# 2. Значение и принципы выбора метода обучения персонала

К принципам выбора метода обучения персонала чаще всего относят: объективность, надежность, достоверность, доступность, а также принцип соответствия общей кадровой политике организации.

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[[5]](#footnote-5).

Решением проблемы профессионального обучения персонала занимаются отделы профессионального обучения компаний. Крупные организации на Западе затрачивают на эти цели до 10% фонда заработной платы. Эти средства рассматриваются не как досадные дополнительные расходы, а как инвестиции, которые в будущем сулят немалую прибыль.

*В современной быстро меняющейся рыночной среде компании могут добиться успеха только в том случае, если им удастся поднять методы своей работы на качественно новый уровень. Компания вынуждена работать гибко, создавая новые системы отношений как с партнерами по бизнесу, так и со своими сотрудниками, вырабатывать адекватные происходящим изменениям стратегии, пересматривать приоритеты в развитии организации.*

Поскольку важными характеристиками культуры компании являются уровень образования персонала, его профессионализм и умение работать в команде, то профессиональная подготовка и переподготовка персонала приобретает стратегическое значение. Обучение персонала в таких условиях становится одним из главных ключей к успеху, поскольку позволяет переходить к профессиональным технологиям, в том числе и в области управления. Процесс модернизации знаний и навыков должен носить постоянный характер, вот почему перед руководством компании встает задача создания обучающейся организации, умеющей использовать, полученный в процессе своей деятельности опыт, в целях корректировки методов работы для решения реальных проблем компании.

# 3. Виды методов обучения

## 3.1. Критерии деления методов на группы

Цели обучения образуют основу для создания детальной учебной программы, само содержание которой зависит от количества и вида учебных целей. Выяснение целей обучения дает возможность ответить на следующие вопросы: когда и в течение какого периода проводится обучение? Каков наиболее подходящий метод обучения? Кто может предложить наиболее оптимальное содержание курсов и, таким образом, обеспечить обучение? Где его лучше проводить? При этом не следует забывать о личностных характеристиках сотрудника, которого предполагается обучать.

Таким образом, 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.

Виды обучения: подготовка новых работников, переподготовка, повышение квалификации, развитие компетенции. Формы обучения: групповое  и индивидуальное обучение. По длительности можно выделить  долгосрочное и краткосрочное обучение.

Методы обучения делятся на традиционные и активные. К **традиционным** относятся лекции, семинары и учебные видеофильмы. 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.

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[[6]](#footnote-6).

Разделить методы обучения однозначно на активные и неактивные непросто. Некоторые из них являются переходными к практическим занятиям и самостоятельной работе. Бесспорно, к активным методам обучения можно отнести разбор конкретных ситуаций, занятия-дискуссии по проблемам предприятия, а также учебно-практические конференции по обмену опытом. Разновидностями активных методов обучения со специальными возможностями формирования и развития социально-психологических качеств являются ролевой разбор конкретной ситуации (инсценировка) и методы социально-психологического тренинга.

Также методы обучения персонала можно разделить на две группы[[7]](#footnote-7):

* **обучение на рабочем месте**: метод усложняющихся заданий, смена рабочего места, направленное приобретение опыта, производственный инструктаж, метод делегирования ответственности и другие методы;
* **обучение вне рабочего места**: чтение лекций, проведение деловых игр, разбор конкретных производственных ситуаций, проведение конференций и семинаров, формирование групп по обмену опытом, создание кружков качества и другие методы.

Названные методы обучения не исключают друг друга, так как обучение в стенах организации может вестись с отрывом или без отрыва от работы. Кроме того, они могут дополнять друг друга, так как обучение в процессе работы часто совмещается с обучением в других организациях или учебных заведениях.

Обучение на рабочем месте отличается своей практической направленностью, непосредственной связью с производственными функциями сотрудника, предоставляет, как правило, значительные возможности для повторения и закрепления вновь изученного. Метод обучения на рабочем месте включает в себя следующие методы.

Методы обучения вне рабочего места дают учащемуся возможность абстрагироваться от сегодняшней ситуации на рабочем месте и выйти за рамки традиционного поведения. Такое обучение способствует формированию принципиально новых поведенческих и профессиональных компетенций. Метод бучения вне рабочего места включает следующие методы.

## 3.2. Традиционные методы обучения персонала

**Лекция** является традиционным и одним из самых древних методов профессионального обучения. 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. 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.

**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.

**Самостоятельное обучение** 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.

## 3.3. Активные методы обучения персонала

**Инструктаж** представляет собой разъяснение и демонстрацию приемов работы непосредственно на рабочем месте и может проводиться как сотрудником, давно выполняющим данные функции, так и специально подготовленным инструктором. Инструктаж, как правило, ограничен во времени, ориентированным на освоение конкретных операций или процедур, входящих в круг профессиональных обязанностей обучающегося.

