

С.В. КАЛЕДИН

**Внутрифирменное
обучение и повышение
квалификации
персонала**

**Пример выпускной
квалификационной работы**

Сергей Каледин

**Внутрифирменное
обучение и повышение
квалификации персонала**

«Автор»

2024

Каледин С.

Внутрифирменное обучение и повышение квалификации персонала / С. Каледин — «Автор», 2024

Выпускная квалификационная работы содержит теоретические и практические аспекты разработки предложений по созданию на предприятии эффективной системы внутрифирменного обучения и повышения квалификации персонала на ООО «Промобот». В теоретической части работы рассмотрены следующие вопросы: организация внутрифирменного обучения персонала, сравнение отечественных и зарубежных подходов к организации эффективной системы внутрифирменного обучения, методы и методики проведения внутрифирменного обучения персонала, оценка эффективности внутрифирменного обучения. В практической части рассмотрена общая характеристика компании ООО «Промобот», проведены анализ состава и структуры персонала компании и анализ действующей системы обучения и повышения квалификации персонала, даны общие рекомендации по созданию эффективной системы обучения, разработана система обучения и повышения квалификации персонала на предприятии. Разработанные рекомендации имеют практическую значимость для хозяйственной практики.

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	5
Конец ознакомительного фрагмента.	16

Сергей Каледин

Внутрифирменное обучение и повышение квалификации персонала

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования выпускной квалификационной работы обуславливается тем, что в рыночных условиях конкурентоспособность и эффективность экономических систем в большей степени зависят от наличия трудовых ресурсов, способных решать весь комплекс внутрифирменных задач.

Отец современного менеджмента, исследователь и автор многих концепций управления, без которых сегодня трудно представить работу бизнес-руководителя, – Питер Друкер – всегда считал, что «менеджмент» имеет отношение к людям» и что компания – это её работники, в особенности, их знания, способности и отношения.

Усложнение бизнес-процессов и повышение требований к управленческой деятельности, равно как и грамотное использование человеческих ресурсов, является следствием значительного увеличения неопределенности и динамичности внешней среды.

Международный и современный российский опыт показывает, что полученное однажды профессиональное образование на практике оказывается недостаточным для исполнения менеджерами, специалистами и рабочими своих обязанностей на рабочем месте. На ряду с новейшими разработками, инновациями и способами продвижения, интеграция отечественных компаний во всемирную финансовую инфраструктуру требует постоянного повышения квалификации от работников. Данные условия делают внутрифирменное обучение особенно ценным как для сотрудника, так и для самой компании.

Главным инструментом обеспечения стабильной работы компании и повышения ее конкурентоспособности на сегодняшний день является профессиональное обучение персонала в соответствии как с сегодняшними, так и будущими требованиями ее внешней и внутренней среды.

Низкое качество результатов работы, увеличение расходов, низкая производительность, равно как и снижение конкурентоспособности как продукции, так и предприятия в целом, снижение и пр. – все это в значительной степени является следствием недостаточности знаний и навыков сотрудников компании.

Согласно исследованиям социологов, современный рабочий за свою трудовую жизнь вынужден в среднем 6-7 раз осваивать новую технику. Это вызывает частую перестройку трудовых функций рабочего, заставляет его постоянно переучиваться, т.е. особое значение приобретает система непрерывного профессионального образования.

Эффективное внутреннее обучение персонала является наиболее важным инструментом, который способствует реализации возможности воздействовать на формирование как организационной, так и производственной культуры, а также увеличению потенциала человеческих ресурсов и оптимизации издержек при достижении целей производства.

Сформированная в компании система внутрифирменного обучения позволяет расширить систему социальной работы и мотивации сотрудника, уменьшить уровень текучести кадров и повысить интерес к работе в этой организации. Помимо вышеперечисленного, такая система также конкретизирует перспективу личностного роста сотрудника.

Возможность и способность сотрудников компании учиться быстрее, чем их конкуренты, является надежным фактором, обеспечивающим эффективное функционирование компании на рынке труда, товаров и услуг.

Именно компании, проводящие профессиональную подготовку и непрерывное обучение своего персонала, достигают высокого уровня конкурентоспособности и успешности в условиях современного бизнеса.

Выгода компании от внутрифирменного обучения заключается в росте уровня квалификации работников, формировании кадрового резерва и повышении лояльности сотрудников за счет стимуляции карьерного роста.

