

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО КубГУ)

Кафедра гуманитарных дисциплин

КУРСОВАЯ РАБОТА

ОЦЕНКА ПОТРЕБНОСТИ, СПОСОБНОСТИ И МОТИВАЦИИ
РАБОТНИКОВ К ОБУЧЕНИЮ

Работу выполнил:

Д. Г. Дворная 13.06.18
(подпись, дата)

Д. Г. Дворная

Филиал ФГБОУ ВО «КубГУ» в г. Новороссийске курс 2 ОФО

Направление подготовки 38.03.03. Управление персоналом

Научный руководитель

канд. эконом. наук, доцент

О. В. Вильчинская 13.06.18
(подпись, дата)

О.В.Вильчинская

Нормоконтролер

канд. юрид. наук, доцент

А. Н. Качур 13.06.18
(подпись, дата)

А.Н. Качур

Краснодар 2018

РЕФЕРАТ

Курсовая работа: 32 с., 3 ч., 9 источников.

ОБУЧЕНИЕ, МОТИВАЦИЯ, СПОСОБНОСТЬ, ПЕРСОНАЛ,
ПОТРЕБНОСТЬ В ОБУЧЕНИИ, АНАЛИЗ, УЛУЧШЕНИЕ.

Предмет исследования – механизм оценки потребности в обучении персонала.

Объект исследования: американская транснациональная публичная корпорация «Google».

Целью курсовой работы является исследование системы обучения персонала и разработка направления улучшения системы обучения в компании «Google».

При выполнении курсовой работы рассмотрены теоретические основы и методы обучения персонала в организации, проведен анализ системы обучения персонала ОАО «Google», обозначены основные направления совершенствования системы обучения персонала в компании ОАО «Google».

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические аспекты обучения персонала	6
1.1 Сущность обучения.....	6
1.2 Методы определения потребности в обучении.....	8
1.3 Мотивация работников к обучению.....	13
2 Анализ обучения работников в компании ОАО «Google».....	14
2.1 Характеристика деятельности организации ОАО «Google».....	14
2.2 Анализ системы обучения персонала.....	18
3 Способы улучшения обучения персонала в компании ОАО «Google»...	22
Заключение.....	26
Список использованных источников.....	29

ВВЕДЕНИЕ

В современной экономике обучение - один из самых важных стратегических инструментов компании. Постоянное повышение квалификации и развитие навыков сотрудников позволяет компаниям достигать поставленных целей. В большинстве организаций расходы на обучение являются важной инвестицией в бизнес. Однако постепенно приходит понимание, выделение бюджета, порой достаточно серьезного, вовсе не гарантирует то, что деньги будут потрачены с умом. Чтобы расходование средств было действительно эффективным, важно правильно понять потребность в обучении и правильно расставить приоритеты. Здесь нужен анализ потребностей в обучении, то есть выявление необходимых сотрудникам знаний и навыков, а также определение способов их эффективной доставки. В работе мы ознакомимся с некоторыми из множества методов определения потребностей в обучении, так же определением цели обучения.

Обучение, подготовка новых работников в наши дни становится актуальной задачей рыночной экономики. Это могут быть обучение новым профессиям, а так же переобучение или переподготовка. Приоритетность вопросов обучения и развития кадров обусловлена процессами перехода к концептуальному бизнес-образованию, то есть необходимостью переподготовки и подготовки работников в соответствии с их специализацией максимально конкретной направленностью.

В условиях быстро меняющегося, развивающегося рынка необходимость в повышении профессиональных навыков, а также профессиональное развитие становится необходимым условием успешной работы любой организации. Высококвалифицированному специалисту все чаще приходится совмещать в своей работе помимо своих непосредственных обязанностей всё больше различных трудовых функций и принимать решения, которые требуют знание основ менеджмента, маркетинга, психологии и социологии. Такие изменения приводят к необходимости повышения

значимости вопроса обучения и подготовки персонала и совершенствования системы обучения персонала в организации. Недостаток у работника тех или иных навыков, знаний приводит к неэффективной работе и выполнению поставленных задач, также способствует повышению у работника стрессов и энергетических затрат связанных с работой, а также снижению мотивации. Соответственно эффективное обучение персонала организации помимо роста прибыли, имеет ряд важных последствий для организации, такие как: сплочение и улучшение социально-психологического климата в коллективе, раскрытие всего потенциала работников, формирование соответствующей организационной культуры и образцов поведения которые способствуют успешному достижению организационных целей, привлечение новых сотрудников в организацию.

На фоне экономического кризиса на первое место выходит качество персонала организации, работники с высокой квалификацией и креативным мышлением могут находить нестандартные решения проблемных ситуаций, возникающих в связи с рецессией мировой экономики. Необходимость постоянных смен принципов управления и организационных изменениях в условиях постоянно растущей конкуренции предполагает постоянный профессиональный рост персонала, улучшение качества обслуживания клиентов, новаторское, творческое отношение к труду. Руководство осознает необходимость повышения профессиональной подготовки кадров при недостаточности текущего уровня для реализации будущих рыночных стратегий.

Целью развития персонала является обеспечение эффективного функционирования организации, повышение производительности труда на основе формирования у работников умения работать в команде, современного экономического мышления, поддержание и формирование кадрового потенциала, повышения профессионального мастерства работников.

