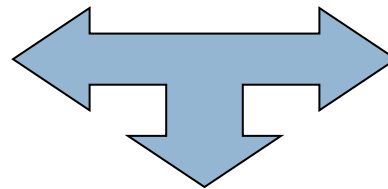


# ТЕМА 5. ОБУЧЕНИЕ И ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА

# 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