

Оглавление

Тема 1. Нормативно-правовое регулирование в сфере подготовки, обучения, повышения квалификации.....	5
1.1 Составляющие процесса развития кадрового потенциала.....	5
1.2 Нормативно-правовая база, регламентирующая процесс обучения персонала.....	9
1.3 Методы обучения персонала.....	13
Тема 2. Технология планирования профессиональной карьеры работников.....	18
2.1 Карьера как путь профессионального развития.....	18
2.2 Планирование профессиональной карьеры.....	19
2.3 Особенности горизонтальной формы карьеры.....	23
Тема 3. Формирование и работа с кадровым резервом.....	27
3.1 Управленческий резерв.....	27
3.2 Отбор кандидатов в кадровый резерв.....	30
3.3 Мероприятия по работе с кадровым резервом.....	33
Тема 4. Управление талантами.....	40
4.1 Особенности технологии Talent Management.....	40
4.2 Выявление и оценка талантливых сотрудников.....	42
4.3 Программы по развитию талантливых сотрудников.....	44
Тема 5. Организация мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала.....	50
5.1 Определение функционального взаимодействия.....	50
5.2 Условия эффективного управления деловой карьерой.....	54
5.3 Мониторинг реализации развития карьеры.....	58
Тема 6. Анализ рынка образовательных услуг и потребностей организации в обучении персонала.....	62
6.1 Нормативно-правовые основы развития образования.....	62
6.2 Особенности рынка образовательных услуг.....	64
6.3 Обоснование потребности в развитии образования.....	68

Тема 7. Планирование и организация мероприятий по обучению персонала.....	70
7.1 Особенности процесса обучения персонала	70
7.2 Процесс подготовки обучения	72
7.3 Услуги посредников в обучении.....	76
Тема 8. Планирование и обеспечение внутрифирменного обучения.....	82
8.1 Особенности внутрифирменного обучения	82
8.2 Требования к внутрифирменному обучению	85
8.3 Обучение в корпоративных университетах	92
Тема 9. Формирование самообучающейся организации	98
9.1 Особенности самообучающейся организации	98
9.2 Коучинг	102
9.3 Особенности обучения топ-менеджеров	106
Тема 10. Планирование бюджета и оценка эффективности обучения персонала.....	113
10.1 Показатели оценки обучения	113
10.2 Бюджет на обучение персонала	118
10.3 Инвестиции в развитие человеческих ресурсов	121
Тема 11. Документационное обеспечение процессов развития и обучения персонала.....	128
11.1 Руководящие указания по обучению.....	128
11.2 Формирование плана обучения персонала.....	130
11.3. Документация для оформления обучения сотрудников	132
Тест по всем темам.....	140
Рекомендуемая литература.....	154

Тема 1. Нормативно-правовое регулирование в сфере подготовки, обучения, повышения квалификации

1.1 Составляющие процесса развития кадрового потенциала

Основу любой организации составляет кадровый потенциал. Именно кадры являются активным элементом организации и ее движущей силой. От квалификации персонала, их эффективного использования, расстановки зависит результат деятельности организации, её преимущество в социальной и экономической сфере, а также место организации на рынке труда. На сегодняшний день не существует единого понятия кадрового потенциала.

В управленческой литературе можно встретить такое определение кадрового потенциала «как совокупность способностей всех людей, которые заняты в данной организации и решают определенные задачи. Кадровый потенциал заложен в тех функциях, которые он исполняет как профессионал и в силу своих способностей, знаний опыта». Также кадровый потенциал определяют, как интегральную характеристику персонала, достижение целей предприятия за счёт его максимальных возможностей.

Наиболее полному определению кадрового потенциала соответствует такое понятие, как: «сочетание личностных характеристик персонала их специальных знаний, квалификации и опыта, а также потенциальных возможностей, которые в процессе трудовой деятельности могут быть активированы и использованы организацией для достижения поставленных краткосрочных или долгосрочных целей». Исходя из этого определения, можно вывести составляющие понятия кадрового потенциала.

Кадровый потенциал = Личностный потенциал (способности, возможности, задатки, характер, темперамент) + потенциал знаний (компетентность, знания, умения, навыки) + коммуникационный потенциал (направленность информационных потоков) + потенциал развития (самоутверждение, самовыражение).

