ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ3

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОБУЧЕНИЯ

ПЕРСОНАЛА5

1.1 Понятия развития и обучения персонала5

1.2 Система обучения персонала8

2. КЛАССИФИКАЦИЯ МЕТОДОВ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА16

2.1 Виды и методы обучения персонала в организациях16

2.2. Особенности обучения различных категорий работников21

ЗАКЛЮЧЕНИЕ28

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ30

**ВВЕДЕНИЕ**

На сегодняшний день в условиях кризисного общества человеческие ресурсы предприятия являются одним из наиболее ценных, в связи с чем они требуют особенного внимания. В теории управления обучение рассматривается как основной источник создания конкурентных преимуществ. Для «обучающейся» организации характерно вовлечение сотрудников в процесс получения как любого опыта и знаний, которые могут быть использованы компанией в дальнейшем. **Актуальность** данного исследования заключается в том, что главным фактором конкурентоспособности и эффективности экономических систем в рыночных условиях является наличие грамотных трудовых ресурсов, способных решать весь комплекс внутрифирменных задач. Для того чтобы поднять на такой уровень персонал необходимо разбираться в формах методах обучения персонала. Только правильная классификация и грамотное применение методов обучения позволит достигнуть максимальных высот.

**Цель** курсовой работы заключается в комплексном изучение методов обучения персонала. Для создания эффективной системы внутрифирменного обучения и повышения квалификации персонала организации.

Для решения поставленной задачи перед исследованиям поставлены следующие **задачи:**

* изучить особенности понятия развития и обучения персонала;
* исследовать общепринятые системы обучения персонала;
* классифицировать методы и формы обучения персонала;
* выявить особенности корпоративного обучения персонала.

**Объектом** исследования является система обучения и повышения квалификации персонала предприятия.

**Предметом** исследования выступает особенности классификации методов обучения персонала.

**Степень научной разработанности темы.** Так как данная проблематика на сегодняшний день является актуальной, это проблема достаточно хорошо разработана как среди отечественных, так и зарубежных специалистов. Среди наиболее выдающихся современных специалистов можно выделить В.Гусева[[1]](#footnote-1), Т.Н.Матрусова[[2]](#footnote-2), А.Петров[[3]](#footnote-3), А.Пименов[[4]](#footnote-4) и др.

**Теоретическая и методологическая база исследования**. Теоретическая база исследования опирается на исследования отечественных и зарубежных исследователей.

В ходе исследования широко применялись такие общенаучные методы как наблюдение, описание, классификация и методы сравнительного анализа.

**Структура курсовой работы.** Курсовая работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка использованных источников и литературы.

**1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОБУЧЕНИЯ**

**ПЕРСОНАЛА**

1.1 Понятия развития и обучения персонала

Развитие персонала - важнейшее условие успешной деятельности любой современной компании. Несоответствие квалификации сотрудников потребностям организации, либо же ее нехватка у ряда работников, могут отрицательно сказаться на функционировании этой организации, так как наука не стоит на месте, постоянно идет ее развитие, появляются новые современные технологии, а прежних навыков и умений сотрудников может быть недостаточно для овладения всеми современными новшествами. Большая часть процесса развития персонала направлена на формирование среды, в которой работников поощряют к обучению и развитию[2, с.33].

Как правила на предприятиях создаются разнообразные системы и методики профессионального развития персонала, такие как управление, профессиональным обучением, созданием резерва руководителей, развитием карьеры. К основным задачам развития персонала можно отнести следующие:

* разработка стратегий индивидуального обучения;
* совершенствование организационного обучения и создание обучающей организации;
* управление знанием;
* улучшение качеств руководящих работников;
* развитие "эмоциональной культуры";
* развитие стратегической способности.

Как отмечают специалисты в области управления персоналом целями и задачами развития персонала является:

* повышение трудового потенциала работников для решения личных задач и задач в области функционирования и развития организации;
* повышение эффективности труда;
* снижение текучести кадров;
* подготовка необходимых руководящих кадров;
* воспитание молодых способных сотрудников;
* достижение большей независимости рынка труда;
* адаптация к новым технологиям;
* рост социальных качеств сотрудников и их удовлетворенности трудом[14].

Основная цель профессионального развития заключается в готовности и желания каждого работника к самостоятельному развитию, потому что приобретение необходимых для работы навыков и умений невозможно без самостоятельной деятельности. Работник должен начинать с выполнений заданий более опытного коллеги - наставника и постепенно переходить к самостоятельной работе. Ведь без практики, без проб и ошибок невозможно приобрести, накопить необходимый опыт, невозможно стать специалистом в какой - либо сфере деятельности. Для того, чтобы достичь данной цели, необходимо содействие в развитии персонала со стороны руководства, должная установка и мотивация персонала, существование организационных предпосылок (структуры и методов управления) и материальных условий[4,c.58.].

