

Управление развитием персонала. Обучение персонала.

Оценка персонала
Степанова Анастасия Александровна,
ст. преп. каф. АПУ

Управление развитием персонала

- это системное планомерно организованное воздействие на процессы формирования, распределения, перераспределения и использования трудового потенциала организации в целях обеспечения его соответствия объему и структуре основного капитала для наиболее полного удовлетворения рыночной потребности в товарах и услугах.



Суть управления развитием персонала сводится к решению следующих задач:

1. к такому формированию и совершенствованию производительных способностей, моделей поведения человека, которые наиболее полно соответствовали бы требованиям, предъявляемым развивающейся производственно-коммерческой деятельности;
2. к созданию на производстве таких социально-экономических и производственно-технических условий, при которых происходило бы максимальное использование способностей работника к труду;
3. чтобы эти процессы происходили не в ущерб организму и интересам личности работника.



▣ **Современная концепция управления развитием персонала организации** предполагает реализацию стратегического подхода к выбору и адаптивному отслеживанию общих направлений деятельности работодателя, подкрепленных комплексными управленческими усилиями и нацеленных на поиск устойчивого преимущества в формировании и использовании конкурентоспособных работников.



Образование

- это процесс и результат усвоения систематизированных знаний, умений, навыков и способов поведения, необходимых для подготовки человека к жизни и труду.
- Образование делится на два вида: общее и профессиональное.
- Образование должно осуществляться непрерывно.



Непрерывное образование

- ▣ **процесс и принцип формирования личности, предусматривающий создание таких систем образования, которые открыты для людей любого возраста и поколения и сопровождают человека в течение всей его жизни, способствуют постоянному его развитию, вовлекают его в непрерывный процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами поведения (общения).**



Профессиональное образование как процесс

- это одно из звеньев единой системы непрерывного образования, а как результат — подготовленность человека к определенному виду трудовой деятельности, профессии, подтвержденная документом (аттестатом, дипломом, свидетельством) об окончании соответствующего учебного заведения.**



Обучение персонала

- ▣ **основной путь получения профессионального образования. Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т. п.**



-
- **Подготовка кадров** — планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способами общения.
 - **Повышение квалификации кадров** — обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.
 - **Переподготовка кадров** — обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.
-
- 

Концепции обучения квалифицированных кадров

- **Концепция специализированного обучения ориентирована на сегодняшний день или ближайшее будущее и имеет отношение к соответствующему рабочему месту.**
- **Концепция многопрофильного обучения является эффективной с экономической точки зрения, так как повышает внутрипроизводственную и внепроизводственную мобильность работника.**
- **Концепция обучения, ориентированного на личность, имеет целью развитие человеческих качеств, заложенных природой или приобретенных им в практической деятельности.**



Необходимость обучения:

- Внедрение новых технологий;
- Конкуренция между странами и предприятиями;
- Изменения во всех областях жизни;
- Повышение отдачи от уже работающих сотрудников путем непрерывного образования;
- Принятие на работу нового сотрудника;
- Изменение должностного уровня сотрудника.



Потребность в обучении обусловлена:

- Результатами оценки персонала;
- Планами текущего обновления;
- Анализом подготовленности приходящих в организацию выпускников.



Обучающаяся организация -

- это место, где люди постоянно открывают, что именно они создают реальность, в которой живут и действуют. Здесь же они учатся тому, как изменить эту реальность.



П.М.Сенге выделил следующие характеристики обучающейся организации:

- - системной мышление;
- - мастерство и совершенствование личности;
- - общее видение будущего, к которому стремится организация;
- - групповое обучение.



Трудности обучения взрослых:

- Изначально негативная установка на обучение;
- Уверенность в собственной правоте;
- Трудности пересмотра имеющихся точек зрения;
- Субъективная значимость профессионального опыта;
- Возрастные проблемы;
- Отсутствие сензитивных периодов в развитии.



