

КОНЦЕПЦИЯ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

БЕЙШЕНОВА С.Б.

*магистрант кафедры «Менеджмент»
КГУСТА им. Н. Исанова*

В современных условиях быстрого устаревания профессиональных навыков способность организации постоянно повышать квалификацию своих сотрудников является одним из важнейших факторов успеха. Управление профессиональным развитием превратилось в последние два десятилетия в ключевой элемент управления современной организацией.

Развитие трудового потенциала (или развитие персонала) – это систематический поиск, направленный на улучшение функционирования организации путем повышения ценности трудового потенциала персонала.

Развитие персонала представляет процесс подготовки персонала к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач.

Развитие персонала начинает играть все более важную роль в достижении организацией своих стратегических целей: по мере того, как изменяются деятельность и структура организации, требуются постоянные изменения в моделях производственного поведения персонала. В интересах как организации, так и персонала должны предприниматься последовательные усилия, противодействующие «моральному и физическому износу» рабочей силы, т.е. ее устареванию.

Для того, чтобы коэффициент использования профессиональных знаний увеличивался со стажем работы необходимо постоянное внимание к факторам, плодотворно влияющим на качественный уровень трудового потенциала, такие как: [3]

- ясные цели деятельности сотрудника;
- развитие, т.е. постоянное накопление профессиональной компетентности сотрудником;
- регулярная обратная связь и оценка деятельности сотрудника;
- мотивация к обновлению знаний у сотрудника;
- поручение сотруднику трудовых заданий, позволяющих использовать ему свои возрастающие способности.

Сегодня большинство ведущих организации взяло на себя основные функции обучения сотрудников. Многие из них создали постоянно действующие учебные центры, институты и университеты. Руководители организации рассматривают профессиональное обучение как непрерывный процесс, оказывающий непосредственное влияние на достижение организационных целей, и управляют им соответствующим образом.

Получить высокие результаты в управлении организацией можно только в том случае, если люди, которыми руководят, обладают знаниями, умениями и соответствующим настроением, необходимым для того, чтобы их усилия были эффективными и результативными. Когда подходящие люди приняты на работу, обучение становится основным фактором, обеспечивающим развитие их умений, навыков и установок, необходимых для хорошего выполнения работы.

Обучение не является чем-то внешним по отношению к основной функции организации, наоборот, оно играет объединяющую роль в достижении организацией основных стратегических целей. Так как практически каждая организация действует в быстроменяющихся условиях, умения и знания людей, необходимые им в их деятельности, также меняются, причем все быстрыми темпами. Образование и обучение в наши дни должны быть непрерывными. Неслучайно управление обучением подчиненных занимает все большее место в работе большинства линейных руководителей. Ведь только линейный руководитель может располагать детальными знаниями о меняющихся требованиях, предъявляемых к выполняемой работе, а также о навыках, требующихся каждому подчиненному.

Линейный руководитель совместно со специалистом по обучению обязан после определения соответствующих требований обеспечить необходимую организацию процесса обучения, а также контроль его эффективности.

На наш взгляд, необходимо уделить внимание потребности в обучении, связанной с работой. Этот вид обучения понимается как любая деятельность, сознательно проводимая для улучшения способностей персонала, требующихся для выполнения работы в настоящее время, или для развития потенциала сотрудников, необходимого для выполнения работы в будущем. Как и любой другой процесс, обучение нацелено на получение определенных конечных результатов, оценка которых необходима любой организации. Одно из основных положений, которое мы бы хотели выделить, заключается в том, что обучение не должно оцениваться только по затраченным на него средствам.

Более перспективным является отношение к обучению как к вложению средств в человеческие ресурсы организации, которые могут оцениваться аналогично другим инвестициям, а именно с точки зрения того, является ли этот способ вложения средств наилучшим и наиболее эффективным.

Профессиональное развитие оказывает положительное влияние и на самих сотрудников. Повышая 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 её. Профессиональное обучение также способствует общему интеллектуальному развитию человека, расширяет его эрудицию и круг общения, укрепляет уверенность в себе. [4]

Основные методы профессионального развития: профессиональное обучение, развитие карьеры, образование.

В современных организациях профессиональное обучение представляет собой комплексный непрерывный процесс, включающий в себя несколько этапов (рис.1). [4]

Разработка программы обучения предполагает определение ее содержания и выбор методов профессионального обучения. Содержание программы определяется в первую очередь стоящими перед ней целями, отражающими потребности в профессиональном обучении конкретной организации.