Обучение персонала является важнейшим инструментом, с помощью которого руководство получает возможность повышать потенциал

человеческих ресурсов и оказывать влияние на формирование организационной культуры.

Целью данной работы является изучение технологий, принципов и методов обучения персонала организации. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты обучения;
- провести анализ системы обучения персонала организации ОАО «Google»;
- разработать направления совершенствования системы образования в организации ОАО «Google».

Объектом исследования является ОАО «Google».

Предмет исследования работы - механизм оценки потребности в обучении персонала.

При выполнении курсовой работы использовалась учебная и научная литература, источники сети интернет, материалы ОАО «Google».

1 Теоретические аспекты обучения персонала

1.1 Сущность обучения

Обучение персонала, будучи одним из аспектов управления персоналом, представляет собой структурированный процесс целенаправленного овладения рабочими знаниями и навыками, осуществляющийся под руководством более опытных специалистов компании, тренеров или экспертов. Данный процесс может носить формальный плановый характер, но может быть инициирован и самим работником.

В первом случае обучение персонала может осуществляться в форме бизнес-тренингов, теоретических лекций и практических семинаров. Во втором случае обучение предусматривает чтение профессиональной литературы, коммуникацию с более компетентными коллегами, а также посещение различных тематических выставок и презентаций. По объёму временных затрат обучение персонала может быть классифицировано как краткосрочное или же долгосрочное.

Цель обучения заключается в адаптации персонала к рабочему процессу и получении им набора профессиональных умений и компетенций, необходимых для повышения квалификации. Принципиально важно, что в рамках процесса решаются такие задачи, как активизация наличествующего у сотрудника организационного ресурса, а также повышение его профессиональной культуры. Крайне важно подчеркнуть, что процесс обучения персонала должен носить постоянный характер, поскольку модернизация актуальных знаний и навыков должна быть перманентной.

Методы обучения персонала В зависимости от выбранной формы обучения , внешней или внутренней , определяется и метод обучения.

Внутри фирмы:

- Инструктаж. Новый сотрудник получает общую информацию о работе: например, о пользовании тем или иным оборудованием, мерах техники

безопасности и т.д. Инструктаж, как правило, проходят в той или иной форме все без исключения.

- Ротация. Временный перевод сотрудника в другое подразделение для получения нового опыта или профессиональной квалификации. Пример: работа в одном из наиболее успешных филиалов компании с целью перенять практический опыт и внедрить его впоследствии в своем подразделении.

- Наставничество. Работа под наблюдением более опытного сотрудника. Наставники выбираются из числа амбициозных сотрудников, которым интересно делиться своим опытом и одновременно двигаться по карьерной лестнице.

Вне фирмы:

- Курсы повышения квалификации или тренинги. Это пассивное обучение, включающее в себя лекции, семинары, разбор кейсов, деловые игры. Может быть дистанционным или модульным. Недостаток — высокие затраты при низкой мотивации обучаемых, которые зачастую воспринимают обучение как формальность.

- Самообучение. В идеале каждый специалист занимается самообучением постоянно: читает специализированную литературу, участвует в вебинарах, общается на профессиональных форумах. Однако на практике этим занимаются далеко не все.

- Конференции. Это мероприятия по обмену опытом и налаживанию деловых связей. Положительно сказываются на имидже компании в целом, упрочняют деловую репутацию участвующих сотрудников.

Преимуществами обучения являются:

повышение эффективности труда работников: повышается производительность труда, улучшается его качество, и работа выполняется вовремя;

1. Облегчение, ослабление контроля: решаются проблемы опозданий, прогулов и т. п.;

2. Совершенствование методов найма и отбора персонала
возможность обучения привлекает нужных людей;

3. Сокращение текучести рабочей силы : повышается степень удовлетворенности работников своей работой;

4. Снижение затрат, обусловленное перечисленными преимуществами;

5. Более полное удовлетворение потребностей клиентов, достигаемое путем улучшения качества товаров и услуг.

1.2 Методы определения потребности в обучении

Рынок и организации постоянно развиваются, что неизбежно влечет за собой устаревание технологий, принципов и методов работы, а вместе с тем и профессиональных знаний, умений и навыков специалистов.

Постоянные изменения в организации или вокруг нее предъявляют определенные требования. Необходимость поддерживать профессионализм и компетентность сотрудников на должном уровне - основной источник возникновения потребности в обучении. Непрерывное систематическое обучение является ключевым элементом в укреплении "гибкости" организации, ее способности быстро реагировать на внешние и внутренние изменения.

Для того, чтобы определить содержание и наиболее эффективные методы обучения, которые будут наилучшим образом способствовать достижению целей организации и целей обучения, необходимо установить качественную и количественную потребность в обучении основных категорий работников. Качественная (чему учить, какие навыки развивать) и количественная (какое число работников разных категорий нуждается в обучении) потребность в обучении может быть выявлена следующими методами:

1. Оценка информации о работниках, имеющейся в кадровой службе (стаж работы, рабочий опыт, базовое образование, принимал ли работник ранее участие в программах обучения или повышения квалификации и др.);

2. Ежегодная оценка рабочих результатов (аттестация). В ходе ежегодной оценки рабочих результатов (аттестации) могут обнаружиться не только сильные, но и слабые стороны в работе конкретного человека. К примеру, низкие оценки у работников определенной профессиональной группы в графе "профессиональные знания" показывают, что для данной категории работников выявлена потребность в обучении. После этого может быть рассмотрен вопрос о необходимости обучения для конкретных категорий работников и определена конкретная форма и содержание этого обучения.