Задачи обучения:

- - организация и формирование персонала управления;
- - овладение умением определять, понимать и решать проблемы;
- - воспроизводство персонала;
- - интеграция персонала (развитие корпоративности, лояльности);
- - адаптация персонала;
- - нововведения;
- - расширение знаний, ПВК.



Типы обучения:

- «Сохраняющее» (усвоение фиксированных взглядов)
- Инновационное (обновление организации, поиск проблем и их решений)



Виды обучение персонала

Виды обучения	Характеристика
I. Профессиональная подготовка кадров	Приобретение знаний, умений, навыков и обучение способам общения, направленных на выполнение определенных производственных задач. Подготовка считается законченной, если получена квалификация для осуществления конкретной деятельности
I.1. Профессиональная начальная подготовка	Развитие знаний, умений, навыков и способов общения как фундамента для дальнейшей профессиональной подготовки
I.2. Профессиональная специализированная подготовка	Предназначена для получения специфической профессиональной квалификации. Углубление знаний и способностей с целью овладения определенной профессией



Виды обучение персонала (продолжение)

Виды обучения	Характеристика
2. Профессиональное совершенствование (повышение квалификации)	Расширение знаний, умений, навыков и способов общения с целью приведения их в соответствие с современными требованиями производства, а также для стимулирования профессионального роста (обучаются занятые в производстве работники, имеющие практический опыт)
2.1. Совершенствование профессиональных знаний и способностей	Приведение знаний и способностей в соответствие с требованиями времени, их актуализация и углубление. Обучаются специалисты (горизонтальная мобильность)
2.2. Профессиональное совершенствование с целью продвижения по службе	Подготовка к выполнению качественно более высоких задач. Обучаются руководители (вертикальная мобильность)



Виды обучение персонала (продолжение 2)

Виды обучения	Характеристика
3. Профессиональная переподготовка (переквалификация)	Получение знаний, умений, навыков и овладение способами обучения (поведения) для освоения новой профессии и качественно другой профессиональной деятельности (обучаются занятые в производстве работники или безработные, имеющие практический опыт)



Задачи обучения для отдельных целевых групп

Целевая группа	Главные задачи обучения
1. Учащаяся молодежь	Теоретическая начальная подготовка вне сферы деятельности в сочетании с практической подготовкой по специальности на рабочем месте (так называемая двойственная система образования: профессиональная школа — производство)
2. Специалисты с опытом работы	Повышение квалификации для углубления специальных знаний по специальности
3. Руководители с опытом работы	Отработка поведения на случай возникновения конфликтных ситуаций, ведение переговоров, методика принятия решений, выработка сдержанности и т.п.



Виды обучения:

- Вне организации (обмен опытом, полное погружение);
- Внутри организации (интеграция, корпоративность, развитие большинства сотрудников).



Методы обучения персонала **на рабочем месте**



Методы обучения персонала **вне рабочего места**



Методы обучения

- для передачи знаний наиболее эффективны лекции (лекции-беседы, групповые дискуссии, опрос).
- для формирования навыков наиболее эффективны тренинги, практикумы, деловые и ролевые игры, разбор практических ситуаций.



Развивающая психодиагностика

- ▣ *Психодиагностика* – область психологической науки и практики, направленная на распознавание психологических особенностей и различий людей и социальных групп.
- ▣ Развивающая функция психодиагностики заключается в том, что, интерпретируя результаты диагностики индивидуально-психологических характеристик и сообщая их специалисту, мы тем самым актуализируем имеющиеся у него психологические знания, а также расширяем его психологическую компетентность.



Тренинг — это система воздействий, упражнений, направленных на формирование, развитие и коррекцию метапрофессиональных характеристик специалиста.

- Особенностью тренингов является "формообразование" личности, адекватное содержанию, требованиям профессиональной деятельности. Тренинги предоставляют возможность организации режима саморазвития и самосовершенствования личности как непрерывного процесса.