**Ротация** представляет собой метод самостоятельного обучения, при котором сотрудник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков. Ротация широко применяется предприятиями, требующими от работников поливалентной квалификации, т.е. владения несколькими профессиями. Помимо чисто обучающего эффекта ротация оказывает положительное влияние на мотивацию сотрудника, помогает преодолевать стресс, вызываемый однообразными производственными функциями, расширяет социальные контакты на рабочем месте.

**Наставничество** 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.

**Рассмотрение практических ситуаций (кейсов)** позволяет в определенной мере преодолеть этот недостаток. Данный метод 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.

**Деловые игры** представляют собой метод обучения, наиболее близкий к реальной профессиональной деятельности обучающихся. Преимущество деловых игр состоит в том, что являясь моделью реальной организации, они обновременно 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.

В отличие от конкретной ситуации, где воспроизводится момент производственной обстановки, в деловой игре обстановка выражается в динамике, процесс производства – в развитии. Воспроизвести производство в динамике и включить в него участников – две сложные проблемы использования игрового метода, которые заключаются в том, чтобы достаточно точно передать характеристики и условия производства, а также, помимо технологических параметров и экономических факторов, социально-психологические факторы. В этой связи привлекательна идея использовать в деловой игре в качестве модели реальное производство. Таким образом, мы видим, что игровые методы обучения не имеют четкой границы с методами практического освоения.

**Тренинг** - это активная форма обучения с использованием практических упражнений. Тренинги призваны развивать определенные управленческие и коммерческие навыки — управление исполнением, планирование, делегирование, мотивирование, тайм-менеджмент, эффективные продажи, переговоры, презентацию. Благодаря тренингам можно повысить личную эффективность сотрудников — развить ориентацию на результат, способность управления конфликтами, коммуникативные навыки, лидерство. На тренингах более 70 процентов времени посвящено деловым играм и их анализу, закреплению наиболее эффективных стратегий поведения в типичных деловых ситуациях. Эффективность усвоения новой информации на тренингах гораздо выше, чем на лекциях и семинарах, так как здесь не только приобретаются знания теоретического характера, но в различных ролевых играх и учебных ситуациях вырабатываются практические умения и навыки. Повышению действенности тренингов способствует применение видеоаппаратуры, когда участники могут анализировать видеозапись деловых игр.

Большинство перечисленных выше методов могут быть скомби­нированы между собой. К сочетанию этих двух методов можно от­нести брифинги, программируемое обучение, лекции, обучение с по­мощью компьютера, практические занятия, дистанционное обучение и т.п.

Каждый метод имеет свои преимущества и недостатки. И главным критерием при выборе того или иного метода является его эффективность для достижения целей обучения каждого конкретного работника.

В таблице 1 перечислены основные преимущества и недостатки способов предоставления обучения. Большая часть из них под­тверждается опытом многих организаций.

Таблица. **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 устновлены 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.

# 4. Разработка и реализация методов обучения

Разработка и реализация **методов обучения** персонала состоит из следующих шагов[[8]](#footnote-8):

1. Определить: потребности персонала в обучении, уровень профессионального и личностного развития сотрудников, целесообразность обучения тех или иных сотрудников.
2. Разработать: систему обучающих мероприятий, включающих контроль за усвоением знаний и формированием навыков, систему поддержки результатов обучения.
3. Включить систему обучения в систему стимулирования/мотивирования персонала.
4. Организовать обучающие мероприятия (лекции, семинары, тренинги, рабочие группы и т.д.), адаптированные к потребностям и особенностям вашей компании.
5. Получить "обратную связь" по результатам обучения.

## 4.1. Первые попытки обучить сотрудников

На малых предприятиях нет даже менеджера по персоналу, а кадровик, как правило, не задумывается о необходимости развивать способности сотрудников. Поэтому идея обучения реализуется кем-то из руководителей.

Как правило, для пробы выбирают самый экономичный вариант. Например, руководитель по Интернету находит самый интересный для себя и недорогой бизнес-тренинг, посещает его, и, если понравилось, направляет туда своих коллег. Если эксперимент проходит успешно, на предприятии постепенно входит в моду участвовать в различных обучающих программах. Сотрудники все чаще обращаются к начальству с просьбой хотя бы частично оплатить их обучение. Руководство сначала радуется этим инициативам, а потом начинает напрягаться, ощущая отсутствие единой системы.