Цель данной работы заключается в разработке предложений по созданию эффективной системы внутрифирменного обучения и повышению квалификации персонала предприятия.

Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

- определить
сущность
и
принципы
обучения
в
системе
управления
персоналом;
исследовать
методы
внутрифирменного
обучения
сотрудников;
изучить
условия,
обеспечивающие
эффективность
системы
внутрифирменного
обучения
и
повышения
квалификации
персонала;
- произвести
анализ
системы
подготовки,
переподготовки
и
повышения
квалификации
персонала ООО
«Промобот»;

–
разработать
рекомендации
по
повышению
эффективности
системы
внутрифирменного
обучения
и
квалификации
на
предприятии.

В соответствии с целями и задачами объектом исследования выступает персонал ООО «Промобот».

Предметом исследования является система внутрифирменного обучения и повышения квалификации персонала предприятия.

Данная работа включает в себя введение, три раздела и заключение. В первом разделе раскрываются теоретические аспекты, касающиеся организации эффективной системы внутрифирменного обучения и повышения квалификации персонала. Во втором разделе анализируется состояние и формы обучения в ООО

«Промобот». Здесь дается оценка квалификационного уровня персонала, рассматриваются основные вопросы системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала на данном предприятии. Третья глава – посвящена разработке мероприятий по совершенствованию внутрифирменного обучения персонала на предприятии ООО «Промобот».

Основными источниками для написания выпускной квалификационной работы являются учебники и учебные пособия, статьи из периодических изданий.

Информационной базой выпускной квалификационной работы послужили материалы отчетности ООО «Промобот».

ОРГАНИЗАЦИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ ВНУТРИФИРМЕННОГО ОБУЧЕНИЯ И ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Сущность и принципы обучения в системе управления персоналом

Рост значения профессионального обучения для предприятий привело к постановке системы внутрифирменного образования как к одной из первостепенных задач управления персоналом. В связи с частыми переменами в окружающей среде, требующей постоянного повышения компетенций персонала, проблема формирования системы внутрифирменного повышения квалификации кадров стала актуальной для большинства менеджеров различных компаний. Необходимость образования данной системы связана в первую очередь с тем, что современные работодатели требуют от новых кадров определенные навыки и умения, которые не дает современное профессиональное образование.

Как мировой, так и современный опыт развития персонала показал недостаточность одного лишь профессионального образования для внутрифирменных обязанностей. Нововведения и инновации как в области технологий, так и методологий требуют от персонала постоянного, непрерывного обучения, освоения смежных специальностей, а также изучения новых методов и форм работы в организации. Для организации внутрифирменное обучение является залогом конкурентоспособности, а для работника – повышение его внутрифирменного статуса и приобретение новых способностей, востребованных на внешнем рынке.

Обучение является систематическим процессом, используемым организациями для развития знаний работников, их навыков, изменения поведения или установок, чтобы повысить вклад в достижение организационных целей.

Цели внутрифирменного обучения определяют его содержание, которое характеризуется направлениями обучения. Анализ программ внутрифирменного обучения показывает, что их содержание имеет разную направленность в соответствии с разными критериями её определения.

Предмет обучения включает в себя:

знания, посредством которых сотрудник выполняет свои трудовые обязанности. Могут быть теоретическими, методическими и практическими;

умения как некоторая способность, посредством которой сотрудник выполняет свои трудовые обязанности;

навыки как степень умения применения полученных знаний при выполнении своих должностных обязанностей.

способы общения. Способами общения называют такие формы жизнедеятельности личности, которые являются совокупностью действий и поступков сотрудника в процессе общения с окружающей действительностью, а также выработку поведения, соответствующего требованиям, разработанным компанией, в том числе коммуникабельность.

Необходимость постоянного обучения обуславливается такими факторами, как инновационный технологии и поддержанием конкурентоспособности компании за счет использования новых технологий и непрерывного повышения квалификации работников.

Помимо этого, постоянное обучение персонала оказывает положительное воздействие не только на компетенции сотрудников, но и его мотивацию. Экономически выгодней и эффективней образование уже работающих сотрудников, чем постоянное обновление персонала.

За рубежом и в России приняты три основные концепции обучения персонала:

Концепция специализированного обучения. Данная концепция характеризуется небольшой продолжительностью временного отрезка обучения, другими словами, обучение в концепции эффективно в короткие сроки. Сотрудник при реализации данной концепции не только сохраняет свое рабочее место, но и после прохождения обучения укрепляет свои позиции.