3. Анализ долгосрочных и краткосрочных планов организации и планов отдельных подразделений и определение уровня квалификации и профессиональной подготовки персонала, необходимого для их успешной реализации. Определение того, какое обучение (содержание, используемые методы) позволит работникам достичь требуемого уровня квалификации и профессиональной подготовки.

4. Наблюдение за работой персонала и анализ проблем, мешающих эффективной работе. Выявленное в результате наблюдения несоответствие работы персонала установленным стандартам и требованиям может выступать индикатором потребности в проведении соответствующего обучения. Если в работе персонала регулярно имеют место ошибки, просчеты, ведущие к плохой работе, браку, нарушениям техники безопасности, неоправданно большим потерям времени, то эта информация может быть использована для обоснования заявки на обучение персонала и при подготовке программ обучения.

5. Сбор и анализ заявок на обучение персонала от руководителей подразделений. Сегодня это один из наиболее распространенных в российских организациях методов определения потребности в обучении работников. К сожалению, многие работники, направленные на обучение, часто узнают о том, чему они будут учиться, лишь в аудитории. Поэтому, чтобы сделать обучение более продуктивным, руководитель должен заблаговременно информировать работников, зачем и на какое обучение он их направляет.

6. Индивидуальные заявки и предложения работников. Если работник заинтересован в получении определенных знаний и навыков, он может подать заявку на имя руководителя отдела обучения, завизированную его непосредственным руководителем, указав, в каком именно обучении он нуждается.

7. Организация работы с кадровым резервом и работа по планированию карьеры. В процессе работы с кадровым резервом и при планировании карьеры работников специалисты кадровой службы получают дополнительную информацию о потребности в обучении наиболее перспективных работников.

8. Изменения в работе, предъявляющие более высокие требования к квалификации персонала. Изменение стандартов или внедрение новых процедур и нового оборудования часто требует дополнительного обучения. Например, переходу предприятия на работу по стандартам ISO 9000 должно предшествовать обучение основных категорий персонала.

9. Опросы работников. Опросы персонала, призванные оценить их потребность в получении новых профессиональных знаний и развитии навыков позволяют точнее определить потребность в обучении для конкретных категорий персонала, конкретных подразделений или отдельных работников. Опросы могут охватывать всю организацию или отдельные подразделения, могут быть выборочными, охватывая лишь репрезентативную выборку. Если круг респондентов невелик, можно воспользоваться методом интервью.

10. Изучение опыта других организаций. Часто опыт конкурентов или родственных предприятий дает важные подсказки, связанные с необходимостью обучения той или иной категории персонала для поддержания необходимого уровня конкурентоспособности.

11. Экспертные оценки. Эксперт дает свое заключение о потребности в обучении, либо основываясь на собственном опыте, либо используя комплексный подход с опорой на ряд методов из числа тех, которые были приведены выше. В качестве экспертов могут выступать как внешние

консультанты, так и работники организации (руководители, специалисты кадровой службы, отдела обучения, представители высшего руководства).

В современных условиях быстрого устаревания профессиональных навыков способность организации постоянно повышать квалификацию своих сотрудников является одним из важнейших факторов успеха. Управление профессиональным развитием превратилось в последние два десятилетия в ключевой элемент управления современной организацией. Формами профессионального развития являются – планирование и развитие карьеры, подготовка резерва руководителей, профессиональное обучение.

Цикл профессионального обучения начинается с определения потребностей, которое состоит в выявлении несоответствия между требуемыми и существующими компетенциями сотрудников и организации. Поскольку затраты на профессиональное обучение рассматриваются как капиталовложения в квалификацию сотрудников, организация ожидает от них отдачи в виде повышения эффективности ее деятельности и соответствующим образом измеряет его эффективность. Разработка и реализация программ профессионального обучения может осуществляться как самой организацией. Так и специализированными компаниями, в каждой конкретной ситуации выбор определяется анализом преимуществ и недостатков каждого варианта. Выбор конкретных методов обучения определяется стоящими перед программой целями, характеристиками обучающихся и находящимися в распоряжении организации ресурсами.

В современных организациях профессиональное обучение представляет собой комплексный непрерывный процесс, включающий в себя несколько этапов. Управление этим процессом профессионального обучения начинается с определения потребностей, которые формируются на основе потребностей развития персонала организации, а также необходимости выполнения сотрудниками организации своих текущих производственных обязанностей. Выполнение должностных обязанностей требует от сотрудников организации знания рабочих процедур и методов выпускаемой продукции и оказываемых

услуг, умения работать на установленном оборудовании и т. п. Потребности, связанные с выполнением производственных обязанностей, определяются на основе заявок руководителей подразделений и самих работников, путем проведения опросов руководителей и специалистов (отдел профессиональной подготовки рассылает анкету с просьбой указать в ней потребности в профессиональном обучении), анализа результатов работы организации, тестирования сотрудников.

Еще один источник информации о потребностях в профессиональном обучении – индивидуальные планы развития, подготавливаемые сотрудниками в момент аттестации, а также заявки и пожелания самих сотрудников, направляемые непосредственно в отдел профессиональной подготовки.

