

## 1. Развитие персонала: понятие, цели, принципы.

**Развитие персонала** – это совокупность организационно-экономических мероприятий службы управления персоналом, направленных на самосохранение и совершенствование функционирования организации.

*Развитие персонала* предполагает реализацию таких процессов, как: позиционирование организации на рынке труда; оценка кандидатов на вакантную должность; обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала; профессиональная адаптация и социализация; текущая периодическая оценка кадров; планирование деловой карьеры; работа с кадровым резервом.

**Цели:** повышение трудового потенциала работников для решения личных задач и задач в области функционирования и развития организации; повышение эффективности труда; снижение текучести кадров; подготовка необходимых руководящих кадров; подготовка новых сотрудников; достижение конкурентоспособности; достижение независимости от рынка труда; адаптация к новым технологиям; рост удовлетворенности трудом.

**Принципы:** целостность системы развития, преемственность различных видов и форм развития персонала; опережающий характер обучения и развития на основе прогноза научно-технического развития и условий развития организации; гибкость различных форм развития, возможность их использования на отдельных этапах развития; профессиональное и социальное стимулирование развития человеческих ресурсов; построение системы развития персонала с учетом конкретных возможностей организации, социально-экономических условий его функционирования.

## 6. Политика организации в области обучения и развития персонала.

Политика организации в сфере обучения и развития персонала в целом должна основываться на следующих принципах. *Во-первых*, в процесс обучения должно быть непосредственно вовлечено руководство фирмы. Руководитель несет ответственность не только за свой служебный рост, но и за рост своих подчиненных. Если работника определяют на обучение, то его непосредственный руководитель должен участвовать в формулировании целей обучения. По мере прохождения учебы руководитель должен давать оценку успешности курса и принимать решение о продолжении обучения. *Во-вторых*, учебные программы должны приводиться в соответствие с корпоративными задачами, производственной и рыночной стратегией. *В-третьих*, обучение работников успешно только тогда, когда оно связано с другими составляющими кадровой работы. *В-четвертых*, результаты обучения подлежат тщательной оценке. Оцениваются различные параметры: понравился ли курс обучающимся, появились ли у них новые полезные знания. В случае неудовлетворительных ответов на эти вопросы, либо в случае перемены предпочтений у работника учебная программа должна пересматриваться.

## 2. Преимущества развития персонала для организации и для сотрудника.

Успех любого бизнеса зависит от квалификации команды. Есть *два способа* сформировать сильную команду — нанять все более профессиональных специалистов или развивать действующих сотрудников, чтобы они постепенно росли. Выгоднее направить его внутрь бизнеса и повысить профессионализм тех, кто уже работает в компании. *Развитие персонала в организации* – это регулярное повышение профессиональных и личностных компетенций работников. **На что влияет развитие персонала организации?** -

*Эффективность работы.* Человек получает новые знания и навыки, применяет их на практике и улучшает эффективность труда. Снижается количество ошибок в работе. В результате поддерживается высокое качество продукта или услуги компании. - *Мотивация к росту.* Профессиональный и карьерный рост – одна из причин, почему сотрудники остаются в компании. Чтобы привлечь в компанию хороших профессионалов или сохранить своих ценных работников, нужно предоставить им возможности для развития. Заинтересовать новыми вызовами и более сложными задачами. - *Лояльность сотрудников.* Занимаясь обучением и развитием персонала, вы проявляете заботу о работниках. Они чувствуют благодарность за то, что вы инвестируете в них, и в ответ на это стараются производить ценный результат на рабочем месте. - *Формирование команды и общих стандартов.* Когда сотрудники изучают одну и ту же информацию и работают по одинаковой технологии, у них образуется общее информационное поле. Им становится проще взаимодействовать друг с другом. - *Укрепление репутации.* Клиенты, которые знают, что компания развивает экспертизу своих сотрудников, больше доверяют ей и спокойны за качество ее продукта или услуги.