Развитие персонала является одной из основных функций в работе с персоналом, которую реализуют последовательно и с перспективой на будущее. Суть и содержание развития персонала выражается в следующих сферах работы с персоналом:

* планирование персонала (анализ рабочих вакансий согласно будущего плана развития, описание, анализ движения персонала, а также мн. др.);
* отбор персонала (описание основных принципов, методов и этапов отбора, предшествующая конкурсу работа, организация конкурса, проведение), причем отбор зависит в значительной степени от уже существующего развития персонала;
* адаптация нового работника (разнообразная помощь в адаптации нового работника к рабочему процессу, цель которой быстрое вливание служащего в организацию, чтобы за короткое время добиться хороших результатов);
* организация практики (целенаправленный выбор практикантов, оформление, обеспечение их разнообразными рабочими заданиями, руководство, анализ итогов и обратной связи);
* оценка и аттестация персонала (разработка основ оценки и аттестации, применение, их дальнейшее развитие, внедрение в ежедневный процесс управления развивающих бесед);
* выдвижение и ротация персонала (анализ возможностей продвижения и ротации, разработка, донесение до всего персонала организации);
* мотивирование персонала и формирование зарплаты (внутриорганизационная система мотивации поддерживает в работнике желание постоянно развивать себя);
* курсы повышения квалификации персонала, поддерживающие профессиональное и личное развитие (организация внутреннего и внешнего обучения и отправка на курсы повышения квалификации, стажировка, командировки с целью обучения)[13].

Одним из основных элементов системы развития персонала является его обучение. Под обучением подразумевают повышение уровня знаний или развитие имеющихся навыков, а под развитием - переход в другое состояние функционирования. Развитие персонала - система взаимосвязанных действий, включающих выработку стратегии, прогнозирование и планирование потребности в персонале, управление карьерой и профессиональным ростом, организацию процесса адаптации, обучения, тренинга, формирование организационной культуры.

Обучение персонала представляет собой совокупность действий, разрабатываемых в рамках единой концепции обучения организации и ориентированных на систематическое обучение персонала. При этом, данные действия оказывают позитивное влияние на изменение уровня квалификации и производительности работников всех иерархических уровней, удовлетворяя индивидуальную потребность в обучении и потребность организации в обученных сотрудниках.

Совершенствование системы обучения и развития персонала характеризует обучение, связанное с трудовой деятельностью, следующим образом: "обучение дает возможность приобретения знаний, умений и навыков по профессии, специальности или занимаемой должности, а также переобучения по месту работы или в учебном заведении. Факт прохождения обучения подтверждается свидетельством или справкой". И. В. Мишурова в своей книге "Технологии кадрового менеджмента" дает следующее определение обучению: "Обучение - это целенаправленный, планомерный, систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, специалистов, руководителей"[5,c.133].

То, насколько эффективно работники компании будут повышать свой профессиональный уровень, получать необходимые знания, развивать требуемые навыки и получать информацию о текущем состоянии дел в компании, зависит от работы системы обучения и развития персонала. Тщательно разработанная система обучения и развития персонала повысит эффективность работы персонала, сможет заинтересовать и мотивировать работников, увеличит конкурентоспособность компании и повысит ее успех. Таким образом, обучение является важнейшим средством достижения стратегических целей компании.

1.2. Система обучения персонала

В современных условиях состояние внешней среды предприятия можно охарактеризовать как гиперконкуренцию. Это требует от предприятия гибкости: возможности быстро переключаться с одного товара или процесса на другой. Определяющим условием экономического здоровья организации является ее способность адаптироваться к изменяющимся условиям внутренней и внешней среды. Меняется сама концепция организации. Если традиционно ее основной функцией считалось производство товаров, то теперь – производство знаний, ноу-хау, разработка новых технологий. Компании для достижения стоящих перед ними целей используют имеющиеся в их распоряжении ресурсы, и, прежде всего, человеческие. Они стремятся к максимальному использованию всего спектра способностей своих работников. Человек признается самым ценным ресурсом организации. Это связано, в том числе и с тем, что персонал − самый адаптивный вид ресурсов. Благодаря такой приспособляемости организация способна быстро изменяться в ответ на неожиданные требования внешней среды, сохранять управляемость в условиях нестабильности параметров, временных ограничений и при недостатке других видов ресурсов.

Таким образом, перед организациями стоит задача подготовки особого типа сотрудников, важнейшими качествами которых будут профессиональная гибкость и мобильность. Это требует непрерывного внутрифирменного обучения: только это может гарантировать необходимую квалификацию и постоянный прирост компетенций сотрудников.