Под *потенциальными возможностями персонала* понимается совокупность человеческих качеств, которые могут быть применены при конкретных обстоятельствах. Для эффективного выполнения работы персонала необходимы специальные знания. Специальные знания — это совокупность теоретических знаний и практических навыков в конкретной области, приобретаемые путём специальной подготовки и необходимые для решения вопросов.

Кадровый потенциал находится под влиянием таких факторов, как:

1) Внешние: социальный, технический, экономический.

Социальный: качество трудовой жизни: зарплата, возможность сделать карьеру, возможность реализации личных целей, уровень благосостояния работника, обеспечить работника социальными льготами, текучесть кадров, качество работы.

Технические: производительность труда, характер и содержание труда, качество труда персонала, оснащённость производства (уровень механизации и автоматизации производства), коэффициент труда и безопасность труда.

Экономический: состояние экономики, ситуация на рынке труда (спрос на персонал, его количественная структура; предложение в области персонала — это ситуация в сфере учебных заведений, центре занятости), уровень безработицы, уровень инфляции.

2) Внутренние факторы: личностные, статусный потенциал, мотивационный фактор.

Личностные: психофизиологические: пол, возраст, характерологический тип, работоспособность, способности, компетентность, знания, умения, навыки, опыт работы.

Статусный потенциал — реализация потребностей работников трудовой деятельности. Признание результатов работы коллегами, одобрение работы.

Мотивационный фактор предполагает, что каждый сотрудник может, мотивировано работать, когда знает чётко поставленную цель и считает её достижимой. Внутренний фактор, вызывающий удовлетворённость своей работой.

Грамотное управление кадровым потенциалом базируется на следующих принципах:

1) Системности (синергии). Организация рассматривается как совокупность элементов, находящихся во взаимодействии. Основное внимание направлено на структуру организации, её иерархию и свойства элементов, которые проявляются как во взаимодействии, так и во взаимосвязях. Целостная система создает синергетический эффект, который намного больше суммы своих элементов. Задача руководителя — найти такой набор элементов.

2) Эффективности. Заключается в том, что при достижении поставленных целей необходимо минимизировать издержки и потери, то есть наиболее эффективно использовать имеющиеся ресурсы.

3) Вознаграждения. При постановке цели персонал нужно стимулировать посредством вознаграждения, при этом поощрение должно быть справедливым, то есть дифференцировать систему оплаты по степени трудоёмкости поставленных задач, значимости работы, а также экономичности достижения цели.

4) Цикличности. Повторяющийся процесс в результате, которого элементы, следуя друг за другом или чередуясь, составляют единое целое. Принцип цикличности позволяет определить общие закономерности процесса развития кадрового потенциала и прогнозировать его.

Обучение персонала должно быть увязано с требуемым для определённой должности уровнем труда, квалификацией, а не являться самоцелью. Развитие персонала требует вложения средств и предполагает повышение конкурентоспособности работников и, следовательно, организации в целом. Эффективность обучения впоследствии будет выражаться в повышении уровня производительности труда, улучшения качества работы, снижение количества аварий по вине сотрудника, сокращение брака. Но чтобы были достигнуты цели, поставленные руководством, при принятии решения о развитии кадрового потенциала, необходимо тщательно контролировать процесс обучения. Чтобы процесс обучения персонала не стал пустой тратой сил, времени и денег, обучение сотрудника должно происходить в течение всего срока его производственной деятельности в организации.

В зависимости от целей и задач обучения существует несколько установленных и принятых во всем мире **видов и форм профессионального обучения**. Наиболее распространенными являются:

1. Обучение при приеме на работу руководителей и специалистов, впервые принятых на работу, проводится для изучения специфики деятельности предприятия, организации производства, экономики, технологии, социальных условий труда, техники безопасности и промышленной санитарии, экологических требований.

Обучение при приеме на работу (первичное обучение) проводится, как правило, после оформления документов для приема на работу. Продолжительность обучения 7–14 дней. Успешное окончание первичного обучения обеспечивает допуск к работе по конкретной должности или специальности в соответствии с действующим на предприятии порядком.

2. Ежегодное обучение для руководителей и персонала проводится для ознакомления их с инновационными технологиями, эффективными методами управления и анализа производства и в сфере управления человеческими ресурсами.

3. Повышение квалификации проводится для обновления теоретических и практических знаний, умений и навыков руководителей и специалистов в соответствии с постоянно возрастающими требованиями государственных образовательных стандартов и особенностями развития производства.