## 7. Причины приоритетных инвестиций в развитие персонала.

Развитие персонала для каждого предприятия является существенным элементом производственных инвестиций. Посредством поощрения обучения предприятие открывает своим сотрудникам возможность повышать профессиональные навыки и тем самым создает костяк квалифицированного персонала и осуществляет его опережающую подготовку. Без развития сотрудников не может быть успешного развития организации. Необходимо также отметить, что объектом инвестиций в персонал становятся именно сотрудники, а не собственники фирмы. **Причинами приоритетных инвестиций в развитие персонала являются:** - необходимость повышения деловой активности каждого сотрудника в целях обеспечения выживания организации; - сохранение конкурентоспособности предприятия невозможно без новых технологий, а обучение работе с новой техникой невозможно без значительных инвестиций в развитие персонала; - мероприятия по развитию персонала обеспечивают рост производительности труда, следовательно их финансирование соответствует принципу экономической эффективности расходов.

## 3. Виды и методы развития персонала.

**Виды:** - *Первичная подготовка.*

Это обучение новых сотрудников тем знаниям, которые необходимы для старта работы на выбранной должности. Например, во вводном курсе обучают правилам работы в компании, должностным инструкциям и технологиям выполнения работы. - *Повышение квалификации.* В каждой компании, независимо от деятельности, важно и необходимо повышение квалификации сотрудников. Ведь повышение квалификации — это получение более углубленных знаний для повышения качества и результативности выполнения задач. Например, у HR-менеджера не всегда получается найти подходящих кандидатов на должность в компании. Чтобы улучшить результаты его работы, нужно повысить его квалификацию, обучив новой технологии найма. Менеджер обучается и параллельно применяет технологию в работе. - *Переподготовка.* Это получение знаний в смежном или вообще другом направлении. Например, вы планируете повысить менеджера до руководителя отдела продаж. Для этого ему нужно овладеть доп. навыками. Можно назначить ему обучение по управлению командой и передать некоторые задачи РОПа, чтобы он мог сразу использовать новые знания.

**Методы:** - *Тренинги.* Это и формирование конкретных навыков, необходимых для современной рабочей активности, и создание и демонстрация групповых и организационных норм, создание условий для появления организационной лояльности. - *Организационное консультирование.* Проходя через необходимые этапы организационного консультирования в рамках развития персонала (диагностика — разработка изменений — внедрение изменений — контроль), компания достигает эффектов, которые были невозможны в актуальном менеджменте. По результатам процедуры у руководства появляется возможность увидеть проблемные точки компании, получить прогноз дальнейшего развития, разработать стратегию и двигаться дальше. - *Коучинг.* Коучинг заключается в индивидуальном психологическом и управленческом консультировании руководителей компании. Коуч стимулирует внутренние ресурсы менеджеров, не давая советов относительно развития бизнеса, подводит консультируемого к пониманию ситуации в компании и принятию решений, созревших во время коучинговой работы, сам формулирует проблемы и находит пути их разрешения. - *Внутрифирменное обучение.* Построение внутрифирменного обучения как инструмента организационного развития строится с точки зрения представления его как инновационной деятельности. Инновационное обучение применяется для развития организации через выработку у членов группы чувствительности к новому, через формирование навыков самоизменения. - *Наставничество.* Оно подходит для вновь принятых сотрудников, а также для работников, сменивших свою должность. Обучение сотрудников непосредственно на рабочем месте более опытным специалистом, наставником, индивидуально помогает разбираться в некоторых вопросах, адаптирует его в новых условиях. - *Курсы повышения квалификации.* - *Семинары, мастер-классы.*

## 4. Взаимосвязь стратегии развития организации и стратегии развития персонала.

Рассмотрим на примере зависимость стратегии развития персонала от выбранной стратегии развития фирмы. Опыт применения стратегии различными фирмами показывает, что они редко останавливают свой выбор на каком-то одном варианте. Чаще всего общая стратегия представляет собой комбинацию перечисленных вариантов стратегий. Успех фирмы определяется большой гибкостью и компетентностью работников. Развитие персонала предполагает, что сотрудники умеют и желают брать на себя ответственность за рискованные проекты, готовых внедрять новые, нестандартные идеи. Пример взаимосвязи стратегии развития организации и стратегии развития персонала. Такой пример демонстрирует фирма «Вольво». В 1993 г. компания изменила основные положения управления и стала уделять первоочередное внимание следующим вопросам: максимальное удовлетворение запросов клиентов; основное богатство фирмы - ее персонал; на все внутренние операции фирмы - международные стандарты качества; у всех сотрудников - чувство гордости за свое предприятие. Это достаточно общие положения, но они получили прямое отражение в построении системы управления персоналом фирмы, в модификации подбора и обучения кадров, в прогнозировании будущих потребностей в работниках. Таким образом, практика функционирования многих фирм свидетельствует о четкой взаимосвязи стратегических решений по управлению организацией и системой управления персоналом. Вместе с тем данная взаимосвязь получает разные выражения в зависимости от величины организации и используемого метода планирования.