Обучение персонала в последнее время рассматривается не как средство решения отдельных прикладных задач, а как мощный ресурс внутриорганизационных изменений[14]. Реализация этой парадигмы возможна только в рамках методологии системного подхода. Когда внутрифирменное обучение выходит на системный уровень, оно начинает затрагивать всю структуру организации, стимулировать обучение сотрудников и руководителей всех уровней организационной иерархии. Обучение персонала становится фактором, запускающим организационные изменения. Системность воздействий позволяет поддерживать мотивацию персонала и сводить к минимуму процессы сопротивления.

В 1990 году американский ученый Питер Сенге положил начало движению обучающихся организаций, опубликовав работу «Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации», который он определяет обучающуюся организацию как место, «в котором люди постоянно расширяют свои возможности создания результатов, к которым они на самом деле стремятся, в котором взращиваются новые широкомасштабные способы мышления, в котором люди постоянно учатся тому, как учиться вместе»[7, c.98].

Каждый сотрудник обладает своими убеждениями и ценностями, индивидуально воспринимает мир и происходящие в нем события, по-своему думает, усваивает и осмысливает полученную информацию, то есть имеет отличающуюся от других мыслительную карту. Первая «дисциплина» задает новые правила общения между сотрудниками, формирует атмосферу взаимопонимания. В организациях, где применяются такие правила, снижается степень конфликтности и возникает эффект синергии, при котором сотрудники взаимодополняют друг друга.

Поощрение коллективного обучения. Сюда относятся традиционные тренинги и другие методы организации командного взаимодействия. Так в компании У. Диснея было принято проводить коллективные обсуждения проектов на всех стадиях их реализации. «В процесс должны быть включены все, начиная от простого дворника и кончая заместителем директора», − считал У. Дисней. Это способствует образованию команды единомышленников. Кроме того, в ходе обсуждения создается ситуация неявного обучения. Приобретение и поощрение личного мастерства. К этой «дисциплине» относятся материальные и нематериальные стимулы, побуждающие персонал к профессиональному росту. Подобные стимулы являются своеобразными инвестициями в будущее сотрудников и позволяют сформировать высокопрофессиональную команду, а это, в свою очередь, является конкурентным преимуществом компании. Развитие умения видеть перспективы, созидать лучшее будущее.

Каждый сотрудник должен уметь оценивать уровень своего профессионального развития: на каком этапе он находится сейчас, куда нужно стремиться, какие ресурсы для этого необходимы. Четвертая «дисциплина» позволяет сотрудникам работать над достижением целей. Это развивает целеустремленность и создает критерии оценки поведения. Таким образом, сотрудник включается в процесс самокоррекции, у него формируется гибкость поведения[15].

Развитие способности системного мышления. Любая организацию представляет собой группу людей, объединенных общей целью. Структура эффективной организации устроена так, что работа каждого является вкладом в общее дело. Если сотрудники умеют мыслить такими категориями, то они четко осознают свои место и роль в этой системе, понимают зону ответственности и зону, в рамках которой они имеют право принимать самостоятельные решения.

Американские исследователи Крис Аргирис и Дональд Шон дали такое определение организационному обучению: «Организационное обучение возникает тогда, когда члены организации действуют, как обучающиеся для организации агенты, реагируя на изменения внутри организации и в ее окружении, обнаруживая и исправляя ошибки в теоретических схемах, используемых организацией и встраивая результаты своих исследований в индивидуальные умственные образы и распределенные представления организации».

По их мнению, в обучающихся организациях можно выделить два основных цикла обучения:

1. Одинарный цикл обучения, когда акцент делается на разрешении проблем, а также идентификации и коррекции отклонений. Нормы и модели деятельности организации при этом в целом не изменяются. В основном обучение в организациях осуществляется по одинарному циклу.

2. Двойной цикл обучения, когда организация критически анализирует свою собственную деятельность и после этого изменяет свои нормы и модели поведения. Это более широкий и интегральный подход к решению проблем. При этом типе обучения изменяется не только стиль мышления сотрудников и их мировоззрение, но и то, как они действуют.

Такой стиль обучения играет очень важную роль в обучающихся организациях. Развивая концепцию К. Аргириса и Д. Шона, И. Нонака и Х. Такеути выделяют четыре типа циклических процессов обучения:

1. Социализация: копирование, следование примеру, имитация других и на этой основе обучение методом проб и ошибок.

