

**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.**

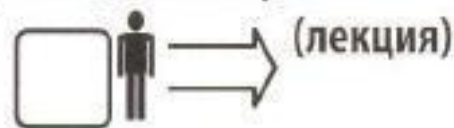
# Пирамида обучения

Степень освоения материала

# Основные методы



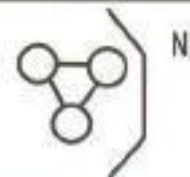
## 1. Трасляция материала



## 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.

## Семина



- 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 обучение +

- 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

- **Кир** сосредоточенность 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

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

## Мозговой штурм

**О**перативный 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

- **Следует различать:**

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

- **Функции наставничества:**

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

## Правила

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

