





# ТЕМА 7

# Обучение и развитие персонала

Ноябрь  
2017





## ОГЛАВЛЕНИЕ

Этапы профессионального обучения.....	8
Методы профессионального обучения.....	18
Преимущества и недостатки методов обучения на рабочем месте и вне его.....	29





## Введение

Профессиональное обучение является одним из важнейших направлений деятельности любого руководителя.

**Профессиональное обучение** – это получение работниками навыков, знаний, умений, необходимых для успешного выполнения работы.

**Развитие персонала** – это более широкое понятие которое подразумевает процесс повышения профессионализма, статуса работника, развитие трудового и личностного потенциала персонала.

Развитие персонала предполагает единство таких двух процессов как профессиональное обучение и управление карьерой.



Развитие персонала требует весьма значительных вложений и затрат, которые впоследствии окупаются, т. к. профессиональное обучение, развитие персонала дает существенную отдачу, которая заключается в следующем:

- обученный персонал более качественно выполняет порученные задания;
- снижается процесс брака в производстве;
- снижается количество жалоб;
- повышается производительность труда работников;
- повышается эффективность выполнения заданий.

Следовательно, все эти факторы способствуют повышению конкурентоспособности организации или предприятия на рынке. Обучение увеличивает мотивацию работников.



Проведенные исследования показали следующее: чем больше фирма занимается обучением персонала, тем меньше на этой фирме текучесть кадров, лучше морально-психологический климат, у работников повышается чувство ответственности, сотрудники могут самостоятельно принимать решения и влиять на ту часть деятельности в которую они вовлечены.

Подготовка, особенно наставничество, способствуют поддержанию хороших отношений в коллективе, сплочению команд, у сотрудников повышается уверенность в завтрашнем дне, в связи с чем они начинают работать более качественно и производительно.

Профессиональная подготовка помогает людям справиться с неуверенностью в будущем, лучше относиться к переменам, т.к. профессиональное обучение дает чувство перспектив, понимание необходимости перемен, в результате чего у организации появляется возможность достаточно безболезненно осуществлять нововведения. Особенно это важно для фирм постоянно осуществляющих какие-то нововведения.



У руководителей предприятия появляется больше свободного времени, так как они могут делегировать часть своих обязанностей и ответственности подчиненным, которые хорошо подготовлены и обучены. Развитие персонала способствует инициативе, дает возможность собрать большое количество ценных идей, предложений от персонала.

Таким образом развитие персонала способствует:

- повышению эффективности и качеству работы;
- обеспечивает чувство удовлетворенности работой у работников;
- предотвращает текучесть кадров, особенно квалифицированных.



## Этапы профессионального обучения





## Этапы профессионального обучения

1. **Определение потребности в обучении.**
2. **Определение целей.**
3. **Определение бюджета обучения.**
4. **Выбор методов и способов организации обучения и сам процесс обучения.**
5. **Оценка эффективности обучения.**



## 1. Определение потребности в обучении.

На этом этапе нужно ответить на следующие вопросы:

- кто должен обучаться ?
- чему должен обучаться персонал ?
- нужно ли обучение вообще ?

Ответ на последний вопрос (нужно ли обучение вообще) предполагает изучение потребности в обучении. Что такое потребность в обучении?

**Потребность в обучении**-это несоответствие между имеющимися знаниями и навыками и требуемыми. Основой изучения этой потребности служат квалификационные требования, которые выявляются на этапе анализа работ. На этапе анализа работ составляется некий идеальный портрет работника в данной должности, выявляются требования к уровню знаний, навыков, компетенции работника на данном рабочем месте. Затем этот идеальный портрет сравнивается с реальным портретом конкретного работника и выявляются расхождения между требуемыми навыками и знаниями и реально имеющимися.