2. Экстернализация: произнесение вслух и документирование знаний при помощи метафор, аналогий, теорий и т.д. В организации различаются явные знания, которые можно документировать и сравнительно легко передавать другим, и неявные знания, которые в основном проявляются на опыте и могут даже не осознаваться самими носителями таких знаний. Важными задачами управления становятся архивация явных знаний и перевод знаний из неявной формы в явную.

3. Комбинирование: изучение, сортировка, классификация и комбинирование существующих знаний.

4. Интерполизация: в том числе «обучение на опыте» и интеграция трех описанных выше процессов обучения[11].

Система внутрифирменного обучения должна быть нацелена на достижение целей организации. Поэтому задачи обучения всегда напрямую связаны со стратегическими и маркетинговыми планами компании. Среди них можно выделить следующие: подготовка специалистов, повышение квалификации, мотивация, повышение лояльности персонала, привлечение и удержание лучших работников в компании и др.

Кроме того, обучение призвано реализовать и краткосрочные, локальные задачи, например, совершенствование обратной связи между подразделениями, повышение способности к самоорганизации, укрепление отношений с клиентами и т.д. Благодаря сформированной системе обучения персонала в организации можно также достигнуть ряда преимуществ:

− 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);

− международное сотрудничество (наличие определенного количества дипломов и сертификатов у сотрудников может иметь существенное значение в некоторых видах бизнеса, это является обязательным условием для получения статуса партнера крупной международной корпорации);

− реализация стратегии компании (в некоторых фирмах обучение персонала входит в производственную стратегию).

Также существуют следующие цели обучения сотрудников компании:

− получение сотрудниками новых знаний и навыков, необходимых для работы;

− поддержание профессионального уровня персонала;

− подготовка сотрудников к замещению коллег во время отпуска, болезни, увольнения и т. д.;

− подготовка к продвижению по службе;

−знакомство сотрудников со стандартами работы компании, стратегией развития, технологией деятельности;

− поддержание позитивного отношения к работе;

− формирование чувства причастности к компании, мотивация к дальнейшей работе[6,c.95].

Учение представляет собой активный вид деятельности. Одним из первых на это обратил внимание Дэвид Колб, который сформулировал понятие «обучения практикой». В настоящее оно время признано основой успешного обучения. Д. Колб утверждал, что обучение начинается с практического опыта[3,c.147]. Затем следуют выводы, возникшие в результате размышлений, что приводит к созданию новой модели или теории. Далее вновь идет стадия активного эксперимента и дальнейшего усовершенствования.

Стоит также отметить, что с помощью реализации программ внутрифирменного обучения решаются вопросы создания в организации «единого поля» − понятийного, информационного, ценностного. Корпоративная образовательная программа является значимым элементом в развитии корпоративной культуры. Это позволяют обеспечивать учебные программы, в которых в роли «преподавателей» выступают ведущие специалисты самой компании. Различные формы группового обучения, такие как учебные семинары и тренинги повышают командную сплоченность и лояльность сотрудников к компании.

Для многих работников возможность профессионального роста значит больше, чем получаемая заработная плата. Нередко ведущих специалистов можно удержать на предприятии только перспективой получения дополнительных знаний и навыков. Ведь от этого зависит перспектива их продвижения по карьерной лестнице. Например, известной шведской корпорации Electrolux построение эффективной системы обучения позволило снизить уровень текучести кадров на 85-90%[11].

Эффективная система обучения персонала организации обеспечивает не только получение сотрудниками новых знаний и навыков и высокий уровень их профессионализма, но и решает ряд управленческих задач. К ним можно отнести трансляцию стандартов работы компании, стратегий развития, технологий деятельности; поддержание позитивного отношения к работе; формирование чувства причастности к компании; мотивацию к дальнейшей работе. Вложения в знания и навыки сотрудников – это прямые инвестиции в развитие компании.

Проблема формирования и постановки системы внутрифирменного обучения персонала является на современном этапе актуальной для большинства компаний. Это обусловлено, прежде всего, высокой степенью динамичности и неопределенности окружающей среды, требующей от сотрудников постоянного прироста компетенций. Система обучения, таким образом, выступает особым, наиболее гибким и адаптивным ресурсом управления персоналом организации, обеспечивающим такой прирост.

**2. КЛАССИФИКАЦИЯ МЕТОДОВ**

**ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА**

2.1. Виды и методы обучения персонала в организациях

Персонал – сложнейший объект управления в организации, так как в отличие от вещественных факторов производства он является одушевленным, обладает способностью самостоятельно решать, критически оценивать предъявляемые к нему требования, действовать, также он имеет субъективные интересы, чрезвычайно чувствителен к управленческому воздействию, реакцию на которое сложно предугадать. Не качественность выбора форм и методов обучения, их несоответствие целям и индивидуальным характеристикам обучающихся может самым негативным образом сказаться на результатах обучения.

