

Обучение персонала



Программа обучения

Обучение включает в себя получение новыми и действующими сотрудниками навыков, необходимых для успешного выполнения работы. В настоящее время все больше и больше фирм используют обучение для достижения двух целей:

- предоставлять сотрудникам более широкий спектр навыков: в частности навыков решения проблем, общения, взаимодействия в коллективе.
- посредством обучения способствовать формированию чувства ответственности сотрудника.

Изменения могут быть вызваны внедрением новых систем или процедур, например новой системы оценки деятельности, или брифинговых групп. Изменения навыков, необходимых сотруднику для выполнения работы, могут быть связаны с расширением сферы его деятельности по мере роста квалификации. А также с перемещением на новую должность. Иногда изменения могут произойти из-за смены приоритетов деятельности компании. Но в любом случае, чтобы новая система действовала эффективно, необходимо провести обучение сотрудников.

Этапы программы обучения:

1. Предварительная оценка. Целью этого этапа является определение потребностей обучения.
2. Постановка целей обучения. Целью этого этапа является уточнение в наглядных, измеримых величинах тех прогнозируемых результатов, которых достигнут работники по окончании обучения.
3. Обучение. Целью этого этапа является выбор методов и проведение собственно обучения.
4. Оценка. Целью этого этапа является сравнение результатов до и после обучения и оценка эффективности программы.

Первым шагом в обучении является определение того, какое обучение требуется и требуется ли оно вообще. Главное здесь - выяснить, какие процессы включает данная работа, разбить ее на подзадачи. Каждую из которых предложить новому сотруднику.

2 основных метода определения потребностей в обучении:

1. Анализ задач: оценка потребностей в обучении новых сотрудников. Общей практикой, особенно в отношении работников низшего звена, является найм необученного персонала с его последующим обучением. Целью предпринимателя в данном случае является развитие навыков и расширение знания персонала, необходимых для эффективной работы и обучение, обычно базирующееся на анализе задач - детализированном изучении выполняемой работы с целью определения требуемых специфических навыков.

Некоторые работодатели используют форму записи анализа задач, которая содержит шесть типов информации:

- 1. Описываются основные операции и приемы выполнения работы;
- 2. Указывается частота, с которой совершаются операции и приемы выполняемой работы;
- 3. Отмечаются стандарты выполнения операций и приемов;
- 4. Указываются условия, в которых выполняются операции и приемы;
- 5. Описываются навыки и знания, необходимые для выполнения каждой операции
- 6. Описывается, где лучше выполнять работу - на рабочем месте или в отрыве от него.

2. Анализ деятельности: определение потребностей обучения постоянных сотрудников. Суть анализа деятельности - в определении разницы между "не могу" и "не хочу" при решении проблемы. Во-первых, необходимо выяснить, существует ли проблема вообще. Если она существует, то каковы конкретные причины этого: сотрудники, не знающие, что делать; принятые нормы и стандарты; ограничения самой системы; недостаточность обучения. Весьма вероятно, что это - проблема нежелания. В этом случае стоит попытаться изменить порядок вознаграждений, установив систему стимулирования и мотивации.

Определить возможности обучения труднее, чем обозначить проблемы. Всегда легче смириться с существующим положением, ограничившись лишь слабым ворчанием, а если Вы к тому же не уделяли в прошлом должного внимания обучению, то вряд ли такой способ улучшения ситуации придет Вам на ум.

Постановка целей обучения представляет собой основной момент, который должен определять потребности обучения. Цели определяют, какие функции сможет выполнять стажер, успешно закончивший программу обучения. Они, таким образом, обеспечивают концентрацию усилий как стажера, так и преподавателя и являются отправной точкой для оценки успешности программы обучения.

Основные методы обучения

1. **Обучение на рабочем месте** подразумевает обучение в процессе фактического выполнения определенной работы. В конечном итоге каждый сотрудник проходит в той или иной степени обучение на рабочем месте.