4. Стажировка — форма обучения, в процессе которого закрепляются на практике профессиональные знания, умения и навыки, полученные в результате теоретической подготовки. Организуется как в РФ, так и за рубежом на предприятиях, в компаниях, ведущих научно-исследовательских организациях, образовательных учреждениях, консультационных фирмах.

5. Профессиональная переподготовка направлена на получение руководителями и специалистами дополнительных знаний, умений и навыков по образовательным программам, необходимым для выполнения нового вида профессиональной деятельности.

6. Переквалификация руководителей и специалистов проводится для получения ими *второго образования* по новой специальности или квалификации на базе имеющегося высшего или среднего профессионального образования.

- По объекту обучения обучение также можно классифицировать как
- *обучение высшего управленческого звена;*
 - *обучение среднего звена,*
 - *обучение непосредственных исполнителей.*

Обучение различных категорий работников должно быть основано на совершенно разных целях, так обучение исполнителей приведет, в первую очередь, к повышению качества продукции и экономической и технической безопасности организации; обучение среднего управленческого звена способствует легкому проведению изменений в компании; обучение же высшего звена управления изменит общие аспекты управления организацией.

По субъекту обучения — с *привлечением тренера и без его привлечения*. Чаще занятия проводятся с привлечением тренера (это такие методы обучения персонала как производственный инструктаж, чтение лекций,

проведение деловых игр, разбор конкретных производственных ситуаций, проведение конференций и семинаров), но присутствие профессионала-тренера вовсе необязательно. В этом случае применимы следующие методы: смена рабочего места, формирование групп по обмену опытом, создание кружков качества и другие методы.

По формам проведения обучение подразделяется на *индивидуальное и корпоративное (групповое)*.

Индивидуальное обучение осуществляется на открытых тренингах, семинарах и конференциях внешних компаний, в высших учебных заведениях, на стажировках и т. п.

Корпоративное (групповое) обучение проводится на тренингах или семинарах, организованных с помощью внешних компаний или посредством привлечения внутренних ресурсов компании.

По формам планирования обучение подразделяется на *плановое и внеплановое*.

Плановое обучение осуществляется по **программам повышения квалификации (ППК)**:

- ППК управленческого персонала;
- ППК целевых групп и подразделений Компании;
- ППК отдельных сотрудников;
- ППК кадрового резерва;
- программа обучения новых сотрудников, программа адаптации.

Внеплановое обучение проводится по производственной необходимости, по заявкам руководителей структурных подразделений Компании и согласно потребностям сотрудников (после утверждения с руководством) и может осуществляться по инициативе непосредственного руководителя и заявки самого сотрудника.

По срокам обучение бывает *краткосрочное и долгосрочное*.

– *долгосрочное дополнительное* обучение персонала, связанное со стратегическими задачами компании;

– *краткосрочное обязательное* обучение персонала, вызванное необходимостью поддержания технологических процессов на современном уровне;

– *краткосрочное дополнительное* обучение персонала, связанное со стратегическими задачами фирмы.

В **долгосрочном обязательном и дополнительном обучении** (длительных программах, получении второго образования, программах повышения квалификации), безусловно, заинтересована и компания, и сотрудники. Оно повышает стоимость работника на рынке труда, поэтому в этом случае хорошим решением будет паритетная оплата обучения персонала. В этом случае повышается и мотивация персонала, и его лояльность. С другой стороны, компания имеет компенсацию части затрат, и, заключая договор с сотрудником, получает определенные гарантии его работы в организации и использование полученных им знаний.

Краткосрочное обязательное и дополнительное обучение персонала, связанное с оперативными задачами компании — это очень большой спектр различных мероприятий, которые необходимы для эффективного оперативного управления, связанные со стратегическими задачами организации. В эту категорию входят семинары и бизнес-тренинги, которые представляют инте-

рес для компании как на нынешнем этапе, так и в перспективе. Это могут быть конференции и выставки, где происходит обмен опытом. Также сюда можно отнести и участие специалистов компании в работе различных профессиональных клубов и сообществ.

Краткосрочные программы обучения специалистов имеют массу преимуществ. В них больше заинтересована компания для решения своих бизнес-задач, поэтому его обычно целиком оплачивает организация. Практически все учебные заведения предлагают краткосрочные программы переподготовки, а быстрая, интенсивная переподготовка, в течение 1–3 недель, выгодна и сотруднику, и предприятию.