Выбор форм и методов обучения определяется не только основными характеристиками обучающихся, но и целями самого обучения, возможностями предприятия, размером учебной группы, уровнем квалификации преподавателя. Следует различать внутренние и внешние формы обучения персонала. Выбор между собственными учебными программами, подготовленными и разработанными самой организацией, и внешними программами далеко не прост. Очевидно, что предприятия намного лучше контролируют содержание собственных программ. При необходимости они легче могут вносить корректировки, добавления в программы, разработанные своими силами. Подобные программы позволяют более тесно связать процесс и результаты обучения с интересами самого предприятия, с ее целями[12].

Современные организации используют множество самых разнообразных методов обучения персонала. Они зависят от направления деятельности компании, количества работников, видов их работы, режима дня и множества других особенностей работы конкретного предприятия. Однако все они делятся на две большие категории:

1. обучение без отрыва от рабочего места;
2. обучение вне рабочего места[14].

Обе категории имеют свои сильные и слабые стороны, более того, входящие в них методы даже внутри одной категории могут очень разниться. Выбирать методы, относящиеся к той или иной группе, лучше всего после проведения квалифицированной деловой оценки персонала.

Обучение без отрыва от рабочего места подразумевает, что работники во время процесса не покидают стен организации, в которой работают. Оно происходит непосредственно во время выполнения их ежедневных обязанностей.

Такой вид обучения достаточно дешев, он часто позволяет обойтись даже без приглашения педагога со стороны. Кроме того, он позволяет работникам быстрее вникнуть в непосредственную практическую работу. С другой стороны, такое обучение крайне ограничено во времени. К тому же, его качество может сильно страдать от постоянного отвлечения на текущие дела. К этой категории относят следующие методы:

* «копирование» или «имитация» – сотрудник закрепляется за опытным коллегой и в течении какого-то времени просто копирует все его действия для выработки необходимых навыков и умений;
* наставничество – процесс передачи собственных навыков и знаний опытным работником или специально нанятым педагогом группе сотрудников в процессе повседневной работы;
* ротация – сотрудника временно переводят на другую должность или в другой отдел для расширения собственных профессиональных навыков и получения новых. Процесс может продолжаться от нескольких дней до нескольких месяцев, в зависимости от объема и сложности новых навыков. Такой метод практикуется обычно перед продвижением работника по службе или для получения специалиста с поливалентной квалификацией;
* делегирование – передача одному или нескольким сотрудникам четко обозначенного перечня задач и полномочий для их решений. При этом также можно задействовать стороннего педагога[8,c.75].

Далее изучим каждый метод более подробно.

Все существующие методы обучения можно разделить на следующие три группы:

* традиционные методы обучения;
* методы активного обучения;
* методы профессионального обучения.

К традиционным методам обучения относятся лекции, семинары, видеообучение. Данные методы наиболее часто используются для передачи и закрепления различных знаний. Многие поколения студентов учились и продолжают учиться по сегодняшний день, получая знания во время лекций и семинаров. Тот факт, что именно эти методы обучения остаются преобладающими, доказывает их высокую эффективность.

Такой метод обучения как лекции используется, когда за короткое время необходимо дать большое количество информации с возможностью ответа преподавателя на дополнительные вопросы обучающихся. Семинары предполагают большую активность участников и используются в случаях необходимости совместного обсуждения проблемы, разработки общих решений или поиска новых идей.

Видеообучение – просмотр фильмов, действия которых представлены в форме отдельных фрагментов. После каждого фрагмента фильма, который посвящен отдельному аспекту рассматриваемой проблемы, обучающимся предлагается краткое обобщение увиденного материала.

Методами активного обучения являются методы, уделяющие центральное внимание практической обработке передаваемых знаний, умений и навыков. К данным методам относятся:

- тренинги;

- групповые обсуждения;

- деловые и ролевые игры;

- поведенческое моделирование;

- разбор практических ситуаций;

- баскет-метод[15].

Под тренингами имеется в виду такое обучение, теоретические блоки которого минимизированы и ключевое внимание уделено практической обработке знаний и навыков. В процессе моделирования специально заданных ситуаций, обучающиеся имеют возможность развить и закрепить необходимые навыки, освоить новые модели поведения, изменить свое отношение к подходам, применяемым ранее в работе.

Групповые обсуждения – групповая дискуссия по определенной заданной теме. Данный метод способствует максимально полному использованию опыта обучающихся, способствует лучшему усвоению ими предложенного материала.