Этапы тренинга:

- "разогрев", "размораживание" специалиста для снижения ненужной напряженности, преодоления личностного сопротивления изменениям;
- лабилизация — осознание человеком неадекватности своего поведения в определенных профессиональных ситуациях, неудовлетворенность прежними формами поведения, создание положительной мотивации к обучению, готовности к усвоению нового;
- подача приемов, техник нового профессионального поведения;
- "замораживание" — закрепление новых способов деятельности, интеграция их в личность.



Правила проведения тренинга:

- активность, предполагающая включение всех участников в работу группы, проявление интеллектуальной, эмоциональной, двигательной активности;
- общение по принципу "здесь и теперь", предполагающее обращение к настоящему, тому, что волнует участников именно сейчас, обсуждение того, что происходит в группе;
- эмоциональная поддержка участников во время обсуждения упражнений и заданий, выявление положительных качеств личности;
- искренность и доверительность в общении;
- недопустимость непосредственных оценок человека (оцениваются не качества участников, а только их действия);
- конфиденциальность всего происходящего в группе.



Деловые игры –

- моделирование и проигрывание ситуаций, близких к реальным, с целью формирования индивидуальных качеств личности, ее знаний, умений, компетенций, метапрофессиональных качеств и образцов поведения.



Этапы деловой игры:

- I. Подготовка игры:
- обеспечение соответствия выбранной игровой методики, ситуации учебным целям и уровню подготовленности участников;
- обеспечение адекватной фиксации хода игры (аудио-, видеозапись);
- определение способов анализа игры (замечания и рекомендации руководителя игры, проработка важнейших эпизодов и ролей, сопоставление собственных переживаний игроков и характеристик наблюдателей, использование системы критериев или оценочных шкал);
- структурирование игры во времени;
- определение форм оценочных коммуникаций с игроками;
- соразмерное использование технических средств обучения, особенно при анализе поведения игроков и подведении итогов.



2. Формирование игровой группы.

- Игра должна способствовать решению актуальной проблемы организации и соответствовать потребностям ее участников.
- Необходим примерно одинаковый уровень компетентности участников игры.
- Все должны знать и соблюдать правила и условия проведения игры.



3. Руководство игрой и ее проведение.

- Руководитель формирует состав участников игры, знакомит их с ее условиями и правилами, устанавливает регламент игры.



4. Подведение итогов деловой игры.

- достигнуты ли цели,
- все ли задачи решены,
- соответствуют ли результаты ранее установленным критериям,
- Желательно также проанализировать участников в зависимости от их достижений, определить причины успеха лидеров и отставания аутсайдеров.



Метод проектов

- система обучения, при которой персонал приобретает знания, умения и навыки, а также компетентности, компетенции и метапрофессиональные качества в процессе конструирования, планирования и выполнения постепенно усложняющихся практических заданий – проектов.



Коучинг -

- это индивидуальная тренировка человека для достижения значимых для него целей, повышения эффективности планирования, мобилизации внутреннего потенциала, развития необходимых способностей и навыков, освоения передовых стратегий получения результата



Задачи, решаемые посредством коучинга в профессиональной деятельности:

- определение целей профессионального развития и оптимальных шагов по их достижению;
 - повышение самостоятельности и ответственности;
 - получение удовольствия от самой деятельности, а не только от ее результатов;
 - умение находить новые пути эффективного сотрудничества;
 - формирование навыков поведения в критических ситуациях;
 - открытие новых возможностей в профессиональной деятельности;
 - умение обогащать деятельность новыми способами выполнения;
 - овладение конструктивными стратегиями профессионального развития и преодоления профессиональных деструкций;
 - развитие профессиональной гибкости и мобильности.
-



Модель обучения персонала

- **1. планирование обучения – определение потребности в обучении**
- – определение целей обучения
- – разработка критериев оценки
- – тестирование обучаемых
- **2. реализация обучения**
- – определение форм и методов обучения
- - выбор преподавателей
- - сроки проведения
- - проведение
- - мониторинг обучения
- **3, Оценка обучения, его эффективности**
- - сравнение результатов обучения с критериями
- - изучение удовлетворенности.