Специалисты в области обучения давно поняли, что не существует одного универсального метода обучения — каждый имеет свои достоинства и недостатки. Поэтому большинство современных программ профессионального обучения представляют собой сочетание различных приемов подачи материала — лекций, видеофильмов, деловых игр, моделирования и т. д.

Чем больше организация вкладывает средств в обучение и развитие кадрового потенциала, тем выше производительность труда сотрудников, качество работы, своевременность выполнения работы. Сотрудник чувствует значимость своего труда в организации, у него возникает стремление личностного роста. Стремление сотрудника выполнить работу более интенсивно отражается на прибыли и конкурентоспособности организации на рынке.

1.2 Нормативно-правовая база, регламентирующая процесс обучения персонала

Нормативно-правовая база, регламентирующая процесс обучения персонала, состоит только из двух документов, закрепляющих перечень документов, требуемых для сопровождения процесса обучения кадров. Это ГОСТ Р ИСО10015–2007 «Руководящие указания по обучению» и Трудовой Кодекс РФ.

В ТК РФ отмечается, что реализация права на повышение квалификации, профессиональную подготовку и переподготовку осуществляется посредством заключения между работодателем и работником дополнительного договора — ученического.

Ученический договор выступает в качестве основания возникновения между работодателем и учеником ученических отношений, направленных на ускоренное приобретение работником профессиональных навыков, требуемых для выполнения определенных функций.

В 1 части 198 статьи ТК РФ отмечается, что работодатели имеют право заключать с лицами, поступающими на работу, ученические договоры на профессиональное обучение, а с работниками организации — ученические договоры на переобучение или профессиональное обучение без отрыва от производства (или с отрывом).

Содержание ученического договора закреплено в 199 статье ТК РФ:

1. Исходя из 1 части 198 статьи ТК РФ, в ученическом договоре должна быть указана информация о сторонах, вступивших в отношения в связи с профессиональным обучением.

Одной из сторон договора является работодатель. В связи с этим в договоре указываются полное наименование работодателя — организации (юридического лица) и фамилия, имя, отчество субъекта, уполномоченного на заключение ученических договоров.

Другая сторона ученического договора — работник, направляемый на профессиональную подготовку данным предприятием или человек, устраивающийся на работу. Для данной стороны ученического договора указываются: паспортные данные и ФИО.

2. В ученическом договоре обязательно должно быть указано наименование приобретаемой учеником профессии, квалификации, специальности в точном соответствии с ЕТКС (Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих), квалификационными справочниками должностей служащих и тарифно-квалификационными характеристиками.

Срок обучения выступает в качестве необходимого условия ученического договора.

3. Коллективным соглашением (договором) закрепляется обязанность предприятия-работодателя по организации обучения (переобучения) работников на производстве. В отдельных разделах коллективного соглашения (договора) устанавливается численность работников, которые должны быть направлены на подготовку или переподготовку по специальностям или профессиям, необходимым для данного предприятия, определяются условия, обеспечивающие ученикам успешное усвоение профессиональных навыков и теоретических знаний по приобретаемой специальности или профессии (41 статья ТК).

Данная обязанность работодателя должна быть конкретизирована в ученическом договоре. В частности, в ученическом договоре закрепляется соглашение по поводу обучения по определенной специальности или профессии в объеме установленных требований к уровню практических навыков или теоретических знаний относительно данной специальности или профессии.

4. В соответствии с ученическим договором, на работодателя возложены следующие обязательства по обеспечению возможности обучения: использовать ученика на работе по избранной им специальности или профессии, не привлекать ученика к сверхурочным работам, не направлять ученика в период обучения в служебные командировки, не имеющие отношения к обучению (201 и 203 статьи ТК).

5. Ученическим договором предусматривается обязанность ученика по прохождению профессионального обучения в объеме утвержденной учебной программы и в соответствии с полученной специальностью, профессией или квалификацией. В ученическом договоре устанавливается, что ученик обязан проработать по трудовому договору у данного работодателя в течение срока, установленного соглашением сторон в ученическом договоре.

6. В ученическом договоре обязательно должно содержаться указание на размер стипендии, которая причитается в период ученичества.

Отсутствие в ученическом договоре даже одного из перечисленных выше условий рассматривается как административное правонарушение (5.27 статья КоАП). В содержание ученического договора, кроме вышеуказанных условий, могут быть включены дополнительные условия, установленные соглашением сторон, например, срок сдачи квалификационного экзамена, рас-

писание теоретических занятий, графики по практической работе, условия обеспечения справочной литературой, компьютером, жильем и т. д.

