**ФГБОУ ВПО «Российская академия народного хозяйства**

**и государственной службы при Президенте Российской Федерации»**

Волгоградский филиал

Факультет государственного и муниципального управления

Кафедра корпоративного управления

**Курсовая работа**

**по дисциплине: « Управление человеческими ресурсами»**

**на тему:**

«Профессиональное обучение: сущность, значение и проблемы»

|  |
| --- |
| **Автор работы:** |
|  |
| *Группа БкУЗ-400* |
| **Научный руководитель:**  доктор социологических наук, профессор кафедры корпоративного управления |

**Волгоград 2015**

**Содержание**

**Введение**…………………………………………………………………………..3

**Глава 1. Основные понятия профессионального обучения**

* 1. Понятие, сущность и виды обучения персонала ………………………6
  2. Содержание профессионального обучения……………………..………..9

**Глава 2. Проблемы и методы профессионального обучения**

2.1. Виды методов обучения, преимущества и недостатки…………………...17

2.2. Проблемы в сфере профессионального обучения………………………...24

**Заключение**…………………………………….………….....……………….....30

**Библиографический список**…………………………………………………..32

Наиболее распространённой угрозой эффективности стабильной сети является полное использование ее ресурсов в интересах центра фирмы. В таком случае цены, качество продукции и технические параметры организации не могут совершенствоваться путём рыночной конкуренции. Это может привести к неспособности поставщиков конкурировать на рынке, и центра компании - использовать свой потенциал в полной мере. В интересах максимального эффекта и центру компании и его постоянным параметрам нужно рассматривать пределы их зависимости друг от друга.

Стабильная сеть также может быть нарушена непроверенными модификациями. Внутренние сети могут испытывать большие трудности из-за их чрезмерного расширения своей структуры, но ещё в большей степени - из-за неправильно ориентированной модификации. Наиболее распространенная ошибка лидеров организации - это определение цен по операциям или вмешательство в потоки ресурсов.

**Введение**

Актуальность темы. Особое значение в наше быстроменяющееся время приобретает профессиональное обучение персонала и становится неотъемлемым условием успешного функционирования любой организации. Учитывая специфику российского рынка, для которого характерны быстрые и частые изменения, как внешних условий предприятия, так и внутренних, можно с точностью отметить, что развитие системы профессионального обучения в организации определяет не только успешность ее развития, но и выживаемость.

В современных условиях для функционирования организаций все больше возрастает значение психологического фактора рабочей силы, интеллектуальной деятельности работника, умения воспринимать и обрабатывать научную информацию , роста его производственной и общей культуры, следовательно рост культурно-технического уровня работников является одним из важнейших условий обеспечивающих развитие общества.

Влияние профессионального обучения работников на экономический рост состоит в том, что работники, которые обладают необходимым объемом знаний, умений и навыков, обеспечивают более высокую производительность и качество труда при рациональном использовании материальных ресурсов.

Еще одним важным моментом является характерная особенность современного производства – использование высокотехнологичной компьютерной техники, автоматизация технологических процессов, что требует дальнейшего совершенствования подготовки кадров (персонала) к овладению этим оборудованием. Причем особой проблемой является необходимость поиска 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 персонала.

Целостная система подготовки персонала, которая обеспечивает работу квалифицированной рабочей силы в соответствии с потребностями развития производства и его постоянного технического обновления, должна быть рассчитана на то, чтобы воздействовать на каждого работника в течение всей его трудовой деятельности. Каждая ступень обучения призвана быть продолжением предыдущей и в наибольшей степени отвечать как способностям и возможностям работника, так и потребностям производства.

Ускоренное развитие научно-технического прогресса и быстрое устаревание профессиональных навыков и знаний являются не единственными факторами, которые определяют значительно возросшую роль профессионального обучения - оно помогает организации соответствовать ужесточившимся требованиям рынка.

Изучив опыт наиболее успешных российских компаний, следует отметить, что инвестиции в персонал дают быструю и высокую отдачу. Накопленные статистические данные показывают, что сегодня 10 рублей, вложенные в развитие человеческих ресурсов (подготовку персонала), приносит от 30 до 80 рублей дохода. При этом важно, что инвестирование в подготовку и развитие кадров приносит организации большую прибыль, чем инвестирование в усовершенствование производственных мощностей, т.е. человеческий ресурс можно определить как важнейший фактор эффективности использования всех остальных ресурсов, имеющихся в распоряжении организации.

Кроме того, эффективное обучение персонала, помимо непосредственного роста прибыли, имеет ряд других не менее важных положительных последствий для организации, а именно:

- раскрытие потенциала работников, улучшение социально-психологического климата коллектива;

- рост мотивации;

- укрепление преданности работников организации;

- обеспечение преемственности в управлении;

- привлечение новых высоко квалифицированных работников;

- формирование желательных образцов поведения и соответствующей корпоративной культуры, способствующей успешному достижению организационных целей, и т.д.

Объектом исследования курсовой работы− является повышение эффективности работы организации при помощи профессионального обучения, а его предметом - профессиональное обучение, его сущность, значение и проблемы.

Цель курсовой работы: проанализировать теоретические и методологические подходы к проблеме профессионального обучения персонала и его необходимости для более эффективной работы организации.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- раскрыть сущность обучения персонала и определить его виды;

- охарактеризовать профессиональное обучение;

- провести анализ методов профессионального обучения;

- выявить проблемы в сфере профессионального обучения.

В процессе решения поставленных задач использовались следующие методы исследования: анализ научной, учебной и методической литературы.

Структура работы сформирована согласно поставленной в ней цели и задачам. Курсовая работа состоит из введения, двух глав, включающие четыре параграфа, заключения, библиографического списка

В первой главе анализируются теоретические основы, раскрывается сущность обучения персонала, определяются основные причины необходимости профессионального обучения, его содержание.