Существует несколько видов обучения на рабочем месте. Наиболее известный - метод инструктажа или дублирования. В этом случае работника обучает более опытный сотрудник или непосредственный руководитель. На низких уровнях инструктаж может представлять собой лишь приобретение работником необходимых навыков управления оборудованием под наблюдением начальника. Однако, этот метод применяется и на высшем управленческом уровне.

Этот метод относительно недорог; стажеры обучаются в процессе работы, отпадает необходимость в организации дорогостоящих классов или использовании программных средств обучения. Метод так же упрощает обучение, поскольку стажеры учатся, выполняя фактическую работу и получая быструю обратную связь.

2. Производственный инструктаж

включает определение всех шагов, необходимых для выполнения той или иной работы в необходимой последовательности. Весте каждым шагом также отмечаются соответствующие "ключевые моменты" (если они встречаются). Эти шаги показывают, что должно быть сделано, тогда как ключевые моменты говорят о том, как это делается и почему.

3. Лекции. Чтение лекций имеет ряд преимуществ. Оно представляет собой быстрый и надежный способ передачи знания большим группам обучающихся. Проведение лекций в отличие от использования печатных материалов (книги и пособия), не связано со значительными расходами и позволяет организовать дискуссию.

4. Аудиовизуальные средства являются более дорогими, чем обычные лекции, но дают ряд преимуществ. Целесообразно их использование в следующих ситуациях: при необходимости проиллюстрировать некоторую последовательность действий во времени; при необходимости обучающимся процессы. Которые нельзя показать во время лекций; при проведении обучения в масштабах целой организации, когда перемещение стажеров с места на место слишком накладно.

5. **Программируемое обучение.** Вне зависимости от того, что используется при обучении - учебник или компьютер - программируемое обучение выполняет три функции:
1. Постановка вопросов, фактов или проблем ученику;
 2. Предоставление возможности ответа респонденту;
 3. Обеспечение обратной связи в отношении точности ответов.

Основным преимуществом программируемого обучения является уменьшение времени обучения примерно на одну треть. В рамках принципов обучения, программируемые инструкции могут также облегчить процесс обучения, поскольку они позволяют ученику самому задавать темп обучения, обеспечивают немедленную обратную связь и снижают риск ошибки. С другой стороны. В процессе программируемого обучения ученики узнают не намного больше того, что могли бы изучить по книгам. Поэтому при определении стоимости разработки пособий программного обеспечения для программируемых инструкций должен учитываться тот факт, что эти инструкции способны ускорить, но не улучшить обучение.

6. Тренажеры или моделируемое обучение - это метод, при котором обучающиеся учатся на действующем или смоделированном оборудовании, используемом в их работе, но фактически вне рабочего места. Тренажеры незаменимы. Когда обучение на рабочем месте слишком дорого и опасно или замедляет производственный цикл. Тренажер может представлять собой отдельное помещение, оснащенное как реальное рабочее место. Однако чаще всего используется моделируемое оборудование.

Существует четыре основные категории эффектов обучения, которые могут быть измерены:

- реакция. Оцените реакцию обучаемых на программу. Нравится ли им эта программа? Считают ли они ее полезной?
- степень усвоения. Протестируйте обучающихся, чтобы определить, удалось ли им в полной мере изучить основные принципы, а также приобрести необходимые навыки;
- поведение. Выясните, изменилось ли поведение обучаемых на рабочем месте благодаря обучению. Например, стали ли работники в отделе жалоб магазина более внимательны к недовольным покупателям;
- результаты. Определите, какие окончательные результаты были достигнуты в рамках изначально поставленных целей; снизилось ли число жалоб со стороны клиентов; уменьшились ли отходы производства; выполняются ли теперь производственные нормативы и т.д.

Программа обучения может повлиять на реакции стажеров, повышение образовательного уровня и даже на поведение, но если никаких изменений не произошло, то следовательно обучение не решило своих задач. В таком случае проблема может корениться в самой программе обучения.