Второй нормативный документ, которым регламентируется процесс обучения персонала и в котором закреплён перечень необходимых для сопровождения процесса обучения персонала документов, является ГОСТ Р ИСО10015–2007 «Руководящие указания по обучению».

Исходя из требований данного ГОСТа, процесс обучения представлен в виде схемы цикла обучения (рис. 1.1). Завершение одного этапа является началом следующего.

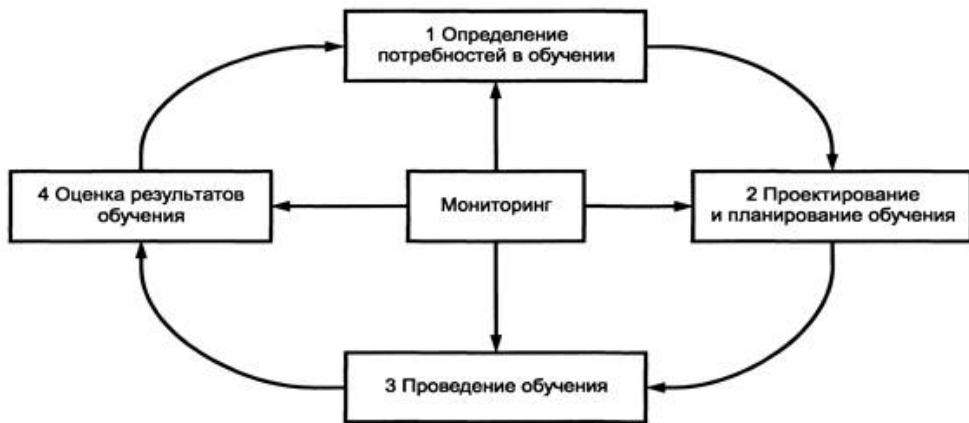


Рисунок 1.1. Схема цикла обучения

Процесс обучения начинается с проведения анализа потребностей предприятия в обучении и регистрации проблем, связанных с компетентностью.

Под **компетентностью** подразумевается личностная способность сотрудника (специалиста) решать определенный перечень профессиональных задач. Совокупность компетенций, а также наличие опыта и знаний, необходимых для осуществления эффективной деятельности в заданной предметной области называется компетентностью.

Определение потребностей в обучении должно основываться на результатах анализа ожидаемых и текущих потребностей организации в сравнении с уровнем компетентности, имеющимся у персонала.

Требования к компетентности должны быть задокументированы. Анализировать уровень компетентности рекомендовано через запланированные интервалы времени или, в случае необходимости, при распределении работ либо при оценке их исполнения. При выборе решений по сокращению различий в уровнях компетентности, предприятию необходимо определить, а затем документально оформить потребности в обучении (т. е. в виде заявки).

В заявке на обучение должны быть документально оформлены ожидаемые результаты и цели обучения. В качестве входных данных для заявки на обучение выступает перечень требований к компетентности, результаты обучения, запросы на осуществление действий корректирующего характера и имеющиеся различия в уровнях компетентности.

На стадии планирования и проектирования закладывается основа плана обучения. Организации необходимо установить и зафиксировать факторы и условия, ограничивающие процесс обучения, а также возможные методы обучения, удовлетворяющие потребности в обучении. Также необходимо определить и документально оформить критерии выбора соответствующих методов обучения либо комбинации таких методов. План обучения разрабатывается в целях установления четкого понимания потребностей предприятия в обучении, а также четкого понимания требований, предъявляемых к самому обучению и к его результатам. **План обучения** включает:

- а) требования и цели организации;
- б) заявку на обучение;
- в) цели обучения;
- г) обучающихся (персонал или целевые группы);
- д) примерное содержание и методы обучения;
- е) программу и план-график обучения с указанием основных этапов, сроков и продолжительности обучения;
- ж) требования к ресурсам (персонал и материалы);
- з) финансовые требования;
- и) методы и критерии оценки результатов обучения.

Выбор поставщика обучения регистрируется в формальном договоре или соглашении, устанавливающем ответственность, полномочия и права собственности применительно к процессу обучения.

На этапе проведения обучения поставщик предпринимает все необходимые действия для проведения обучения, установленного планом. Завершение обучения включает:

- получение информации обратной связи от обучающегося;
- предоставление информации обратной связи персоналу и руководству учреждения, вовлеченного в процесс обучения.