## 4.2. Попытка навести порядок

Стихийные попытки руководства подвести итоги (кого и чему обучали за последний период, сколь-ко денег потратили и какой результат получили) в худшем случае могут привести к такому решению: “пусть обучением занимаются конкуренты, а мы будем нанимать уже подготовленный персонал”. Однако хорошо обученные специалисты ценят себя дороже, кроме того, при поиске работы многие принимают во внимание не только размер зарплаты, но и возможность учиться.

Обучают обычно коммерческий персонал (например, продавцов) с целью повышения отдачи от их работы и менеджеров, чтобы улучшить управляемость организации. Желание руководителей повышать квалификацию сотрудников не всегда находит взаимопонимание со стороны последних. Возникает множество вопросов: проводить обучение в будни или в выходные (и предусмотрена ли компенсация по зарплате или отгулы за обучение в нерабочее время).

На этом этапе компания прежде всего учится поощрять своих сотрудников к обучению, решать организационные вопросы, связанные с обучением, взаимодействовать с обучающими организациями. Самое главное заключается в том, что ответственность за организацию обучения передается администратору. Наконец, в фирме появляется менеджер по персоналу.

## 4.3. Формализация обучения

На этом этапе встает вопрос о повышении эффективности расходования средств и оценке результатов. Возникает идея нанять внутреннего тренера, который разрабатывал бы программы под нужды компании и проводил обучение по плану. Поначалу это решение кажется гениальным. Месячная зарплата внутреннего тренера равна оплате одного тренингового дня во внешней обучающей компании. Кроме того, он всегда под рукой, управляем и предсказуем.

Первые тренинги продаж проходят на ура. Персонал уже смирился с неизбежностью обучения, руководитель коммерческого отдела с надеждой следит за кривой продаж, финансовый директор подсчитывает экономию расходов, а руководители других отделов составляют планы обучения для сотрудников.

Опыт работы организации с внутренними тренерами приводит к выводу о том, что при большом штате тренеров должно быть несколько и каждый из них должен специализироваться на чем-то одном — на продажах, на управлении, на регионах. Простым программам можно обучить линейных менеджеров, которые поделятся знаниями с сотрудниками своих подразделений. А программы топ-уровня придется заказывать у внешних обучающих организаций или у внешних тренеров. Кроме того, можно их “приручать”, чтобы получать скидки и особо теплое к себе отношение. Все это называется учебным центром, руководитель которого управляет процессом обучения и отслеживает результаты.

## 4.4. Выявление потребностей в обучении

Когда в компании уже организован отдел персонала, у директора по персоналу возникает стремление систематизировать обучение в компании, освоить единые процедуры выявления потребности в обучении и оценки его эффективности.

Центральным ядром целостной системы работы с персоналом может стать модель компетенций. Компетенцию нельзя путать с компетентностью, которая скорее относится к владению узкопрофессиональными знаниями. Компетенция — понятие более широкое, это совокупность ключевых знаний, умений, навыков, качеств, требуемых на определенной позиции. Например, для должности бухгалтера главной компетенцией является внимание к деталям, для продавца — клиент-ориентированность, для менеджера — планирование и контроль.

Каждая компетенция описывается в терминах поведенческих индикаторов, которые можно наблюдать в реальных рабочих ситуациях и в деловых играх. По личностному складу человек может быть недостаточно решительным, мягким, но здесь важно не то, как он общается с друзьями, а то, насколько он эффективен на своем рабочем месте. Поэтому, если менеджер способен четко ставить задачи, осуществлять промежуточный и итоговый контроль, корректировать действия подчиненных и добиваться достижения поставленных целей, он получит высокие оценки по компетенции “управление исполнением”.

## 4.5. Автоматизация (от учебного центра к корпоративному университету)

На определенном уровне развития компании возникает необходимость автоматизировать работу по управлению персоналом, в том числе и по его обучению. Существуют специальные программы, которые по заданным критериям выявляют потребность в обучении, помогают планировать обучающие группы, рассылают приглашения участ- никам, фиксируют результаты, делают выводы о необходимости продвижения сотрудников.

Внутри компании помимо учебного центра начинает формироваться корпоративный университет, главная задача которого — организация обучения топов, в том числе и на западных программах. Корпоративный университет интегрирует несколько направлений работы: узкопрофессиональное обучение силами внутренних специалистов компании и приглашенных экспертов, теоретическое обучение силами преподавателей вузов и развитие профессиональных компетенций силами лучших провайдеров тренинговых программ.

## 4.6. Самообучающаяся организация

Наконец наступает тот долгожданный момент, когда возврат инвестиций в обучение сотрудников становится очевидным. Обучение из инструмента адаптации и развития подчиненных превращается в инструмент развития организации. Принцип саморазвития принимается как основная ценность корпоративной культуры и становится серьезным преимуществом компании в условиях ужесточающейся конкурентной борьбы.

