

**КУРСОВАЯ РАБОТА**  
**по менеджменту**

**на тему «Принципы организации  
внутрифирменного обучения персонала» (на  
примере УП «Велком»)**

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1. Теоретические аспекты организации внутрифирменного обучения персонала	5
1.1 Сущность и принципы организации системы внутрифирменного обучения персонала	5
1.2 Этапы управления системой внутрифирменного обучения персонала	8
1.3 Оценка эффективности обучения персонала	12
1.4 Нормативно-правовое регулирование внутрифирменного обучения	16
2. Особенности организации внутрифирменного обучения персонала (на примере УП «Велком»)	19
2.1 Комплексная характеристика персонала УП «Велком»	19
2.2 Анализ методик и формы реализации программ обучения персонала предприятия (на примере УП «Велком»)	22
2.3 Направления совершенствования организации внутрифирменного обучения персонала УП «Велком»	28
Заключение	31
Список использованных источников	33
Приложения	35

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время выдвигаются все новые и новые требования к обучению персонала, которые предполагают регулярное обновление, расширение и углубление имеющихся знаний рабочих, специалистов и руководителей всех уровней. Система обучения и персонала является определяющей для принятия многих ключевых управленческих решений в кадровом менеджменте - в частности, решений, касающихся перераспределения компетенций и полномочий, создания кадрового резерва, перемещение работников на новые должностные позиции, формирования проектных групп, оценки эффективности использования кадровых ресурсов.

Возрастающее значение обучения для организации и значительное расширение потребностей в нем в последние тридцать лет привели к тому, что ведущие компании взяли на себя обновление квалификации своих сотрудников. Организация обучения стала одной из основных функций управления персоналом, а его бюджет - наибольшей (после заработной платы) статьёй расходов многих компаний, осознавших, сколь мощным рычагом повышения общей эффективности работы предприятия оно является. Это объясняется тем, что многие компании, изменив кадровую политику, в соответствии с передовыми тенденциями в современном менеджменте, стали рассматривать знания и квалификацию наемного работника, как принадлежащий организации и приносящий прибыль капитал, а затраты на обучение - как доходные капиталовложения.

Актуальность темы исследования заключается в том, что для реализации задач по успешному ведению бизнеса, как на микроуровне, так и в масштабах всей экономической системы, необходимы высококвалифицированные кадры, обладающие обширными знаниями, умениями и навыками в соответствующих сферах деятельности. Поэтому проблема обучения и переподготовки персонала является одной из центральных в менеджменте любого уровня и занимает важное место в кадровой политике предприятий всех форм собственности.

Цель курсовой работы – изучить принципы организации внутрифирменного обучения персонала (на примере УП «Велком»).

Выбранная цель предопределила решение следующих задач:

- изучить теоретические аспекты организации внутрифирменного обучения персонала
- определить сущность и принципы организации системы внутрифирменного обучения, этапы управления системой внутрифирменного обучения персонала, способы оценки эффективности обучения;
- проанализировать особенности организации внутрифирменного обучения персонала на примере УП «Велком»;
- дать комплексную характеристику персонала исследуемой организации;

– провести анализ методик и формы реализации программ обучения персонала предприятия;

– выработать направления совершенствования организации внутрифирменного обучения персонала УП «Велком».

Объектом исследования является система внутрифирменного обучения персонала УП «Велком». Предметом исследования являются принципы организации системы внутрифирменного обучения УП «Велком».

Теоретической основой исследования послужили работы таких авторов, как: А.Я.Кибанов, М.И.Магура, М.Б.Курбатова, Т.Ю. Базаров.

Работа состоит из введения, 2 глав, заключения, списка использованной литературы, приложений. Во введение обосновывается актуальность темы исследования, определяются цели и задачи. В первой главе рассматриваются теоретические аспекты организации системы внутрифирменного обучения, выделяются этапы формирования системы внутрифирменного обучения, дается анализ нормативно-правовых аспектов регулирования процесса обучения.

Во второй главе проводится комплексный анализ персонала УП «Велком», выделяются особенности организации системы обучения на исследуемом предприятии, а также предлагаются направления совершенствования системы обучения.