Во второй главе курсовой работы анализируются проблемы, методы профессионального обучения, их преимущества и недостатки.

Каждый компонент сохраняет свою конкурентоспособность путем обслуживания клиентов в автономном режиме.

**Глава 1. Основные понятия профессионального обучения**

**1.1. Понятие, сущность и виды обучения персонала**

Обучение персонала можно охарактеризовать как основной путь получения профессионального образования. Это планомерно и систематически, целенаправленно организованный осуществляемый процесс овладения навыками, знаниями, умениями, способами общения под руководством опытных преподавателей, специалистов, руководителей. При благоприятных обстоятельствах обучение персонала выполняет множество функций для наилучшего использования работника и его мотивации.

Важность непрерывного образования подтверждают следующие основные факторы [1, c.305]:

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

- мир превращается в рынок без границ с высоким уровнем конкуренции между странами. Страны, имеющие современную систему инженерного труда и программы непрерывного образования, лидируют в условиях этой конкуренции. Они имеют возможность в кратчайшие сроки ответить на любой “вызов” повышением производительности инженерного труда;

- изменения во всех областях жизни– главный элемент современности. Непрерывные и быстрые изменения в технологии и информатике требуют непрерывного обучения персонала;

- для фирмы более эффективно и экономично повышение отдачи от уже работающих сотрудников на основе их непрерывного обучения, чем привлечение новых работников.

Отечественный и зарубежный опыт выработал три концепции обучения квалифицированных персонала [2, с.207]:

1. Концепция специализированного обучения, которая ориентируется на сегодняшний день или недалекое будущее и имеет отношение к соответствующему рабочему месту. Такое обучение носит эффективный характер весьма непродолжительное время, но с точки зрения работника способствует сохранению рабочего места, а также укрепляет чувство собственного достоинства.

2. Концепция многопрофильного обучения является эффективной с экономической точки зрения, так как она характеризуется повышением внутрипроизводственной и непроизводственной мобильностью работника. Однако, для этой концепции возможен риск того, что сотрудник будет менее привязан к своему рабочему месту, так как он будет иметь возможность выбора.

3. Концепция обучения, ориентированная на личность, характеризуется направленностью на развитие человеческих качеств, которые заложены природой или были приобретены в практической деятельности. Эта концепция относится, в первую очередь, к людям, которые имеют склонность к научным исследованиям и обладающим талантом руководителя, педагога.

Следует отметить, что предметом обучения являются [3, c.158]:

− знания – к ним относятся получение теоретических, и практических знаний, которые необходимы работнику для выполнения своих обязанностей на рабочем месте;

− умения – характеризуются способностью выполнять обязанности, которые закреплены за работником на конкретном рабочем месте;

− навыки – способность применять полученные знания на практике;

− способы общения (поведения)- к ним относятся действия и поступки людей в процессе общения с окружающей действительностью, выработка характера общения, который будет соответствовать требованиям, рабочему месту, социальным отношениям.

Обучающая деятельность может быть представлена разнообразными ее видами[4, с.413]:

1. Профессиональная подготовка кадров - характеризуется приобретением знаний, умений, навыков. Это обучение способам общения, поведения, которые будут направлены на выполнение определенных производственных задач. Подготовка считается законченной, если получена необходимая квалификация для осуществления конкретной деятельности (обучается учащаяся молодежь). В качестве примера можно привести подготовку бакалавров, которые развивают умения, знания, способы общения для дальнейшей профессиональной подготовки. Для получения специфической профессиональной квалификации (например, магистр) характерно углубление знаний и способностей с целью овладения определенной профессией .

2. Профессиональное совершенствование (повышение квалификации) - можно описать как расширение знаний, навыков и способов общения с целью доведения их в соответствие с современными требованиями производства, а также для стимулирования профессионального роста (в основном обучаются работники, которые заняты в производстве, то есть имеют практический опыт).

3. Профессиональная переподготовка (переквалификация)- характеризуется получением умений, навыков, знаний для освоения новой специальности и другой профессиональной деятельностью. Проходят профессиональную переподготовку работники, занятые в производстве, или безработные, имеющие практический опыт.

Однако они обладают чертами, которые отличают их от других организационных форм, но основные виды сетей все равно включают в себя элементы и берут их за основу для составления новых форм.

**1.2.** **Характеристика профессионального обучения**

«Профессиональное обучение - процесс непосредственной передачи новых профессиональных знаний, навыков или умений сотрудникам организации» [5, c.111].

В современных условиях одним из важнейших факторов успеха является способность организации постоянно повышать квалификацию своих сотрудников, так как в наше время происходит быстрое устаревание профессиональных знаний. Управление профессиональным обучением персонала превратилось в важнейший элемент управления современной организацией. Сегодня организации рассматривают профессиональное обучение как непрерывный процесс, оказывающий непосредственное влияние на достижение организационных целей.

Профессиональное обучение персонала включает ряд мероприятий. Это дополнительная и адаптирующая подготовка, подготовка резерва, переподготовка, профессиональная реабилитация. Существуют различные формы и методы обучения. Примером профессионального обучения могут служить курсы по изучению новой компьютерной программы для секретарей-референтов, программа по обучению агентов по продажам, финансовый курс для высшего управленческого аппарата компании.

Формально профессиональное развитие шире, чем профессиональное обучение, и часто включает в себя последнее, однако в реальной жизни различие между ними может быть чисто условным и не столь важным, поскольку и профессиональное обучение, и развитие служат одной цели - подготовке персонала организации к успешному выполнению стоящих перед ним задач. Иногда утверждают, что профессиональное обучение ориентируется, прежде всего, на задачи сегодняшнего дня, а развитие на будущие потребности организации. Однако с ускорением изменений во внешней среде и в самих организациях это различие становится все более условным.