Основная цель оценки заключается в подтверждении достижения целей обучения и предприятия в целом, включая оценку результативности обучения.

В качестве входных данных для этапа оценки результатов обучения выступают: план обучения, заявки на обучение, зарегистрированные записи по проведенной программе обучения. В отчет по оценке обучения, помимо заявки, может быть включена такая информация:

- критерии и план-график оценки, описание методов и источников;
- результаты анализа собранных данных и интерпретация результатов;
- анализ затрат на обучение;
- рекомендации по улучшению и выводы.

В случае выявления несоответствий может понадобиться применение корректирующих мероприятий. Завершение обучения оформляется документально в виде соответствующих записей.

Главная цель мониторинга заключается в обеспечении объективных свидетельств результативности процесса обучения и удовлетворении требований предприятия в обучении. Мониторинг включает в себя проведение анализа всего процесса обучения на каждом из четырех этапов (рисунок). Предприятие должно регистрировать соответствующие записи о проведенных мероприятиях, предпринятых действиях, планируемых мерах и полученных результатах, связанных с оценкой и мониторингом.

В состав входных данных для мониторинга входят все записи на всех этапах процесса обучения. На основе полученных записей может быть проведен анализ различных этапов процесса обучения для выявления несоответствий и осуществления соответствующих действий корректирующего или предупреждающего характера. Постоянным сбором входных данных, выступающим в качестве основы для валидации (под валидацией подразумевается подтверждение на основе представления объективных свидетельств того, что требования, предназначенные для конкретного применения или использования, выполнены, декларируемые характеристики и свойства подтверждены, а поставленная цель достигнута) процесса обучения, обеспечивается разработка рекомендаций по его улучшению.

В процессе обучения персонала должна документироваться определенная информация и создаваться определенные документы.

На этапе определения потребностей в обучении осуществляется:

- документирование требований к компетенциям;
- оформление заявки на обучение.

На этапе планирования и проектирования:

- закладывается основа плана обучения;
- документально оформляются критерии выбора соответствующих методов обучения или комбинаций таких методов;
- в формальном договоре или соглашении регистрируется выбор поставщика (исполнителя) обучения.

Этап оценки результатов обучения включает:

- создание отчета по оценке процесса обучения.

На этапе мониторинга:

- предприятие осуществляет регистрацию соответствующих записей о предпринятых действиях, планируемых мерах и полученных результатах, связанных с оценкой и мониторингом.

Перечень документов, которые должны создаваться, и перечень данных, которые должны документироваться в ходе обучения персонала, закреплены на законодательном уровне.

1.3 Методы обучения персонала

Методы обучения можно разделить на три группы.

1. Методы обучения на рабочем месте.
2. Методы обучения на рабочем месте или вне его.
3. Методы обучения вне рабочего места.

I МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ

Демонстрация — вспомогательный метод обучения, при котором преподаватель (тренер, мастер своего дела) показывает, рассказывает, как выполнять работу.

Наставничество — профессиональная подготовка молодых работников опытными квалифицированными специалистами. Широко применялось в прошлые годы и хорошо мотивировалось.

Кураторство (куратор — от лат. *попечитель*) — форма контроля со стороны специально отобранных людей за определенным видом деятельности или группой лиц (лицом), помогающих курируемым развиваться в своей профессии.

Рабочие ротации (планомерное приобретение опыта) — перемещение работника с одного рабочего места на другое, которое обеспечивает организации реальную гибкость в кадровом обеспечении за счет многопрофильной подготовки работников. Ротация может быть также использована для формирования кадрового резерва.

II МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ ИЛИ ВНЕ ЕГО

Активное обучение — метод погружения в реальные проблемные ситуации или реальную среду обитания (например, при изучении иностранных языков используется метод погружения в языковую среду).

Активное обучение имеет широкий набор методов. Важное место среди них занимает *метод мозгового штурма* (brain storming), или мозговой атаки, — один из методов интеллектуально-креативной активизации человеческих ресурсов организации.

Технология мозгового штурма была разработана Алексом Осборном (США) в 1950-х гг. с целью стимулировать творческие начинания и генерирование идей. Метод основан на накоплении максимально доступного числа различных идей, спонтанно генерируемых всеми участниками процесса.

При проведении МА необходимо придерживаться определенных правил, суть которых сводится к следующему:

- необходимо создать атмосферу свободного мышления, возможности высказывания любых суждений, если они даже кажутся на первый взгляд абсурдными;

- не критиковать;

- высказывать как можно больше идей, продуцировать цепную реакцию идей;

- поощрять и вызывать ассоциативное мышление.