## 14. Коучинг как метод развития компетенций менеджеров.

Коучинг как одна из эффективных форм обучения и нас в стране стал применяться относительно недавно. Коучинг заключается в индивидуальном психологическом и управленческом консультировании руководителей компании. Коуч стимулирует внутренние ресурсы менеджеров, не давая советов относительно развития бизнеса, подводит консультируемого к пониманию ситуации в компании и принятию решений, созревших во время коучинговой работы, сам формулирует проблемы и находит пути их разрешения. Коуч-консультант не дает конкретных советов, **его задачами являются:** помочь клиенту сфокусироваться на желаемых результатах, на положительной информации, а не на прошлом неудачном опыте; содействовать осознанию новых возможностей при решении управленческих задач; стимулировать ответственность клиента за достижение цели; повышать мотивацию клиента. Коучинг дает возможность развивать один из важнейших навыков высокоэффективных людей — навык проактивности.

## 5. Стратегическое развитие персонала.

Стратегические цели развития персонала обусловлены выбором стратегии предприятия и принципов, которые лежат в основе кадровой политики и в целом менеджмента персонала. Осознание организации, важности развития персонала происходит тогда, когда ресурсы личности сотрудников становятся центральными стратегическими ресурсами и одновременно самой значительной статьей расходов организации. Для стратегии развития персонала важно ее соответствие общей стратегии фирмы, которая выработана руководством. Стратегическое развитие персонала ориентируется на развитие кадрового потенциала организации, в котором ведущая роль принадлежит индивид. развитию сотрудников. Развитие персонала представляет собой прежде всего организованный процесс учебы, который находится в области соц.-эконом. политики предприятия. *Цель РП* — изменение личностных потенциалов сотрудников, а также обеспечение организационного единства, т.е. всех контролir., планирующих и реализующих инструментов, результатов и процессов укрепления кадрового потенциала организации. Таким образом, РП обеспеч. систематиз. структуризацию и взаимную ориентацию предприятия, сотрудников и трудовых процессов. Развитие персонала имеет 3 уровня: *индивидуальное; групповое; организационное.* Иначе говоря, стратегия РП является и развитием организации через развитие коллектива (группы) и сотрудника (личности), а также включается в стратегию и культуру предприятия, охватывает его внешнюю среду, а также внутреннюю ситуацию и зависит от организаторских способностей руководителей наладить систему учебы в коллективах. Чтобы организовать учебу, необходимо определить фактическое состояние дел, перспективу их развития, наметить соотв. мероп., организ. их проведение и обеспечить контроль.

1. Развитие персонала: понятие, цели, принципы.
2. Преимущества развития персонала для организации и для сотрудника.
3. Виды и методы развития персонала.
4. Взаимосвязь стратегии развития персонала и стратегии развития персонала.
5. Стратегическое развитие персонала.
6. Политика организации в области обучения и развития персонала.
7. Причины приоритетных инвестиций в развитие персонала.
8. Элементы системы развития персонала.
9. Показатели эффективности системы развития персонала.
10. Влияние организационной культуры на систему развития персонала.
11. Методы развития компетенций управленческого звена.
12. Формальные и неформальные подходы к развитию компетенций руководителей.
14. Коучинг как метод развития компетенций менеджеров.
15. Роль ротации в развитии менеджеров.
16. Соотношение понятий «развитие персонала» и «обучение персонала».
17. Теории обучения. Теория «обучающейся организации».
18. Отличительные особенности «обучающейся организации».
19. Непрерывная система обучения персонала в организации.