Есть явные признаки по которым можно судить что работнику требуется обучение, а именно:

- некачественно выполнение им работы, которое может приводить к высокому проценту брака,
- жалобам на работника,
- низкая производительность труда,
- низкий темп работы,
- работник не может работать самостоятельно и постоянно обращается с вопросами к начальству, коллегам, все время спрашивает что и как нужно делать.

Это и есть явные признаки, необходимости обучения данного работника. Кроме того, потребность в обучении возникает, когда происходят изменения должностных обязанностях работников.

Например, на фирме внедряется новая техника или технологии, фирма переориентируется на какие-то новые задачи, осваивает новые рынки, переходит на новые проекты и тд. Вообще потребность в обучении повышается при нововведениях. Тогда даже если персонал хорошо справляется с нынешней работой все равно им требуется обучение, для того чтобы перейти на выполнение новых задач.



Как можно собрать информацию о потребности работников в обучении?

Это можно сделать путем опроса и самих работников и их руководителей. Служба персонала занимается сбором заявок от подразделений на обучение. Данные заявки могут представляться в письменной и устной форме.

Также потребность в обучении выявляется в процессе аттестации персонала. В процессе аттестации выявляются случаи некачественной работы и следовательно перед работником ставится цель обучения.



## 2. Определение целей

Здесь нужно ответить на вопрос, какова цель обучения? Цели могут быть разные, например:

- совершенствование навыков на данном рабочем месте;
- овладение знаниями и навыками на смежных участках работы;
- расширение общего уровня образования работника;
- совершенствование коммуникативных навыков;
- развитие личностных и лидерских качеств.

Почему важна такая четкая постановка цели?

Потому что в зависимости от цели выбираются методы обучения.

Четкая постановка цели помогает правильно выбрать метод обучения и соответственно правильно организовать весь метод обучения.





### 3. Определение бюджета обучения.

Здесь нужно ответить на вопрос, сколько фирма может потратить средств на обучение работников, учитывая ее финансовое положение. Так же возникает вопрос – кто будет оплачивать обучение? Здесь могут быть варианты.

Как правило, фирма целиком сама оплачивает обучение своих работников. Может быть частичная оплата, т.е. часть обучения оплачивает фирма, а часть оплачивает сам работник. И, наконец, сам обучающийся может оплачивать свое обучение. При подсчете расходов на обучение нужно учитывать три составляющие издержек:

**1) прямые издержки** - прямые издержки складываются из таких показателей, как например, оплата курсов, оплата инструкторам, оплата обучения в высших учебных заведениях и т.д.

**2) косвенные издержки** – это транспортные расходы, командировочные, оплата гостиницы и т.д.





**3)** «потерянной производительности». Они связаны с отсутствием работника на рабочем месте. Это бывает в случае если он обучается с отрывом от производства. Но, даже если он обучается без отрыва от производства все равно нужно учитывать тот факт, что его производительность снижается за время обучения. Очевидно, что сложно работать и учиться одновременно, поэтому обучающиеся работники, как правило, снижают производительность своего труда. Об этом тоже следует помнить, когда высчитывается бюджет обучения.

После определения бюджета обучения, нужно выбрать методы и способы организации обучения.





## 4. Выбор методов и способов организации обучения и сам процесс обучения.

На данном этапе нужно ответить на следующие вопросы: где, как долго, как часто и кому следует проводить обучение. В данном случае мы выбираем метод обучения. Каким образом следует организовать обучение? Добровольно или в обязательном порядке, в пределах рабочего времени или в свободное от работы время. Затем нужно ответить на вопрос кто будет замещать сотрудников во время их отсутствия. И, наконец, нужно подумать, как нужно стимулировать сотрудников к активному обучению, т.к. результат обучения во многом зависит от желания сотрудников обучаться. Поэтому важно сформировать у сотрудников стимул к обучению. Учитывая фактор мотивации, следует отметить, что более эффективным является обучение добровольное и в рабочее время, а обучение принудительное, в обязательном порядке, в свободное от работы время оказывается менее эффективным, в силу того, что снижена мотивация работников.