Концепция многопрофильного обучения. В данной концепции акцент сделан на выработку высокой мобильности сотрудника внутри и за пределами производства, что повышает экономическую эффективность концепции. Однако данная концепция в большей степени направлена на работника и работодатель с большей вероятностью может потерять такого сотрудника, так как персонал не имеет такой высокой степени привязанности к своему рабочему месту, как в других концепциях.

Концепция обучения, ориентированного на личность. Концепция направлена на развитие определенных качеств личности. В большей степени данная концепция направлена на творческих, талантливых сотрудников, тех кто имеет некий запал к различного рода исследованиям и пр.

Внутрифирменное обучение в основном складывается из определенной программы обучения. Фундаментальным в программе являются четыре основных стадии:

Предварительная оценка. На данном этапе выявляется потребность обучения, а также формулируется направление обучения с учетом соответствия обучения с целями организации.

Постановка целей обучения. На данном этапе формируются предварительные результаты, которые хочет получить компания после обучения персонала.

Обучение. На данном этапе определяется, какие методы будут использоваться при обучении, и проводится непосредственно само обучение.

Оценка. На данном этапе происходит сравнение ожидаемых результатов и полученных результатов, и происходит непосредственно сама оценка эффективности данной программы обучения.

На сегодняшний день активно используют два основных метода определения необходимости в повышении квалификации:

анализ задач;

анализ исполнителя.

Первый метод – анализ задач – подразумевает под собой проработку необходимости в обучении новых сотрудников компании. Таким образом, на работу без сотрудника, который не обучен и его обучение происходит непосредственно в организации.

Организация, которая использует вышеуказанный метод, преследует намерение повысить уровень знаний, умений и навыков, которые нужны сотруднику для качественного выполнения своих должностных обязанностей и в перспективе возможность дальнейшего обучения для приобретения навыков узкой квалификации.

В данном случае особенно полезным являются описание работы, выполняемой сотрудником и её спецификация. Для этого некоторые работодатели используют форму записи анализа задач, содержащей шесть типов информации:

описание основных операций и способов выполнения конкретных видов работ;

указание периодичности, с которой совершаются операции и приемы выполняемой работы;

отметка стандартов выполнения операций и приемов;

указание необходимых условий, при которых выполняются операции и приемы;

описание навыков и знаний, необходимых для выполнения каждой операции;

описание наилучшего места выполнения работы: вне рабочего места или на рабочем месте.

Второй метод – анализ деятельности – определяет, в каких именно программах обучения нуждается штатный (бессменный) персонал компании. Данный метод подразумевает под собой разбор проблемной ситуации в контексте поведения сотрудника: его неспособность или нежелание проделать определенную работу. Другими словами, определяется, сотрудник не может решить определенную проблему, которая появилась в производственном процессе, или он не хочет решать проблему.

В первую очередь необходимо выявить существование той или иной проблемы. При ее обнаружении начать с поиска причин возникновения данной проблемы: проблема возникла из-за отсутствия желания у сотрудника ее решения или проблема появилась из-за незнания о способах ее решения у персонала. Так выявляется недостаток знаний у сотрудников компании.

Обычно практика показывает, что в большинстве случаев сотрудники просто не хотят решать те или иные проблемы из-за отсутствия должной мотивации. В этом случае следует задуматься о методах стимулирования персонала.

Этап выявления проблемы является более легкой стадией в сравнении со следующим этапом, который заключается в определении возможности обучения персонала. В основе лежит постановка цели внутрифирменного обучения, которая основывается, в первую очередь, на определенных потребности в обучении сотрудников. В конечном счете цели определяют результат, так как цели находятся в прямой зависимости с функциями, которые персонал сможет выполнять на выходе с обучения. Также цели являются фундаментальным звеном для разработки системы оценивания самой программы внутрифирменного обучения.

Стоит разделять цели внутрифирменного обучения, которые ставит для себя компания, и цели, которые ставит для себя сотрудник данной компании. Так, цель обучения с точки зрения работодателя подразумевает:

организацию и формирование персонала управления;
овладение умением определять, понимать и решать проблемы;
воспроизводство персонала;
интеграция персонала;
гибкое формирование персонала;
адаптация;
внедрение нововведений.