В современных организациях профессиональное обучение представляет собой комплексный непрерывный процесс, включающий в себя несколько этапов (см.рис. 1).

Определение содержания программ

Обучение

Определение целей обучения

Формирование бюджета обучения

Определение потребностей

Выбор методов обучения

Определение критериев оценки

Профессиональные навыки и знания

Оценка эффективности обучения

Рис.1 Этапы профессионального обучения

1.Управление процессом профессионального обучения начинается с определения потребностей, которые формируются на основе потребностей развития персонала организации, а также необходимости выполнения сотрудниками организации своих текущих производственных обязанностей[6, с.17].

Одним из источников информации о потребностях в профессиональном обучении могут быть индивидуальные планы развития, которые подготавливают сотрудники в момент аттестации , а также заявки и пожелания самих сотрудников, которые направляются непосредственно в отдел профессиональной подготовки.

Стратегия развития компании, которая должна быть зафиксирована в специальных документах и выступлениях ее высших руководителей, также является важным источником сведений о потребностях в профессиональном обучении. Задача специалистов часто состоит в том, чтобы перевести достаточно общие положения организационной стратегии на язык профессионального обучения, и выявить то, что действительно нужно данной организации.

К примеру, одна компания подготовила план профессионального обучения, стоимость реализации которого оценивалась в 600 тысяч рублей. Однако руководство одобрило бюджет профессионального обучения в размере 400 тысяч рублей. Было принято решение о пересмотре плана: сократить программы: по изучению французского языка, обучению компьютерной грамотности. Однако, остались без изменения программы обучения специалистов по продажам и закупкам.

2.Профессиональное обучение связанно со значительными материальными издержками, поэтому формирование и контроль за исполнением бюджета являются важнейшими элементами управления профессиональным обучением. Существуют два фактора, которые влияют на величину бюджета — потребности компании в обучении и ее финансовое состояние. Высшее руководство определяет, сколько может быть потрачено на профессиональное обучение в течение следующего года, и, сопоставив размер бюджета с выявленными потребностями, обозначает приоритеты в профессиональном обучении. [7, с.119].

При расчете бюджета профессионального обучения необходимо учесть все издержки. Нередко, организации подсчитывают только прямые издержки — компенсацию приглашаемым инструкторам, расходы на аренду учебных помещений, приобретение материалов и оборудования, и стараются сократить их за счет использования в качестве инструкторов сотрудников компании или проведения обучения в собственных помещениях, игнорируя другие виды затрат, связанные с отсутствием сотрудников на рабочем месте, расходами на их командировки, питание. Следует отметить, что только полная и достоверная информация о связанных с профессиональным обучением издержках дает возможность принять оптимальное решение о методе проведения обучения.

3. Определение целей профессионального обучения и критериев оценки его эффективности [8, c.49]. На основании анализа выявленных потребностей отделу человеческих ресурсов нужно обязательно сформулировать цели каждой программы обучения. Цели профессионального обучения должны быть:

- специфическими и конкретными;

- ориентирующими на получение практических навыков;

- измеримыми.

При определении целей необходимо помнить о принципиальном различии между профессиональным обучением и образованием: первое — формирует конкретные навыки и умения, необходимые данной организации, второе — направлено на общее развитие обучающегося в определенной сфере знаний.

4.Оценка эффективности программ обучения является одним из самых важных моментов управления профессиональным обучением в современной компании. Затраты на профессиональное обучение все чаще рассматриваются как капиталовложения в развитие персонала организации. Если эти инвестиции приносят отдачу в виде повышения эффективности деятельности организации (более полной реализации ее целей), то можно говорить о пользе профессионального обучения. Оценить эффективность каждой отдельной программы таким образом очень затруднительно, поскольку не всегда удается определить ее влияние на конечные результаты деятельности всей организации. В таких случаях эффективность может оцениваться по степени достижения стоявших перед программой целей [9, с.76].

Существуют такие программы обучения, которые создаются не для выработки определенных профессиональных навыков, а для формирования конкретного типа мышления и поведения (характерно для программ, которые направлены на профессиональное развитие персонала, например молодых сотрудников организации). Довольно трудно измерить эффективность таких программ, так как ее результаты рассчитаны на длительный период и связаны с поведением и сознанием людей, которые не поддаются точной оценке. В таких случаях могут использоваться косвенные методы[10,с.410]:

- тесты, которые проводятся до и после обучения и показывают, насколько увеличились знания обучаемых;

- наблюдение за поведением прошедших обучение сотрудников на рабочем месте;

- наблюдение за реакцией обучающихся в ходе программы;

- оценка эффективности программы самими обучающимися, используя анкетирование или открытое обсуждение.

В любом случае критерии оценки должны быть установлены до обучения и доведены до сведения обучающихся, обучающих и управляющих процессом профессионального обучения в организации. После завершения обучения и проведения его оценки результаты сообщаются в отдел человеческих ресурсов, руководителям обучавшихся сотрудников и самим сотрудникам, а также используются при дальнейшем планировании профессионального обучения. Очень полезным является проведение повторной оценки эффективности обучения путем анализа изменений в результатах работы прошедших его сотрудников через определенный период времени (полгода или год), что дает возможность оценить долгосрочный эффект программы.

5. Разработка и реализация программ профессионального обучения. Определив потребности в профессиональном обучении, получив в свое распоряжение бюджет, зная критерии оценки эффективности, изучив различные методы обучения, отдел профессиональной подготовки организации может приступать к подготовке самих программ.

При разработке программы следует определить ее содержание и выбрать методы профессионального обучения. Содержание программы определяется в первую очередь целями, которые стоят перед ней, и отражают потребности в профессиональном обучении конкретной организации. Например, программа обучения маркетингу для менеджеров нефтяной компании будет во многом отличаться от курса с тем же названием, но для руководителей фармацевтического предприятия.