## 8. Элементы системы развития персонала.

Система развития персонала предприятия представляет собой комплекс элементов, содействующих повышению кадрового потенциала организации в соответствии с ее целями. *Ключевые элементы системы развития персонала* представлены: Кадровой политикой компании как совокупность требований и принципов, опред. цели и методы взаимодействия с персоналом; Процессом подбора и отбора сотрудников; Кадровым планированием; Адаптивной системой (проф., соц.-псих.); Обучением работников с отрывом от производства или на раб. местах; Системой оценки (аттестации); Управлением поведения персонала (в т.ч. работой над разрешением возп. конфликтов); Кадровым допроизводством. *Также к элементам системы развития персонала относятся:* 1. Элементы развития кадрового потенциала (штатное расписание, ротация, проф. карьера, замещение должностей); 2. Элементы развития личностного потенциала (протоколы и приказы о переквалификации и повышения квалификации); 3. Информационные элементы (анализ рынка образования, анализ предложения и спроса на образование внутри организации, персонифицированная система данных о развитии кадров, результаты аттестации и оценки работы персонала). *Система развития персонала* строится из элементов как интегрированных частей одного комплекса, включающего: организационное развитие; групповое развитие; индивид. развитие на раб. месте; тренинги, семинары, последипл. образование, переподготовка.

## 13. Практические методы развития компетенций.

В большинстве случаев нельзя приобрести компетенцию, посетив обычный тренинг. Очень часто человек должен преодолеть рабочую ситуацию, когда важно достичь успеха и когда успех зависит от опред. навыков и поведения. Находясь в такой реальной ситуации, человек может примерить на себя те или иные ролевые модели и попытаться применить новые модели поведения. Если модели поведения привели его к успеху, то они становятся привычкой или навыком. Но не всех ждет успех в таком «естественном» приобретении компетенции. Компетенции развиваются и под воздействием комбинации ситуационного давления, желания попробовать «то, чего не делал раньше» — применить и продемонстрировать новые модели поведения и определенные способности. Помимо естественного овладения компетенцией, существует и другой путь. Мы можем развить компетенции целенаправленно, сделав это частью программы профессионального развития. И тогда нам **предстоит пройти семь шагов:** 1. Определение необходимой для развития компетенций руководителей. 2. Наблюдение и исследование. 4. Практика. 5. Обратная связь. 6. Постановка цели по развитию компетенции. 7. Поддержка и закрепление. **Практические методы:** 1. Курсы — прекрасная возможность попрактиковать навыки «без ущерба» для эффективности работы, а также получить экспертный коучинг. 2. Отработка моделей поведения. Полезно попробовать применить модели поведения в безопасных ситуациях, например вне рабочего места. А затем попытаться применить их в сложных и критических ситуациях на рабочем мест.

## 9. Показатели эффективности системы развития персонала.

Показатели эффективности – это, чаще всего, численное изменение эффективности каких-либо мер. Логично, что для каждого комплекса мер должны быть сформированы собственные показатели, кроме того, должны быть назначены и ответственные за достижение этих показателей.

Отдельно следует оценивать эффективность процессов адаптации, обучения, подготовку руководящих кадров, управления карьерой, повышения мотивации, снижения текучести кадров, а также управления производительностью труда. Кроме того, оценивать должны и финансовые затраты предприятия на реализацию этих мер.

Показатели эффективности адаптации и обучения, а также подготовки сотрудников к карьерному росту или расширению списка исполняемых обязанностей должны рассчитываться на основании оценок линейного руководителя, наставника, менеджера по персоналу, а также самого сотрудника, которые собираются методом анкетирования или заполнения оценочных таблиц (листов), после чего рассчитывается среднее значение по каждому показателю. Эффективность управления карьерой также может оцениваться по тому количеству собственных сотрудников компании, которые в течение года были переведены на более высокие должности (в соответствии с планируемой потребностью в персонале). Повышение мотивации и лояльности сотрудников напрямую связано с текучестью кадров. Здесь показатели эффективности могут быть следующие: данные анкетирования сотрудников об их удовлетворенностью работой и компанией, соответствии их целей и ценностей целям и ценностям компании и т.д.

Итоговый отчет по показателям эффективности представляет собой сводный документ, в котором будут представлены все показатели эффективности по каждой из мер и рассчитана общая эффективность организации системы развития. На основании этого отчета можно будет принимать те или иные меры в зависимости от показателей: - Сохранение мер, показавших свою эффективность; - Анализ мер, продемонстрировавших нулевой прирост эффективности (без убыли); - Реорганизацию неэффективных мер.

Таким образом, организация системы развития персонала в компании может и должна подвергаться постоянному изменению в соответствии с оценкой ее эффективности.