Отраслевой научно-исследовательский учебно-тренажерный центр (ОНУТЦ)

- головная организация, ответственная за повышение квалификации и развитие системы непрерывного обучения руководителей и специалистов организаций газовой промышленности.
- создание системы профессиональной подготовки, повышения квалификации и переподготовки кадров;
- разработка организационной, нормативной и методической документации для центров профессиональной подготовки;
- разработка и внедрение полномасштабных, дисплейных тренажеров и автоматизированных обучающих систем;
- разработка учебно-методических пособий и учебных программ повышения квалификации;
- организация и проведение обучения управленческого персонала по плану заказчика;
- организация и проведение семинаров.



Управление кадров и социального развития отрасли

- разрабатывает основные принципы функционирования системы непрерывного обучения (СНО);
- принимает принципиальные решения о перспективных направлениях обучения и финансирования переподготовки кадров;
- планирует контингент обучающихся и организует обучение кадров;
- ведет информационный банк данных по обучению управленческого персонала.



Учебно-методический совет

- рассматривает комплексные, перспективные и рабочие программы функционирования СНО, перспективные направления деятельности по развитию СНО, новые виды обучения и дает рекомендации по их использованию.



Межотраслевые центры обучения (МЦО)

- подготовка и повышение квалификации высших управленческих кадров отрасли.
- Основной задачей таких центров является ознакомление с методами управления производством, экономикой отрасли, социально-психологическими методами управления трудовыми коллективами и др.



-
- **Факультеты повышения квалификации:** тематика обучения определяется с учетом предложений производственных организаций отрасли, развития экономики, техники и технологии отрасли.
 - **Курсы повышения квалификации выполняют задачу повышения** квалификации менеджеров в производственной сфере.
-
- 

Оценка персонала

- процесс определения эффективности деятельности сотрудников в реализации задач организации с целью последовательного накопления информации, необходимой для принятия дальнейших управленческих решений.



Задачи оценки персонала:

- ▣ **С позиций развития организации:** принятие решений, связанных с развитием организации; получение обратной связи, выявление потенциала, получение информации для планирования и развития человеческих ресурсов, выявление проблемных зон, валидизация техники отбора,
- ▣ **С позиций развития персонала:** определения соответствия должности, коррекция заработной платы, повышение мотивации, развитие карьеры, личное развитие сотрудника.



Алгоритм проведения оценки персонала

- 1. Определение целей проведения оценки персонала
- 2. Анализ ситуации
- 3. КТО проводит, КОГО оценивают
- 4. Критерии оценки, стандарты
- 5. Выбор метода



Критерии оценки персонала

- Оценка результатов выполнения производственных планов (реализация (полнота и качество выполнения), реализация планов личного развития);
- Оценка профессиональных качеств;
- Оценка личностных характеристик и взаимоотношений в коллективе;
- Оценка управленческих качеств (потенциала).



Критерии оценки персонала в фирме «Бош» (Германия)

- ▣ *Специальные знания*
 - ▣ *Умение использовать рабочее время*
 - ▣ *Темп работы, активность*
 - ▣ *Качество работы*
 - ▣ *Способность к работе в команде*
 - ▣ *Способность к повышению интенсивности труда*
 - ▣ *Взаимоотношение с руководством*
 - ▣ *Самостоятельность*
 - ▣ *Пунктуальность, точность*
 - ▣ *Творческая активность*
 - ▣ *Взаимоотношения руководителя и сотрудников*
 - ▣ *Организаторские и плановые способности*
 - ▣ *Надежность*
 - ▣ *Экономическое мышление*
 - ▣ *Коммуникабельность*
 - ▣ *Способность к делегированию полномочий*
 - ▣ *Ответственность*
 - ▣ *Манера общения*
-



Требования к критериям оценивания персонала:

- **Критерии должны быть важными для данной должности**, т.е. при несоответствии стандарту работы по выбранному критерию работы не может выполняться на требуемом уровне.
- **Мы должны обладать достаточной информацией для оценки по выбранным критериям**, т.е. иметь установленные стандарты работы.