Деловые игры представляют собой метод обучения, при котором обработка учебного материала происходит на основе ситуаций, моделирующих те или иные аспекты профессиональной деятельности обучающихся. Деловая игра предполагает наличие сценария, правил, а также вводной информации, которая в дальнейшей определяет ход игры.

Ролевые игры – игры, в которых участники выполняют предложенные им роли в деловой ситуации и разбирают принятые ими самими управленческие решения. Данный метод обучения способствует формированию мастерства в решении определенных производственных задач, развитию умения совместно работать.

Поведенческое моделирование представляет собой относительно новый метод обучения навыкам межличностного общения. Обычно данный метод применяется в рамках тренингов, предполагающих более широкое использование методов активного обучения. Примером поведенческого моделирования является ситуация, когда более опытный работник показывает новичку, как следует работать с клиентами. Далее новичку дается возможность самостоятельно воспроизвести предложенную модель поведения.

Под разбором практических ситуаций понимается анализ, который направлен на дальнейшее принятие решения по конкретной практической ситуации. Данный метод направлен на формирование мастерства в решении проблем путем приобретения новых знаний и их усвоения.

Использование баскет-метода предполагает предложение обучающимся выступить в роли руководителя, которому необходимо в срочном порядке разобрать накопившиеся на его рабочем столе деловые бумаги и принять по ним определенные решения.

К методам профессионального обучения относят следующие:

* производственный инструктаж;
* наставничество;
* стажировки;
* ротация кадров;
* использование работников в качестве ассистентов;
* подготовка в проектных группах[12].

Производственный инструктаж – ознакомление сотрудника с новыми для него условиями трудовой деятельности, в том числе освоение рабочего места, адаптация, овладение необходимыми знаниями. Производственный инструктаж проводится в форме разъяснения и демонстрации на рабочем месте приемов работы инструктором или работником, имеющим большой опыт в данной области.

Под наставничеством понимается обучение неопытного работника на примере наставника, развитие его профессиональных навыков, компетентности.

Стажировка подразумевает приобретение новых или же восстановление утраченных профессиональных навыков на рабочем месте. Ротация кадров предполагает получение опыта, новых знаний в сферах, смежных с областью деятельности работника.

Внутриорганизационные перемещения способствуют получению более четкого представления о производственном процессе, целях и задачах различных подразделений компании, их вкладе в общие результаты деятельности предприятия[10, c.102].

Использование сотрудников в качестве ассистентов основано на обучении и ознакомлении работника с задачами и проблемами качественно нового порядка. При этом некоторая ответственность ложится и на самого обучающегося. Метод подготовки в проектных группах используется, обычно в учебных целях в условиях временных ограничений при необходимости в короткие сроки решить серьезные задачи. Итак, такое разнообразие форм и методов обучения дает предприятиям возможность выбрать наиболее подходящий для них в данный момент и при конкретных сложившихся условиях, который позволит добиться желаемых целей.

Таким образом, выбор форм и методов обучения должен определяться конкретными условиями, в которых функционирует предприятие, и целями, которые должны быть достигнуты в процессе обучения. Неверный выбор форм и методов обучения может свести на нет положительный эффект от проведенного обучения. И наоборот, правильный выбор форм и методов обучения персонала может значительно улучшить психологический климат в компании, разрешить межличностные противоречия.

2.2. Особенности обучения различных категорий работников

С обучением и развитием персонала приходится сталкиваться каждой организации. Стратегия индивидуального обучения в организации руководствуется ее требованиями к персоналу организации, выраженными в умениях, навыках и типах поведения, необходимых для достижения организационных целей. Эта стратегия должна отражать:

* способы определения потребностей в обучении;
* роль планирования личного развития и самообучения;
* поддержку индивидуального обучения посредством руководства, консультирования, обучающих центров, наставничества, вне организационных курсов, разработанных для удовлетворения конкретных потребностей работника, внутренних и внешних тренингов программ и курсов, разработанных для удовлетворения потребностей группы работников[15].

Ответ на вопрос о том, насколько эффективным является труд работников организации призвана дать оценку работы персонала. Оценка рабочих результатов имеет большое значение для определения потребности работников в обучении, выявляя недостаток профессиональных знаний или стандартов выполнения работы, установленных организацией. Оценка результатов профессионального труда позволяет определить, как потребность в обучении отдельных работников, так и потребность в обучении разных категорий персонала. Эта оценка дает информацию, которая может быть положена в основу плана проведения обучения, разработки соответствующих программ обучения, переобучения или повышения квалификации работников разного уровня - от рядовых работников до высших руководителей.

Таким образом, можно отметить, что современные методы развивают профессиональные умения, знания и навыки. Поэтому обучение персонала — верный путь к процветанию компании. Более подробная информация представлена в материалах данной курсовой работы.

