

ПРИМЕНЕНИЕ НЕСТАНДАРТНЫХ МЕТОДОВ В ОБУЧЕНИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИЙ

Менеджеры и руководители однозначно осознают необходимость гибкого реагирования на изменения в рыночной структуре, спросе, предложениях. Необходимо использовать новые знания для эффективной и качественной работы. Темпы жизни и развития за последние десять лет существенно увеличились. Все более широкие возможности, предоставляемые Интернетом, объемы новой информации, доступность данных последних исследований заставляют руководителей подбирать персонал, отвечающий современным требованиям экономики.

Фактическое положение дел в этом плане вызывает тревогу, поскольку на протяжении многих лет людям постоянно твердят, что надо учить, но не объясняют, как это лучше сделать. Как известно, результаты экзаменов и контрольных работ обычно хуже, чем если бы те же задания предлагались той же аудитории, но без объяснения того, насколько важна конечная оценка и как она может повлиять на дальнейшее обучение. Точно такая же стрессовая ситуация происходит во время проведения аттестации персонала, даже в том случае, если целью аттестации декларируется выявление дальнейших направлений в обучении персонала. Вопросы повышения уровня управления персоналом становятся более актуальными еще и потому, что для успешного выхода на европейский рынок организации стремятся получить сертификат ISO 9000.

Целью проведенного исследования было выяснить, насколько можно увеличить скорость восприятия новой информации, овладения новыми знаниями и необходимыми в работе навыками.

Задачи курса сводились к тому, чтобы облегчить слушателям изучение иностранных языков, овладеть навыками устного счета, развить наблюдательность и интеллект, увеличить скорость реакции. Дать слушателям представление о визуализации и возможностях ее использования. Большое внимание уделялось вопросам повседневной тренировки памяти, сознательной концентрации при получении впечатлений. Полученные в ходе занятий знания помогают более полно использовать резервы памяти, возможности восприятия и переработки поступающей информации, находя логические закономерности, последовательные и связанные ассоциации.

Исследования велись по нескольким направлениям: обучение студентов Латвийского университета, обучение персонала крупных организаций, специализирующихся на производстве ("Рижский судостроительный завод"), обучение персонала крупных банков ("Parex bank", "Aizkraukles bank"), а также персонала организаций, специализирующихся на продаже и обслуживании автомобилей ("Toyota Centre"). Кроме того, обучение проводилось в четырех группах по 10 человек, в которых обучались добровольцы, решившие повысить свой профессиональный уровень. Как показывает практика, особую заинтересованность в освоении нестандартных методов обучения выражают лица, решившие изучать или совершенствовать иностранный язык, сдавать экзамены на право вождения транспортного средства, люди, решившие продолжить после перерыва обучение в ВУЗе, менеджеры, вынужденные по долгу службы постоянно быть в курсе новейших разработок и осваивать новые знания, работники организаций, в которых регулярно проводится аттестация персонала, специалисты, заинтересованные в карьерном росте.

При обучении персонала крупных организаций особое внимание уделялось способам обучения и адаптированности их к нуждам конкретной организации. При этом

учитывалась скорость и простота восприятия методов, а также легкость их последующего применения на практике.

Целью исследования было выявить, существует ли связь между способом запоминания и эффективностью работы, и, как следствие, возможностями карьерного роста. В связи с этим сформулированы две задачи: 1) определение готовности в исследуемой выборке к освоению новых методов и 2) выяснение связи между результатами, полученными в ходе обучения, и дальнейшим карьерным ростом.

В качестве примера решения данных задач можно рассмотреть проведение обучения специалистов АО «Рижский судостроительный завод». Опыт работы в условиях рыночной экономики показал, что в АО «Рижский судостроительный завод» проявляется потребность в специалистах финансовой сферы, в отличие от прошлого, когда преобладали «чистые» производственники, знающие и эффективно обеспечивающие технологию производства. Сегодня особое внимание уделяется менеджерам-финансистам, призванным оптимизировать в организации финансовые потоки, привлекать инвестиции, следить за рациональным расходованием средств, осуществлять грамотное налоговое планирование. Кроме того, с возможностью выхода на европейский рынок возникла необходимость в подготовке специалистов из состава менеджеров, которые смогут обеспечить контроль за изменениями в системе управления, необходимыми для получения сертификата ISO 9000.

Поэтому возникла необходимость привести соотношение производственников и финансистов в штате организации в соответствие с современными требованиями, одновременно усиливая позиции производственников обеспечением базовыми экономическими знаниями.