С точки зрения работника, проходящего стажировку, цель непрерывного образования заключается в поддержании и повышении профессиональной квалификации.

К принципам обучения персонала относят:

- объективность
- подразумевает
под
собой
независимость
обучения;
- надежность
- исключает
влияние
различных
ситуационных
внешних
факторов
на
получение
сотрудником
обучения;
- достоверность
- определяет
насколько
успешно
человек
на
практике
применяет
знания
и
навыки,
полученные
в
процессе
обучения;

- доступность
- формирует процесс обучения таким образом, процесс обучения и оценочная система понятны как обучающим, так и обучающимся;
- соответствие общей кадровой политике организации.

Подводя итог, обучение сотрудников внутри фирмы представляет собой основной способ получения профессионального образования сотрудниками в соответствии и с кадровой политикой, и стратегией развития предприятия. Такое обучение является системным подходом к процессу освоения новых навыков, умений и способов общения под руководством профессиональных преподавателей, тренеров, инструкторов, руководителей и т.д.

1.2 Организация обучения персонала

Сегодня многие компании тратят значительную часть своего бюджета на обучение персонала, потому как оно является ключом к тому, чтобы организация могла эффективно работать. Сотрудники, успешно повысившие квалификацию более мотивированы и уверены в себе, что положительно сказывается на их эффективности.

Организация обучения персонала осуществляется для конкретных целей:
подготовка новых сотрудников к исполнению ими своих должностных функций;

повышение уровня квалификации ныне работающих сотрудников и осуществление их подготовки к продвижению по карьерной лестнице;

создание благоприятных условий для снижения текучести кадров в первую очередь среди опытных сотрудников.

Обучение силами работодателя осуществляется как по курсовой форме обучения, то есть формируются группы рабочих из 10-30 человек для прохождения теоретического курса, так и по индивидуальной форме обучения, при самостоятельном изучении работником теоретического курса и прохождении индивидуального производственного обучения под руководством опытного работника непосредственно на месте работы.

Стоит отметить, что при направлении работника для повышения квалификации с отрывом от рабочего места, за сотрудником сохраняются как место работы, т.е. должность, так и средняя заработная плата по основному месту работы.

Без создания условий для непрерывного обучения всего персонала, компания просто не может справиться с постоянными изменениями на рынке. Необходимо разрабатывать структуры, содействующие развитию каждого сотрудника.

Эффективное обучение предполагает три фактора:
скорость обучения;

глубина обучения – степень, с которой организация способна учиться в конце каждого цикла, расширяя и корректируя свои основные предложения;

широта обучения – как широко организация способна переносить новые знания, полученные в каждом цикле на другие проблемы и подразделения компании.

В настоящее время имеется у компаний имеется три основных направления организации обучения персонала. Основным отличием данных направлений является степень включенности в стратегию организации.

Эти направления включают в себя:

обучение отдельных групп (категорий) персонала;

корпоративное обучение и развитие персонала;

обучающаяся организация.

При обучении отдельных категорий персонала компания занимается организацией и реализацией различных проектов по развитию определенных знаний и навыков сотрудников отдельных подразделений, например, отделы продаж, производственный отдел и т.д., в соответствии с актуальными требованиями.

На сегодняшний день актуальным методом для решения данной задачи является проведение тренингов. Под тренингом обычно понимают краткосрочный курс активного обучения каким-либо навыкам, знаниям, социальным установкам и психологическим приемам.

В данном случае в задачи менеджера, занимающегося организацией внутрифирменного обучения будет входить планирование, организация и контроль процесса повышения квалификации (обучения).

Несмотря на то, что организация такого рода обучения является основной задачей менеджера, она не становится единственной: на деле является большой ошибкой только заказать обучающий курс или тренинг для обучающейся группы.

Тем не менее, на сегодняшний день такое отношение к обучению характерно многим, в особенности – начинающим, специалистам большого количества компаний.

Повышение квалификации персонала требует долгосрочных инвестиций, тогда как организация такого обучения требуют наименьшее количество ресурсов компании. Часто руководство выделяет определенную сумму денег, не задумываясь о реальной оценке необходимости обучения персонала.

Основная ошибка огромного количества компаний заключается в том, что обучение, как правило, проводится либо без конкретных целей, либо в ответ на внешние обстоятельства, например, промышленная авария, в результате которой компания выделяет деньги на проведение конкретных программ обучения, чтобы избежать повторов подобных случаев. Исходя из этой политики невозможно оценить эффективность обучения, поскольку основным показателем эффективности является количество сотрудников, которые посещали курсы.

