

**Владивостокский государственный
университет экономики и сервиса**

**ДИСЦИПЛИНА
ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**ТЕМА ОБУЧЕНИЕ
ПЕРСОНАЛА**

**доцент кафедры ЭМ, к.социол.наук,
Масилова Марина Григорьевна**

ПЛАН ЛЕКЦИИ

- 1. Аттестация как кадровый процесс**
 - 2. Место аттестации персонала в системе УП**
 - 3. Цели аттестации**
 - 4. Правила проведения процедуры аттестации**
 - 5. Особенности проведения аттестации отдельных категорий работников и служащих**
 - 6. Типовые ошибки при проведении аттестационных процедур**
- 

ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА –

ЭТО РАЗВИТИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ
КОМПЕТЕНЦИЙ

СОТРУДНИКОВ С УЧЕТОМ ЦЕЛЕЙ

СООТВЕТСТВУЮЩИХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ,
КОТОРЫЕ В СВОЮ ОЧЕРЕДЬ

ОПРЕДЕЛЯЮТСЯ СТРАТЕГИЕЙ КОМПАНИИ

ОБУЧЕНИЕ

ПЕДАГОГИКА

**искусство и
наука обучения
детей**

Обучение - с точки зрения того, кто учится — процесс овладения способами деятельности под руководством преподавателя;

Обучение - с точки зрения того, кто учит — целенаправленно организованный и планомерно осуществляемый процесс передачи профессиональных знаний.

АНДРАГОГИКА

**искусство и
наука помощи
взрослым в
обучении**

ОСОБЕННОСТИ ОБУЧЕНИЯ ВЗРОСЛЫХ

- **осознанное отношение к процессу своего обучения;**
- **потребность в самостоятельности;**
- **потребность в осмысленности обучения (для решения важной проблемы и достижения конкретной цели);**
- **практическая направленность в отношении обучения, стремление к применению полученных знаний, умений и навыков;**
- **наличие жизненного опыта — важного источника обучения;**
- **влияние на процесс обучения профессиональных, социальных, бытовых и временных факторов.**

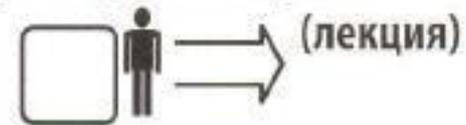
Пирамида обучения

Степень освоения материала

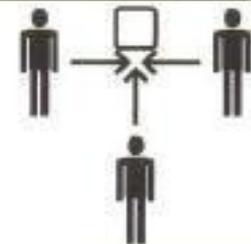
Основные методы



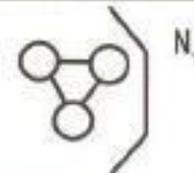
1. Трасляция материала



2. Разбор конкретной ситуации («кейса»)



3. Имитация



4. Разработка проекта



ВИДЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА



ВИДЫ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ



ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

- Это обучение в ходе выполнения обычной работы в обычной рабочей ситуации на конкретном рабочем месте
 - Это обучение, которое проводится за пределами самой работы (конкретного рабочего места) и организуется внешними структурами
- 

ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ

ДОСТОИНСТВА

- Гибкость
- Адаптивность
- Эффективность
- «Рецептурность»

НЕДОСТАТКИ

- Контакт только с сотрудниками одной организации в процессе обучения
- Недостаточный импульс, получаемый сотрудниками из-за отсутствия обмена опытом

ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ

Основными и наиболее распространенными *методами* обучения персонала на рабочем месте являются:

- "Сидя рядом с Нелли" (метод близнецов);
 - Учебное руководство;
 - Метод наставничества;
- Делегирование полномочий;
 - Ротация;
 - Опытное обучение;



ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА ВНЕ РАБОЧЕГО МЕСТА

ДОСТОИНСТ

ВА

- Возможность обмена информацией о проблемах и способах их решения между сотрудниками организаций;
- Готовность к открытому и честному обсуждению проблем в организации;
- Использование прогрессивного учебного оборудования;
- Высокая квалификация обучающего персонала;

НЕДОСТАТ

КИ

- Большие финансовые затраты;
- Полное или частичное несовпадение между потребностью в обучении персонала и фактическим содержанием учебного процесса;
- Наличие временного лага между возникновением потребности в обучении и ее удовлетворением;

ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА ВНЕ РАБОЧЕГО МЕСТА

Основными и наиболее распространенными *методами* обучения персонала вне рабочего места являются:

- Метод моделирования;
 - Лекции;
 - Учебные ситуации;
 - Деловые игры;
 - Просмотр фильмов;
- Программное обучение;



ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА, ПОДРАЗДЕЛЯЮТСЯ НА:

- **Основной критерий различия** - степень активности, которую проявляют обучаемые. Н-р, лекция, на которой участник может отвлекаться на свои дела, в отличие от деловой игры, требующей активного участия.
- **При индивидуальной форме обучения**, предоставляется возможность полностью сфокусироваться на конкретных знаниях и навыках одного сотрудника; к плюсам группового обучения можно отнести то, что оно требует существенно меньше времени и финансовых затрат.

МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

1. Лекция
2. Семинар
3. Видеообучение
4. Дистанционное обучение
5. Модульное обучение
6. Кейс-обучение
7. Тренинг
8. Деловая игра
9. Ролевая игра
10. Мозговой штурм
11. Наставничество
12. Сторителлинг
13. Обучение действием
14. Обучение в рабочих группах
15. Баскет-метод
16. Ротация
17. Shadowing
18. Reading

МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

- Традиционный метод профессионального обучения. Средством изложения большого объема учебного материала в короткий срок.
- Форма учебно-практических занятий, где учащиеся обсуждают доклады и рефераты, выполненные ими под руководством преподавателя

МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

Лекции



- Лектор полностью контролирует содержание и последовательность подачи материала;
- Возможность охвата большой аудитории;
- Относительно низкие финансовые затраты;



- Низкая активность слушателей;
- Высокие требования к мастерству лектора;
- При отсутствии учащегося на занятиях ему бывает трудно восстановить пропущенный материал.

Семинары



- Большая активность участников, выработка общих решений или поиска новых идей;
- Большая активность слушателей и двустороннюю коммуникацию во время семинарских занятий.

МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

Видеообучение

Познавательный видеоряд, сопровождаемый устными комментариями и др. данными.
Изготавливается персонально в соответствии с пожеланиями руководства.

Дистанционное

Интернет обучение на основе современных информационных технологий удовлетворяет всем требованиям новой образовательной парадигмы постиндустриального общества.

МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

Видеообучение +

- Небольшая стоимость и доступность по дачи материала;
- Возможность самообучения и повторения;
- Многократное использование;
- Видео - самая экономная форма обучения;
- Пассивность участников;
- Видеофильмы не позволяют учитывать различия в профессиональном опыте обучающихся;

Дистанционное +

- Большое число сотрудников;
- Обучение на рабочем месте;
- Сотрудники меньше отрываю тся от своих обязанностей;
- Возможность выбора удобного времени для обучения;
- Знания, приобретенные в процессе обучения можно тут же применить на практике в вашей компании;

- Отсутствие воздействия

МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

Модульное обучение

Способ организации учебного процесса на основе блочно-модульного представления учебной информации.

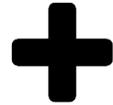
Обучение действием

Метод обучения для проведения организационных изменений. Формула: $L=P+Q$. Обучение (Learning) происходит за счет программных знаний (Programmed knowledge), приводящих к инсайтам (Questioning).

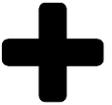
МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

Модульное обучение

- Разбивка дисциплинарного курса на законченные части (модули и его элементы), имеющие самостоятельное значение.
- Отсеивание материала, являющегося «лишним» для данного конкретного вида работ.
- Максимальная индивидуализация продвижения в обучении.



Обучение действием



- У включенных сотрудников развиваются навыки принятия решений, уменьшается страх перед проблемами, повышается осознание ответственности за свои действия.
- Успех зависит от желания сотрудника взять на себя ответственность
- Заставить работника тратить свое время на решение рабочих задач, не включенных в его обязанности невозможно.

МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

Модульное обучение

Содержание обучения представляется в информационных блоках, усвоение которых осуществляется в соответствии с целью. Дидактическая цель формулируется для обучающегося и содержит в себе не только указание на объем изучаемого содержания, но и на уровень его усвоения. Кроме того, каждый ученик получает от учителя советы в письменной форме, как рациональнее действовать, где найти нужный учебный материал и т.д.

