

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ:

Система профессионального обучения и развития

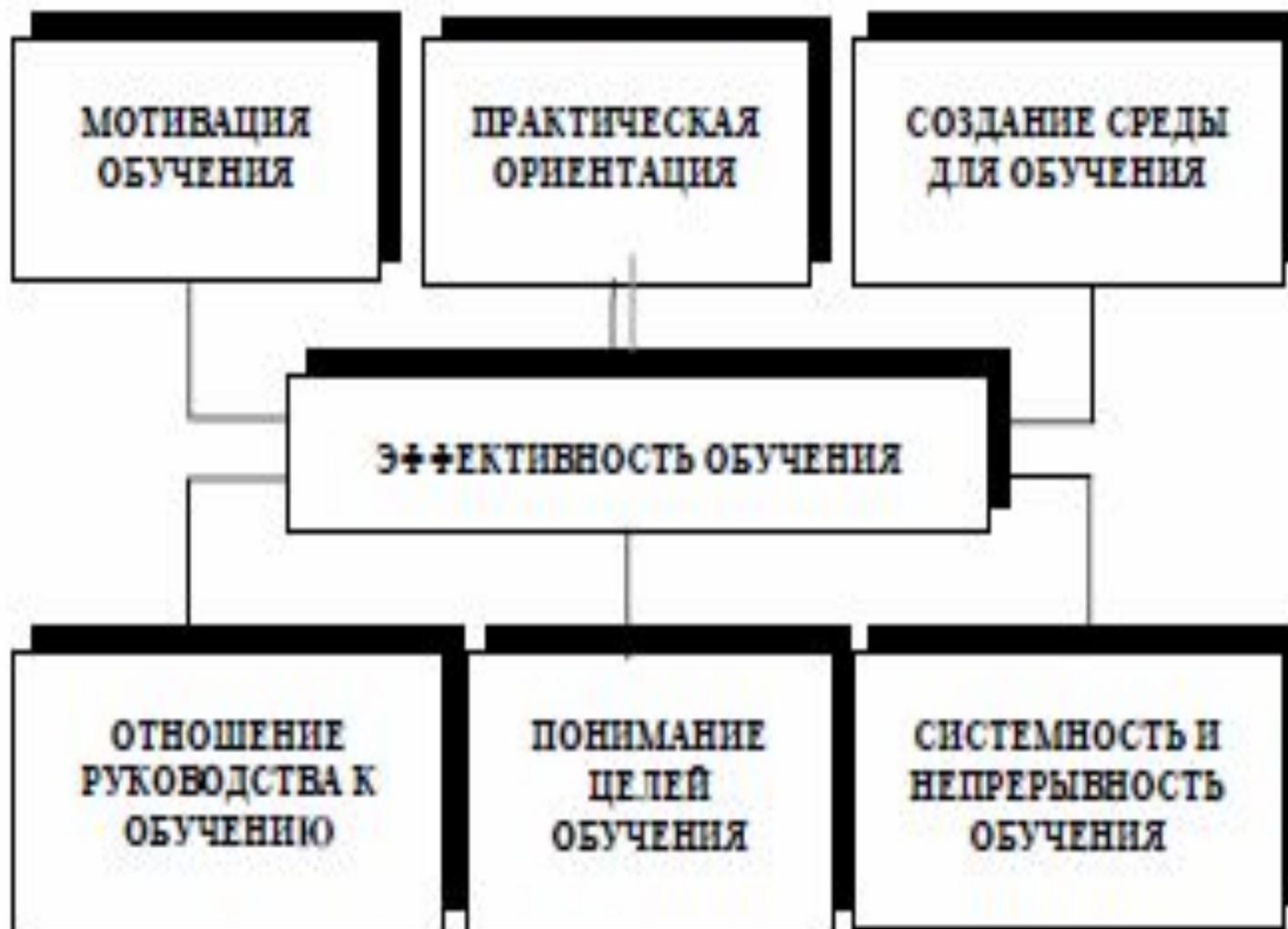
Доцент, к. псих. н., доцент кафедры МФКБУ Бельская Е. Г.

г. Обнинск,
2016г.

Принципы обучения взрослых людей

- 1) актуальность.** То, о чем говорится во время обучения, должно иметь отношение к профессиональной или частной жизни обучающегося.
- 2) участие.** Обучающиеся должны активно участвовать в учебном процессе и непосредственно использовать новые знания и навыки на практике.
- 3) повторение.** Оно помогает новому закрепиться в памяти и превращает приобретенные навыки в привычку.
- 4) обратная связь.** Обучающимся нужно постоянно предоставлять информацию о том, насколько они продвинулись вперед. Наличие такой информации позволяет им скорректировать свое поведение для достижения высоких результатов.

Факторы, влияющие на эффективность обучения



Методы профессионального обучения без отрыва от производства



МЕТОД	ХАРАКТЕРИСТИКА МЕТОДА
ИНСТРУКТАЖ	<i>разъяснение и демонстрация приемов работы</i> непосредственно на рабочем месте; проводится специально обученным инструктором. Инструктаж является, как правило, непродолжительным, ориентированным на изучение конкретных операций или процедур, входящих в круг профессиональных обязанностей обучающегося.
РОТАЦИЯ	метод самостоятельного обучения, при котором <i>сотрудник временно перемещается на другую должность</i> с целью приобретения новых навыков
НАСТАВНИЧЕСТВО (КОУЧИНГ)	работники работают рядом с наставником и под его руководством , осваивая приемы и способы реализации профессиональных задач