Проблемы возникают и формулируются на основе проблемных ситуаций, которые представляют собой противоречивое единство известного и неизвестного. Отсюда возникает необходимость в нахождении недостающих (непознанных) элементов, и по отношению к ним формулируются проблемы, требующие ответа на вопрос что представляют собой эти элементы, каковы их природа, свойства причины и т. д.?

Профессиональный инструктаж — метод обучения посредством сочетания рассказа и показа — объяснений и демонстрации. В процессе обучения используются видеоматериалы, схемы, диаграммы и другие наглядные пособия.

Задание для самостоятельной работы используется в качестве формы обучения для проверки знаний и их использования, часто коллективной формы. Например, обучающемуся предлагается разработать бизнес-план на избранную тему или составить аналитический отчет по кадровому аудиту, проведенному в конкретной организации.

Разработка проекта — преимущественно коллективная форма задания обучающемуся/обучающимся, при выполнении которого необходимо пока-

зять полученные знания и умение использовать их на практике, например, в виде разработанной проектной документации.

Направленное чтение может быть полезным способом получения знаний при условии понимания обучающимися полезности рекомендованных книг, а также неотвратимости наказания за невыученный урок (непрочтенную книгу).

Обучение с использованием вычислительной техники и информационных технологий (дистанционное обучение) - это форма индивидуального обучения с использованием новых технологий в сфере образования (используются интерактивное видео, Интернет).

Мультимедийное обучение — комплексная организационная система, которая объединяет видеосредства, учебники, графики, фотографии, анимацию, в совокупности создающие активную компьютерную программу. Метод эффективен при проведении практических занятий, моделировании, обучении управлению людьми и регулировании межличностных отношений.

III МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ ВНЕ РАБОЧЕГО МЕСТА

Лекция предназначена для передачи многочисленной аудитории информации запланированного содержания и в отведенное для нее время. Однако объем материала, который неактивная аудитория может усвоить, ограничен и составляет не более 20 %. Лекционный материал необходимо иллюстрировать соответствующими наглядными пособиями. Мультимедийная техника позволяет повысить информационную составляющую лекции.

Диспут или конференция — структурированная дискуссия по заранее предложенной теме, которая позволяет проверить понимание участников и вызвать реакцию на то, что преподается.

Обсуждение — метод активизации учебного процесса, который позволяет:

- вовлечь слушателей в активное участие в процессе обучения;
- открыть возможность учиться на опыте других;
- помочь понять другие взгляды;
- развить способности к самовыражению, отстаиванию собственной точки зрения.

Анализ конкретных ситуаций (кейсов) — описание события (проблемы) либо ряда обстоятельств (кризисной ситуации), которые обучающиеся анализируют, чтобы установить причины возникновения проблемы и выработать способы ее решения. Широко применяется в интеллектуально-креативной аудитории среди топ-менеджеров, руководителей различных рангов.

Ролевые игры — метод имитации реальной проблемной ситуации, когда обучающиеся принимают на себя роли действующих лиц. Данный вид обучения проводится по заранее подготовленному сценарию, дающему возможность участникам попробовать себя в разрешении различных проблемных ситуаций. При хорошей режиссуре и игре своих ролей обучающимися данный метод может быть очень эффективным.

Моделирование — метод обучения, сочетающий в себе анализ конкретных ситуаций и ролевые игры.

В результате успешно проведенного занятия обучающиеся получают возможность на практике отработать поведение в условиях, идентичных тем, с которыми столкнутся по окончании курса у себя на работе.

Групповые задания — метод совместного группового исследования и выработки решения. Групповые задания можно использовать как часть программы построения команды и для развития навыков взаимодействия.

Групповая динамика — метод обучения, преследующий три взаимосвязанных цели:

- 1) повысить эффективность командной работы;
 - 2) добиться понимания самого себя и своих возможностей каждым членом команды;
 - 3) развивать навыки взаимодействия и эффективной работы в команде.
- Тренинг групповой динамики также может способствовать изменению индивидуальных установок и ценностей.

Тренинг уверенности в себе предназначен для того, чтобы помочь обучающемуся развить навыки межличностного общения. Помогает научиться отстаивать свои права, не нарушая прав других лиц.