## 10. Влияние организационной культуры на систему развития персонала.

*Орг. культура* как система норм, правил и моральных ценностей, регламентирующая отношения между членами организации, связана с орг. поведением руководителя и персонала. *Типология орг. культур по К. Млерону и Р. Кушину:* Рыночная; Иерархич.; Клановая; Адхократическая. Корпоративные компетенции, свойственные работникам с *рыночной* орг. культурой, связаны с уникальностью этих свойств. Сотрудники независимо от отдела хар-за нацеленностью на результат. Для них свойственно стремление к достижениям. Руководство ценит и поддерживает только те действия, которые имеют результат. Поэтому система обучения стимулирует такие формы обучения, которые приводят к быстрому результату. От обучения всегда ожидается конкретный результат - или в экономике, или в способах поведения с клиентами. По форме обучения это чаще всего тренинги. В сотрудниках приветствуется личная продуктивность, личный результат. В компании привлекаются те специалисты, которые склонны работать с вами, трудностями. Особенности мотивации работников - ориентация на оценку результатов, а не выполнение регламентов, для них важна оценка их труда и внимание к реальным заслугам. Сама компания ценит специалистов с лидерским потенциалом, настойчивостью. Предпринимчивость, инициативность руководителей предполагает ожидание таких же качеств от сотрудников. *Перарх.* культура организации основана на регламентах и строгом порядке. Наиболее успешными становятся те работники, которые умеют работать в усл. управления с помощью дисцип. воздействий. В компаниях с *бюрократ.* типом орг. культуры существует делегирование полномочий, и каждый сотрудник точно знает свои полномочия, возможности и ограничения. Принятие решений каждый сотрудник выполняет в пределах своих полномочий, нормально относится к субординации в построении отношений. Потребность в стабильности, свойственная работникам компаний, реализуется в стандартиз. деят. и готовности специалистов четко выполнять эти стандарты, быть точными на основе высокого самоконтроля. *Клановая* культура компании строится на высокопроф. сотрудниках. Существующие в компании отн. основаны на понимании и принятии друг друга. В организации хорошо уживаются люди, которые ценят дружбу, готовы помогать, для которых командность как способ работы имеет самост.ценность. Развитие сотрудников таких организаций строится на развитии других, помощи и понимании общности в достижении рез-тов. Формирование благоприятного окружения становится средой созидания корпор. ценностей, когда общими являются не только рабочие дела, но и личные. Организация ценит в таких сотрудниках ответственность и вовлеченность в жизнь компании. *Адхократическая* культура предполагает и стимулирует развитие индивидуальности. Сам тип труда ждет от работников вовлеченности и инновационности. В компании привлекаются люди с чертами креативности, готовые принимать вызовы. Неопределенность ожидаемого результата. часто проектный характер работы ждет от сотрудников способность к риску и устойчивость к неопределенности.

## 11. Методы развития компетенций управленческого звена.

*Развитие управ. ком-ций* - это сис. взаимосв. видов деят. по содействию проф. росту рук-лей, с тем чтобы гарантир. эффект. управ. структуру в орг-ции, и менеджеров соответ. стил-ва и кач-ва для достижения орг. целей. *Методы разв. ком-ций управ. персонала:* Особенность механизма развития компет. управ. перс. заключается в том, что он хар-ет ср-ва развития, которые не явл. застывшими раз-ва навсегда. Они меняются в процессе управл. по структуре, соотнош., важности и предпол. исп. различных методов развития. Под методом развития мы понимаем способ исп. тех или иных средств развития ком-ций управ. перс. Для развития ком-ций управ. перс. необходимо исп. методы, к-рые направлены на формирование и активизацию знаний управ. персонала, навыков и его способн. *Осн. методами* развития ком-ций управ. персонала явл.: методы: оценки; мотивации; обучения; развития управ. персонала. Также, развивать ком-ции можно неск. путями. Добиться макс. результатив. от самосоверш. можно при условии сочетания методик из *3 осн. групп:* **Освоения теории** - процесс самообраз. путем изучения теории в книгах, видео, интернете и пр. источниках с целью выявл. успешных моделей. К этой же группе можно отнести участие во всевозмож. специализир. мастер-классах и семинарах, получение доп. высш. образования или прохождения курсов повыш. квалификации. **Переиманим чужого опыта** - обнаружение успеш. моделей поведения в процессе эмпир. исследований, общения с людьми с более высоким проф. уровнем. В процессе обсуждения способов достижения целей и усовершенст. компетенций при помощи опытного ментора можно значит. ускорить процесс развития. **Применения получ. знаний на практике** - регулярное применение теор. знаний в раб. практике - при выпл. текущих задач и реализации прямых должностн. обязанностей. **Освоение теории.** Однознач. достоинствами данной методики можно считать: Возможность получать новые знания в удобное для руководителя время и подстраивать учебу под свой плотный график в макс. комфорт. виде. Глубокую вовлеченность в проработку теор. материала. Развитие личного мотиваций в процессе саморазвития. Приобретение базовых навыков в интерес. руководителя области. Возможность прямого контакта с экспертом в выбранной сфере. Упорядоч. уже имеющихся у человека знаний и навыков. **Обучение на основании чужого опыта.** Преим. данного метода можно назвать: Работа с мнениями людей, которые входят в один раб. и проф. круг и могут точно охарактеризовать личностные и поведенческие особенности руководителя. Обсуждение и выработка стратегии достиж. поставленной цели совместно с ментором или более опытным наставником. Индивид. подход, который позволяет вносить даже самые незначит.корректировки в процесс освоения новой компетенции. **Применение знаний на практике.** Сильными сторонами подхода считаются: Возможность на практ. закрепить получ. в процессе чтения лит-ры, просмотра видео-лекций и посещения обуч. тренингов знания. Регулярность отработки критически важных компетенций в привыч. для руководителя раб. среде. Обесп. полной вовлеченности в процесс развития за счет моментал. рез-тов от прим. знаний и действ. Возможность отработки нов. знаний в нетипич. ситуациях.