Выбор методов зависит от целей и бюджета организации, т.к. каждый метод имеет свою стоимость, свои достоинства и ограничения. Существует достаточно разнообразие методов обучения



## 5. Оценка эффективности обучения

После того как работники прошли обучение и возвратились на рабочие места нужно оценить насколько это обучение было эффективно. Ключевым вопросом здесь является следующее, насколько обучение достигло поставленной цели. Этим же определяется и эффективность обучения, т.е. степень достижения цели. Следует отметить, что это сложный этап, так как не всегда эффективность обучения можно определить конкретными показателями, не всегда обучение дает отдачу в виде прибыли или каких то других измеримых показателей.

Поэтому здесь следует использовать такие методы оценки как:

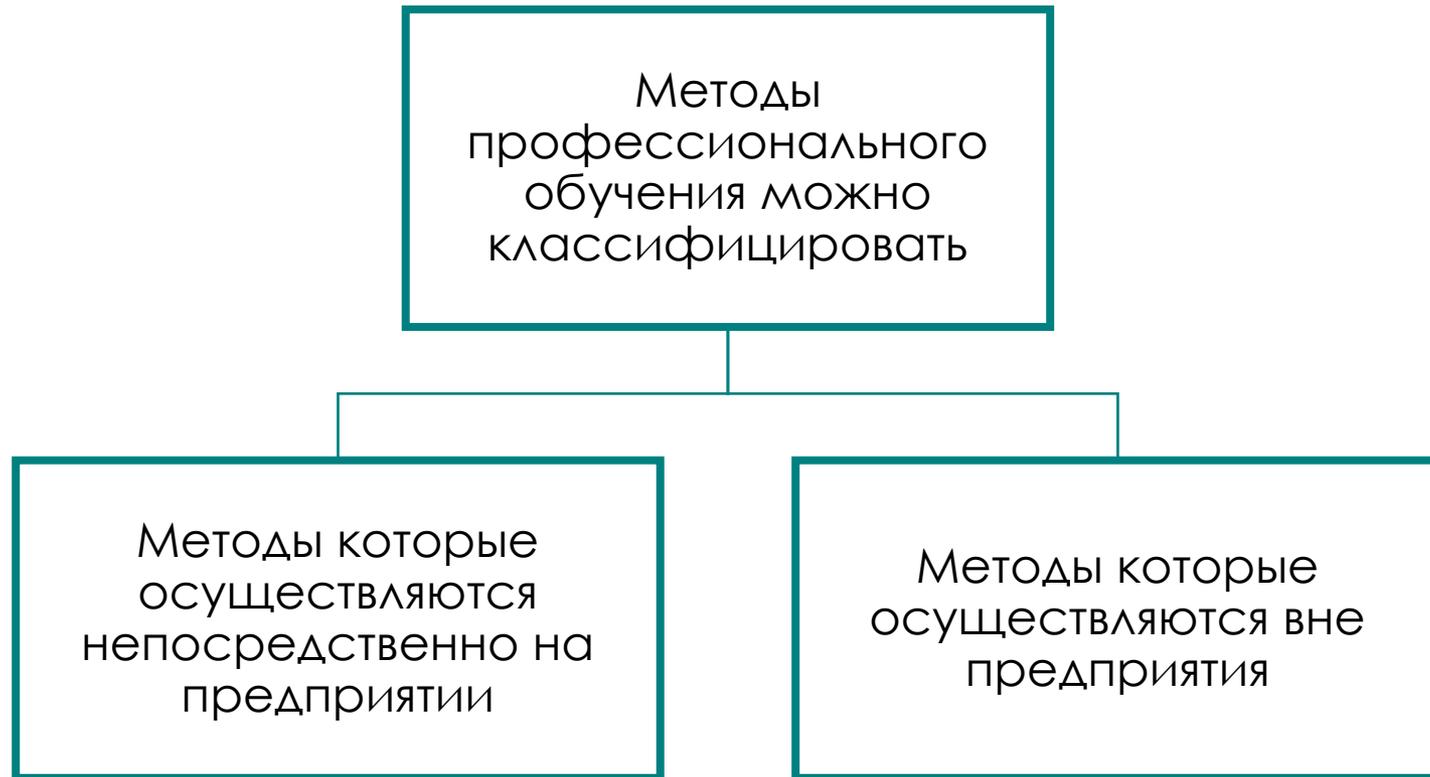
- оценка самим обучающимся эффективности обучения, т.е. путем опроса можно выяснить насколько человек сам оценивает эффективность обучения;
- опрос руководителя, который наблюдает за работником, при этом можно использовать наблюдение в сравнении, т.е. до обучения и после обучения;
- использование тестирования (до обучения и после обучения).

Часто бывает, что обучение приносит какие то конкретные результаты (измеримые), а именно снижается процент брака, снижается количество жалоб на работника, работник приобретает способность работать самостоятельно, он работает в более высоком темпе, повышается производительность труда.



# Методы профессионального обучения





Так же эти методы можно подразделить на: обучение на конкретном рабочем месте, непосредственно на работе, на семинарах, и такую форму как самостоятельная учеба или самосовершенствование.



## Наиболее распространенные и простые методы обучения

Методы которые осуществляются непосредственно на предприятии

Наставничество

Инструктаж

Копирование

Делегирование

Использование инструкций  
и учебных методик

Метод усложняющихся  
заданий

Ротация

Методы которые осуществляются вне предприятия

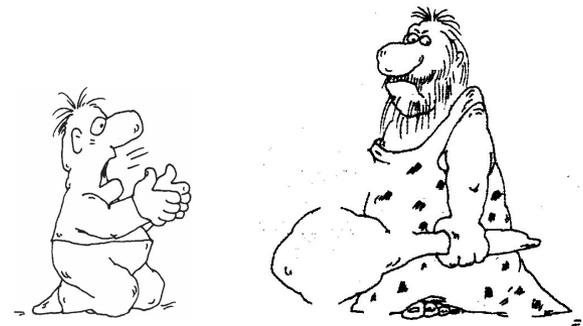
Деловые игры

Стажировки



**Наставничество** это один из приемов облегчающих адаптацию работников. Наставничество заключается в том, что к новичку на какое то время прикрепляют опытного сотрудника который помогает ему быстрее освоиться в профессии, на рабочем месте, в коллективе, это может быть и непосредственный руководитель, который выполняет роль наставника, однако руководитель может поручить роль наставника какому то другому сотруднику.

Часто в роли наставника выступают люди пожилые (предпенсионного или пенсионного возраста). Что бы заинтересовать наставника, и стимулировать его уделять больше внимания новичку можно ему установить надбавку за выполнение дополнительных обязанностей, либо разгрузить его основную работу, сняв с него некоторые обязанности.





**Инструктаж.** Инструктаж это короткая разъяснительная работа новичку по поводу разъяснения выполнения задания. Даже если инструктаж длится пять минут, все равно он является формой профессионального обучения.

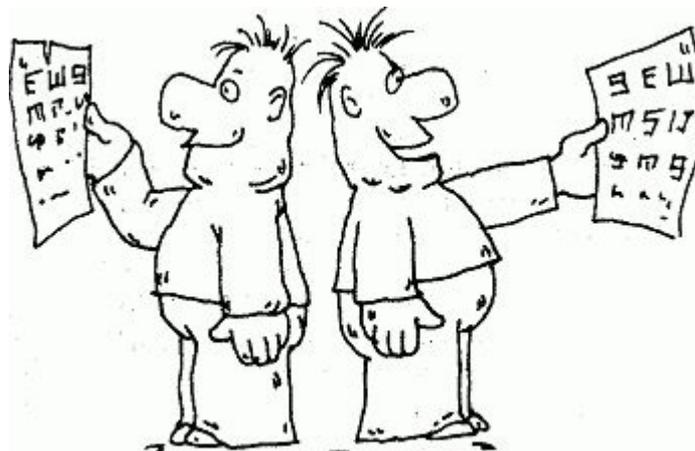
**Копирование.** Копирование это очень древний метод обучения. В старину это называли отдать в подмастерье. Работник прикрепляется к специалисту и учится работе, буквально копируя действия этого специалиста.