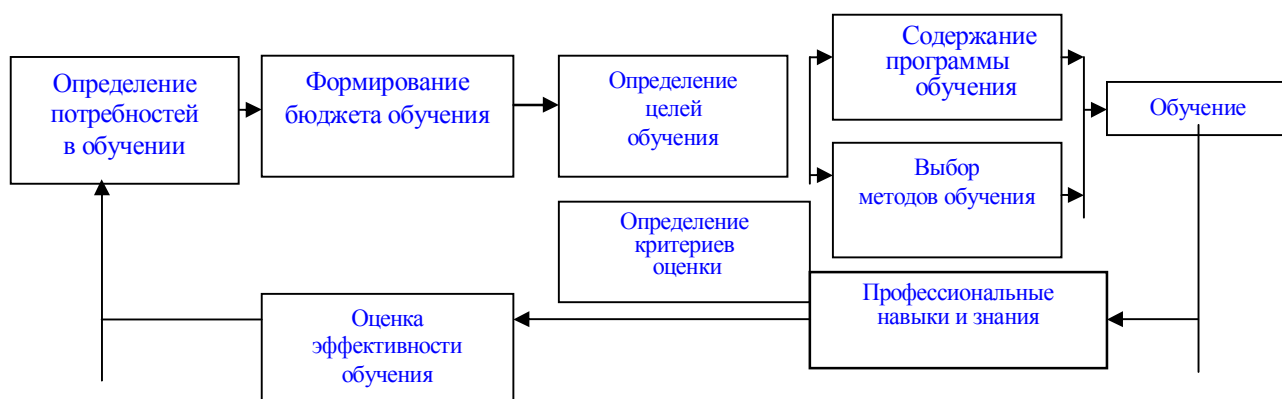


Рис.1. Цикл обучения персонала

При выборе методов обучения организация должна, прежде всего, руководствоваться эффективностью их воздействия на конкретную группу обучающихся. При этом необходимо учитывать принципы обучения взрослых людей: [1]

1. актуальность. То, о чем говорится во время обучения, должно иметь отношение к профессиональной или частной жизни обучающегося. Взрослые плохо воспринимают отвлеченные и абстрактные темы;

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

3. повторение. Оно помогает новому закрепиться в памяти и превращает приобретенные навыки в привычку;

4. обратная связь. Обучающимся нужно постоянно предоставлять информацию о том, насколько они продвинулись вперед. Наличие такой информации позволяет им скорректировать свое поведение для достижения более высоких результатов.

Факторы, мотивирующие сотрудников на активное участие в программе профессионального обучения:

- стремление сохранить работу, остаться в занимаемой должности;
- желание получить повышение или занять другую должность;
- заинтересованность в увеличении заработной платы;
- интерес к самому процессу овладения новыми знаниями и навыками;
- желание установить контакты с другими участниками программы.

Методы профессионального обучения разделены на две большие группы - обучение непосредственно на рабочем месте и обучение вне рабочего места (в учебном классе) (табл. 1). [4]

Таблица 1. - Методы обучения

Обучение на рабочем месте	Обучение вне рабочего места
<p>«Копирование» - работник прикрепляется к специалисту, учится, копируя действия этого человека</p> <p>«Наставничество» – занятия менеджера со своим персоналом в ходе ежедневной работы.</p> <p>«Делегирование» – передача сотрудникам четко ограниченной области задач с полномочиями принятия решений по оговоренному кругу вопросов. При этом менеджер обучает подчиненных в ходе выполнения работы.</p> <p>«Метод усложняющих заданий» – специальная программа действий, выстроенная по степени их важности, расширения объема их задания и повышения сложности.</p> <p>«Метод усложняющих задач» – самостоятельное выполнение задания</p> <p>«Ротация» – работник переводится на новую работу или должность для получения дополнительной профессиональной квалификации.</p>	<p>«Деловые игры» – коллективная игра, включающая разбор учебного примера, в ходе которого участники игры получают роли в игровой деловой ситуации, рассматривают последствия принятых решений</p> <p>«Практическая ситуация (кейс) – реальная или выдуманная управленческая ситуация с вопросами для анализа.</p> <p>«Моделирование» – воспроизведение реальных условий работы</p> <p>«Тренинг сензитивности» – участие в группе с целью повышения человеческой восприимчивости улучшения умений взаимодействовать с другими.</p> <p>«Моделирование» – использование макетов и тренажеров.</p> <p>«Самообучение» – теоретические и практические навыки.</p>

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

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

Неудовлетворительное внимание к вопросам развития персонала ведет к потерям следующего вида: падение выпуска продукции или объема услуг, снижение качества выполняемой работы, рост числа несчастных случаев на производстве, увеличение травматизма, рост текучести персонала, увеличение потерь рабочего времени.

Работа по развитию персонала имеет хорошие шансы на успех, если:

- высшее руководство организации знает о программе развития персонала и обязуется ее выполнять;
- в программе развития персонала подчеркивается целенаправленность и планирование;
- программа развития персонала соотнесена с задачами управления персоналом именно данной организации;
- развитию персонала присущ долгосрочный характер;
- развитие персонала основывается на деловых знаниях и опыте менеджеров.

Таким образом, обучение не является чем-то внешним по отношению к основной функции организации, наоборот, оно играет объединяющую роль в достижении организацией основных стратегических целей. Так как практически каждая организация действует в быстро меняющихся условиях, умения и знания людей, необходимые им в их деятельности, также меняются, причем все более быстрыми темпами. Образование и обучение в наши дни должно быть непрерывными.

Литература:

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд. / Пер. с англ. Под ред. С.К.Мордовина. – СПб.: Питер, 2005. – 168 с.
2. Бычкова А.В. Управление персоналом: Учеб. пособие. – Пенза: Изд-во Пенз. гос. ун-та, 2005. – 200 с.
3. Митрофанова Е.А., Свистунов В.М., Каштанова Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Организация обучения и профессиональное образование персонала. Учебно-практическое пособие. – М.: Проспект. 2012. – 268 с.
4. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. – М.: ЗАО Бизнес-школа Интел-Синтез, 2002. – 368 с.