




# Обучение персонала

# Рассматриваемые вопросы

- 1) Понятие, необходимость, цели, организация процесса обучения.
- 2) Выбор формы обучения.
- 3) Семинары и тренинги
- 4) Оценка эффективности обучения.



- Уровень квалификации, профессиональная этика поведения, компетентность сотрудников - факторы успеха, конкурентные преимущества компании.
- Любые виды обучения дадут желаемые результаты, только если сотрудники сами хотят учиться.
- При определении потребности персонала в обучении необходимо учесть готовность сотрудников к нововведениям и возможный уровень их сопротивления.
- Несоответствие квалификации персонала целям и задачам компании отрицательно скажется на результатах деятельности.
- Организация обучения сотрудников – актуальная проблема для многих организаций.
- В современных условиях профессиональные знания и навыки быстро устаревают. Специалисты считают жизненно необходимым непрерывное образование.
- Для компании может быть более экономично и эффективно повышение отдачи от уже работающих сотрудников, чем привлечение новых.
- На разных стадиях развития организации потребность в обучении персонала неодинакова – наиболее выражена в период ее интенсивного роста и практически “затухает” в ситуации кризиса.



Ведущие мировые компании затрачивают значительные средства – от 2 до 10 % фонда заработной платы на обучение персонала.

Для такой компании, как “Дженерал Моторз” эта сумма составляет свыше миллиарда американских долларов в год.

Если в компании поставлена система обучения - это признак благополучной развивающейся организации.

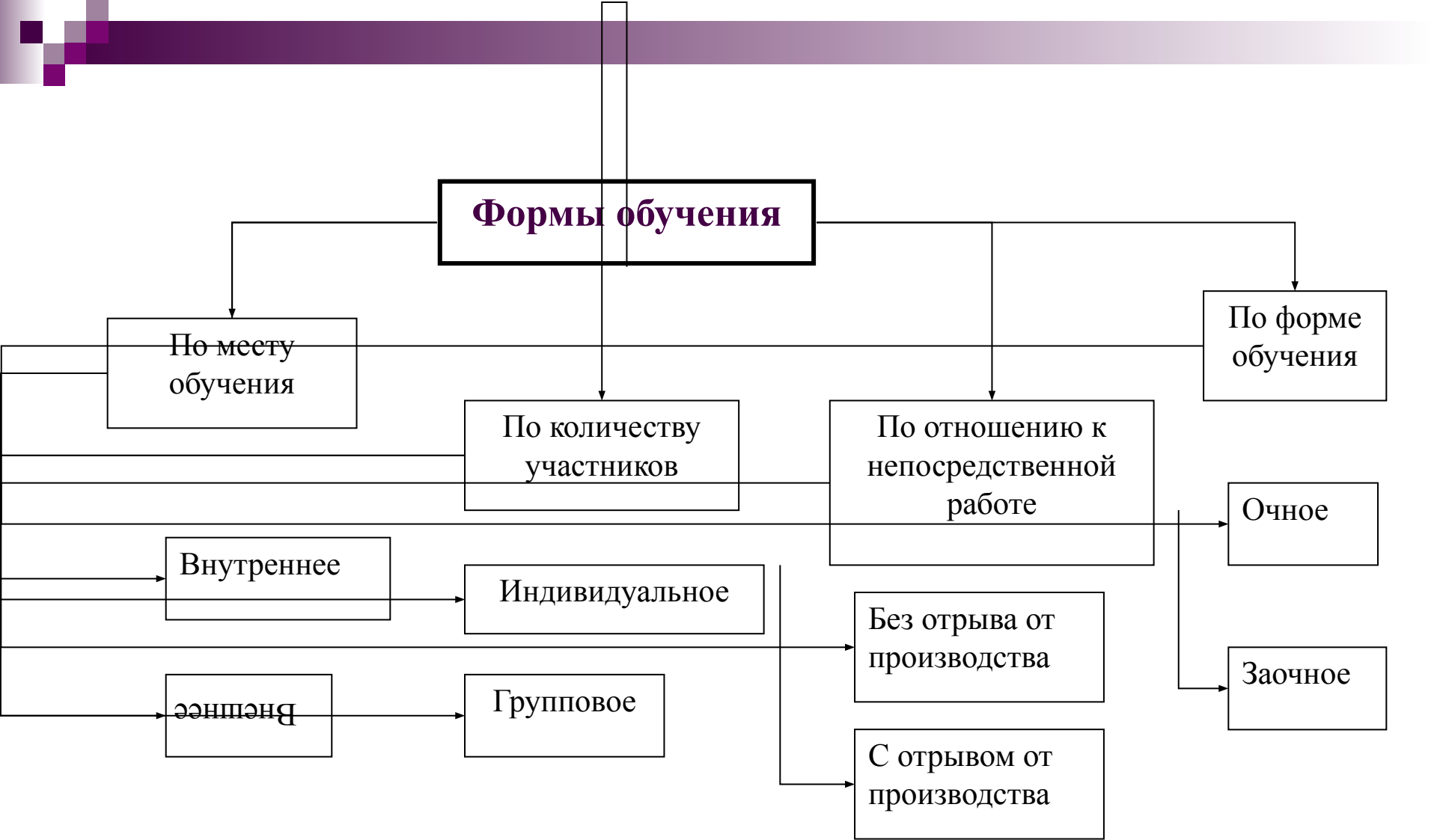
- **Обучение персонала** - это развитие профессиональных знаний, умений и навыков сотрудников, исходя из целей развития компании.
- **Профессиональное развитие** – процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, расширение его профессиональных компетенций с целью продвижения в должности.