**Делегирование ответственности.** Более сложный, более ответственный метод обучения. Делегирование ответственности это передача сотруднику четко очерченной области задач с полномочиями принятия решений по определенному кругу вопросов. Этот метод используется в частности при подготовке руководителей, при подготовке специалистов на ключевые должности, однако это имеет некоторые ограничения, т.к. не все обязанности можно делегировать своим подчиненным.





**Использование инструкций и учебных методик**, например, инструкция работать конкретно на какой то машине, с конкретным механизмом. Для этого заранее готовится инструкция по пользованию, готовятся какие то методики, и здесь работник либо самостоятельно, либо под руководством наставника учится работать на данных машинах и механизмах.



**Метод усложняющихся заданий** это специальная программа рабочих действий, выстроенная по степени возрастания сложности и важности, т. е. работнику постепенно увеличивают сложность работы, расширяют объем задания. Естественно тут тоже прикрепляется какой-то наставник, ну а заключительная ступень это самостоятельное выполнение заданий.



**Ротация**-процесс перемещения работника с одной должности на другую. Ротация может осуществляться внутри отдела, т.е. работника переводят на какой то срок с одной должности на другую, ротация в рамках предприятия, т.е. работника могут перемещать в какие-то другие отделы и подразделения, в том числе в какие-то функциональные области, которые не связаны с его предыдущей работой. Ротация длится от нескольких дней до нескольких лет, в зависимости от сложности работы. В чем преимущество ротации. На простых работах, монотонных, ротация позволяет как раз снять вот эту монотонность, скуку, раздражение, от выполнения простых работ. Даже в течение дня человека могут переводить с одного участка работы на другую в том случае если эта работа простая и монотонная.

