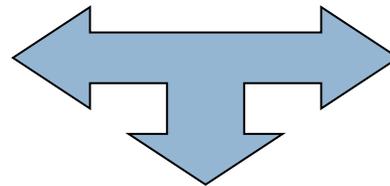


ТЕМА 5. ОБУЧЕНИЕ И ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА

Определение и виды обучения персонала

Целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, руководителей и специалистов

**Профессиональная
подготовка**



**Переподготовка
кадров**

**Повышение
квалификации**

Профессиональное развитие-

- это процесс подготовки сотрудников к выполнению новых производственных функций,
- занятию должностей,
- решению новых задач, направленный на преодоление расхождения между требованиями к работнику и качествами реального человека.

Потребность в профессиональном развитии определяется:

- Динамикой внешней среды;
- Появлением технических и технологических новинок;
- Изменением стратегии и структуры организации;
- Необходимостью освоения новых видов деятельности.

Основные направления профессионального обучения

- Первичное обучение в соответствии с задачами предприятия и спецификой работы
- Обучение для ликвидации разрыва между требованиями должности и личными качествами
- Обучение для повышения общей квалификации
- Обучение для работы по новым направлениям развития организации
- Обучение для усвоения новых приемов и методов выполнения трудовых операций

Формы обучения

- на рабочем месте;
- с отрывом от производства - в учебных заведениях (различного рода центры, институты и прочие образовательные учреждения дополнительного профессионального образования);
- комбинированная форма, сочетающее в себе подготовку на рабочем месте и вне его.

Основные формы обучения

- **Индивидуальное обучение** (наставничество или стажировка) новичка либо прикрепляют к квалифицированному работнику организации или преподавателю ВУЗа.
- **Групповая форма обучения** предусматривает объединение слушателей в специальные группы по различным программам.

Обучение на рабочем месте

- Наставничество - процесс передачи знаний и навыков от более опытного и компетентного человека менее опытному в процессе их общения.
- Ротация - последовательная работа на разных должностях, в том числе и в других подразделениях. Считается, что ротация оказывает положительное влияние на работников, помогает преодолевать стрессы, но требует высоких издержек и связана с временным снижением производительности.

Формы дополнительной подготовки персонала

- Переподготовка (переобучение) организуется с целью освоения новых профессий высвобождаемыми работниками, которые не могут быть использованы по имеющимся у них профессиям, а также лицами, выражающими желание сменить профессию с учетом потребности производства

Формы дополнительной подготовки персонала

- Повышение квалификации - это обучение после получения работниками основного образования, направленное на последовательное поддержание и совершенствование их профессиональных и экономических знаний, навыков.

Необходимость повышения квалификации обусловлена

- изменениями во внешней и внутренней среде;
- усложнением процесса управления;
- освоением новых видов и сфер деятельности.

Повышение квалификации кадров

- должно быть комплексным по охвату,
- дифференцированным по отдельным категориям работников,
- непрерывным,
- ориентированным на перспективные направления деятельности.

Формы повышения квалификации

- Внутренняя (в рамках организации) и внешняя (спец. институты)
- Организованная и неорганизованная (самообразование)
- Профессиональная или проблемно-ориентированная (по потребности), направленная на отработку необходимого организации поведения
- Основанная на стандартных или специальных (общих и конкретных) программах
- Предназначенная для целевых групп (руководителей и специалистов) или для всего персонала

Конкретные направления повышения квалификации

- Обеспечение эффективного выполнения новых задач
- Повышение гибкости управления и способности к инновациям
- Подготовка к продвижению в должности или горизонтальному перемещению
- Освоение новых профессий
- Получение более высокого разряда или адаптации к новым информационным технологиям
- Изучение новых форм организации и стимулирования труда

Этапы планирования повышения квалификации

- Определение основных требований к исполнителям, их обсуждение как с ними самими, так и с коллегами, и построение профиля необходимой квалификации.
- Анализ существующих навыков, знаний и установок.
- Построение профиля имеющейся квалификации.
- Сравнение профилей, определение расхождений и потребностей в обучении и приоритетов их удовлетворения.

Виды дополнительного профессионального обучения

- Систематическое самостоятельное обучение по индивидуальному плану, утвержденному руководителем
- Участие в семинарах по профессиональным вопросам, как по месту работы, так и в других организациях
- Краткосрочное обучение в учебных заведениях системы дополнительного профессионального образования от 16 часов
- Длительное обучение до 250 часов
- Стажировка на передовых предприятиях, в ведущих научных организациях, в высших учебных заведениях, в том числе за рубежом
- Обучение в аспирантуре, докторантуре по темам, интересующим данную организацию
- Переподготовка- получение новой специальности от 250 часов.