Стратегия развития компании, зафиксированная в специальных документах и выступлениях ее высших руководителей, также является важным источником сведений о потребностях в профессиональном обучении. Задача специалистов часто состоит в том, чтобы перевести достаточно общие положения организационной стратегии на язык профессионального обучения. Для обеспечения потребности в кадрах, особенно в ситуации закрытой кадровой политики, важно продвигать уже работающий персонал – что создает совершенно особое, патристическое отношение к организации.

Процедуры планирования карьеры, обучения персонала помогают и организации, и персоналу спрогнозировать удовлетворение как организационных, так и индивидуальных целей профессионального и должностного роста. В целях определения потребности в обучении целесообразно использовать результаты оценки труда и персонала, провести анализ плана стратегических преобразований, оценить успешность программ подготовки, которую проходят студенты соответствующих учебных заведений, провести диагностику уровня подготовленности новых сотрудников.

1.3 Мотивация работников к обучению

Как показывают исследования, эффективность профессионального обучения на 80% зависит от ее подготовки и на 20% от желания и способности обучающихся. Обучение будет в одинаковой степени неэффективно в случае отношения к нему как к «оплачиваемым каникулам» или как к «наказанию». Поэтому служба управления персоналом должна уделить особое внимание мотивации сотрудников к обучению и созданию соответствующего отношения к нему.

Перечислим факторы, которые могут мотивировать сотрудников на активное участие в программе профессионального обучения:

- Стремление сохранить работу, остаться в занимаемой должности;
- Желание получить повышение или занять другую должность;
- Заинтересованность в увеличении заработной платы;
- Интерес к самому процессу овладения новыми знаниями и навыками;
- Желание установить контакты с другими участниками программы.

В организациях, для которых профессиональное обучение является ценностью, вероятность проведения эффективного обучения гораздо выше, чем в компаниях, где этому аспекту не уделяют должного внимания. Причиной тому, прежде всего, отношение к обучению со стороны руководства и его сотрудников, заложенное в корпоративной культуре. Эти отношения имеют два аспекта:

- Степень активной заинтересованности руководства в обучении, т.е. его готовность прилагать собственные усилия, чтобы сделать обучение более эффективным

- Степень значимости обучения для участников-сотрудников организации, т.е. восприятие тренинга как важного, значимого для собственного профессионального роста.

Мнения большинства опытных экспертов в области профессионального обучения сводятся к тому, что из всех заинтересованных сторон обучения

(руководство организации, обучаемые, обучающие) ведущее место отводится действиям руководства до и после обучения. Поддержка обучения со стороны высшего руководства выражается в таких действиях, как:

- включение обучения в план работы организации
- предварительная оценка и уточнение потребностей в обучении
- своевременное оповещение сотрудников и их непосредственных руководителей об обучении;
- участие в открытии и завершении учебной программы;
- ознакомление с результатами обучения и их обсуждение и т.д.

2 Анализ обучения работников в компании ОАО «Google»

2.1 Характеристика деятельности организации ОАО «Google»

Google - американская транснациональная публичная корпорация, реорганизованная 2 октября 2015 года в международный конгломерат Alphabet Inc., компания в составе холдинга Alphabet, инвестирующая в интернет-поиск, облачные вычисления и рекламные технологии. Google поддерживает и разрабатывает ряд интернет-сервисов и продуктов (см.: Список сервисов и инструментов Google) и получает прибыль в первую очередь от рекламы через свою программу AdWords.

Компания основана Ларри Пейджем и Сергеем Брином. Впервые она была зарегистрирована как частная компания 4 января 1996 года, а 19 августа 2004 года начала продажу своих акций на фондовом рынке. Тогда Ларри Пейдж, Сергей Брин и Эрик Шмидт договорились о совместной работе в Google в течение двадцати лет, до 2024 года. Заявленной миссией компании с самого начала была «организация мировой информации, обеспечение её доступности и пользы для всех», а неофициальный лозунг компании, придуманный инженером Google Полом Бакхейтом: «Не будь злом»

(англ. Don't be evil). В 2003 году компания переехала в свою нынешнюю штаб-квартиру в Маунтин-Вью (штат Калифорния).

Google управляет более чем миллионом серверов в центрах обработки данных по всему миру и обрабатывает более одного миллиарда поисковых запросов и 24 петабайт пользовательских данных каждый день. Быстрый рост Google с момента её основания привёл к появлению большого числа продуктов, не связанных непосредственно с главным продуктом компании - поисковой системой. У Google есть такие онлайн-продукты как почтовый сервис Gmail, социальная сеть Google+. У компании есть и десктопные продукты, такие как браузер Google Chrome, программа для работы с фотографиями Picasa и программа мгновенного обмена сообщениями Hangouts. Кроме того, Google ведёт разработку мобильной операционной системы Android, используемой на большом количестве смартфонов, а также операционной системы Google Chrome OS и устройства Google Glass. По данным Alexa, основной сайт Google - google.com - является самым посещаемым сайтом Интернета, а многочисленные международные сайты Google (google.co.in, google.co.uk и т. д.) входят в первую сотню по посещаемости, как и несколько других сайтов сервисов Google - YouTube, Blogger и Orkut. В мае 2011 года количество уникальных посетителей сайтов Google за месяц впервые превысило 1 млрд человек.