# **1. Теоретические аспекты организации внутрифирменного обучения персонала**

## **1.1 Сущность и принципы организации системы внутрифирменного обучения персонала**

Обучение организации как важнейшее звено системы управления персоналом неразрывно связано с процессами организационного развития, с работой по достижению стратегических целей организации, обеспечивая максимальную готовность людей, работающих в организации, к решению стоящих перед ними задач.

Развитие персонала, его профессиональных компетенций и личностных качеств - ключ к развитию организации, одно из важнейших условий ведения бизнеса и конкурентоспособности компании. Анализ мирового и отечественного опыта развития персонала выявил, что в современных условиях руководителям и специалистам для качественного выполнения своих должностных обязанностей становится недостаточно полученного ранее профессионального образования. Внедрение новейших разработок, технологий, продуктов требует непрерывного повышения работниками своей квалификации, освоения новых методов работы. Исходя из этого внутрифирменное обучение является особо ценным для работника, поскольку позволит повысить уровень его конкурентоспособности внутри компании и способствует формированию навыков и способностей, которые востребованы на внешнем рынке труда.

Подходы к определению сущности, целей и задач внутрифирменного обучения менялись в процессе эволюции взглядов на развитие и обучение работников организации в целом. До возникновения концепции стратегического развития человеческих ресурсов типичным являлось определение, предлагавшееся Списком терминов Департамента занятости Великобритании (1981 г.): «Внутрифирменное обучение – это систематическое развитие знаний, навыков и подходов к профессиональной деятельности, необходимых работнику компании для обеспечения должного уровня выполнения его служебных обязанностей и решения проблем, возникающих в процессе его профессиональной деятельности»<sup>1</sup>.

\*\*\*\*\*

Наиболее точным представляется следующее определение: «Внутрифирменное обучение – это систематический процесс, вписанный в общую политику развития человеческих ресурсов и направленный на изменения поведения работника в целях наилучшего достижения целей организации» [1].

Анализ приведенных трактовок сущности и целей внутрифирменного обучения позволяет сделать вывод, что, во-первых, это не разовый акт, а непрерывный процесс, во-вторых, это процесс, инициированный и

управляемый самой компанией, основанный на стремлении к достижению единства интересов каждого отдельного работника и компании в целом.

Содержание внутрифирменного обучения раскрывается через его основные функции, которые на основе обобщения могут быть сформулированы следующим образом:

\*\*\*\*\*

С функциональной точки зрения различают несколько видов внутрифирменного обучения:

1. Обучение вновь пришедших в организацию работников, что включает в себя профессиональную и социально-психологическую адаптацию работника к новым условиям, выработку им своей линии организационного поведения. В этом случае крайне важно информировать новых работников об организационной структуре компании, ее миссии и основных аспектах корпоративной культуры.

2. Обучение с целью повышения уровня компетентности. Оно необходимо в двух случаях: когда компетентность работника не позволяет ему эффективно и полностью реализовывать свои компетенции; когда сами компетенции частично меняются в связи с развитием карьеры, переходом на новую ступень иерархической лестницы.

3. Переподготовка с целью ротации или освоения новых видов деятельности. Переподготовка подразумевает, в основном, овладение базовыми и профессиональными знаниями и навыками, необходимыми для освоения другого вида деятельности [6].

Традиционно выделяют внешнее и внутрифирменное обучение. Среди преимуществ внутрифирменного обучения сотрудников необходимо выделить следующие:

\*\*\*\*\*

Бартц и Шайбл определяют следующие цели непрерывного образования с позиции наемного работника [1]:

- поддержание на соответствующем уровне и повышение профессиональной квалификации;
- приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности;
- приобретение профессиональных знаний о поставщиках и потребителях продукции, банках и других организациях, влияющих на работу фирмы;
- развитие способностей в области планирования и организации производства.

## 1.2 Этапы управления системой внутрифирменного обучения персонала

Формирование системы внутрифирменного обучения обусловлено достижением задач, которые решаются руководителями и специалистами. Среди них следует выделить следующие:

- стратегические. При планировании обучения руководитель отдела обучения должен, прежде всего, ответить на такие вопросы:
  - Чего наша организация стремиться достичь в ближней и дальней перспективе?
  - Каким требованиям для успешного достижения этих целей должна отвечать квалификация работников нашей организации?
  - Каких знаний, умений и навыков не хватает нашим сотрудникам?
  - Что следует предпринять для приведения в соответствие уровня подготовки персонала тем задачам, которые придется решать организации в самом скором времени?