Проблема такого отношения к внутреннему обучению сводится к неправильной оценке руководством затрат на организацию обучения: в данном случае эти расходы считаются накладными, а не стратегическими инвестициями.

Роль менеджмента в развитии персонала в этой ситуации очень мала. Это связано с плохим анализом необходимости обучения персонала или его полным отсутствием.

Если мы рассматриваем процесс развития персонала как долгосрочную инвестицию, эффективность которой благоприятно скажется на показателях конкурентоспособности и эффективности самой компании, следует подойти к вопросу обучения с полной ответственностью. Необходимо доверить процесс профессионалам, т.е. нанять тренеров и педагогов, способных поставить цели и задачи обучения и оценивать кандидатов на готовность к обучению. Данные действия помогут определить необходимость в обучении и составить актуальную программу для конкретной группы, категории обучающихся.

Ошибочно полагать, что менеджер по развитию персонала может считать свои задачи выполненными, наняв педагогов и тренеров для обучения. В действительности профессиональные педагоги не могут контролировать бюджет обучения и не в силах организовать само-

стоятельно весь процесс обучения, поскольку это требует полной координации с линейными управленцами компании, которую невозможно достичь без вмешательства грамотного администрирования менеджмента по развитию персоналом.

Корпоративное обучение сотрудников подразумевает участие всех эшелонов менеджмента компании в этом процессе, а также соответствие стратегии компании и наличие долгосрочной программы обучения. Не следует забывать, что компания не заинтересована в обучении как таковом – компания заинтересована в результатах этого обучения.

В свою очередь, системный подход к обучению персонала будет заключаться в логическом согласовании начала деятельности, выяснением политики и ресурсов для её поддержания, а также последующей оценке потребности в обучении, после чего проводится непосредственно обучение, и дается оценка результатов.

Корпоративное образование. Когда речь заходит о корпоративном образовании, следует учесть, что оно представляет собой сложную динамическую систему и в то же время личностную ценность для каждого работника корпорации.

В таком случае основные шаги развития системы обучения в организации будут следующими:

выработка политики обучения, направляющей организационные действия, как в нужном объеме, так и в нужном направлении обучения;

определение перечня обязанностей тех, кто отвечает за реализацию политики;

установление структуры обучающих должностей и процедур, а также распределение материальных ресурсов для обучения;

четкое выполнение обязанностей всеми, кто отвечает за реализацию политики – от анализа потребностей в обучении до оценки проведенных обучающих мероприятий.

Модель обучения, описывающая организацию процесса, показана на рисунке 1.



Рисунок 1 – Модель систематического обучения

На рисунке 1 видно, что модель систематического обучения начинается в момент выявления руководством снижения эффективности работника по причине неспособности соответствовать новым требованиям, предъявляемым рабочим местом. В таком случае сотрудники нуждаются в обучении. Потребность в обучении может определяться на различных уровнях управления, например, специалистами по кадрам или отделом обучения. Такая потребность должна соответствовать как целям производства, так и политике компании. Определение потребности в обучении включает в себя консультацию линейных менеджеров и анализ

ожидаемого эффекта от успешного прохождения обучения на выполнение организацией производственных задач.

Следует отметить, что данный подход подразумевает циклический процесс. Его непрерывность и эффективность должны обеспечиваться кадровой службой. В данном цикле нет слабых элементов, а потому, для достижения наибольшей эффективности необходимо тщательно прорабатывать каждый элемент процесса обучения.

Организацию обучения персонала можно представить в виде следующих этапов, представленных в таблице 1.1

Таблица 1.1 – Этапы организации обучения персонала

Название этапа	Задачи
Планирование процесса корпоративного обучения	Постановка целей и задач обучения; Определение потребности в обучении; Планирование возможностей для обучения структурных подразделений; Планирование финансовых возможностей обучения.
Организация процесса корпоративного обучения	Определение содержания обучения, выбор образовательных программ; Выбор и подготовка преподавателей и образовательного учреждения; Проведение комплекса подготовительных мероприятий, регламентирующих процесс обучения различных категорий персонала, формирование учебных групп; Проведение обучения, контроль.
Мотивация процесса обучения персонала	Разработка методики мотивации; Организация мотивации всех участников процесса корпоративного обучения.
Контроль процесса и определение эффективности обучения	Контроль качества образовательных услуг сторонних организаций и обучения на рабочих местах; Мониторинг отношения сотрудников и руководителей подразделений к обучению, аудит затрат на обучение.