6. При выборе методов обучения организация должна прежде всего руководствоваться эффективностью их воздействия на конкретную группу обучающихся. При этом необходимо учитывать принципы обучения взрослых людей. Таких принципов четыре [11, c.60]:

- актуальность. То, о чем говорится во время обучения, должно иметь отношение к профессиональной или частной жизни обучающегося, так как людьми очень плохо воспринимаются отвлеченные и абстрактные темы;

- участие. Обучающиеся должны активно участвовать в учебном процессе и непосредственно использовать новые знания и навыки уже в ходе обучения;

- повторение. Превращает приобретенные навыки в привычку, и помогает новому закрепиться в памяти;

- обратная связь. Обучающимся нужно постоянно предоставлять

информацию о том, насколько они продвинулись вперед. Это позволяет им скорректировать свое поведение для достижения более высоких результатов.

Наиболее распространенной формой обратной связи являются выставляемые преподавателем оценки. Однако при этом следует быть очень внимательным: на обучаемых оценки могут оказать демотивирующее воздействие если они не будут соответствовать их ожиданиям. Более эффективными могут быть такие формы обратной связи, как подведение итогов, соревнования между учащимися, определение процента выполнения задания и т. п. В обратной связи люди ценят не столько отличную оценку, сколько возможность сделать предложения по усовершенствованию, «быть услышанными».

Как показывают исследования, успех программы профессионального обучения на 80 % зависит от ее подготовки и на 20 % от желания и способности обучающихся. Обучение будет неэффективным, если работники будут относиться к нему как к «оплачиваемым каникулам» или как к «наказанию». Поэтому к созданию планирующегося обучения должно уделяться особое внимание, необходимо мотивировать сотрудников. Факторами мотивации для активного участия в программах профессионального обучения могут быть[12, с.7]:

- стремление сохранения работы, остаться в занимаемой должности;

- желание получить повышение или занять другую должность;

- заинтересованность в увеличении заработной платы;

- интерес к самому процессу овладевания новыми навыками и знаниями;

- общение с другими участниками программы.

Необходимо понимать, как профессиональное обучение может заинтересовать сотрудника, каким образом преподнести ему информацию о предстоящей программе. В этом случае решающую роль должен сыграть руководитель подразделения, в котором работает отправляемый на обучение сотрудник. Как правило, руководитель намного лучше других понимает его мотивацию и обладает возможностью связать интересы сотрудника с предстоящим курсом.

Также важно определить способность сотрудника участвовать в конкретном курсе профессионального обучения, т. е. степень его подготовленности. Косвенными индикаторами этого являются уровень образования, профессиональный опыт, результаты аттестации. Довольно часто используется предварительное тестирование кандидатов для участия в курсе обучения. Присутствие в группе даже одного недостаточно (или слишком) подготовленного участника может значительно снизить эффективность всего курса.

Специалисты в области обучения давно поняли, что не существует одного универсального метода обучения — каждый имеет свои достоинства и недостатки [13, c.134]. Поэтому множество современных программ профессионального обучения представляют собой сочетание различных приемов подачи материала — лекций, видеофильмов, деловых игр, моделирования и т. д. Сотрудники отдела профессиональной подготовки обязаны отлично понимать сильные и слабые стороны каждого из методов и разрабатывать программы с учетом этого. Программы могут быть разработаны и реализованы самой организацией, или же она может прибегнуть к помощи внешних консультантов.

Как уже отмечалось выше, сегодня многие крупные корпорации обладают мощными образовательными структурами, однако они же являются важнейшими потребителями услуг по профессиональному обучению. Выбор метода организации обучения зависит от таких факторов, как наличие необходимых ресурсов (инструкторов, материалов, помещений) внутри организации, уровень подготовленности инструкторов и т. д. Как и в любом случае, когда организация должна принять решение типа «производить или закупать на стороне», решающим фактором является анализ преимуществ и издержек.

Сетевые организации обладают такими характерными чертами, которые отличают их от других организационных форм, и также включают в себя элементы разных организационных структур, беря их за базовые составляющие новых форм.

К минусам сетевой организации следует отнести отсутствие регулирующей функции структуры организации; сложность обеспечения асимметрии информации равной информацией всех участников сети; чрезмерная зависимость от кадрового состава; чрезмерное усложнение отношений, вытекающее из разнородности членов сети.

**Глава 2. Проблемы и методы профессионального обучения**

**2.1. Виды методов обучения, преимущества и недостатки**

Существует большое множество учебных программ, которые предназначены для самых различных категорий работников - от рядового персонала до высшего руководства. Все эти виды, которые используются, можно разбить на две большие группы:

- методы обучения вне рабочего места;

- методы обучения на рабочем месте.

Программы обучения вне рабочего места считаются наиболее эффективными, так как они дают возможность сотруднику выйти за рамки традиционного поведения. Рассмотрим некоторые из них [14, c.108].

• Метод «кейс-стади» (так называемый ситуационный анализ) – суть этого метода состоит в том, что стажер, ознакомившись с описанием организационной проблемы, должен самостоятельно проанализировать ситуацию, диагностировать проблему и обсуждать свои выводы, решения в дискуссии с другими стажерами. Этот метод нацелен на получение обучающемуся реального опыта по выявлению и анализу сложных проблем. Все действия стажеров контролируют и координируют специально подготовленные руководители-инструкторы. Недостатком данного метода является то, что участники работают лишь с подобием реальной ситуации, имитируя участие в ней.

• Деловые игры – это имитационные методы ролевого обучения. При помощи такого метода моделируются как условия, так и динамика определенной деятельности. Деловые игры как бы активизируют процесс усвоения знаний, навыков и умений.