Важно отметить, что обучение работников отличается в зависимости от категории, так как разнятся цели работников, их рабочие задания, выполняемая ими работа. Одним из инструментов оценки специалистов является квалификация, которая определена системой профессиональных стандартов. Это документы, подробно описывающие и устанавливающие единые требования компетенций, которыми должен обладать специалист. В Эстонии используется восьмиуровневая система квалификаций. Данная система квалификаций включает в себя 4 типа квалификаций в соответствии с системой образования:

* квалификации общего образования;
* квалификации профессионального образования;
* квалификации высшего образования;
* профессиональные квалификации или профессии.







Рис.1. Эстонская восьмиуровневая система квалификаций[13].

Исходя из приведенной информации на рис.1. можно сделать вывод, что для успешной конкуренции на рынке труда, а также профессионального развития по своей профессии каждый работник должен совершенствовать свои знания на протяжении всей своей профессиональной деятельности для достижения более высоких профессиональных навыков.

С точки зрения квалификации и должностного уровня сотрудников автор работы условно разделил бы всех работников на несколько категорий:

* рабочие - должны обладать навыками и знаниями, которые позволят им выполнять свои рабочие обязанности, предписанные им в зависимости от их должности, разряда, и выполняемой работы;
* специалисты, инженерно - технические работники (ИТР) должны обладать знаниями, которые они смогут применить и сумеют объяснить причину их применения, уметь правильно донести до рабочих их производственные цели и задачи, которые, в свою очередь, опираясь на полученную информацию, выполнят данное им рабочее задание;
* молодые специалисты - должны иметь базу знаний, необходимую для работы, первичные навыки и умение обучаться;
* руководители среднего звена - должны обладать необходимыми руководителю знаниями, опытом, умением принимать решения и нести за них ответственность, а также знать стратегию и направление политики фирмы, уметь руководить людьми;
* руководители высшего звена - должны иметь знания в области управления персоналом и производством, следовать миссии, виденью и целям развития предприятия и также уметь принимать стратегически важные для организации решения[7,c.45].

Основной особенностью обучения рабочих является получение дополнительных квалификаций на выполнение специальных работ, например, электросварочных, для того, чтобы рабочие могли повысить свою квалификацию и стать более ценными. Для специалистов обучение должно проводиться, исходя из стратегии развития предприятия и необходимости в данной квалификации у специалиста. Особенностью обучения руководителей является личностный подход, исходя из индивидуальных особенностей и потребностей. Следует учитывать различия методов в обучении руководителей и рабочих.



Рисунок 2. Эффективность различных методов развития по оценке руководителей и рабочих[12].

Согласно данным исследования, проведенным, 76% руководителей и 65% рабочих считают действенным способом обучения объяснения руководителя и широко применяют его на практике. Но особенно продуктивными, по мнению и руководителей, и рабочих, являются практические демонстрации и электронное консультирование, но данные виды обучения персонала практически не используются в практической деятельности. Большинство руководителей применяют на практике анализ управленческих казусов, хотя, по мнению рабочих, данный способ не приносит положительных результатов.

В настоящее время расширяется также роль руководителя в системе обучения. Сегодня она включает такие функции, как участие в адаптации новичков (особенно для рабочих и специалистов), разнообразных тренингах на рабочем месте (для непосредственных руководителей), коучинг (оказание помощи в профессиональной деятельности другим людям) и наставничество (для наставников, линейных руководителей и тех специалистов, в обязанности которых входит обучение и помощь сотрудникам на рабочих местах).

Сотрудники также изменили отношение к своему обучению: многие осознают ответственность за свой вклад в развитие компании. Следует отметить, что в большинстве случаев выгодней переобучить и дать дополнительные знания своему персоналу, чем взять нового работника. Это можно объяснить тем, что работнику не нужна адаптация на новом рабочем месте, он высоко мотивирован и лоялен по отношению к своей компании, что несомненно положительно отразится на его деятельности и принесет выгоду фирме, хотя бывают и определенные случаи, когда фирме не обойтись без приема новых людей в свою структуру.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В заключение курсовой работы необходимо отметить, что каждая организация должна индивидуально подбирать виды и методы обучения персонала, опираясь на текущий уровень подготовки кадров, сферу деятельности, должность. Если для рядовых сотрудников подойдут семинары, курсы, то для управленцев считается оптимальным вариантом занятие с личным тренером без отрыва от работы. На сегодняшний день можно выделить три основных способа расширения уровня знаний и навыков: подготовка, переподготовка и повышение квалификации сотрудников.

Также все методы обучения персонала можно условно разделить на активные и пассивные. Если рассматривать их эффективность, можно отметить, что она напрямую зависит от стремления самого работника.