# Основные цели обучения персонала:

- повышение качества и работоспособности сотрудников;
  - приобретение поведенческих навыков, способствующих улучшению деятельности;
  - поддержание трудовой дисциплины;
- повышение уровня трудовой мотивации;
- развитие корпоративной культуры, повышение лояльности сотрудников [30].

# Основные виды обучения










Персонал компании – это взрослые, сложившиеся люди со своим жизненным и профессиональным опытом.

При выборе методов их обучения необходимо учитывать особенности их психологии и психофизиологии:

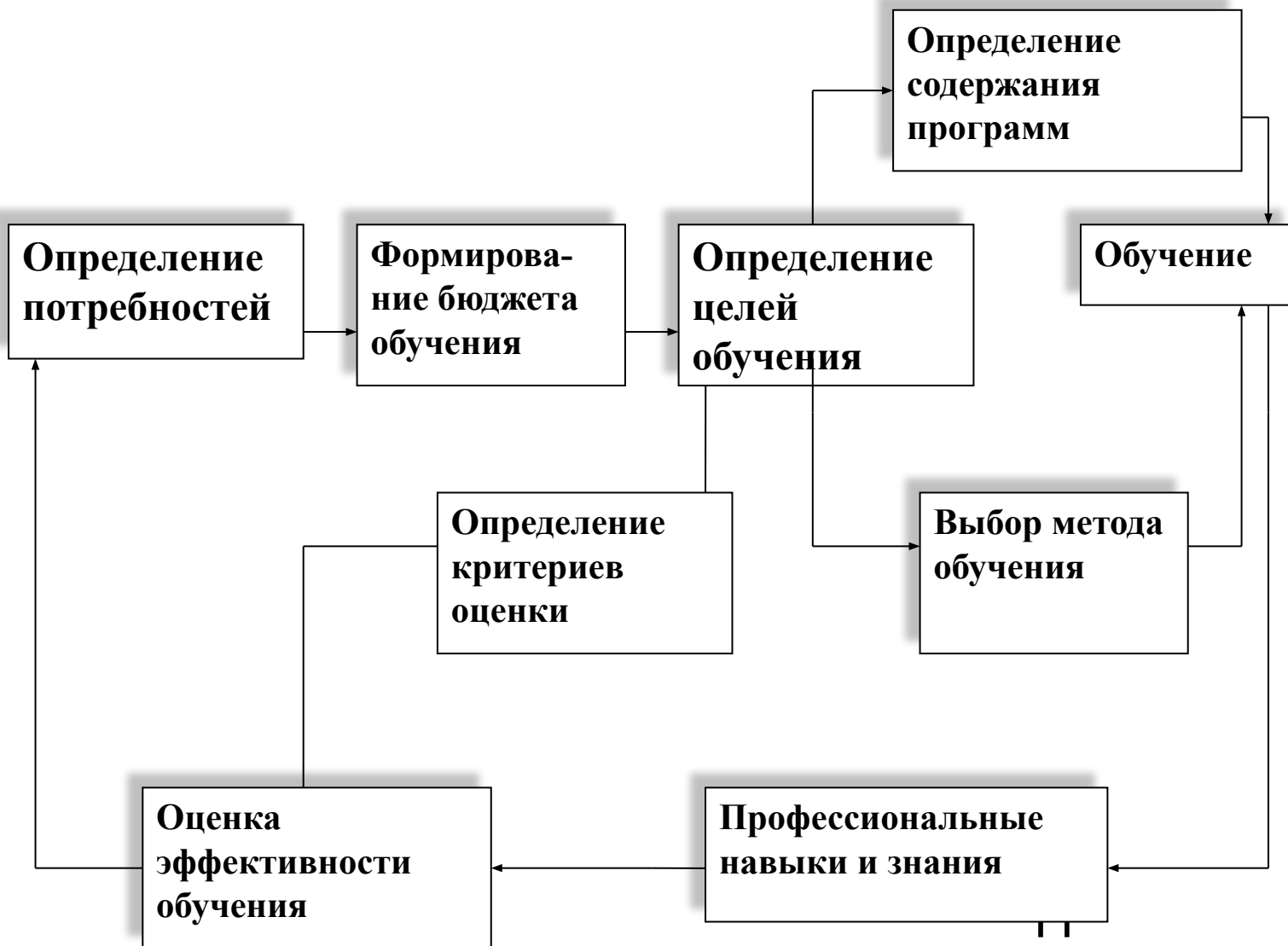
-  память взрослого человека в среднем менее объемна, чем в молодые годы;
-  внимание менее концентрировано, утомляемость наступает быстрее;
-  но в зрелом возрасте уже сформированы развитые навыки мышления.