Старая система производственной учебы, изучения и передачи передового опыта практически перестала отвечать требованиям современности. Возникла необходимость профессионально-квалифицированно и качественно изменить трудовой потенциал организации, что потребовало создания принципиально новой системы подхода к внутрипроизводственной системе подготовки кадров. Главным фактором конкурентоспособности, экономического роста и эффективности производства в организации является человеческий ресурс, сотрудники, способные профессионально решать поставленные перед ними задачи. Изучение мирового опыта в области применения нестандартных методов обучения для увеличения скорости и улучшения качества обучения, а также применение лучших образцов отечественного опыта создает отличные условия для формирования новой непрерывной системы подготовки высоких профессионалов в организации. Кадровая политика организации, как приоритетное направление, определяет деятельность разнообразных форм непрерывного обучения персонала, с применением нестандартных методов обучения.

В настоящее время общая ситуация в организации по работе с персоналом вызвала необходимость:

- обеспечения качественного уровня кадрового потенциала,
- соответствия аттестации персонала международным стандартам,
- повышение квалификации персонала,
- систематизации непрерывного обучения с применением предложенных автором методик,
 - усиленного внимания администрации и руководителей к проблемам развития персонала.

Реализацию кадровой политики организации обеспечивает решение следующих задач:

- разработка научно-обоснованных профессиональных требований к персоналу организации, выявление необходимых знаний и личностных качеств для исполнения должности;

- разработка и внедрение системы оценки профессиональной деятельности и качества работы персонала, профессиональной ориентации и психологической поддержки специалистов на весь срок их профессиональной карьеры;

- ежегодное определение потребности организации в экономическом и профессиональном обучении кадров и прогнозирование повышения квалификации специалистов на перспективу;

- формирование и развитие организационной структуры обучения и повышения квалификации специалистов;

- профессиональная адаптация молодых специалистов организации;

- организация индивидуального консультирования и контроля за самообразованием и обучением;

- организация комплекса непрофессионального обучения для всестороннего развития личности, делового общения и др.;

- анализ действия предложенных программ и методических материалов, их совершенствование и разработка новых, отражающих решение текущих проблем организации;

- осуществление комплексного контроля за результатами обучения.

Практическими результатами реализации такой кадровой политики стали: четкий профессиональный отбор при приеме на работу, полная укомплектованность высококвалифицированными кадрами, повышение уровня обучения, увеличение количества специалистов, заинтересованных повышать свои профессиональные знания и мастерство, развитие индивидуальных свойств личности.

Применение модели обучения персонала с использованием нестандартных методов является одним из важнейших принципов непрерывного обучения и подготовки персонала. Реализация этого принципа позволяет сократить период адаптации персонала к требованиям конкретного рабочего места и создает условия для профессионального передвижения кадров внутри организации. Для реализации этого принципа целесообразно привлекать в качестве преподавателей наряду с сотрудниками отдела кадров организации, специалистов из внешних организаций. Основным условием успешного осуществления программы обучения является совместная работа “внешних” и “внутренних” преподавателей над программой обучения. Такая работа позволяет не только координировать содержание курса и исключить дублирование, но и вносит в обучение элементы организационного консультирования. Составление эффективной программы подготовки персонала включает в себя обучение сотрудников как активным, так и пассивным способом сбора и анализа информации по изучаемой теме.

Выбор соответствующей лекции, семинара или деловой игры зависит от целей, которые должны быть достигнуты или от типа изучаемого материала. Применение нестандартных методов усиливает обучение, результаты которого сохраняются надолго, потому что они требуют активных и интерактивных действий с полученной информацией.

При проведении обучения был принят во внимание тот факт, что при прочих равных условиях реакция персонала на “внешних” и “внутренних” специалистов различна. Обучение, проводимое специалистами организации, может повышать мотивацию, так как часто воспринимается как своеобразная форма аттестации. С “внешними” преподавателями слушатели более свободны в осуществлении обратной связи и настроены на получение объективной экспертной оценки от приглашенного специалиста.

Таким образом, проведение обучения персонала организации с применением нестандартных методов обучения можно в общем виде определить как предоставление организации информации, использование которой существенно повысит эффективность работы персонала.

Необходимо также предусмотреть специальные мероприятия, обеспечивающие обратную связь: это могут быть отчеты, анкеты, встречи с руководителями организации и другие формы.

Специфика обучения банковского персонала заключается в том, что необходимо корректировать программу обучения в зависимости от специфики различных отделов и подразделений. Кроме того, руководство банков на практике оказывается очень нетерпеливым и жаждет получения практически немедленных результатов. Поэтому первоначально обучение проводилось в виде семинаров для различных отделов, с учетом сферы их интересов. Так, например, работники отдела обслуживания VIP-клиентов были заинтересованы в запоминании лиц, имен и фамилий клиентов; работникам информационной службы было необходимо знать наизусть внутренние номера телефонов работников банка, чтобы не тратить время на их поиск в телефонном справочнике во время разговора с клиентом и др.