Деловая игра несет в себе конкретные учебные цели:

- обучение решения конкретной управленческой задачи;

- проверка уровня подготовки в определенном виде деятельности;

- обучение принятия управленческих решений в экстремальных ситуациях.

• Обучение в университете – этот метод пока у нас не получил должного внимания, как за рубежом, где колледжи и университеты осуществляют несколько типов подготовки менеджеров. Например, по темам лидерство, контроль, надзор и т. д. Сроки обучения от 1 до 4 дней или до 1-4 месяцев.

• Вклад предпринимателя – предприниматели на западе играют важную роль в развитии университетских программ. Многие из них оплачивают обучение служащих, тем самым стимулируют дальнейшее совершенствование производственных навыков. Также предоставляют служащим дополнительные отпуска для обучения и повышения профессионального уровня.

• Самостоятельное обучение – самый простейший вид обучения – характеризуется минимумом требований для его осуществления, так ка для него не требуется ни инструктор, ни специальное учебное учреждение , ни определенное время – так как, обучающийся учится там, где ему удобно, и как ему удобно, но для этого нужна сознательность и желание самого обучающегося . Руководители могут извлечь большую пользу из самостоятельного обучения при условии предоставления персоналу эффективных вспомогательных средств – видеокассет, учебников, задачников, обучающих программ.

• Чтение лекций - определяется как пассивный метод обучения, который используется для изложения теоретических и методических знаний, практического опыта.

• Конференции, семинары, беседы «за круглым столом», экскурсии, дискуссии, встречи с руководством – являются активными методами обучения. Например, участие в дискуссиях развивает логическое мышление и вырабатывает способы поведения в различных ситуациях.

• Метод обучения руководящих кадров основан на самостоятельном решении конкретных задач из производственной практики. Например, моделирование организационной проблемы, которую должны решить сами участники группы. Этот метод позволяет соединить теоретические знания и практические навыки, предусматривает обработку информации, конструктивно-критическое мышление, развитие творчества в процессах принятия решений.

• Тренинг - обозначает ежедневное обучение, в ходе которого один инструктирует или тренирует другого относительно основ его деятельности путем интенсивного обучения, демонстрации и практической работы в целях повышения эффективности деятельности

Обучение вне рабочего места очень эффективно, но связано с дополнительными финансовыми затратами и отвлечением работника от его служебных обязанностей. При этом 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 [15, c.202].

Обучение на рабочем месте, представляет из себя обучение в процессе фактического выполнения определенной работы. Во многих организациях этот вид обучения характеризуется как единственный тип обучения, который является наиболее доступным для сотрудников.

Существует несколько видов обучения на рабочем месте:

• Инструктаж – это разъяснение и демонстрация приемов работы непосредственно на рабочем месте. В основном проводится сотрудником, который в курсе необходимых выполняемых функций, или специально подготовленным сотрудником. Инструктаж как правило характеризуется своей непродолжительностью, ориентацией на освоение конкретных операций, которые должны входить в круг профессиональных обязанностей обучающегося. Например, каждый новый работник какого-либо ресторана получает инструктаж от более опытного коллеги, как встретить клиента , пользоваться кассовым аппаратом, собирать заказы.

Преимуществом данного метода является эффективность развития простых технических навыков, довольно большая экономичность. Именно поэтому он так широко используется на всех уровнях современных организаций.

• Ротация – следует представить как перемещение сотрудника из отдела в отдел, для ознакомления со всеми этапами производственного процесса. Работник может проводить по несколько месяцев в каждом подразделении. Это увеличивает его опыт и помогает найти работу по душе. Преимуществом является способность ротации выявить сильные и слабые стороны работника, избежать застоя при помощи новых взглядов на проблемы подразделения, положительное влияние на взаимоотношения между подразделениями. Недостаток: способствует появлению «общих» менеджеров, а не функциональных.

• Дублирование – весьма распространенный метод, суть которого состоит в том, что стажер работает непосредственно с человеком, которого он должен заменить. Наставник отвечает за обучение стажера. Эффективность во многом зависит от личных качеств наставника.

Эти методы используется для овладения нужными необходимыми навыками и ознакомления новых сотрудников, для того чтобы знать, как пользоваться оборудованием, инструментами, которые имеются непосредственное значение в процессе выполнения профессиональной деятельности. Обучение на рабочем месте призвано не только передавать работнику необходимые для работы знания, но и формировать у него более конкретные представления о содержании его профессиональной роли, то есть о тех требованиях, которые организация предъявляет к его работе [16, с.344].

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;

• 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).

Кроме обучения на рабочем месте и вне его, возможно сочетание того и другого метода. К таким формам обучения относится [17, с.71]:

• опытное или эмпирическое обучение — обучение путем самостоятельной работы, но в некотором логическом порядке;

• демонстрация и практика под руководством — обучающий показывает стажеру, как делать, затем обучающий дает возможность сделать это самому работнику, но под его руководством;

• программируемое обучение — книга или машина, которая «ведет» читателя и периодически проверяет его знания постановкой вопросов;

• обучение с помощью компьютера — собственно программируемое

обучение путем взаимодействия с компьютером, использование сети Интернет.

Обучение квалифицированных кадров является эффективным в том случае, если связанные с ним издержки будут в перспективе ниже издержек организации на повышение производительности труда за счет других факторов или издержек, связанных с ошибками в найме рабочей силы. Поскольку определение результатов, достигаемых с помощью обучения квалифицированных кадров, сопряжено с определенными трудностями, налицо экономическая эффективность обучения в форме снижения издержек, которые поддаются точному расчету. Повышение профессионального мастерства положительно отражается на гарантии сохранения рабочего места, на возможностях повышения в должности, на расширении внешнего рынка труда, на величине доходов организации, на чувстве собственного достоинства и возможностях самореализации[18, с.203].