Методы профессионального обучения с отрывом от производства

МЕТОД	ХАРАКТЕРИСТИКА МЕТОДА
ЛЕКЦИЯ	монолог инструктора , аудитория воспринимает учебный материал на слух.
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ	анализ и групповое обсуждение реальных ситуаций, которые могут быть представлены в виде описаний, видеофильма и т.д. В основе рассмотрения практических ситуаций лежит дискуссия, групповое обсуждение, в котором обучающиеся играют активную роль, а инструктор направляет и контролирует их работу.
ДЕЛОВАЯ ИГРА	В рамках сценария деловой игры и условиях сокращенного операционного цикла обучающиеся исполняют различные профессиональные функции и расширяют собственное представление об организации и взаимоотношениях ее сотрудников
САМОСТОЯТЕЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ	наиболее <i>простой вид обучения</i> - для него не требуется ни инструктор, ни специальное помещение, ни определенное время - обучающийся учится там, тогда и так, как ему удобно

Профессиональное развитие персонала

Профессиональное развитие представляет собой процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач.

Факторы, формирующие потребность в развитии персонала:

- динамика внешней среды (потребители, конкуренты, поставщики, государство);
- развитие техники и технологии, влекущее за собой появление новой продукции, услуг и методов производства;
- изменение стратегии развития организации;
- создание новой организационной структуры;
- освоение новых видов деятельности.

Технологии профессионального развития



ИАТЭ НИЯУ МИФИ

РУКОВОДИТЕЛИ КОМПАНИИ

- Управленческие и профессиональные программы ведущих мировых бизнес-школ (IMD)
- Международные конференции, семинары, конгрессы
- Leadership тренинги, программы Йельского университета
- Наставничество

КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ

- Программы профессионального и управленческого обучения, тренинги и семинары
- Развитие через опыт на рабочем месте
- Стажировка в должности, в которую рекомендуется назначение

Hi Po

Для общей группы

- общекорпоративная программа обучения
- закрепление наставника

Для группы индивидуального развития

- планирование карьеры
- индивидуальные программы ротации и международные стажировки
- индивидуальные и групповые программы обучения
- участие в крупных проектах
- закрепление наставника

Типовые модели карьеры в организации

- **Карьера «трамплин»** - широко распространена среди руководителей и специалистов. Жизненный путь работников состоит из длительного подъема по служебной лестнице с постепенным ростом его потенциала, знаний, опыта и квалификации. Соответственно меняются занимаемые им должности на более сложные и лучше оплачиваемые. На определенном этапе работник занимает высшую для него должность и старается удержаться на ней в течении длительного периода времени. А потом прыжок с *трамплина* ввиду ухода на пенсию.

Типовые модели карьеры в организации

- Модель карьеры *лестница* предусматривает, что каждая ступенька служебной карьеры представляет собой определенную должность, которую работник занимает фиксированное время, например, не более 5 лет. Такого срока достаточно, чтобы войти в новую должность и поработать в ней полной отдачей. С ростом квалификации, творческого потенциала, и производственного опыта руководитель или специалист поднимается по служебной лестнице. Каждую новую ступень он занимает после повышения квалификации.
- Верхней ступеньки служебной карьеры работник достигнет в период максимального потенциала. После занятия верхней должности начинается планомерный спуск по служебной лестнице с выполнением менее интенсивной работы, не требующей принятия сложных решений в экстремальных ситуациях, а также не подразумевающих руководство большим коллективом.

Типовые модели карьеры в организации

- Модель карьеры «змея» пригодна для руководителя и специалиста в тех областях, где необходим большой опыт практической деятельности в смежных (или аналогичных) сферах деятельности, при ориентировке работника на квалификационный, а не служебный рост.
- Главное преимущество данной модели заключается в возможности удовлетворения потребностей человека в познании, в приобретении необходимой квалификации и повышении его стоимости на рынке труда за счет экстенсивного приобретения опыта.

Однако данная модель предполагает постоянное перемещение кадров в аппарате управления, наличие четкой системы назначения и перемещения и детальное изучение социально-психологического климата в коллективе.

Типовые модели карьеры в организации

- Модель карьеры типа «*перепутье*» предполагает по истечению определенного фиксированного или переменного срока работы прохождение руководителем или специалистом комплексной оценки (аттестации), по результатам которой принимается решение о повышении или перемещении (понижении) в должности.
- Эта модель карьеры реализуется на совместных предприятиях или предприятиях, применяющих трудовой договор в форме контракта. По своей философии это американская модель карьеры, ориентированная на индивидуализм человека и максимальную эксплуатацию его в рамках предприятия.

Планирование и подготовка резерва

Система подготовки резерва предполагает решение трех задач:

- 1. выявление сотрудников организации, имеющих потенциал для занятия руководящих должностей;
- 2. подготовка этих сотрудников к работе в руководящей должности;
- 3. обеспечение плавного замещения освободившейся должности и утверждения в ней нового сотрудника.

Преемники или дублеры - это кандидаты на замещение определенных ключевых должностей компании, которую готовы к работе в этих должностях в настоящий момент или будут готовы к этому в ближайшем будущем.

Алгоритм подготовки кадрового резерва



Отбор кандидатов в резерв



- Отбор кандидатов в резерв руководителей осуществляется высшим руководством организации совместно с отделом человеческих ресурсов в обстановке исключительной **конфиденциальности**.
- Отбор производится применительно к конкретной ключевой должности с учетом трех основных критериев:
 - **соответствия индивидуальных характеристик** кандидата **профилю идеального сотрудника** для данной должности;
 - **результатов работы** в занимаемой в данный момент должности и в занимаемых ранее должностях;
 - **степени готовности кандидата** (соотношение возраст - потенциал и оценка усилий по подготовке к занятию данной должности).

***Благодарю за
внимание***