Принципы оценки персонала:

- ▣ *объективности* – использование достаточно полной системы показателей для характеристики работника, его деятельности, поведения;
 - ▣ *оперативности* – своевременность и быстрота оценки, регулярность ее проведения;
 - ▣ *гласности* – широкое ознакомление работников с порядком и методикой проведения оценки, доведение ее результатов до всех заинтересованных лиц;
 - ▣ *демократизма* – участие общественности, привлечение к оценке коллег и подчиненных;
 - ▣ *единства требований* оценки для всех лиц однородной должности;
 - ▣ *простоты, четкости и доступности* процедуры оценки;
 - ▣ *результативности* – обязательное и оперативное принятие действенных мер по результатам оценки;
 - ▣ *максимально возможной механизации и автоматизации* процедуры оценки.
-



Методы оценки персонала:

- Метод сравнения;
- Метод экспертных оценок;
- Метод контрольного срока использования полномочий;
- Анализ документов;
- Устный и письменный опрос;
- Анкетирование и тесты;
- Аттестация.



Аттестация персонала (оценка соответствия занимаемой должности)

- процедура систематической формализованной оценки согласно заданным критериям соответствия деятельности конкретного работника четким стандартам выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности за определенный период времени. Процедура аттестации должна быть оформлена в соответствии с законодательными требованиями и локальными нормативными документами компании.



Виды аттестации:

- **регулярная основная, развернутая** (раз в 3 – 5 лет);
- **регулярная промежуточная, упрощенная**, ориентированная на оценку итогов текущей работы (для руководителей и специалистов 1 раз в год, а для некоторых категорий 2 раза в год и чаще);
- **нерегулярная**, вызванная чрезвычайными обстоятельствами (неожиданная вакансия, незапланированная возможность пойти на учебу), при введении новых условий оплаты труда.



Этапы аттестации:

- подготовительный;
- подготовки пакета необходимых документов по аттестуемым работникам;
- проведение самой аттестации;
- использование результатов аттестации.



Подготовительный этап:

- принимается решения о проведении аттестации,
- определяются сроки ее проведения,
- составляются списки работников, подлежащих аттестации,
- определяется количественный состав аттестационных комиссий. (всем этим документам придается юридическая сила: издается приказ по предприятию (организации) об аттестации работников с указанием сроков проведения, состава аттестационных комиссий и графика их работы). В приложении к приказу проводится положение об аттестации.



Подготовка пакета необходимых документов

- **Аттестационный лист** (объективная информация о работнике: образование, стаж работы по специальности, на предприятии, в должности и т.д.). Данная информация готовится работниками кадровой службы.
- **Отзыв** – характеристика (отражает обобщенные результаты оценки деятельности работника, анкетного опроса о поведении работника в коллективе). Готовится непосредственным руководителем.



Проведение самой аттестации

Аттестационная комиссия (5-6 человек):

- рассматривает представленные ей документы,
- заслушивает сообщение о работнике, о достигнутых успехах и недостатках,
- оценивает результаты текущих оценок (используются методы оценки персонала),
- обсуждает в отсутствие аттестуемого результаты аттестации и открытым голосованием дает одну из следующих итоговых оценок:
 - А) соответствует занимаемой должности;
 - Б) соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций аттестационной комиссии с повторной аттестацией через год;
 - В) не соответствует занимаемой должности.



Использование результатов аттестации

- по итогам аттестации издается приказ, которым утверждаются ее результаты, решения об изменениях в расстановке кадров, о должностных окладах, зачислении перспективных работников в резерв на повышение, поощряются положительно аттестованные работники и т. д.
- Результаты аттестации обсуждаются на производственных собраниях, совещаниях совместно с профсоюзной организацией, анализируются итоги аттестации, соблюдение порядка и условий ее проведения, принимаются решения по устранению выявленных недостатков.



Затраты на проведение аттестации

Зарплата одного аттестуемого работника в час
умноженная на количество потраченных часов
плюс зарплата члена комиссии аттестационной
комиссии умноженная на количество потраченных им
часов.