Сегодня ориентация именно на внутрифирменное обучение, как на получение дополнительного образования и повышения квалификации персонала является главной тенденцией. Данный вывод сделан на основании опроса, проведенного журналом «Корпоративные университеты»: 44% респондентов говорит о наличии в организации корпоративного университета; 38% – учебного центра; 6% – корпоративный университет в процессе формирования и 12% свидетельствуют об отсутствии внутрифирменного обучения. Стоит подчеркнуть, что собственными силами с задачами внутрифирменного образования справляется только 22% опрошенных респондентов. Как правило, компаниям приходится прибегать к помощи провайдеров.

Обучающаяся организация является высшей степенью реализации принципа развития сотрудников. В этом случае культура обучения сотрудников является конкурентным преимуществом компании. Этот этап предполагает практически бессознательное и непрерывное обучение сотрудников. Этот способ обучения достигается путем создания среды для обмена полученными знаниями. Сотрудники считаются интеллектуальным капиталом компании. Так, Питер Сенеге считает, что «обучающаяся» компания представляет собой компанию, создающую необходимые условия для обучения и развития всех работников. Такая компания – продолжает Сенеге, – находясь в процессе непрерывного самосовершенствования, изменяет и сам окружающий её мир. Такая организация включает в себя реализацию пяти принципов, которые должны быть прочно укоренены в корпоративной культуре компании:

Системное мышление. Подобного рода мышление позволяет персоналу понимать причинно-следственные связи в структуре деятельности компании и её окружения. Данный принцип позволяет понять цели компании, её политику, а также найти сотруднику свои задачи и роль в этой организации. Понимание своей роли позволяет сотруднику видеть смысл, а также ощущать ответственность за свою деятельность в компании и, как следствие, такой сотрудник становится заинтересованным в собственном саморазвитии и передаче знаний коллегам.

Общее видение. Общее видение позволяет сотрудником лучше взаимодействовать на этапе решений сложных процессов.

Командное обучение.

Личное мастерство. Данный принцип подразумевает постоянное совершенствование личных навыков.

Когнитивные модели. Принцип представляет собой намеренное изменение собственных убеждений и верований, мешающих обучению.

Практикой обучающихся организаций выработаны определенные правила:

обучайся быстрее, чем конкуренты;

обучайся внутри организации (друг у друга);

обучайся за пределами организации;

обучайся по вертикали;

применяй обучение на практике;

прогнозируй будущее, обучайся на выдуманных сценариях.

Таким образом, обучающейся организацией называется организация, ориентированная на максимальное вовлечение сотрудников в процесс непрерывного обучения и самообучения с целью извлечения из полученных знаний возможностей для всей компании.

Следует помнить, что успех программы обучения на 80% состоит от её подготовки и лишь на 20% – от желания и способностей обучающихся.

1.3 Сравнение отечественных и зарубежных подходов к организации эффективной системы внутрифирменного обучения

В современном мире важнейшими критериями для определения качества персонала компаний в России и за рубежом является непосредственное стремление специалистов к постоянному и непрерывному развитию своих профессиональных навыков и умений, изучению новых технологий в сфере своей деятельности и повышению собственных компетенций. В первую очередь важность данных критериев определяется степенью и уровнем конкурентоспособности предприятия, соответственно, чем выше показатель качества сотрудников, тем выше конкурентоспособность предприятия.

За рубежом данный вопрос особо получил свое развитие в предприятиях промышленности, которые и дают более сильный толчок в проблеме развития кадрового состава. Зарубежными экспертами отмечается, что американские компании в среднем тратят около 60 миллиардов долларов в год на обучение и повышение квалификации своих сотрудников. В свою очередь, расходы компаний во Франции в среднем 3% от фонда заработной платы персонала. В Японии компании тратят на развитие и повышение профессиональных компетенций своих сотрудников в среднем около 180-240 миллиардов долларов, что больше на 3-4% чем американские компании, однако расходы в среднем составляют 2-5% бюджета компаний.

Значительный опыт развития систем внутрифирменного обучения накоплен в США, Великобритании и Японии.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.