Чтобы воплотить принцип саморазвития на практике, в организации вводится институт наставничества. Линейных менеджеров обучают тренировать коллег и подчиненных прямо на рабочих местах.

Если компания планирует свои будущие потребности в персонале, она разрабатывает специальные программы для старшекурсников и выпускников вузов. Те, кто проходит жесткое сито вступительных испытаний, могут рассчитывать на стажировку в компании и в перспективе на престижную и хорошо оплачиваемую работу. А компания получает хорошо подготовленных и адаптированных молодых специалистов.

# Заключение

Реализация стратегических задач и краткосрочных планов развития любой организации предполагает выполнение ее персоналом определенных производственных функций. Успешное выполнение этих функций сильно зависит от уровня квалификации и профессиональной компетентности сотрудников компании. Одним из методов, позволяющим изменять и улучшать уровень квалификации и профессиональной компетентности сотрудников, является система профессионального обучения персонала. Но единой универсальной методики, пригодной для решения всего комплекса задач, стоящих перед разработкой и внедрением системы профессионального обучения персонала, просто не существует и вряд ли она возможна. Нет общепринятой методики и за рубежом.

Рассмотрев теоретические и практические аспекты выбора и применения активных методов обучения персонала, можно сделать следующие выводы:

1. Для поддержания работоспособности персонала должен проводиться регулярный мониторинг ситуации в организации. Для этого важно разработать системы оценки эффективности труда, аттестации.
2. Для обеспечения потребности в кадрах, особенно в ситуации закрытой кадровой политики, важно продвигать уже работающий персонал — что создает совершенно особое, патриотическое отношение к организации.
3. Процедуры планирования карьеры, обучения персонала помогают и организации, и персоналу спрогнозировать удовлетворение как организационных, так и индивидуальных целей профессионального и должностного роста.
4. Для удержания благоприятной рабочей ситуации в организации важно правильно работать с конфликтной ситуацией.

# Список использованной литературы

1. Альберт М., Мескон М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1999.
2. Базаров Т.Ю., Еремин Б. Л. Управление персоналом: Учебник для вузов– М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2003. – 423 с.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарика, 2003 – 296 с.
4. Генкин Б.М.,. Кононова Г.А., Кочетков В.И. и др. Основы управления персоналом: Учеб. для вузов – М.: Высшая школа, 2002. – 383 с.
5. Герчекова И.А. Менеджмент: Учебник. – М.: Бизнес и биржи, 2003 - 620 с.
6. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 512 с.
7. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. – М.: Инфра-М, 1999 г., 295 стр.
8. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия:Учеб.пос.-М.:ИНФРА-М, НГАЭиУ,1999.-312с.
9. Оганесян И. Управление персоналом организации: Уч. пос. -Мн.:Амалфея,2000.-256с.
10. Перачев В.П. Руководство персоналом организации.. – Москва, 1998 - 447 с.
11. Поршнева А.Г., Румянцевой З.П. Управление организацией: Учебник– 2-е издание, Москва, 1999 - 282 с.
12. Пугачев В. Тесты, дел. игры, тренинги в упр. персоналом: Уч. -М.:Аспект-Пр.,2000.-285с.-(Упр.перс.)
13. Пукас Г.К. Организация и методика производственного обучения рабочих: Методические указания работникам отделов технического обучения. – Днепропетровск, 2001 – 305 стр.
14. Спивак В.А. Управление персоналом: Практ. по курсу. -СПб.:ИВЭСЭП,Знание,2000.-144с.
15. Форсиф П. Развитие и обучение персонала СПб: Издательский дом "Нева"2003 – 182 с.
16. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: Уч.пос. -М.:Юнити-Д.,2001.-446с

1. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 512 с [↑](#footnote-ref-1)
2. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: Уч.пос. -М.:Юнити-Д.,2001.-446с [↑](#footnote-ref-2)
3. Оганесян И. Управление персоналом организации: Уч. пос. -Мн.:Амалфея,2000.-256с [↑](#footnote-ref-3)
4. Герчекова И.А. Менеджмент: Учебник. – М.: Бизнес и биржи, 2003 - 620 с [↑](#footnote-ref-4)
5. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. – М.: Инфра-М, 1999 г., 295 с [↑](#footnote-ref-5)
6. Генкин Б.М.,. Кононова Г.А., Кочетков В.И. и др. Основы управления персоналом: Учеб. для вузов – М.: Высшая школа, 2002. – 383 с [↑](#footnote-ref-6)
7. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 512 с [↑](#footnote-ref-7)
8. Базаров Т.Ю., Еремин Б. Л. Управление персоналом: Учебник для вузов– М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2003. – 423 с [↑](#footnote-ref-8)