## 12. Формальные и неформальные подходы к развитию компетенций руководителей.

*Развитие управленческих компетенций* - это система взаимосвяз. видов деяте. по содействию проф. росту руководителей, с тем чтобы гарантировать эффективную управленческую структуру в организации, и менеджеров соответствующего количества и качества для достижения орг.целей. *Управленческая компетенция* сочетает в себе значимые для эффективного осуществления управленческой деят. мотивационно-ценностные, когнитивные, мировоззренч., коммуникативные составляющие (установки, способности, знания, умения и др.), наблюдаемые и реализуемые в практике управления. *Формальные подходы* к развитию руководителей включают: **повышение квалификации** на раб. месте посредством коучинга, консультаций, мониторинга и обратной связи со стороны менеджеров на постоянной основе, это связано с реализацией процессов управления показателями труда и с наставничеством; **повышение квалификации** посредством приобретения опыта работы, которое подразумевает ротации, расширение работы, участие в проектных и целевых группах, «активное обучение» и временный перевод в другую организацию; **формальное** проф. обучение на курсах внутри организации и вне ее; **структурированное саморазвитие**, вытекающее из программ самостоятельного обучения, утвержденных в качестве планов личного развития или учебных договоров с менеджерами или советниками по обучению руководителей; сюда можно отнести чтение специальной литературы, целенаправленное расширение знаний или приобретение новых навыков на раб. месте; **электронное научение** как элемент программы смешанного научения. *Формальные подходы* к развитию руководителей основаны на выявлении потребностей в развитии через управление показателями труда или центры повышения квалификации. Подход можно структур. согласно списку общих или ключевых компетенций, которые считаются нужными для менеджеров, работающих в данной организации. Несмотря на потенциальные преимущества формального обучения, в основном ваше развитие как лидера происходит - и должно происходить - более неформально, через получаемый на работе опыт. В *неформальных подходах* к развитию руководителей применяется учебный опыт, который менеджеры получают в ходе своей повседневной работы. Менеджеры учатся каждый раз, когда сталкиваются с новыми проблемами, незнакомыми задачами или переходят на другую работу. Затем они вырабатывают новые способы разрешения данной ситуации. Они будут учиться, если будут анализировать свои действия, чтобы определить, как и почему они привели к успеху или неудаче. *Неформальные подходы* к развитию компетен. рук-лей: **подчеркивать** самооценку и выявлять потребн. в развитии, убеждая менеджеров оценить показатели своего труда и их соответ. утвержденным целям и проанализ. факторы, которые влияют на эффектив. выполнения работы, – это можно обеспечить посредством управления показателями труда; **убеждать** менеджеров составлять собств. планы личного развития или программы самост. обучения; **поощрять** менеджеров обсуждать свои проблемы и возможности со своими рук-ми, коллегами или кураторами, для того чтобы определить для себя, что им необходимо изучить или уметь делать.