При проведении обучения банковских специалистов встал вопрос об оценке ответственности преподавателя за результаты обучения. Для определения ответственности “внешних” и “внутренних” преподавателей за достижение запланированных результатов удобно использовать цепочку четко определенных на каждом этапе задач:

1. четко описать результат качественно и количественно;
2. определить критерии оценки результата;
3. сформировать шкалу оценки результата;
4. определить минимально-необходимый и максимально-ожидаемый результаты;
5. определить причинно-следственную связь между действиями преподавателя и фактически полученным результатом;
6. проанализировать препятствия и ограничения, с которыми может столкнуться преподаватель в ходе работы, и устранить их.

При этом ответственность специалиста, проводящего обучение за обоснованность результатов исследований, экспертных заключений, оценок и основанных на них рекомендаций, легко определяется по следующим критериям:

- обучение проведено с использованием приемов, способов, методов, инструментария применяемых для решения задач данного уровня сложности;
- с соблюдением стандартных требований к формированию экспертных и респондентских групп;
- силами специалистов соответствующей квалификации;
- с соблюдением требований к достоверности и сходимости результатов.

В таком случае, с большой долей уверенности можно утверждать, что глубина исследований и полученные после проведения обучения результаты будут соответствовать ожидаемым (сформулированным в договоре).

Развитие любой организации требует присутствия сильных, понимающих себя и хорошо информированных сотрудников. Поэтому основным моментом организационного обучения является индивидуальное обучение. Независимо от специфики деятельности компании обучение проходит как формально, так и неформально.

Формальное обучение происходит на курсах тренинга и программах развития, часто вне рабочего места. Неформальное обучение проходит на рабочем месте – это опыт, являющийся результатом выполнения заданий на основной работе, общения с коллегами и клиентами, деловой и профессиональный успех и ошибки.

Формальное обучение предполагает преимущество, которое во многих организациях определяется как установка на проведение тренингов или определенного числа учебных дней на одного сотрудника. Организациям выгоднее модифицировать свой подход к формальному обучению, учитывая тот факт, что множество способов индивидуального обучения происходит по неформальным каналам – на рабочем месте.

Можно выделить три направления усовершенствования программы формального обучения:

1. возможность связать программы внешнего тренинга с конкретными проблемами и задачами, что ведет к созданию программ, наиболее отвечающих конкретным нуждам и проблемам организации;

2. делать больший акцент на организационное обучение, так как инвестиции на индивидуальное обучение могут быть потеряны, если сама организация не изменится, чтобы обеспечить благоприятную обстановку для обучения и роста;

3. уделять больше внимания неформальному обучению на работе, в результате чего формальное обучение приобретет новую функцию – культивировать знания и навыки, необходимые для того, чтобы воспользоваться возможностями обучения.

Применение нестандартных методов в обучении персонала – это особенно эффективный способ как формального, так и неформального обучения, который обеспечивает организационное и личностное развитие, потому что действует в настоящих жизненных ситуациях и сочетает его с сознательно составленной, четко структурированной программой обучения.

Ли Чон Ку

ГГУ им. Я. Купалы (Гродно)

ЭВОЛЮЦИЯ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В РЕГИОНАЛЬНОМ УНИВЕРСИТЕТЕ

Реформирование системы финансового менеджмента в университете обусловлено, прежде всего, изменениями в окружающей среде университета. Изменения связаны с трансформацией национальной экономики, с демонополизацией и децентрализацией системы высшего образования, с появлением новых технологий и средств обучения, с возрастанием значения креативности университетского профессора. Вместе с тем университету присущи определенные черты консерватизма. Общемировой тенденцией является доминирующее желание университета увеличить объемы и число источников поступления финансовых ресурсов и применить рыночный подход к их использованию. Ограниченность финансовых ресурсов усиливает конкуренцию на рынке образовательных услуг. Проигрывая конкурентную борьбу за бюджетное финансирование столичным ВУЗам, региональный университет активно включается в экономическое развитие региона, синхронизирует подготовку специалистов и осуществление научно-исследовательских работ с потребностями региона. Университет стремится не только получать средства, но, прежде всего, рационально использовать финансовые средства. В этой конкурентной борьбе преимущество достигается разработкой и реализацией стратегии финансового менеджмента и планирования, внедрением новых управленческих и финансовых механизмов коммерциализации системы обучения.

В ближайшее время не следует ожидать существенных перемен в отношении государства к нуждам университетов. Университеты поддерживают линию государства, направленную на расширение их автономии, но не согласны, когда эта автономия интерпретируется как снятие с государства всякой ответственности и заботы о высшей школе. Университеты выступают за развитие коммерческой и финансовой деятельно-