Тренинг как форма обучения

Тренинг имеет три фазы:

- «размораживание» существующих стереотипов поведения;
- его изменение;
- закрепление и «замораживание» новых форм.

Он осуществляется в форме дискуссии, изучения конкретных ситуаций, работы в группах.

Деловая игра как метод обучения

- Деловая игра индивидуализирована, близка к профессиональной деятельности и может быть глобальной (предмет- общее руководство организацией) и локальной (решение отдельной проблемы).
- Она позволяет обучаемым выполнять несколько функций, расширить представление об организации, выработать практические навыки управления, дает возможность быстро и наглядно представить, к чему ведут те или иные действия.

«Кейс - стади» как метод обучения

- Это анализ и групповое обсуждение реальной проблемы (представленной письменным описанием, видеофильмом и т.п.), существующей в данной или другой организации, и принятие решения по ней
- При этом обучаемые играют активную роль, знакомятся с опытом других, развивают навыки принятия решений
- Здесь не допускается увлечения дискуссиями и доминирования в них отдельных лиц, что требует высокого профессионализма руководителя

Метод инцидентов

- Одна из разновидностей «кейс-стади»-, когда первоначально проблема описывается лишь в общих чертах
- Дополнительные сведения сообщаются при ответах ведущего на вопросы участников, что дает большую практику анализа.

Метод управленческих игр

- Обучаемым дают характеристики организации в виде характеристик, связывающих основные показатели ее работы (цены, закупки, объем производства и проч.)
- Ставится определенная управленческая задача.
- Игроки команды принимают свои решения (при этом допускается взаимное консультирование)
- Общие результаты их взаимодействия сопоставляются с тем, что было на самом деле.

Метод специальных заданий

- Направлен на совершенствование навыков сотрудников посредством организации их работы над специальными проектами
- Контролируется руководителем
- Является подготовкой к выполнению более широкого круга обязанностей

«Упражнение в корзине для бумаг» (или «баскетбольная корзина»)

- Обучаемые ставятся в положение управляющих гипотетической компании и в течение 2-3 ч должны распределять полномочия, принимать решения, отдавать письменные и устные распоряжения, отвечать на письма и звонки, общаться с подчиненными, проводить совещания
- Им раздаются необходимые материалы (деловая переписка и описания), где важные и срочные вопросы смешаны с рутинными
- Упражнения должны содержать как можно больше элементов, характерных для реальных ситуаций, быть применимыми на практике, демонстрировать значение усвоенного материала

Оценка персонала

Осуществляется для определения соответствия работника вакантному или занимаемому рабочему месту (должности) и выполняется тремя способами

- *Оценка потенциала работника.* Устанавливает профессиональные знания и умения, производственный опыт, деловые и нравственные качества, психологические особенности личности, здоровье и работоспособность, уровень общей культуры
- *Оценка индивидуального вклада.* Позволяет установить качество, сложность и результативность труда конкретного сотрудника и его соответствие занимаемому месту с помощью специальных методик
- *Аттестация кадров.* Она является своеобразной комплексной оценкой, учитывающей потенциал и индивидуальный вклад работника в конечный результат

Источниковедческий (биографический) метод оценки

- Анализ кадровых данных
- личного заявления
- автобиографии
- документов об образовании
- характеристики

Интервьюирование

- **Беседа с работником по заранее составленной или произвольной схеме для получения дополнительных данных о человеке**

Анкетирование

- Опрос человека с помощью специальной анкеты для самооценки качеств личности и их последующего анализа

Наблюдение

- Наблюдение за оцениваемым работником в неформальной и в рабочей обстановке методами моментных наблюдений и фотографии рабочего дня

Тестирование

- Определение профессиональных знаний и умений, способностей, мотивов, психологических особенностей личности с помощью специальных тестов

Экспертные оценки

- формирование группы экспертов
- определение совокупности качеств идеального работника
- получение экспертных оценок реального работника
- сопоставление оценок реального и идеального работника

Ранжирование

- сравнение оцениваемых работников между собой
- расположение по выбранному критерию в порядке убывания или возрастания рангов

Аттестация персонала

- Комплексный метод оценки персонала, определяемый аттестационной комиссией, выявляет соответствие занимаемой должности
- Аттестация кадров является важным этапом заключительной оценки персонала за период времени, как правило, от 3 до 5 лет
- Аттестация - это форма комплексной оценки кадров, по результатам которой принимаются решения о дальнейшем служебном росте, перемещении или увольнении работника