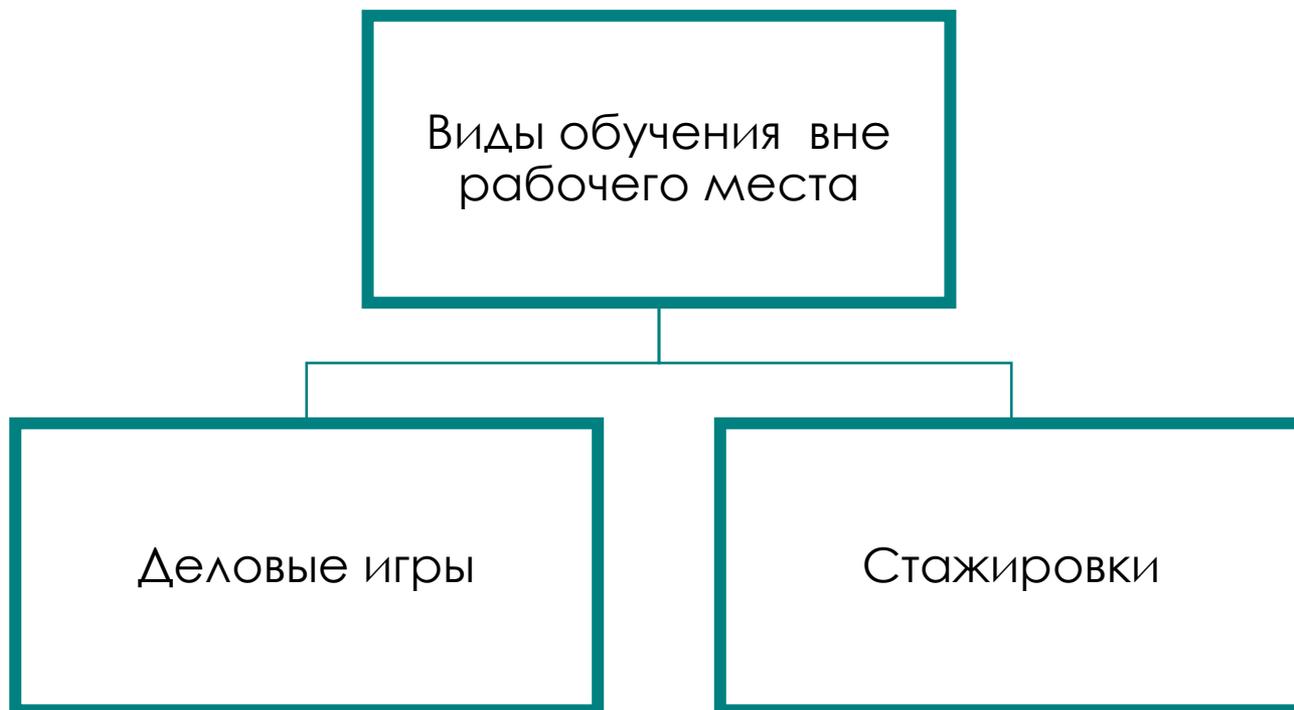




Так же еще одним преимуществом ротации является то, что она обеспечивает взаимозаменяемость работников. Работник, перемещаясь, с одной должности на другую, находясь в рамках отдела, осваивает разные участки работы и в результате если какой то работник заболел или уволился или не дай бог умер всегда находятся работники которые могут его заменить и должность не остается-vesящей. Этот способ применяется и при подготовке руководителей. Перевод работника из отдела в отдел позволяет будущему руководителю ознакомиться со всеми участками работы, видеть работу организации в целом и у такого работника появляется системное видение организации, что особенно важно для руководителя. Поэтому ротация это очень хороший способ обучения на всех уровнях иерархии и на простых работах и на более сложных и даже при подготовке руководителей.

Хотя конечно этот метод несет в себе некоторые затраты в связи с тем, что работника при переводе на новую должность требуется обучать, а кроме того в новой должности у него падает производительность труда и какое то время он работает менее эффективно.







**Деловые игры**, учебные ситуации моделирования, тренинги, они тоже имеют свои определенные цели. Часто такие тренинги, деловые игры, направлены на развитие каких то личных качеств, например тренинги уверенности в себе, тренинги коммуникабельности. Деловые игры, как правило, это тоже коллективные игры иногда с применением компьютеров, которые включают разбор каких то учебных примеров, и в ходе разбора вот этих учебных примеров работники рассматривают последствия принятых решений, и на этих примерах учатся принимать какие то решения. В данном случае идет моделирование ситуаций, которые могут реально встречаться на предприятии. Моделирование предполагает воспроизведение каких то реальных условий работы, иногда при этом используются тренажеры, макеты.

Эта группа методов обучения, как правило, более дорогая, т.к. тренинги, деловые и ролевые игры требуют участия психологов и специально подготовленных инструкторов, и, как правило, предприятие само не может своими силами проводить такие деловые игры и другие формы обучения и вынуждено приглашать специалистов со стороны, а оплата такие специалистов как правило высока.



**Стажировки** это самые распространенные методы обучения вне предприятия, обучение на рабочих местах других предприятий. Могут быть:

- родственные предприятия;
- фирмы-изготовители продукции;
- зарубежные фирмы.





## Преимущества и недостатки методов обучения на рабочем месте и вне его





### **Преимущества методов обучения на рабочем месте.**

Основным преимуществом обучения персонала на рабочем месте прежде всего является практическая направленность и развитие навыков необходимых для выполнения какой то конкретной работы.

**Недостатком является** то, что это ведется узкоспециальное обучение, как правило, не дающее принципиально новых знаний и навыков.