- исследовательские. Определение потребности в обучении персонала, разработка содержания учебных программ требует, прежде всего, сбора информации до, во время и после обучения различных категорий работников, анализ полученной информации и интерпретацию результатов. Следует отметить, что наибольшую сложность представляет разработка учебных программ для руководителей. Обучение призвано показать слушателям новые подходы к решению управленческих задач, сформировать такие установки по отношению к производительности, качеству труда и к персоналу и такую систему приоритетов, которые будут максимально способствовать росту эффективности работы, как отдельных работников, так и всей организации, а также ее структурных подразделений. Соответственно, разработка программ для данной категории слушателей предусматривает изучение установок и поведенческих моделей, которые определяют подходы к работе руководителей разных уровней. При определении полезности учебной программы для определенной категории работников следует решить исследовательские задачи посредством проведения опросов либо специального тестирования.

\*\*\*\*\*

Таким образом, построение эффективной системы внутрифирменного обучения должно опираться на четкое распределение ответственности, ясную систему планирования и контроля. Тем не менее, при разработке системы обучения ответственные лица могут столкнуться с решением организационных задач. К ним можно отнести: назначение ответственных за проведение обучения, подготовка соответствующих приказов и распоряжений, комплектование учебных групп и контроль посещаемости, подбор преподавателей, подготовка помещений, в которых будет проходить обучение, решение вопросов технического оснащения учебы и других вспомогательных вопросов.

Организационные вопросы могут быть решены при участии лиц (или подразделений), ответственных за решение такого рода задач. Организационные вопросы по своей сути не требуют специальных знаний, но от качества их решения часто зависит успех всей учебы. Эффективность обучения может сильно снизиться от таких "мелочей", как духота в помещении, отсутствие фломастеров, мела или постоянно отвлекающие слушателей посторонние звуки за дверью.

\*\*\*\*\*

В процессе обучения выделяется семь основных этапов:

1. Анализ потребностей работодателей к подготовке персонала в режиме внутрифирменного обучения.

Содержательно реализуемые работодателями программы повышения квалификации можно разделить на две большие группы. Первая группа – программы подготовки персонала к сертификации, требуемой государственными надзорными органами. К этой группе можно также отнести и программы профессиональной переподготовки специалистов по оценке бизнеса, подготовки и повышения квалификации антикризисных управляющих, профессиональных бухгалтеров, специалистов по работе с ценными бумагами и другие. Вторая группа – программы развития кадрового потенциала предприятий, реализуемые работодателями в рамках стратегий организационного развития. Это в основном экономико-управленческий блок программ, подготовка специалистов, занимающихся информатизацией производств и служб, социально-психологическая подготовка руководителей всех уровней, подготовка персонала для выполнения новых функций (маркетинг, управление качеством, бюджетирование и управление затратами, логистика и т.д.).

\*\*\*\*\*

Таким образом, процессный подход к построению системы внутрифирменного обучения предполагает формирование механизмов воспроизводства процесса обучения. В реальности такое воспроизводство процесса оказывается возможным за счет пост обучающего сопровождения, в рамках которого формируются новые заявки на обучения, а также грамотной структуры самой системы ВФО, способной адаптивно реагировать на изменения стратегических целей и приоритетов организации, динамику оргкультуры и внеорганизационной среды.

### **1.3 Оценка эффективности обучения персонала**

Оценка эффективности обучения является важным этапом процесса обучения персонала. Ее сущность заключается в том, чтобы установить, какую пользу от обучения работников получает организация, или выяснить, является ли одна форма обучения более эффективной, чем другая.



Информация, которая получена в результате оценки эффективности конкретных учебных программ, должна быть подвергнута тщательному анализу. Полученные данные можно будет в последующем использовать при проведении в будущем программ такого рода. Оценка эффективности внутрифирменного обучения способствует усилению работы по повышению качества обучения, избавлению от неудачных программ.