По версии BrandZ, Google -самый мощный бренд в мире, а по версии компании Brand-Finance - самый дорогой бренд в мире в 2011 году. В 2011 году Google была признана компанией с наилучшей репутацией в США, опередив Microsoft, Sony и другие компании. Доминирующее положение сервисов Google на рынке приводит к критике компании по вопросам неприкосновенности частной жизни, авторского права и цензуры

История

Компания Google Inc. является мировым лидером в области технологий и специализируется на совершенствовании тех способов, при помощи которых люди получают информацию. Компания стремится создавать продукты и

предоставлять услуги, которые делают лучше жизнь миллиардов людей по всему миру. Компания считает своей миссией организовывать мировую информацию и делать ее общедоступной и полезной. Инновации Компании в области веб-поиска и рекламы сделали веб-сайт Компании ведущим объектом собственности в Интернете, а бренд Компании одним из самых узнаваемых в мире. Сегмент Google генерирует доход в основном за счет демонстрации актуальной снижающей затраты онлайн рекламы. Организации используют предоставляемые Компанией программы AdWords и AdSense для продвижения своих продуктов и услуг, размещая свою рекламу как на ресурсах, принадлежащих Компании, так и на сторонних ресурсах в сети Интернет. Компания относится к технологическому сектору.

В основном Компания ведет бизнес в следующих ключевых областях: поиск и отображение рекламы, операционная система для платформы Android, пользовательский контент через приложение Google Play, продукты для организаций и аппаратное обеспечение

Google появился в январе 1996 года как научно-исследовательский проект Ларри Пейджа и Сергея Брина, которые тогда учились в Стэнфордском университете в Калифорнии.

Хотя обычные поисковые системы тогда сортировали поисковую выдачу по тому, сколько раз искомые термины упоминались на странице, Пейдж и Брин размышляли над лучшей системой, которая анализировала бы отношения между сайтами. Они назвали эту новую технологию PageRank, актуальность сайта в ней определяется количеством и важностью страниц, которые ссылаются на сайт.

Небольшая поисковая система RankDex от IDD Information Services, разработанная Робином Ли, с 1996 года уже изучала аналогичную стратегию для ранжирования страниц. Технология RankDex была запатентована и использована в дальнейшем, когда Ли основал Baidu в Китае.

Пейдж и Брин изначально назвали свою поисковую систему BackRub, потому что система проверяла обратные ссылки для оценки важности сайта.

Корпоративная культура

В 2013 году Google в четвёртый раз возглавила список 100 лучших работодателей США, который ежегодно публикует Fortune.

В Google действовала программа «20 процентов», в рамках которой инженеры могут тратить 20 % рабочего времени на проекты, которые не входят в их рабочие обязанности, однако, с 2011 года компания встала на путь становления максимальной эффективности, и отказалась от данной программы.

Найм персонала

При приёме новых сотрудников среди прочего оценивается их способность работать в условиях существующей корпоративной культуры, в частности в плоской организационной структуре и быстро меняющемся окружении. Успешный кандидат должен обладать талантом, креативностью и страстностью, быть этичным, открытым и уметь произвести впечатление и без делового костюма.

Миллионы поданных онлайн резюме сначала обрабатываются автоматически, выявляя тех, кто потенциально может подойти компании.

Стремясь привлечь таланты, компания проводит среди студентов колледжей турнир Google Code Jam. На этом турнире программисты соревнуются в решении задач на время. 15 финалистов приглашают в штаб-квартиру Google на финальный раунд.

В январе 2018 года бывший технический специалист Джеймс Деймор подал исковую жалобу в суд обвинив компанию Google в дискриминации сотрудников по принципу цвета кожи и политических взглядов. Сам Джеймс Деймор был уволен после заявления о неравенстве полов.

Проект «Кислород»

Google в течение двух лет проводила масштабное исследование, получившее название «Проект „Кислород“», целью которого было разработать собственную модель хорошего руководителя. В результате в марте 2011 года были опубликованы следующие важнейшие качества хорошего руководителя по версии Google:

- Он хороший тренер.
- Он доверяет команде, расширяет зону ответственности подчинённых и никогда не занимается микроменеджментом.
- Заинтересован в успехах членов команды, интересуется делами сотрудников и их личными делами.
- Помогает подчинённым строить карьеру.
- Имеет чёткий план развития команды, видит стратегию. Владеет профильными навыками и знаниями - при необходимости должен помочь своим сотрудникам, дать совет, высказать экспертное мнение и т.д.⁷

2.2 Анализ системы обучения персонала

Google использует собственные силы в преподавании курсов, необходимых для построения карьеры, в том числе и относящихся к дополнительному образованию.

Адам Грин активно задействует учащихся во время ведения своих лекций по визуализации данных. «Кто-нибудь может прочитать ноты?», - спрашивает он, прежде чем показывать видео, которое передает нотное обозначение в более наглядном виде. «Кто-нибудь из вас служил в армии?», - спрашивает он, прежде чем объяснить, что эта ветвь власти отдает предпочтение белому шрифту на темном фоне. И вот, наконец, после рассмотрения основ он переходит к сути: «Что бы вы предприняли, чтобы сделать этот график более четким?»

Программа "Googler for Googler" (от сотрудника к сотруднику), которая заставляет сотрудников из разных департаментов выполнять определенные роли, которые были бы заняты в ином случае сотрудниками отдела кадров. Класс Грина является частью центральной учебной программы Google, которая

⁷ История компании Google [Электронный ресурс]: Интернет-энциклопедия «Википедия» – URL: [http://ru.wikipedia.org/wiki/Google_\(компания\)](http://ru.wikipedia.org/wiki/Google_(компания)) - Дата обращения: 20.02.2018

включает в себя курсы по менеджменту, профориентации и по приобретению навыков публичных выступлений.

Бывший инженер Google Чейд-Мэн Тан, например, организовал популярный курс на внимательность, который стал его новым проектом (название: Отличный Парень) и основой для книги (название: Поиск Внутри Себя). Курс под названием «Творческие способности для инноваций» запустил процесс дизайнерского мышления в компании. В 2013 году уже около 2 000 сотрудников Google добровольно увлеклись преподаванием курсов в рамках программы, и вместе они будут преподавать около 55% официальных курсов компании.

Вовлечение в процесс обучения

У сотрудников есть возможность бесплатного обучения на различных курсах, помогающих им профессионально расти, они могут рассчитывать на компенсацию средств затраченных на литературу, которая также будет им полезна при работе.

Как в Google решают, кого и чему учить.

Только за 2011 г. компания Google наняла 8000 новых сотрудников - это самое значительное пополнение штата за всю ее историю. «Опытные менеджеры, переходящие в Google из других компаний, часто испытывают затруднения, ведь наша культура предполагает, что полномочия определяются богатством идей и умением убеждать, а не формальными названиями должностей», - подчеркивает Карен Мей, вице-президент Google по развитию лидерства и способностей. Решения о повышении сотрудников в должности здесь нередко принимаются на основе консенсуса между коллегами и начальниками. И служащие, вообще говоря, не обязаны подчиняться указаниям начальников только потому, что те стоят выше в корпоративной таблице о рангах. Эта модель в корне отличается от ситуации в большинстве традиционных корпораций, где руководство осуществляется по иерархическому принципу: сверху вниз. «У нас гораздо большую роль играет убеждение, ведь в компании работают по-настоящему светлые головы, -

утверждает Скотт Ледерер, бывший сотрудник Google, покинувший компанию в прошлом году. Если хотите, чтобы для вас что-то сделали, надо доказать свою правоту».

Чтобы помочь новым руководителям адаптироваться, их отправляют за парту - например, на специальный курс, где менеджеров учат более тонким способам осуществлять свое влияние. Этот и многие другие курсы сотрудники Google проходят в рамках программы GoogleEDU, стартовавшей еще два года назад.

GoogleEDU призвана по-новому формализовать процессы, связанные с обучением и повышением квалификации персонала. Программа базируется на анализе данных и других средствах, оптимизирующих учебный процесс в соответствии с задачей повышения прибыльности.

За прошедший год в учебные программы было вовлечено больше сотрудников, чем за любой другой период, - примерно треть всего штата корпорации, насчитывающего 33 100 человек по всему миру. Беспрецедентно большим было и число занятий, проведенных внутри компании с сотрудниками, причем многие курсы, признанные ранее неэффективными, были упразднены, а многие переработаны.

Добиться эффективности корпоративных программ обучения непросто. Эксперты поясняют, что самих по себе занятий недостаточно - необходимо еще, чтобы сотрудники использовали полученные знания и навыки в повседневной работе. Google считает, что нашла способ закрепить результаты учебы на практике. Секрет в том, чтобы более вдумчиво определять, когда и кому необходимо предоставить возможность повысить квалификацию. В компании регулярно проводятся оценки менеджеров на основе опросов нынешних и бывших сотрудников (наподобие анкетирования студентов в университетах), и эти оценки влияют на выбор курсов, предлагаемых менеджерам. Google использует статистические данные, чтобы определить, какие занятия требуются тому или иному менеджеру на определенном этапе его карьеры (скажем, при переводе в другой город или в новое подразделение).

Многие курсы строятся в зависимости от сферы деятельности сотрудников (разработка, продажи и т. п.).

Наняв нового менеджера, Google не начинает сразу знакомить его с процедурой будущей оценки - соответствующие занятия начинаются незадолго до анкетирования коллег. Если менеджер готовится принять в свою команду нового сотрудника, переводящегося из другого офиса, к нему приходит письмо с напоминанием о том, насколько полезным для новичка может быть ознакомление с командой и ее целями.

Еще до старта GoogleEDU молодым перспективным менеджерам в Google предлагались наставники, учившие их, как с помощью переговоров добиваться повышения зарплаты, как эффективнее продвигать свои идеи, как обосновывать необходимость или, наоборот, нецелесообразность создания нового стартапа и т. п.⁸

Компания Google в своей деятельности использует как внутренние, так и внешние методы обучения персонала. Из внутренних методов они преимущественно используют инструктажи и наставничество, так как они являются самыми эффективными в процессе обучения персонала.

Вне фирмы же сотрудники используют курсы повышения квалификации или различные тренинги, самообучение и конференции. Главная особенность в том, что компания оплачивает все затраты на обучение сотрудников. Благодаря оплате всех затрат сотрудников на обучение, у работников больше возможностей и мотивации в процессе их профессионального обучения. В связи с этим компания развивается успешно и гармонично

Обучаясь, персонал компании Google улучшает его эффективность на рынке информационных технологий, повышая качество продукта и своевременным производством

⁸ О компании Google [Электронный ресурс]: Официальный сайт компании Google. - URL: <http://www.google.ru/about/company/> - Дата обращения: 20.05.2018

3 Способы улучшения обучения персонала в компании ОАО «Google»

Параметры эффективности обучения персонала могут быть трех типов:

- Показатели профессиональных знаний, установок и рабочих навыков сотрудников;

- Количественные показатели работы отдельных сотрудников, подразделений или предприятия в целом – сюда относятся финансовые показатели, уровень производительности, количество поступивших претензий от клиентов и т. п.;

- Качественные показатели работы отдельных сотрудников, подразделений или компании в целом – сюда относятся качество товаров и услуг, удовлетворенность работников компании, потребителей и т. п. Сбор указанных данных в процессе обучения и после необходимо проводить по одинаковым показателям и с использованием одних и тех же инструментов.

Сравнение данных - более сложная задача, и она должна выполняться специалистами с анализом работы контрольной группы (сотрудников, не проходивших повышение квалификации).

Важнейшим направлением повышения эффективности обучения персонала на предприятии является мотивация самого сотрудника. Именно мотивация придает всему образовательному процессу осмысленность, направленность, избирательность, динамичность и, конечно, максимальную эффективность. На мотивацию сотрудников оказывает влияние целый ряд факторов: внешняя и внутренняя среда, личностные особенности и др. Но главным мотивировочным компонентом обычно выступает финансовый аспект.

Типичные ошибки профессионального развития организаций

Развитие ради развития. Это наиболее часто встречающаяся проблема – увлекшись самим процессом развития своих сотрудников, организации упускают из вида, то, ради чего осуществляется это развитие – цели организации. Причина возникновения таких ситуаций в том, что стратегические

цели организации либо не сформулированы, либо держатся в секрете от руководителей, которые занимаются управлением профессионального развития.

Развитие как развлечение. В данном случае к профессиональному обучению относятся как к оплачиваемому отпуску, не имеющего никакого отношения к тому, что происходит на рабочем месте. Причиной подобного отношения является позиция руководства, не участвующего и не поддерживающего процесс профессионального развития.

Суперразвитие одних за счет других. Происходит в организациях, в которых львиная доля ресурсов, выделяемых на профессиональное развитие, расходуется на работу с ограниченным количеством сотрудников. Опасность суперразвития состоит в том, что эти сотрудники, оторвавшись от ежедневных реальностей организации, могут растеряться когда им снова придется столкнуться с повседневными проблемами в новом качестве – руководителей.

Сокращение расходов на профессиональное развитие. Сокращение издержек на профессиональное развитие наносит серьезный ущерб конкурентоспособности компании в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

Повышению эффективности обучения также способствует стратегическое планирование, консультации со специалистами других организаций, участие в бизнес-симуляциях, различные семинары.⁹

Главной задачей профессиональной политики Google на ближайшие годы - дальнейшее увеличение квалификации персонала, создание коллективов профессионалов, способных обеспечить разрешение вопросов стратегического развития.

Идет поиск рационального сочетания материальных и нематериальных стимулов мотивации сотрудников к увеличению производительности и

⁹ Эффективность обучения персонала [Электронный ресурс]: Информационный портал компании ООО «Аktion кадры и право». - URL: <https://www.hr-director.ru/article/66331-qqq-16-m10-effektivnost-obucheniya-personala> - Дата обращения: 01.06.2018.

качества работы, формированию инициативы, отыскиванию новейших научно-технических решений.

Увеличить эффективность производства можно путём повышения личной заинтересованности работников предприятия. Ведь никакое высокотехнологичное оборудование не заменит человека, оно лишь облегчит его труд и увеличит продуктивность. От того, насколько качественно выполняет свою работу каждый отдельно взятый сотрудник, зависит развитие всего предприятия. Не секрет, что подавляющее большинство людей работает из-за денег и это часто единственный стимул. Такая мотивация не приносит удовлетворённости. Человек, работающий только из-за денег, превращается в безынициативного, эмоционально подавленного исполнителя чужой воли. Такой работник не заинтересован в эффективности производства и качестве выпускаемой продукции, он не уверен в собственном будущем и подчас конфликтен.

Для того, чтобы предприятие стабильно развивалось, нужно изменить потребительский стереотип. Западные стандарты жёсткого менеджмента оказались малоэффективными, и руководству стоит сделать несколько шагов в сторону улучшений условий труда, социальных гарантий и бесплатных сервисов для рабочих. Так, например, во многих компаниях организовывают разовые поездки в места отдыха для всей семьи - ледовые катки, дельфинарии, цирки, концерты звёзд эстрады и т.д. Многие руководители заметили, что после таких малозатратных мероприятий уменьшается количество брака, улучшается эмоциональный климат в коллективе, люди перестают увольняться. К мероприятиям по увеличению эффективности производства можно также отнести открытие спортзала или столовой, где по умеренным ценам или бесплатно работники могут провести время и пообедать. Можно организовать курсы повышения квалификации для рядовых сотрудников или сделать возможным поэтапного обучения работе на более сложном оборудовании на базе предприятия. Такая мотивация рабочих приносит хорошие плоды.

Для повышения эффективности обучения персонала в компании Google следует:

1. Повышение мотивации сотрудников в обучении : повышая уровень профессионального образования сотрудников , компания сможет более эффективно использовать человеческие ресурсы в достижении своих целей

2. Контроль обучаемого сотрудника . За счет этого сотрудник будет получать информацию необходимую конкретно для его работы и тем самым снижение затрат на не эффективное обучение

3. Наличие четкой программы развития и определения основных программ обучения. Если невозможно найти внешних специалистов осуществляющих обучение по выбранным программам, требуется проведение внутрифирменного обучения с использованием собственных ресурсов и возможностей.

4. Большая заинтересованность руководителя, который отвечает за эффективность работы сотрудника.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Безусловно, обучение и развитие навыков не всегда может быть решением всех организационных вопросов, тем не менее, анализ потребностей в обучении и анализ экономической эффективности помогают выявить те области, где требуются иные способы решения проблем.

Систематичное проведение анализа потребностей позволяет руководству компании, выявить навыки, которыми уже обладают сотрудники их организации; определить навыки, которые требуются от сотрудников, но, по сути, они не нужны; быть в курсе последних возможностей в сфере обучения персонала; определить недостатки существующей системы подготовки кадров; повысить привлекательность компании для высококвалифицированных кадров; максимизировать эффективность расходования бюджета, выделяемого на обучение.

Не во многих компаниях конечно же применяется методика по обучению персонала, чаще всего руководители просто создают текучесть кадров, будучи уверенными что это экономия, хотя это самый верный шаг к увеличению затрат и неблагоприятному имиджу компании.

Проделанная работа по изучению обучения персонала, как фактора повышающего эффективность производства, позволила сделать следующие выводы:

1. Персонал – это стратегический фактор, определяющий будущее организации. Квалификационная рабочая сила с высокой мотивацией труда – главный постоянный источник конкурентных преимуществ;

2. Трудовой потенциал работника – это его возможная трудовая дееспособность, его ресурсные возможности в области труда. В ходе практической деятельности потенциальные возможности не всегда используются в полной мере;

3. Возрастание роли обучения в процессах повышения конкурентоспособности предприятия, организационного развития и трудового потенциала работников обусловлено тремя факторами:

- Обучение персонала является важнейшим средством достижения стратегических целей организации;
- Обучение является важнейшим средством повышения ценности человеческих ресурсов организации;
- Без своевременного обучения персонала проведение организационных изменений сильно затрудняется или становится невозможным;

4. Система обучения и повышения квалификации работников организации будет эффективной лишь в том случае, если она тесно связана с важнейшими направлениями работы по управлению персоналом системой стимулирования труда (оплата труда, премии, льготы, моральные стимулы и др.), работа с резервом на руководящие должности, программами развития персонала;

5. Существует огромное многообразие учебных программ, предназначенных для самых разных категорий работников – от рядового персонала до высшего руководства. Все многообразие используемых при этом методов обучения можно разбить на две большие группы:

- обучение вне рабочего места;
- обучения на рабочем месте;

Эффективное обучение персонала Google помимо непосредственного роста прибыли, имеет ряд других не менее важных положительных последствий для организации:

- 6. раскрытие потенциала работников, сплочение и улучшение социально-психологического климата коллектива;
- 7. уменьшение текучести кадров;
- 8. укрепление преданности сотрудников организации;
- 9. привлечение новых сотрудников;

10. формирование желательных образцов поведения и соответствующей организационной культуры, способствующей успешному достижению организационных целей.

В процессе выполнения курсовой работы рассмотрены теоретические аспекты обучения персонала, технологии, принципы и методы профессионального обучения персонала организации. Для достижения поставленной цели решены следующие задачи:

- рассмотрены теоретические аспекты обучения персонала;
- проведен анализ системы обучения персонала ОАО «Google»;
- разработаны направления совершенствования системы обучения персонала ОАО «Google».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами. -8-е изд. М.Армстронг; пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. - СПб.: Питер, 2005. -483 с.
2. Бойетт, Д.Г. Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления. - 2-е изд., стер. Дж.Г.Бойетт; пер. с англ. - М.: Олимп-Бизнес, 2002. -386 с.
3. Сотникова, С.И. Управление карьерой / С.И.Сотникова. - М.: ИНФРА-М, 2001. -471с.
4. Управление человеческими ресурсами: энциклопедия / под ред. М.Пула, М.Уорнера.- СПб.: Питер, 2002. -953с.
5. Шейн, Э.Х. Организационная культура и лидерство / Э.Х.Шейн; пер. с англ. Под ред. В.А.Спивака - СПб.: Питер, 2002. – 766с.
6. Турчинов А.И. Управление персоналом – Москва: РАГС, 2002. - 488 с.
7. История компании Google [Электронный ресурс]: Интернет-энциклопедия «Википедия» – URL: [http://ru.wikipedia.org/wiki/Google_\(компания\)](http://ru.wikipedia.org/wiki/Google_(компания)) - Дата обращения: 20.02.2018.
8. О компании Google [Электронный ресурс]: Официальный сайт компании Google. - URL: <http://www.google.ru/about/company/> - Дата обращения: 20.05.2018
9. Эффективность обучения персонала [Электронный ресурс]: Информационный портал компании ООО «Акцион кадры и право». - URL: <https://www.hr-director.ru/article/66331-qqq-16-m10-effektivnost-obucheniya-personala> - Дата обращения: 01.06.2018.