Дистанционное обучение — метод организации учебного процесса, позволяющий обучающимся учиться в удобное для них время и в удобном месте. Задания обычно отправляются по почте с использованием вычислительной техники и информационных технологий, а также с применением современных учебных пособий.

В настоящее время получает широкое развитие электронное обучение, дающее возможность учащимся, находящимся в разных местах, получать свежую информацию. Основной принцип электронного обучения — создание компьютерных сетей.

Среди организационных форм обучения в крупных компаниях появляются корпоративные университеты.

Корпоративный университет — система внутрифирменного обучения персонала в соответствии со стратегическими целями организации и по единой методологии, охватывающая все уровни управления.

Основными задачами корпоративного университета являются:

- реализация конкурентного преимущества организации на рынке;
- формирование единой методологии менеджмента;
- системное управление знаниями;
- внедрение эффективной системы управления и развития человеческих ресурсов;
- формирование кадрового резерва;
- создание единых корпоративных ценностей и корпоративной культуры;
- генерация идей, повышение креативности, стимулирование непрерывного развития организации.

Вопросы и задания по теме

1. Дайте понятие кадрового потенциала и опишите его составляющие.
2. Охарактеризуйте факторы, влияющие на кадровый потенциал.
3. Раскройте сущность принципов управления кадровым потенциалом.

4. Определите требования Трудового Кодекса РФ по документационному сопровождению процесса обучения.
5. Опишите руководящие указания государственного стандарта РФ по обучению.
6. Определите основные показатели для мониторинга процесса обучения.
7. Составьте алгоритм по выбору подходящего метода обучения
8. Раскройте сущность коучинга, опишите его отличительные особенности и виды.
9. Определите основные критерии и показатели для оценки эффективности обучения топ-менеджеров.
10. Подготовьте сообщение на тему: «Концепция постоянных позитивных изменений окружения как стимул для развития человеческих ресурсов».

Тема 2. Технология планирования профессиональной карьеры работников

2.1 Карьера как путь профессионального развития

Карьера — успешное продвижение в области общественной, служебной, научной и прочей деятельности. Понятие «карьера» имеет много значений. Наиболее популярное отражается в идее продвижения вперед по однажды выбранной линии работы. Например, получение больших полномочий, более высокого статуса, престижа, власти. Современный менеджмент рассматривает карьеру с двух позиций. С одной стороны, карьера — это набор должностей, занимаемых человеком в течение жизни. Это целевая карьера. С другой стороны, карьера включает в себя изменения ценностей и мотивов человека, которые происходят с ним в течение жизни. Это субъективная карьера. Обе эти позиции фиксируются на индивиде, предполагая, что человек может в определенной степени контролировать свою судьбу, управлять своими возможностями в достижении максимального успеха и удовлетворении от своей профессиональной деятельности. Карьера — это совокупность всех должностей, вмещающихся в одну трудовую жизнь. В связи с вышеизложенным понятием «карьера» как успешное продвижение вперед по однажды выбранной линии работы может быть использовано лишь при условии, что под продвижением подразумевается не только должностной, но и профессиональный рост.

Карьера — это поступательное продвижение работника вверх по служебной лестнице, в основе которого лежит субъективное осознание собственных суждений работника о своем трудовом будущем. Термин «карьера» не означает иного успеха или неудачи, кроме как в собственном суждении индивида. Это не что иное, как внутренняя позиция и поведение, субъективно осознанное восприятие индивидом своего положения в организации. Для одного человека успех — это продвижение по ступенькам иерархии наверх. Для другого — возможность творчества и профессионализма в рамках занимаемой должности. При этом оба удовлетворены своим положением в организации.

Разновидности деловой карьеры

Деловой карьерой большинство людей привыкли считать продвижение работника по ступенькам служебной лестницы (так называемая «вертикальная карьера»). Однако, подобное продвижение является лишь одной из разновидностей карьеры, ее *административным* вариантом. Другой вариант — последовательная смена занятий лица в пределах одного уровня управления (*горизонтальная карьера*). Еще одной разновидностью карьеры является постоянное повышение квалификации работников (*профессиональная карьера*).

Выделяется еще одна разновидность карьеры — *центростремительная*. В отличие от предыдущих вариантов ее суть состоит не столько в перемещениях как таковых, сколько в приближении к «ядру» организации. Речь идет о том, что человек, даже не занимая каких-то высоких должностей, может оказаться близким руководству, допущенным в узкий круг общения, включиться в элиту.

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru