

ПЕРСОНАЛ-ТЕХНОЛОГИЯ

Развитие и обучение персонала



Ротация кадров

Ротация кадров (от лат. rotatio — круговое движение) — метод формально-номенклатурного прохождения ключевых должностей специалистами различных уровней для ускорения своего служебно-профессионального роста.

Ротация персонала подразумевает плановое служебное перемещение или существенное изменение должностных обязанностей работника.

В целом интенсивное применение ротации считается положительным фактором и благотворно влияет на конечный результат.

Перемещать людей по «горизонтали» необходимо вследствие того, что длительное пребывание в одной должности снижает трудовую мотивацию, сотрудник ограничивает кругозор рамками одного участка, свыкается с недостатками, перестает обогащать свою деятельность новыми методами и формами.

ВИДЫ РОТАЦИИ

- Кольцевая, когда работник, пройдя ряд должностей за определенный период времени, вновь возвращается на свою должность;
 - Безвозвратная, когда перемещение происходит без возврата на свою «стартовую» должность;
 - Рокировка, при которой два работника одного уровня меняются местами.
-

Цели кадровой ротации

- Подготовка руководящих кадров;
 - Смена обстановки людей (когда человек занимал должность длительное время и хочет получить новые знания, навыки на другом месте);
 - Предотвращение или разрешение конфликтов;
 - Подготовка специалистов как универсалов;
 - Обеспечение взаимозаменяемости людей в случае болезней, отпусков и т.п.;
 - Поиск работнику более подходящей должности при неудовлетворительности результатов в старой должности;
 - Повышение степени сплоченности работников организации, усиление коммуникаций между ними и т.д.
-

ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

Виды обучения

- ***Поддерживающее обучение***
направлено на поддержание, воспроизводство профессиональной компетенции.
 - ***Инновационное обучение***
стимулирует к внесению инновационных изменений в существующую организационную среду.
-

Разработка системы обучения работников организации

Требования, предъявляемые к системе обучения персонала:

1. Постановка ясных целей, увязанных с целями подразделения или организации, в целом. Соответствие, целям, задачам и философии управления, реализуемым в данной организации.
 2. Использование соответствующих методов и процедур, позволяющих наилучшим образом решать поставленные задачи.
 3. Обеспеченность процесса реализации программ всеми необходимыми финансовыми и материальными ресурсами.
 4. Необходимая квалификация и мотивация исполнителей, отвечающих за результат данной программы.
 5. Наличие правил, предписаний, регламентов, по которым реализуется программа обучения, зафиксированных в соответствующих документах (приказах, положениях, инструкциях).
 6. Периодическая оценка эффективности программ и установленная практика внесения корректив по итогам оценки.
 7. Заинтересованная поддержка работы со стороны высшего руководства.
-

1-й этап: Диагностика ситуации и выявление необходимости в обучении

- Следует произвести анализ существующего положения.
 - Способен ли персонал к получению новых знаний?
 - Готова ли организация инвестировать средства в обучение персонала?
 - Имеются ли в организации помещения, технические средства обучения, другие ресурсы, необходимые для проведения обучения?
 - На каких условиях организация будет обучать сотрудников?
 - Имеются ли в распоряжении организации готовые программы обучения, следует ли их разрабатывать своими силами.
 - Есть ли в организации собственные преподаватели, или преподавателей (тренеров, инструкторов) надо готовить или приглашать со стороны
 - В какое время и в какой форме будет проводиться обучение (с отрывом, без отрыва от производства, в дневное или вечернее время, в рабочие или в выходные дни).
-

2-й этап: Согласование и подготовка к утверждению общего пакета документов

В пакет документов, регламентирующих обучение персонала входит Положение о порядке обучения разных категорий персонала, включающие следующие разделы:

- Программы обучения разных категорий работников;
 - Квалификационные требования к преподавателям и консультантам;
 - Планы стажировок;
 - Материальное поощрение лиц, занятых в системе внутрифирменного обучения;
 - Требования к результатам обучения;
 - Порядок оценки эффективности проведенной учебы;
 - Приказы и распоряжения руководства.
-

3-й этап: Информирование работников о программе обучения

- Информирование работников о целях и содержании разработанной программы обучения персонала.
 - Информирование о сроках проведения.
 - Информирование об условиях проведения обучения.
 - Информирование о преподавателях.
-

4-й этап: Внедрение и практическая реализация системы обучения

К числу показателей изменений, которые являются следствием участия в образовательных программах относятся:

- Изменение установок в отношении значимых аспектов деятельности;
 - Изменение представлений о себе как субъекте профессиональной деятельности;
 - Появление новых мотивов, выступающих регуляторами профессиональной деятельности;
 - Выстраивание полноценной системы ориентиров профессиональной деятельности;
 - Переход на более высокую ступень профессионализма.
-

5-й этап: Проверка эффективности обучения

Критерии эффективности:

- Производительность труда;
 - Профессиональная компетентность;
 - Мотивация труда;
 - Обучение других.
-

Стиль обучения

Peter Honey & Alan Mumford, UK, 1992

- ❖ Деятельный;
 - ❖ Рефлексирующий;
 - ❖ Теоретический;
 - ❖ Прагматичный.
-

Деятельный (активный) стиль обучения

- Свобода выбора приоритетов;
 - Использование деловых игр в процессе обучения;
 - Отсутствие «скучных» и многочасовых лекций;
 - Широкий диапазон задач и возможностей;
 - Генерирование идей.
-

Рефлектирующий стиль обучения

- Систематизированная подготовка к продуктивному действию;
 - Анализ и обсуждение процесса выполнения заданий;
 - Поддержка в процессе обучения;
 - Контролируется темп обучения.
-

Теоретический стиль обучения

- Структура, цели и задачи обучения;
 - Интеллектуальное напряжение;
 - Материал укладывается в индивидуальную логическую схему обучаемого;
 - Интеллектуальный уровень обучаемого не сочетается с другими членами группы;
 - Программа обучения построена на теоретическом материале.
-

Прагматический стиль обучения

- Предметом обучения является только то, что имеет практическую пользу и значение в данный момент времени;
 - Программа обучения предусматривает проведение экспериментов, практических заданий и консультаций с квалифицированными практикующими специалистами.
 - Отсутствуют указания или возможности практического закрепления материала;
 - Существуют препятствия внедрению нового опыта.
-

Методы обучения

Лекции:

- Вводная лекция;
 - Обзорная лекция;
 - Установочная;
 - Проблемная лекция;
 - Лекция-визуализация;
 - Бинарная лекция;
 - Лекция-провокация.
-

Методы обучения

- Тренинг;
 - Деловые игры;
 - Анализ ситуаций;
 - Конференции;
 - Семинары;
 - Лабораторные работы;
 - Практические задания,
-