Продуманная и практически обоснованная программа дает возможность усилить эффект обучения именно за счет включения сильных сторон слушателей в учебный процесс.

# Принципы обучения взрослых:

- а) актуальность – непосредственное отношение к профессиональной деятельности;
- б) участие – активное восприятие;
- в) повторение;
- г) обратная связь с целью достижения более высоких результатов.

# Процесс профессионального обучения



**Качественная** (чему учить, какие навыки развивать) и **количественная** (какое число работников разных категорий нуждается в обучении) потребность в обучении могут быть выявлены на основании:

- сведений о сотрудниках (стаж работы, профессиональный опыт, базовое и дополнительное образование);
- результатов аттестации персонала;
- анализа долгосрочных и краткосрочных планов компании;
- наблюдений за работой сотрудников;
- заявок на обучение персонала от руководителей подразделений.

Выбранная форма (а соответственно и цель, и вид) обучения обуславливает выбор методов

**Методы обучения персонала** – это способы, при которых достигается овладение знаниями, умениями, навыками обучающихся.

На рабочем месте

Вне рабочего  
места

	Обучение на рабочем месте		Обучение вне рабочего места
+	Относительно дешевая форма обучения	-	Курсы обычно дороги, плюс расходы на проезд и питание
+	Инструктор может подстраиваться под ученика	+	Занятия проводят опытные эксперты при использовании современного оборудования и информации
+	Возможность передавать опыт "из рук в руки"	-	Чаще изучается более сложная в применении теория, нежели практика
-	Работники, которых попросили обучить, могут не обладать достаточным опытом в обучении, не иметь достаточно времени, свободного для обучения персонала лично	-	Имеющиеся курсы могут не соответствовать вашим требованиям
-	Обучающее оборудование и возможности могут не соответствовать задаче обучения	+	Работники получают заряд свежих идей и информации
-	Работники могут возмутиться, что их будут учить коллеги	-	Доступность и частота обычно определены внешней организацией

**Условные обозначения:** + преимущества; – недостатки

# Основными методами обучения на рабочем месте являются:

- инструктаж – разъяснение и демонстрация приемов работы;
- ротация – временное перемещение сотрудника на другую должность;
- ученичество и наставничество (коучинг) – передача навыков и умений молодому сотруднику под руководством более опытного и квалифицированного коллеги;
- делегирование – передача сотрудникам четко очерченной области задач с полномочиями принятия решения по оговоренному кругу вопросов. При этом менеджер обучает подчиненных в ходе выполнения работы.
- Видеотренинги- современные учебные пособия на основе киноматериалов

# Методы обучения на рабочем месте

Метод	Издержки (подготовка)	Издержки (реализация)	Область применения
Инструктаж	высокие	низкие	простые операции, ручной труд, высококвалифицированные сотрудники
Ротация	средние	средние	смежные профессии, подготовка руководителей
Наставничество	низкие	высокие	сложные профессии, высокое мастерство, ручной труд, высокая степень риска



