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

# **Внутрифирменное обучение персонала как фактор повышения эффективности работы организации**

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

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

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



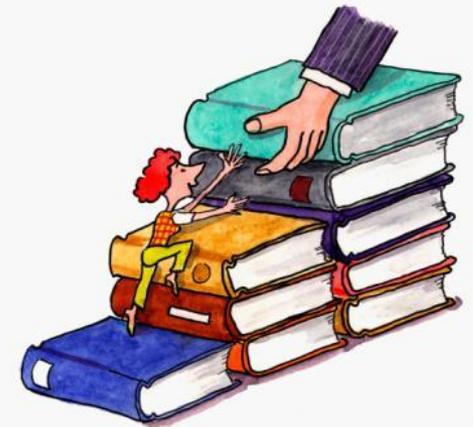


**Профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации работника** - предоставление работнику возможности повышения его профессионального уровня. Регулируется Трудовым кодексом, Законом РФ от 10.07.1992 № 3266-1 «Об образовании» (далее – Закон об образовании), Федеральным законом от 22.08.1996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

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

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

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



## Цели обучения

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

### Определенные цели обучения решают следующие задачи:

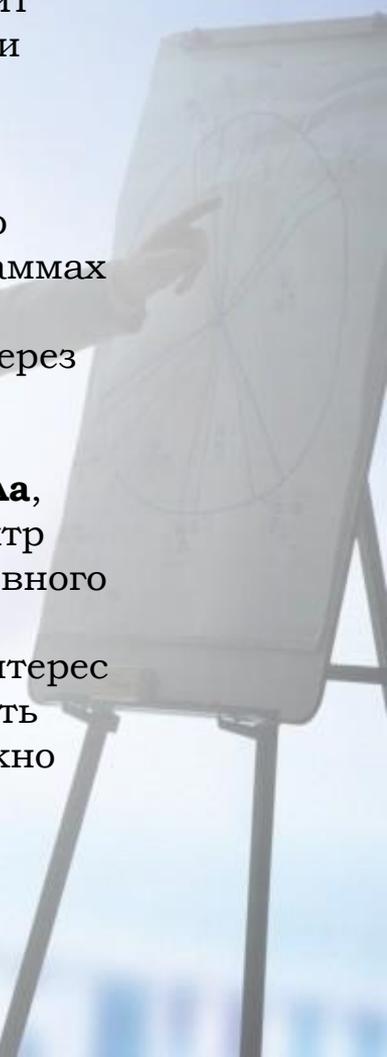
- цели служат ориентиром при разработке содержания учебных программ;
- четкая постановка целей обучения позволяет лучше и точнее определить требования к обучающимся;
- ясно сформулированные цели обучения помогают преподавателю и организаторам лучше понять, на что должны быть направлены основные усилия,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

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



## Методы обучения персонала:

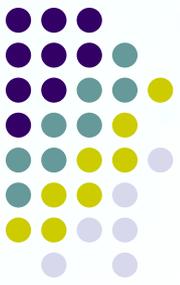
- **Самообразование персонала** - включает в себя изучение ими специальной литературы, посещение тематических выставок и семинаров, сбор и систематизацию информации. Главное отличие самообразования от дополнительного образования состоит в том, что оно, как правило, не носит системного характера и может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



## Виды обучения по времени:

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

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



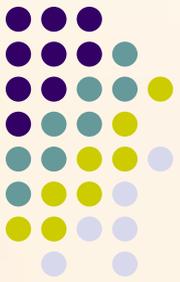
## Стратегии используемые компанией при обучении персонала:



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

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

# Основные направления работы при организации обучения персонала



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

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



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

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

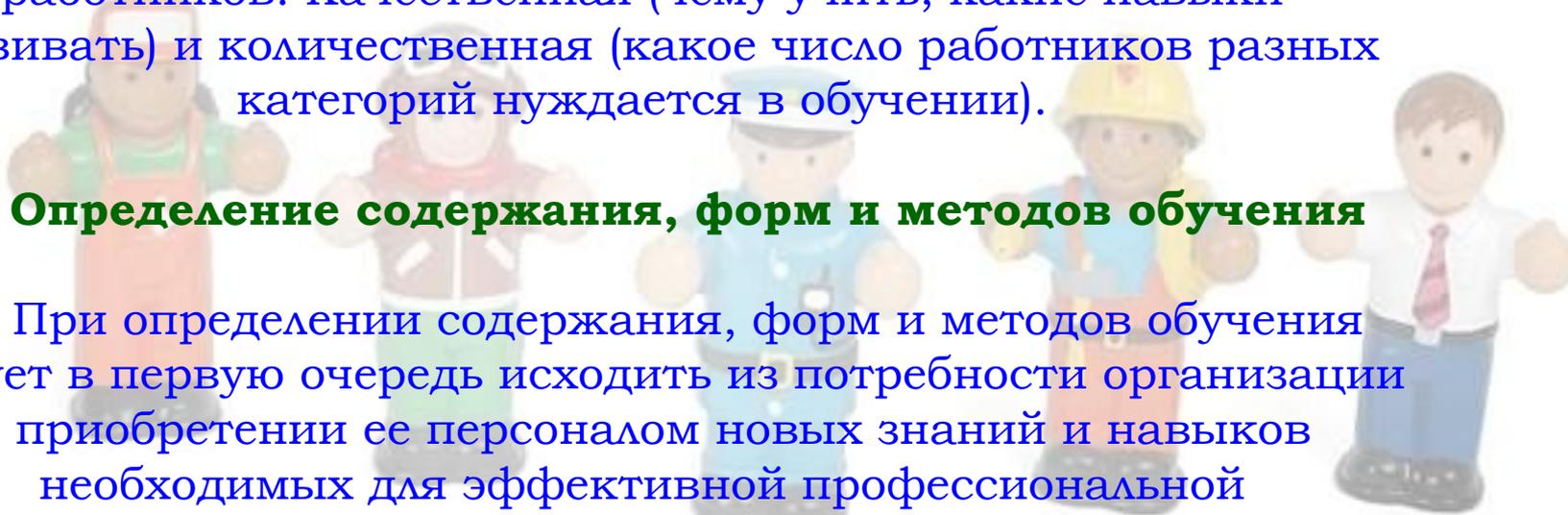
## Определение потребности в обучении



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

## Определение содержания, форм и методов обучения

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

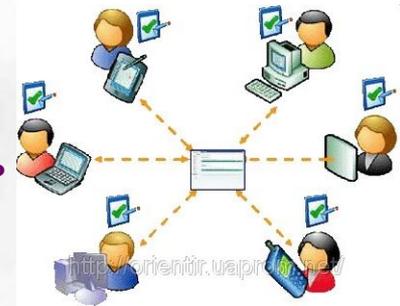
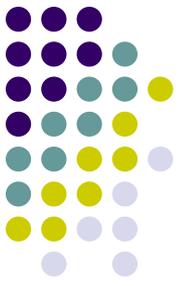


## Выбор формы обучения

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

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

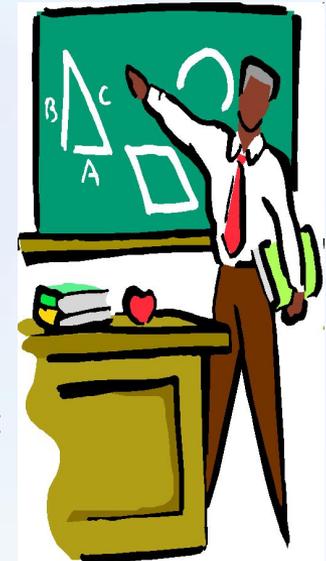
Обучение вне организации дает максимальный эффект лишь тогда, когда его содержание тесно увязано с целями и стратегией организации-заказчика, когда его результаты востребованы.



## Выбор и подготовка преподавателей

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

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



# Условия обучения



**При организации обучения следует обеспечить:**

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



# МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

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

обучение вне рабочего места:  
методы обучения на рабочем месте.

## Методы обучения персонала вне рабочего места

Метод обучения	Характерные особенности метода
Чтение лекций	Пассивный метод обучения, используется для изложения теоретических и методических знаний, практического опыта.
Программированные курсы обучения	Более активный метод обучения, эффективен для получения теоретических знаний.
Конференции, семинары	Активный метод обучения, участие в дискуссиях развивает логическое мышление и вырабатывает способы поведения в различных ситуациях.
Метод обучения руководящих кадров, основанный на самостоятельном решении конкретных задач из производственной практики	Моделирование организационной проблемы, которую должны решить участники (слушатели) группы. Позволяет соединить теоретические знания и практические навыки, предусматривает обработку информации, конструктивно – критическое мышление, развитие творчества в процессах принятия решений.

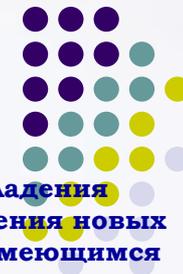
Обучение **вне рабочего места** более эффективно, но связано с дополнительными финансовыми затратами и отвлечением работника от его служебных обязанностей. При этом сознательно меняется среда и работник отрывается от повседневной работы.

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

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



# МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ



Метод обучения	Характерные особенности метода
<b>Направленное приобретение опыта</b>	Систематическое планирование обучения на рабочем месте, основу планирования составляет индивидуальный план профессионального обучения, в котором изложены цели обучения.
<b>Производственный инструктаж</b>	Информация, введение в специальность, адаптация, ознакомление обучающегося с его новой рабочей обстановкой.
<b>Смена рабочего места (ротация)</b>	Получение знаний и приобретение опыта в результате систематической смены рабочего места. В результате этого за определенный промежуток времени создается представление о многогранности деятельности и производственных задач (специальные программы молодого поколения специалистов).
<b>Использование работников в качестве ассистентов, стажеров</b>	Обучение и ознакомление работника с проблемами высшего и качественно иного порядка задач при одновременном принятии на себя некоторой доли ответственности.
<b>Подготовка в проектных</b>	Сотрудничество, осуществляемое в учебных целях в проектный

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

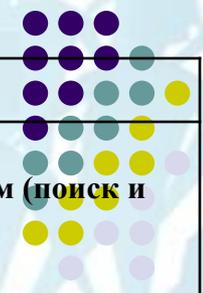
Иногда обучение на рабочем месте проходит на специальных учебных участках или в учебных цехах. Эффективность такого обучения снижается в том случае, если производственная база, на которой проходит обучение, не соответствует оборудованию и инструментам, используемым в реальных рабочих условиях. Обучение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

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

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

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

# Факторы, влияющие на выбор учебных программ



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

## Система контроля эффективности обучения персонала включает в себя:

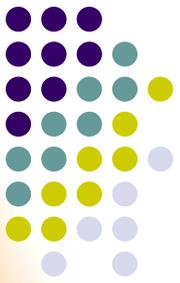


- входной контроль;
- текущий контроль (если речь идет о длительных программах обучения);
- заключительный контроль (может иметь формальную и неформальную форму);
- контроль за использованием приобретенных знаний и навыков в процессе работы.

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

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

## **Причины сопротивления персонала процессу организационных изменений:**



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

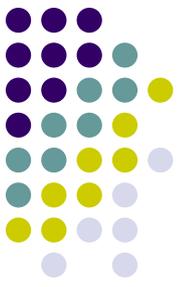
## Значение внутрифирменного обучения персонала

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

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



# Заключение



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

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

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

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