Изучив методы профессионального обучения, можно определить преимущества и недостатки обоих методов.

К преимуществам методов обучения на рабочем месте можно отнести:

- содержание курсов и время их проведения приспособлены к потребностям организации;

- может использоваться технологическое оборудование, которое уже имеется в организации, а также процедуры и/или методы выполнения работ;

- экономическая выгода, например, имеются достаточное количество работников с одинаковыми потребностями в обучении, необходимые средства, преподаватели, которые смогут провести обучение на предприятии;

- переход от обучения на учебных примерах к непосредственной практике на своем рабочем месте.

К недостаткам:

- участники встречаются только с работниками этой же организации;

- отрыв от обучения участников (срочное служебное поручение);

- участники могут неохотно обсуждать некоторые вопросы в среде своих коллег или в присутствии руководителя;

- возрастание нагрузки на руководителей и специалистов, участвующих в процессе обучения;

- приоритет «производственных» задач доминирует над дисциплиной и организацией учебного процесса;

- необходимость создания собственной учебно-материальной базы и ее постоянного обновления;

- ограничение программ обучения узкопрофессиональными вопросами не способствуют развитию широкого профессионального кругозора обучаемых.

Преимуществами методов обучения вне рабочего места являются [19, с.162]:

- обмен информацией между участниками, проблемами и опытом их решения с работниками других организаций;

- возможность использования дорогостоящего учебного оборудования, которое, возможно, окажется недоступным в стенах вашей организации;

- может быть более экономически выгодным, если вы имеет небольшое количество работников с одинаковыми потребностями в обучении.

- в сравнительно безопасной нейтральной обстановке участники могут более охотно обсуждать какие-то вопросы.

К недостаткам методов профессионального обучения вне рабочего места можно отнести:

- несоответствие потребностям организации;

- возможность потери финансов (например: если участники были отозваны с курсов, оплата может быть и не возвращена);

- возможность возникновения проблем при переходе от обучения (на примере учебных ситуаций) к непосредственному выполнению реальной работы.

**2.2. Проблемы в сфере профессионального обучения**

Основные трудности в России связаны как с переходным состоянием экономики, так и с неразработанностью методики оценки экономического эффекта от тех или иных мероприятий, а также с отсутствием утвержденной и апробированной нормативной базы расчетов экономической эффективности.

Обучение работников — многофункциональный процесс, который оказывает влияние на самые различные компоненты деятельности организаций. Непосредственно от масштабов, хода и результатов обучения зависят текущие и будущие результаты деятельности предприятия; затраты, связанные с деятельностью предприятия; уровень риска в деятельности предприятий и организаций отрасли от некомпетентных действий персонала. Результат деятельности системы обучения редко бывает однозначным. Так, если речь идет о системе обучения работников, то результат может оцениваться либо по экономическим последствиям повышения уровня знаний и навыков (умений) специалистов, либо по изменению социального уровня работников, либо по другим параметрам.

Мы замечаем, что инновации, и связанные с ними процессы в сфере современного производства сопровождаются смещением рабочих мест к таким уровням, которые требуют более высокую профессиональную подготовку. При этом происходит ускорение самого процесса обновления знаний персонала. Так, по мнению западных специалистов, большинству работающих нужно будет сменить специальность и свою квалификацию в течение трудовой жизни не менее 3-5 раз, чтобы они смогли идти в ногу с изменениями в производстве, что требует расширения образовательной и специальной подготовки для повышения профессиональной мобильности персонала [20, с.386].

Повышаются требования к качеству подготовки персонала, что непосредственно связанно с ростом затрат на профессиональную подготовку. Эксперты утверждают, что американские корпорации расходуют ежегодно от 1 до 5% прибыли на программы обучения и подготовки кадров (примерно столько, сколько тратит государство на высшее образование).

Велики расходы в этой области и в других развитых странах: при общем росте абсолютной величины расходов на профессиональную подготовку наблюдается резкое увеличение внутрифирменных расходов на эти цели (превышение порой достигает нескольких раз). Таким образом, налицо высокий уровень корпоративных инвестиций в обучение кадров [21,с.74].

В настоящее время профессиональное техническое образование России переживает сложный период: очень резко обозначился отрыв деятельности системы профессионального технического образования от перестройки экономики России, требований перехода к рыночным отношениям.

Система профессионального обучения в бывшем СССР была построена, исходя из следующих принципов:

- общество имеет неограниченное число рабочих мест, и каждый может выбрать работу по способностям и квалификации;

- государство гарантирует каждому профессиональную подготовку и рабочее место.

Чрезмерно централизованная система профессионального обучения в силу своей негибкости способствовала тому, что эти в общем-то хорошие принципы оказались очень далеки от практического осуществления.

С переходом предприятий к рыночным отношениям их регулярная помощь училищам значительно сократилась, осложнились взаимоотношения в вопросах планирования подготовки рабочих и специалистов, организации производственной практики, трудоустройства выпускников. Положение о базовом предприятии профтехучилища по существу утратило силу. Многие руководители в то время, да и сейчас не проявляют должной заинтересованности в подготовке молодых кадров. Сложившаяся система не учитывала потребностей регионов в трудовых ресурсах, приводила к перепроизводству малоквалифицированных рабочих- операционников, не ориентировала на перспективные изменения структуры занятых в народном хозяйстве. Координация деятельности различных видов и форм обучения , как важнейшая функция управления подготовки кадров вообще отсутствовала.

Современные условия требуют перехода к новой ступени - единой государственной политике в области подготовки квалифицированных кадров. Поскольку трудовые ресурсы имеют региональную ориентацию, целесообразно преобразовать отраслевую систему управления подготовкой кадров, превратив ее в важную составную часть регионального управления кадрами. Отсутствие прогнозных исследований по оценке оптимальных потребностей в подготовке рабочих по отраслям и регионам привело к экстенсивности развития системы, выражающейся в продолжении подготовки по профессиям, в которых производство не нуждается, к острому дефициту подготовки по перспективным профессиям. В системе образования и повышения квалификации трудящихся в нашей стране обнаруживается явная диспропорция: при известном избытке подготовки специалистов высшей квалификации имеет место недостаточная подготовка рабочих, особенно квалифицированных [22, c.152].

Сегодня, как и ранее, преобладающая часть молодежи (до 70-75 %) получает подготовку непосредственно на производстве, минуя профессиональное техническое училище. Это вызвано тремя основными причинами.

Во-первых, многие профессионально-технические училища обучают профессиям, которые не пользуются спросом па предприятиях.

Во-вторых, профессиональное обучение на предприятиях дает гарантированное рабочее место и более быстрое достижение удовлетворительного уровня зарплаты для работника по сравнению с выпускниками профессионально-технического училища.

В-третьих, система профессионального технического образования сейчас в состоянии обеспечить потребности народного хозяйства в квалифицированных кадрах рабочих только на одну треть. Из 6,8 тыс. наименований рабочих профессий она готовит кадры только по 1,6 тыс. Остальные рабочие, особенно специфических и редких профессий, готовятся непосредственно на производстве.

Новая структура экономики требует колоссальных изменений в системе профессиональной подготовки. Значит, следует то, что системы профессионального обучения должны будут приспособиться к расширяющимся потребностям в обучении и переподготовке взрослых работников, создать новые структуры управления, стимулирующие профессиональное обучение, которые будут ориентированы на потребности рынка.

Необходимо заниматься разработкой и проведением новых учебных курсов, имеющих повышенный спрос на рынке. Система профессионального обучения должна значительно увеличивать свои способности к инновационному развитию и гибкому реагированию на потребности рынка. Это положение является главным в политике профессионального обучения в условиях перехода к рыночной экономике.

Целью организации профессионального обучения кадров на производстве должно стать создание такой системы непрерывного образования персонала, которая будет сочетать различные формы подготовки новых рабочих, переподготовки и обучения рабочих другим профессиям, повышения их квалификации и уровня знаний с учетом динамичных изменений в технике, технологии, организации производства.

Целостная система подготовки и переподготовки, которая обеспечивает воспроизводство квалифицированного персонала в соответствии с потребностями рыночной экономики, должна быть рассчитана на то, чтобы воздействовать на каждого работника в течение всей его трудовой жизни и опираться на цикличное развитие производства[23,с.76].

Правительственная политика в последние годы в сфере профессиональной подготовке - занятости все более фокусируется на профессиональном обучении безработных. Сегодня из числа безработных граждан и незанятого населения в профессиональном обучении нуждается каждый второй-третий. Федеральная служба занятости (ФСЗ) России разработала и приняла концепцию профессиональной подготовки, повышения квалификации и переподготовки безработных граждан и незанятого населения. Согласно этой концепции политика в области профессионального обучения должна:

- создавать условия для повышения конкурентоспособности людей на рынке труда при помощи повышения качества рабочей силы;

- формировать социальный заказ на профессиональное обучение и участие в определении объемов и профилей подготовки рабочих и специалистов в профессиональных образовательных учреждениях различного уровня, специализации и типов;

- предоставлять гражданам широкий спектр услуг в области профессиональной ориентации и выбора форм современных программ обучения;

- осуществлять приоритетный подход к организации профессионального обучения граждан, особо нуждающихся в социальной защите, молодежи, вступающей в трудовую жизнь, инвалидов, многодетных родителей, женщин, воспитывающих детей дошкольного возраста, беженцев;

- содействовать трудовой активности населения, развитию предпринимательства и различных форм самостоятельной занятости населения.

Важно при обучении ориентация, которая будет направлять граждан на те сферы трудовой деятельности и профессии, по которым имеется спрос, или на новые перспективные отрасли и виды деятельности.

На практике принципы и цели системы профессионального обучения в этой концепции реализуются с помощью территориальных программ профессионального обучения. В субъектах, органах местного самоуправления и так далее разрабатываются региональные программы профессионального обучения безработных, которые становятся важнейшим этапом на пути перехода от отраслевого принципа организации подготовки кадров к территориальному.

В заключение главы о профессиональном обучении хотелось бы перечислить несколько наиболее типичных ошибок, которые допускаются организациями в этой области[26]:

- Обучение ради развития. Это наиболее часто встречающаяся проблема — увлекшись самим процессом развития своих сотрудников, организации упускают из вида то, ради чего осуществляется это обучение -цели организации.

- Обучение как развлечение**-**  к профессиональному обучению относятся как к оплачиваемому отпуску, не имеющему никакого отношения к тому, что происходит на рабочих местах. Причиной подобного отношения могут стать позиция руководства, не участвующего и не поддерживающего процесс профессионального развития, отсутствие системы оценки эффективности развития, невключения результатов профессионального обучения в процесс оценки сотрудников организации.

**-** Сокращение расходов на профессиональное обучение. К сожалению, многие менеджеры, руководствуясь краткосрочными целями, относятся к бюджету профессионального обучения как наиболее доступному источнику экономии издержек. В период экономических сложностей первым делом урезаются затраты на обучение, стажировки и т.п.

Следует отметить, что эффективность сетевой организации может нередко снижаться, что происходит из-за просчетов или оплошностей руководителей при разработке организационных структур и в процессе управления ими.

**Заключение**

Значение профессионального обучения для организации постепенно возрастает, расширяет значительно свои потребности. Об этом можно говорить судя по тому, как ведущие компании вплотную занялись обновлением квалификации своих сотрудников. Профессиональное обучение и его организация стала одной из основных функций административного персонала, а его бюджет наибольшей статьей расходов многих компаний

( после заработной платы). Профессиональное обучение не менее важно и для небольшой компьютерной компании или семейной гостиницы — их успех сегодня также зависит от способности их сотрудников усваивать и использовать на рабочем месте новые навыки и знания.