■ Программы обучения вне рабочего места могут проходить в виде:

- лекций (семинаров);
- тренингов;
- деловых игр;
- рассмотрения практических ситуаций (анализ кейсов);
- самостоятельное (в некоторых источниках – компьютерное) обучение

**Самыми эффективными методами обучения по отзывам специалистов являются курсы повышения квалификации, а самыми востребованными – краткосрочные семинары и тренинги**

# Видеотренинги

<http://video.decision.ru>

<http://eduvideo.ru>

[www.cordis.ru](http://www.cordis.ru)

# – Методы обучения вне рабочего места

	Издержки (подготовка)	Издержки (реализация)	Область применения
Лекция	низкие	низкие	большой объем материала, множество концепций, большое число слушателей, ограниченные ресурсы
Практическая ситуация	средние	средние	иллюстрация концепций, принятие решений, рассмотрение альтернатив
Деловые игры	высокие	высокие	практические навыки, иллюстрация концепций, виденье организации, подготовка руководителей
Самообучение	низкие-высокие	низкие-средние	теоретические и практические навыки, концепции

# Примерные параметры для оценки учебных программ

Учебные программы	Измеряемые параметры
Обучение методам ведения продаж	Объем продаж, лояльность покупателей, продолжительность цикла продажи, доходность каждой продажи
Обучение техническим навыкам	Число звонков в «справочный стол», время на составление отчетов, форм или заданий, уверенное пользование программным обеспечением или оборудованием
Обучение методам повышения качества	Сокращение числа дефектов.
Обучение технике безопасности	Сокращение количества несчастных случаев

Уровень оценки	Цель оценки	Используемый прием или методика	Комментарии
1. Реагирование (план действий)	Реакция и степень удовлетворенности участников содержанием и подачей материала	Участники заполняют формы оценки учебной программы и (или) разрабатывают план действий для применения полученных знаний	Субъективно, однако, имеет определенную полезность. Если планируется провести постоянные тренинговые мероприятия, план действия участников будет более реалистичным
2. Процесс обучения	В процессе обучения меняются навыки, знания или отношение человека	Тестирование на компьютере или использование письменных тестов	Следует оценивать весомость и надежность тестов
3. Поведение	В результате обучение изменяется поведение человека на работе	Оценка и наблюдение за продуктивностью труда	Предполагается, что с развитием навыков улучшаются результаты
4. Результаты	Влияние обучения на бизнес-процессы и деловую активность	Снижение затрат, количества человеко-часов и затрат времени на производство, повышение производительности труда и качества	Критическим является выделение эффекта обучения и сбор необходимых данных
5. Эффективность инвестиций в обучение	Сравниваются затраты на проведение учебной программы с результатами в денежном выражении	Подробный всеобъемлющий сбор и анализ эффективности затрат. Полезен опыт ведения финансового учета. Стоимость денег с учетом временного фактора.	Наиболее полная и объективная методика оценки, однако процесс может быть достаточно затратным, как в денежном выражении так и по времени.

## «Жестких» и «мягких» факторов для исчисления эффективности обучения

<b>«Жесткие» факторы</b>	<b>«Мягкие» факторы</b>
<p>Показатели производительности (количественная или рыночная стоимость)</p> <p>Качественные показатели (количество и стоимость возвратов)</p> <p>Потери материала (отходы, поломка, порча)</p> <p>Количество затрат рабочего времени на единицу продукции</p> <p>Стоимость труда в расчете на единицу продукции</p> <p>Количество часов «простоя» в результате поломки оборудования</p> <p>Показатели отсутствия на рабочем месте прогулов</p> <p>Изменение объемов производства</p> <p>Претензии работников по заработной плате</p> <p>Количество претензий, юридических исков, судебных тяжб</p> <p>Время необходимое для заполнения вакансии</p> <p>Количество объемов продаж в расчете на одного клиента</p> <p>Рыночная доля (в процентах)</p> <p>Количество постоянных клиентов</p> <p>Коэффициент или индекс удовлетворенности</p>	<p>Повышенная степень удовлетворенности работой</p> <p>Улучшения работы в команде</p> <p>Повышенная лояльность к организации</p> <p>Улучшение планирования замещение персонала</p> <p>Улучшение движения информации по вопросам карьерного роста</p> <p>Более четко определенные возможности продвижения по службе</p>