Отличия

- **М**еняется форма общения учителя и ученика. Оно осуществляется через модули и плюс личное индивидуальное общение.
- Ученик работает максимум времени самостоятельно, учится самопланированию, самоорганизации, самоконтролю и самооценке.
- Наличие модулей с печатной основой позволяет учителю индивидуализировать работу с отдельными учениками

МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

Обучение

действием

Сотрудники собираются в группы по 3-6 человек несколько раз в неделю на протяжении всего периода действия методики и решают реальные проблемы организации вне своих текущих обязанностей. Перед каждым сотрудником ставится определенная задача, которую он должен выполнить, а стратегию, план и сроки общего решения проблемы продумывает вся группа в ходе обсуждений.

Характеристи

- **К**осредоточенность на обучении через делание
- Групповая работа
- Адресация целям организации
- Роли участников ориентированы на решение задач.
- Принятие командных решений
- Формализация результатов (презентации, материалы)

МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

Кейс-обучение

Метод case-study или метод конкретных ситуаций – метод активного проблемно-ситуационного анализа, основанный на обучении путем решения конкретных задач – ситуаций (решение кейсов).

Тренинг

Бизнес- тренинг- один из видов обучения. Основные инструменты получения знаний и навыков – взаимодействие участников друг с другом, практика, анализ собственных действий.

МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

Кейс-

обучение

- Выявление, отбор и решение проблем;
- Работа с информацией работа с предположениями и заключениями;
- Оценка альтернатив; принятие решений;
- Слушание и понимание других людей — навыки групповой работы.

Трени

нг

- Большое число сотрудников;
- Обучение на рабочем месте;
- Сотрудники меньше отрываю тся от своих обязанностей;
- Возможность выбора удобного времени для обучения;
- Знания, приобретенные в процессе обучения можно тут же применить на практике в вашей компании;

МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

Деловая игра

Имитация рабочего процесса, моделирование реальной ситуации. Перед участниками игры ставятся задачи, аналогичные тем, которые они решают в ежедневной профессиональной деятельности.

Мозговой штурм

Оперативный метод решения проблемы, при котором участникам обсуждения предлагают высказывать как можно большее количество вариантов решения. Из общего числа идей отбирают наиболее удачные.

МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

Деловая



Игра

- Сокращения времени процесса;
- Работа групповым методом;
- Ориентация в нестандартных ситуациях;
- Концентрирование внимания на главных аспектах проблемы;
- Развитие взаимопонимания между участниками игры.



- Относительная сложность подготовки;
- Отсутствие формализованных критериев, позволяющих сделать более объективную оценку;
- Отсутствие четкого алгоритма проведения игры.

Мозговой



штурм

- Учащиеся участвуют на равных позициях;
- Наглядное изображение проблемы;
- Условия для развития познавательного интереса;
- При разделении класса на группы может возникнуть доминирование лидеров, в то время как остальные не будут включены в процесс;
- Возможно «заикливание» на однотипных идеях;

МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

- **Обучение** посредством предоставления в разных видах обучаемому модели действий и их корректировки посредством обратной связи.
- **Комплексный методический прием** обучения, в котором маленькая группа в форме игрового представления критически рассматривает важную для неё тему.

МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

Ролевая

Игра

- Обретение эмоционального опыта взаимодействия с другими людьми в профессионально значимых ситуациях;
- Установление связи между своим поведением и его последствиями на основе анализа своих переживаний;
- Умение пойти на риск экспериментирования с новыми моделями поведения в аналогичных обстоятельствах;

Фазы ролевой

Игры

- Фаза мотивации;
 - a) подготовительная фаза;
 - b) фаза разогрева;
- Фаза действия;
 - a) фаза игры;
 - b) проведение;
- Фаза анализа;
 - a) подведение итогов;
 - b) фаза оценивания;
 - c) последующее обсуждение; дискуссия и оценивание.

МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

Наставничество

Правила

наставничества:

Следует различать:

- a) Наставничество
- b) Коучинг
- c) Менторство

Функции наставничества:

- a) Наставник – внимательный помощник
- b) Наставник – самурай

- Старайтесь создать доверительные отношения с партнером.
- Эффективнее работать «тет-а-тет».
- Правильная мотивация.
- Научите его использовать все возможности для развития и роста.
- Эффективная система поддержки.

МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

Сторителлинг

Под историей понимается сюжетно связанное повествование, являющееся выражением ценности компании. История — это носитель и передатчик корпоративных знаний.

Баскет-метод

Метод обучения, который предполагает выполнение обучаемым роли сотрудника, которому нужно разобрать накопившиеся запросы, письма, служебные записки, факсы и пр. и по каждому принять решение.

МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

Сторителл

- **Корпоративные конкурсы историй** на праздниках или отдельный конкурс на лучшую историю, рассказанную сотрудником.
- **Тренинги** (поочередные воспоминания сотрудников о приходе в компанию)
- **Play-back театр** (чем убедительнее и эффектнее рассказана история – тем быстрее будет «считано» и распространится знание, в ней скрытое)

Типология

- **Сюжеты:** Описание как лучших, так и неудачных примеров работы (так называемых best/worst practice)
- Истории, которые продвигают корпоративные ценности и принципы внутри компании
- Истории-персоналии

МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

Процедура баскет-

метода

- Обучаемому описывают роль, которую он должен сыграть: сферу ответственности, должностную инструкцию, общий контекст и пр;
- Обучаемому предоставляют материалы, по каждому из которых он должен принять решение в течение определенного срока;
- Финальная беседа обучаемого с тренером: обучаемый описывает механизм принятия решений, обосновывает их и тд;

Компетенци

- Принятие решений
- Анализ информации
- Прогнозирование результатов своей деятельности
- Коммуникация и навыки межличностного общения
- Знания корпоративных процедур

14. ОБУЧЕНИЕ В РАБОЧИХ ГРУППАХ



16. РОТАЦИЯ



КАДРОВА
Я
СЛУЖБА



Информационная база,
актуализация базы

МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

Shadowing

Перевод этого термина – «бытие тенью». Использовать такую форму обучения можно для всех уровней персонала. В роли «тени» сотрудник наблюдает и фиксирует рабочие моменты.

Budding

Основан на предоставлении информации или объективной обратной связи при выполнении задач, связанных с освоением новых навыков и выполнением профессиональных обязанностей.

МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

Shadowing



- Простота и экономичность;
 - Ускоряется процесс адаптации сотрудника к новому виду деятельности;
 - Компания улучшает свой имидж посредством демонстрацию своей активной позиции по развитию персонала;
 - У сотрудника появляется возможность погрузиться в «реальную» обстановку.
- Этот метод можно использовать, если вы хотите переквалифицироваться на другую специальность;
 - Данную форму обучения можно также использовать в процессе адаптации новых сотрудников;

МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

Buddin



- Возможность сотруднику получить объективную информацию о своей работе;
 - Возможность сотрудника наметить точки личного и профессионального роста, а также увидеть недостатки и исправить их;
 - Создать интерактивное общение, улучшить навыки межличностного взаимодействия.
- Несмотря на то, что метод «buddying» сравнительно недавно появился на российском рынке, он стал широко применяться в компаниях, где адаптация сотрудников предполагает закрепление «наставника»;

ЭТАПЫ ПРОЦЕССА ОБУЧЕНИЯ

- Выявление потребности в обучении
- Постановка целей обучения
- Определение содержания, форм и методов обучения
- Подготовка тренеров
- Подготовка к обучению
- Проведение обучения
- Оценка эффективности обучения
- Обеспечение позитивного переноса

ЭТАПЫ ПРОЦЕССА ОБУЧЕНИЯ

1

ЭТАП

- Создание корпоративной системы компетенций - описание профиля каждой должности.
- Профиль должности - это индивидуально (под конкретную организацию и конкретную должность) смоделированный эталон знаний, навыков и умений (компетенций), а также личностных качеств, необходимых для достижения успеха в данной должности.

2

ЭТАП

- Формулировка целей должна отвечать SMART-критериям: конкретность, измеримость, достижимость, реальность и ограниченность во времени.
- Чтобы увидеть определенный результат, учебные цели следует формулировать:
 - a) как результаты обучения, выраженные в действиях участников;
 - b) в таких действиях, которые преподаватель может надежно опознать.

ЭТАПЫ ПРОЦЕССА ОБУЧЕНИЯ

3

ЭТАП

- Обучение в процессе работы.
- Корпоративные системы дистанционного обучения.
- Специально организованные учебные мероприятия.

4

ЭТАП

При выборе тренеров-консультантов мы руководствуемся следующими требованиями:

- Личная харизма;
- Коммуникативные компетенции;
- Практический опыт собственной работы по преподаваемой специальности;
- Методическая подготовка;
- Навыки преподавания;

ЭТАПЫ ПРОЦЕССА ОБУЧЕНИЯ

5

ЭТАП

Отправляя сотрудника учиться, руководитель должен быть уверен в том, что:

- Сотрудник знает формулировку целей обучения.
- Сотрудник готов воспринимать знания.
- Сотрудник знает, что, вернувшись на рабочее место, он обязан подготовить отчет об обучении.
- Сотрудник готов к проведению оценки результатов обучения.
- Сотрудник знает о том, какая результативность труда ожидается от него после прохождения обучения.

6

ЭТАП

Процесс обучения будет эффективным только при соблюдении естественного цикла приобретения опыта.

- Отработка на практике.
- Система контроля.
- Обратная связь.

ЭТАПЫ ПРОЦЕССА ОБУЧЕНИЯ

7

ЭТАП

В практике корпоративного обучения для оценки эффективности обычно используют модель Киркпатрика. Модель включает четыре уровня оценки результатов обучения:

- Реакция: понравилось ли обучение участникам.
- Усвоение: насколько качественно были усвоены соответствующие знания и умения.
- Поведение: изменилось ли в результате обучения поведение участников в рабочей обстановке.

8

ЭТАП

Вклад в обеспечение позитивного переноса полученных компетенций в повседневную работу обеспечивают три стороны:

- Преподаватель
- Обучаемый
- Организация

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБУЧЕНИЯ



ЧЕТЫРЕУРОВНЕВАЯ МОДЕЛЬ ОЦЕНКИ КИРКПАТРИКА

Пожалуй, самая известная модель оценки учебного процесса, которая впервые была представлена в серии статей в 1959 в *the Journal of American Society of Training Directors*. Данная серия была позднее скомпилирована и опубликована в виде статьи *Techniques for Evaluating Training Programs* в книге под редакцией Киркпатрика *Evaluating Training Programs* в 1975 году.

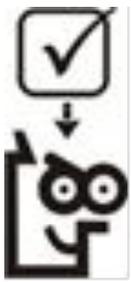
Тем не менее, четыре уровня модели Киркпатрика стали популярными только после выхода его книги *Evaluating Training Programs* в 1994 году. В наше время эти четыре уровня стали краеугольным камнем индустрии обучения.

В то время как большинство специалистов рассматривают эти четыре критерия оценки процесса обучения как «уровни», сам «Киркпатрик никогда не использовал данный термин, обычно он называл их шагами.

ЧЕТЫРЕУРОВНЕВАЯ МОДЕЛЬ ОЦЕНКИ КИРКПАТРИКА

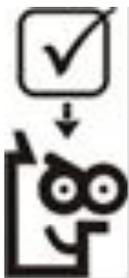
- **Шаг №1:** Обратная связь или реакция (далее в тексте я буду называть первый уровень – Обратная связь) (Reaction) – Насколько учащимся понравился/не понравился учебный процесс?;
- **Шаг №2:** Обучение (Learning) -Что они изучали? (степень усвоения знаний и навыков учащимися);
- **Шаг №3:** Поведение (Behavior) – Что изменяется в рабочей деятельности обучаемого в результате процесса обучения? (способность применять приобретенные в учебе знания и навыки в работе);
- **Шаг №4:** Результаты (Results) – Каковы осязаемые (материальные) результаты процесса обучения в терминах снижения затрат, улучшения качества работы, увеличения выпуска продукции, повышения эффективности и т.п.

- **Оценочная анкета** представляет собой определенный набор вопросов и описаний. Оценивающий анализирует наличие или отсутствие указанных черт у аттестуемого и отмечает подходящий вариант.
- **Сотрудник** оценивается своим руководителем, своими коллегами и своими подчиненными. Все заполняют одинаковые бланки и обработка производится с помощью компьютера, чтобы обеспечить анонимность.



ДЕЛАЕМ ВЫВОДЫ

- 1. Обучение как вид деятельности в рамках управления персоналом включает комплекс взаимосвязанных элементов: цели, задачи, методы, субъект и объект, результаты.**
- 2. Обучение как кадровая технология представляет собой последовательность действий по организации образовательного процесса.**
- 3. Выбор целей обучения зависит от потребностей организации и самого работника.**
- 4. Стратегия обучения направлена на решение задачи обеспечения актуальных или перспективных потребностей в развитии необходимых компетенций.**
- 5. Методы обучения должны быть современными, учитывать возраст, опыт и способности работников к переносу знаний в практику деятельности**



ВЫПОЛНЯЕМ

- 1. Составьте примерную программу (цели, задачи, перечень тем занятий, методы) обучения менеджеров по персоналу новой технологии кадровой работы**

- 2. Подумайте, какую дополнительную программу обучения Вы хотели бы пройти сами? Напишите**