Безусловно, идеальным вариантом является постоянный мониторинг эффективности в количественной и качественной форме, обучения на такие показатели работы организации, как продажи, качество продукции и услуг, производительность труда, установки работников и др.

\*\*\*\*\*

Выделяют пять критериев, которые используются при оценке эффективности обучения:

- мнение обучающихся;
- усвоение учебного материала;
- поведенческие изменения;
- рабочие результаты;
- эффективность затрат.

Принятой практикой во многих организациях является выяснение мнения обучающихся о той или иной образовательной программе путем опроса по следующим позициям:

- содержание учебной программы (насколько интересно, практическая ценность, доступность для понимания);
- качество преподавания (квалификация преподавателя, стиль преподавания, используемые методы обучения);
- общие условия и обстановка во время обучения (физические условия, отсутствие отвлечений и т.д.);
- степень достижения целей обучения (соответствие ожиданиям слушателей, готовность слушателей использовать результаты обучения в практике своей работы).

\*\*\*\*\*

Если существуют новые подходы к работе или ее организации на действующем оборудовании, которые необходимо в процессе обучения перенять. Тогда в общем виде экономический эффект будет определяться как:

\*\*\*\*\*

Обучение должно быть выгодным для организации, то есть надо стремиться к тому, чтобы выгоды, которые будут получены по завершении обучения, превосходили затраты на проведение обучения.

## **1.4 Нормативно-правовое регулирование внутрифирменного обучения**

Внутрифирменное обучение персонала является частью дополнительного образования взрослых.

С принятием Кодекса Республики Беларусь «Об образовании» (от 13 января 2011 г.) в Республике Беларусь впервые в законодательно-нормативной базе дополнительное образование взрослых закреплено как относительно самостоятельная категория и определяется как «вид дополнительного образования, направленный на профессиональное развитие слушателя, стажера и удовлетворение их познавательных потребностей».

Кодекс содержит раздел «Дополнительного образования взрослых» (раздел 14), в котором сформулированы ключевые цели, задачи, принципы этой сферы образования, а так же определены учреждения образования взрослых и участники образовательного процесса. Кроме того в Кодексе затронуты вопросы об аттестации слушателей, о сроках обучения, об образовательных программах и стандартах. Частичное отражение в нем получил Модельный закон об образовании взрослых, принятый в 1997 г. Межпарламентской Ассамблеей государств участников СНГ (постановление № 10-9 от 6 декабря 1997 г).

В соответствии с Кодексом Республики Беларусь об образовании разработан ряд отдельных законодательных актов и постановлений, в той или иной степени определяющие нормативно-правовые основания дополнительного образования взрослых:

Закон «О поддержке малого и среднего предпринимательства» включает статью «Поддержка субъектов малого и среднего предпринимательства в сфере подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров» (ст. 16), которая предусматривает оказание содействия в сфере профессиональной подготовки, переподготовки, повышения квалификации и проведения обучающих курсов для субъектов малого и среднего предпринимательства [].

Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 15 июля 2011 г. № 954 «Об отдельных вопросах дополнительного образования взрослых» утверждены: положение о порядке признания учреждения дополнительного образования взрослых ведущим учреждением образования в отрасли; положение о непрерывном профессиональном образовании руководящих работников и специалистов; положение о непрерывном профессиональном обучении по профессиям рабочих; положение об обучающих курсах дополнительного образования взрослых[].

Кроме вышеперечисленных утверждены сопутствующие постановления и рекомендации по организации и проведению образовательного процесса:

Методические рекомендации «Организация непрерывного профессионального обучения по профессиям рабочих (служащих) на производстве» утвержденные Министерством образования республики

Беларусь, Министерством труда и социальной защиты Республики Беларусь, а так же Федерацией профсоюзов Беларуси 25.09.2012 г.

Рекомендации «Об общих требованиях к разработке и утверждению учебно- программной документации образовательных программ профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих (служащих)» от 15.05.2012 г.

\*\*\*\*\*

На основании анализа законодательно-нормативной документации можно констатировать, что приведенные документы направлены на реализацию новых путей и средств развития дополнительного образование взрослых.