Многие современные методы обучения персонала представляют переходные варианты, где самостоятельное восприятие материала сочетается с последующей отработкой в команде, что считается оптимальным вариантом. В этом случае удается не просто прослушивать информацию, необходимую для последующей работы, а анализировать ее. Степень усвоения легко проверяется с помощью тестов, экзаменов и т.д. В зависимости от потребностей обучение кадров может проходить с отрывом или же без отрыва от производства, на рабочем месте, в специальных лекториях. Для этого подходят разные методики, причем многие формы сочетаемы между собой. Занятия за пределами офиса позволяют выйти за границы шаблона мышления. Кроме того, они учат взаимодействовать и принимать взвешенные решения в различных нестандартных ситуациях.

Следует отметить, если рассматривать, как обучить персонал, руководству необходимо разработать план подготовки кадрового состава. Он должен учитывать интересы организации и потребности работников. Чтобы обеспечить эффективность, следует грамотно подготовить мероприятия и провести их. Выделяют следующие этапы: задание целей, определение потребностей специалистов в развитии, проведение подготовительных этапов, процесс повышения квалификации кадров, проверка навыков и знаний, детальный анализ эффективности подготовки.

Таким образом, обучение персонала является важным этапом в управлении деловой карьерой работников. Важно, правильно классифицировать методы обучения, чтобы сотрудник понимал взаимосвязь всех программ и продвижения по карьерной лестнице. Должны быть прозрачными не только перспективы на долгосрочный и краткосрочный периоды, но и показатели, профессиональные компетенции, которых работник должен достичь для повышения должности.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Алавердов А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / A.Р.Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. М.: МФПУ Синергия, 2015. — 192 с.
2. Андреева, И. Н. Управление кадрами. Руководство для персонала и топ-менеджмента / И. Н. Андреева. СПб.: БХВ-Петербург, 2012 .— 416 с.
3. Аширов Д.А. Организационное поведение / Д.А. Аширов. М.: Проспект, 2013. — 533 с.
4. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие / В.И. Герчиков. М.: ИНФРА-М, 2012. — 282 с.
5. Дейнека А.В. Управление персоналом Учебник / А.В.Дейнека М.: Дашков и К°, 2010. — 292 с.
6. Дейнека А.В., Беспалько В.А. Управление человеческими ресурсами, Учебник для бакалавров/ А.В.Дейнека, В.А.Беспалько, М.: Дашков и К°, 2013. — 392 с.
7. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник для вузов / А.Я. Кибанов. - Изд. 2-е, пере-раб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2009. — 446 с.
8. Мандель, Б.Р. Современная психология управления. Модульный курс / Б.Р. Мандель. М.Берлин : Директ-Медиа, 2015. — 348 с.
9. Спивак В.А. Управление персоналом Учебное пособие / В.А.Спивак, М.: Эксмо, 2010. — 226 с.
10. Шарапова В.М., Шарапов Ю.В., Юченкова К.С. Мониторинг системы адаптации персонала предприятия// В.М.Шарапова, Ю.В.Шарапов, К.С.Юченков, Экономика и современный менеджмент: теория и практика. 2016. № 59. С. 97-102.
11. Портал Цент управления финансами, Режим доступа: http://center-yf.ru/ (Дата обращения 05.02.2018)
12. HR-Portal: Сообщество HR-Менеджеров, Режим доступа: http://www.hr-portal.ru/ (Дата обращения 05.02.2018)
13. Аутстаффинг и аутсорсинг персонала, Режим доступа: http://omega-personal.ru/ (Дата обращения 04.02.2018)
14. Журнал «Директор по персоналу» – практический журнал по управлению человеческими ресурсами Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/> (Дата обращения 05.02.2018)
15. Блог профессионального сообщества менеджеров по персоналу, Режим доступа: http://hr-elearning.ru/ (Дата обращения 04.02.2018)

1. Гусева В. Зачем проводят тренинги Управление персоналом.2011.- № 24.- С.18-24 [↑](#footnote-ref-1)
2. Матрусова Т.Н. Стратегия всеобщего контроля качества и обучение персонала в японских фирмах Проблемы теории и практики управления. 2009.- №1. – С.8-15. [↑](#footnote-ref-2)
3. Петров А. Повышение квалификации работников Кадровик. Трудовое право для кадровика. 2014.- № 7.- С.25-27. [↑](#footnote-ref-3)
4. Пименов А. Виды и методы обучения сотрудников: выбираем оптимальный Кадровая служба и управление персоналом предприятия.2015. - № 11. - С. 66 - 72. [↑](#footnote-ref-4)