Организациями создаются специальные методы и системы управления профессиональным развитием персонала. Сюда можно отнести и управление профессиональным обучением, и подготовку резерва руководителей, развитие карьеры. В крупных корпорациях существуют специальные отделы профессионального развития, которые возглавляются руководителем в ранге директора или вице-президента, что характеризуется большим значением для организации.

Также, о важности профессионального обучения для современных организаций свидетельствует и то, что цели в этой области включаются в личные планы (от выполнения которых зависит размер премии, вознаграждения) высших руководителей многих компаний : президентов, директоров.

Однако, помимо непосредственного влияния на финансовые результаты, капиталовложения в профессиональное развитие значительно способствуют созданию благоприятного климата в организации, повышают мотивацию сотрудников и их преданность организации, обеспечивают преемственность в управлении.

Профессиональное обучение оказывает весьма положительное влияние и на самих сотрудников. Повышая свою квалификацию и приобретая новые знания и навыки, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своей организации, так и вне нее. Это считается особенно важным в современных условиях быстрого устаревания профессиональных знаний.

Профессиональное обучение также способствует общему интеллектуальному развитию работника , расширяет его эрудицию и круг общения, укрепляет уверенность в себе. Не случайно возможность получения профессионального обучения в собственной организации очень высоко ценится работниками и оказывает значительное влияние на принятие ими решения о поступлении на работу в ту или иную компанию. 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.

Подводя итог, можно сделать вывод, что обучение персонала является важнейшим инструментом, с помощью которого руководство получает возможность повышать потенциал человеческих ресурсов и оказывать влияние на формирование организационной культуры. Без своевременного обучения персонала проведение организационных изменений сильно затрудняется, или становится невозможным. Обучение персонала является важнейшим средством достижения стратегических целей организации.

Перенесение рыночных отношений во внутреннюю сферу компаний вызвало к жизни новый тип структур - сетевые организации, в которых цепь команд иерархической структуры заменяется цепочкой заказов на поставку продукции и развитием взаимоотношений с другими фирмами.

**Библиографический список**

1. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом: Учебник для вузов/ Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2001. - 423с.
2. Максимцов М.М., Игнатьева А.В. Менеджмент:/ Под ред. М.М. Максимцова, А.В. Игнатьевой. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2001-405с.
3. Иванова–Швец Л.Н., Корсакова А.А. Управление персоналом: Учебно-методический комплекс. – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2009.-200с.
4. Веснин, В. P. Управление персоналом. Теория и практика: учебник /В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011. -688 с.
5. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Изд. 5-е, перераб. и доп. — М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2002. -368 с.
6. Каймакова М. В. Анализ использования человеческих ресурсов Ульяновск : УлГТУ, 2008.-80с.
7. [Маслова В.М.](http://www.knigafund.ru/authors/17441) Управление персоналом предприятия: учебное пособие Юнити-Дана, 2012.-222с.
8. М.И. Магура, М.Б. Курбатова Обучение персонала как конкурентное преимущество . – М.: Управление персоналом, 2004. - 216 с.
9. Большаков А.С. Менеджмент.: - СПб. Питер, 2000.-160с.
10. Управление организацией: учебник / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2002.-375с.
11. Грязнова Н.Л. Управление персоналом организации: учеб.пособие. Кемерово, 2008.-84с.
12. Громова О.Н. Стратегия управления персоналом организации. – М., 2000.- 7с.
13. Басовский Л.Е. Менеджмент: учебное пособие .М.:ИНФРА-М, 2003.-216с.
14. Хазанова, Д.Л. Управление персоналом коммерческой организации : учеб. пособие / Д.Л. Хазанова, М.А. Блюм, Д.Н. Малышев. – Тамбов : Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2013. – 112 с.
15. Скопылатов И.А., Ефремов О.Ю. Управление персоналом. – СПб.: Изд-во Смольного ун-та, 2000. – 399 с.
16. Егоршин А.П. Управление персоналом. - 2-е изд. - Н. Новгород: НИМБ, 2000. Управление персоналом: Учебник для вузов/ Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2001 – 423с.
17. Н.А. Банько, Б.А. Карташов, Н.С. Яшин Управление персоналом Часть I, Часть II: Учеб. Пособие ВолгГТУ, Волгоград, 2006. – 96 с.
18. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учеб. / А.Я. Кибанов.- М.: ИНФРА-М, 2011. – 304 с.
19. Сотникова С.И. Управление карьерой. М.: Инфра-М, 2001. -408 с.
20. Моргунов Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. – Изд. 2-е перераб. и доп. - М.: Издательство журнала «Управление персоналом», 2005- 550 с.
21. [Соломанидина Т.О.](http://www.knigafund.ru/authors/28501), [Соломанидин В.Г.](http://www.knigafund.ru/authors/28502) Мотивация трудовой деятельности персонала: учебное пособие 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. - 312 с.
22. Бухалков М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: учеб. Пособие. М.: ИНФРА-М, 2005.-192с.
23. [Пугачёв В.П.](http://www.knigafund.ru/authors/28053) Планирование персонала организации: Учебное пособие Издательство МГУ, 2011 г. -235с.
24. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. (ред.) Управление персоналом учебник для вузов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М: ЮНИТИ, 2002. —560 с.
25. Егоршин А.П. Управление персоналом. – М.: Экономика, 2005. - 720с.
26. Управление персоналом – менеджмент, подбор персонала, кадровый менеджмент [Электронный ресурс]. – [М.], сор. 2005-2007. –<http://staff-control.ru/>