**Преимущества обучения вне рабочего места** (на семинарах, самостоятельная учеба). Обучение вне рабочего места позволяет развивать потенциал, овладевать новыми знаниями и навыками, расширять кругозор.

**Недостатком является** то, что обучение может не соответствовать нуждам конкретной организации.

Обучение непосредственно на предприятии и вне предприятия тоже имеют свои достоинства и недостатки



**Обучение непосредственно на предприятии имеет следующие достоинства**, это обучение соответствует потребностям организации, затем в случае необходимости обучающиеся работники могут быть легко отозваны на свои рабочие места. Также, в процессе обучения используются реально имеющиеся на предприятии оборудование, техника, и конечно переходить от теории к практике легче если учебный материал непосредственно связан с работой и конечно обучение непосредственно на предприятии экономически выгодно, особенно если имеется достаточно большое количество работников с одинаковой потребностью в обучении.

**Недостатки обучения непосредственно на предприятии** заключаются в том, что здесь сужены возможности для обучения. Т.е. обучающиеся встречаются только с работниками этой же организации, они не имеют возможности познакомиться с каким то новым оборудование, техникой, которых нет на данном предприятии. Также может возникнуть ситуация при которой обучающиеся не имеют возможности и просто боятся высказывать свои мнения, суждения об организационных проблемах, боятся обсуждать эти проблемы.



**Обучение вне предприятия имеет тоже свои достоинства.** Обучение вне предприятия позволяет осваивать принципиально новую технику и оборудование, которое предприятие само не может закупить и использовать для обучения. Поэтому только вне предприятия работники имеют возможность с данной техникой и оборудованием ознакомиться, затем обучающиеся могут обмениваться опытом и информацией, приобретать навыки от работников других организаций, делиться проблемами и опытом их решения с работниками вне предприятия и в результате они могут получить принципиально новые знания и навыки умения от работников других организаций. В нейтральной обстановке работники могут более свободно обсуждать какие то проблемные вопросы и в результате такое обучение может быть более экономически выгодным если имеется небольшое количество работников с одинаковыми потребностями в обучении.



**Обучение вне предприятия имеет естественно и свои недостатки.** Один из основных недостатков обучения вне предприятия заключается в том, что такое обучение вне предприятия оказывается не соответствующим потребностям предприятия, в результате чего могут возникнуть проблемы при переходе от обучения на примере учебных ситуаций к непосредственному выполнению реальной работы. Может выясниться, что обучения не соответствовало имеющимся потребностям организации. Также работники которые обучаются вне предприятия уже не могут так легко и быстро быть отозваны с учебы в случае какой то производственной необходимости, причем, если например участники обучения отзываются с курсов, то как правило курсы не возвращают оплату за учебу. Так же доступность, частота, обучения обычно устанавливается внешней организацией. И как мы видим из тех примеров методов профессионального обучения которые я привела каждый метод имеет свою цель и свою специфику и свою стоимость. Вот почему очень важна четкая постановка цели обучения как я уже сказала выше.



## Темы для самостоятельной работы

Профессиональное обучение

Развитие персонала

Наставничество

Инструктаж

Метод обучения персонала копирование

Делегирование

Использование инструкций и учебных методик как метод обучения персонала

Метод усложняющихся заданий в обучении персонала

Ротация

Деловые игры

Стажировки

Недостатки обучения вне предприятия

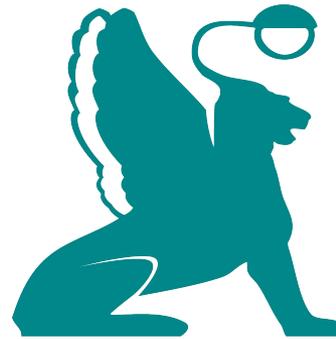
Достоинства обучения вне предприятия

Определение потребности в обучении.

Бюджет обучения.

Выбор методов и способов организации обучения

Оценка эффективности обучения.



**Спасибо за внимание!**