## 15. Роль ротации в развитии менеджеров.

*Ротация кадров* — это перемещение или перевод сотрудников с одной должности на другую без изменения места работы в целом. В качестве ключевого фактора можно выделить именно смену занимаемой должности. Например, специалисты могут перемещать горизонтально или вертикально в рамках одной фирмы по производственной необходимости, личной инициативе, по желанию работодателя. **Под ротацией кадров понимают** - повышение – сфера деятельности остается той же, а вот круг обязательств или ответственность меняются вместе с заработной платой; - круг обязанностей остается тем же, что и на предыдущей должности, при этом меняется лишь название должности; - должностные обязанности остаются теми же, но изменяется месторасположение филиала; - полная смена деятельности работника и должностных обязанностей. Ротация спасает руководителей от выгорания, ставит перед ними новые задачи, расширяет кругозор, а также опыт. Она дает возможность взглянуть на имеющиеся проблемы под иным углом, а значит — найти оптимальные пути решения.

## 16. Соотношение понятий «развитие персонала» и «обучение персонала».

*Развитие персонала* – это совокупность мероприятий, направленных на повышение качества человеческих ресурсов организации. Развитие персонала бывает общим и профессиональным. *Общее развитие персонала* – это процесс обогащения интеллектуального капитала работников, осознания окружающей действительности, приятия новых ценностей, расширения социальных связей и возможностей партнерства, способствующих полному раскрытию индивидуального трудового потенциала с целью личностного роста и увеличения вклада в дела организации. *Профессиональное развитие персонала* – это система взаимосвязанных мероприятий, направленных на совершенствование профессиональных компетенций работников и их мотивация с целью выполнения не только необходимых для работы обязанностей, но и новых функций для решения актуальных и перспективных задач организации. **Базисными элементами** системы профессионального развития персонала в организации являются: 1) создание мотивации на обучение; 2) обучение персонала; 3) управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением; 4) введение в должность и адаптация; 5) формирование кадрового резерва. **Обучение персонала** – это перечень мероприятий, направленных на повышения профессиональных и управленческих навыков сотрудников организации. Таким образом, **обучение персонала** – это один из базовых элементов системы развития персонала. В современных условиях обучение и развитие персонала рассматриваются как долгосрочные инвестиции и являются непрерывным процессом.

## 17. Теория обучения. Теория «обучающейся организации».

*Обучающаяся организация* – это организация, которая постоянно и непрерывно генерирует, приобретает и распространяет знания, изменяет и совершенствует свое поведение на основе изучения собственного опыта, создает новые продукты и услуги, постоянно используя идеи сотрудников и анализируя знания клиентов и партнеров. Концепция Питера Сенге базируется на **пяти «мениях» или «дисциплинах»**, в которых должен совершенствоваться каждый сотрудник организации, чтобы она стала по-настоящему обучающейся: 1. Личное мастерство. 2. Ментальные модели. 3. Формирование общего видения. 4. Групповое обучение. 5. Системное мышление. **Вторая концепция** (евро-ская) даёт след. характеристики обучающейся организации: 1. «Обучающийся» подход к выработке стратегии. 2. «Коллективная» политика управления. 3. Информационная открытость. 4. Учет и контроль деятельности организации. 5. Внутренний обмен услугами. 6. Гибкие механизмы вознаграждения. 7. Гибкая структура. 8. Постоянное «сканирование» окружающей среды. 9. Совместные проекты организации и связанных с нею групп. 10. Корпоративная среда, способствующая обучению. 11. Постоянное саморазвитие каждого сотрудника. **По мнению Портера, в обучающейся организации:** - развивают тесные связи с клиентами; - учат самостоятельно думать, а не снабжают готовыми решениями; - поощряют независимость; - помогают развивать интрапренерство как форму внутрифирменного предпринимательства; - учреждают автономные самоуправляемые группы; - заменяют внешний контроль самооценкой; - создают условия для корпоративного и самообразования. Развитие персонала в обучающихся организациях представляет собой комплексный непрерывный процесс, направленный на качественные изменения в структуре человеческих ресурсов и включающий **следующие формы:** - профессиональное обучение, переподготовка и повышение квалификации работников; - профориентация и адаптация новых сотрудников; - ротация кадров; - планирование карьеры; - подготовка резерва руководителей; - вовлечение работников в управление предприятием; - делегирование полномочий; - развитие творчества, внутрифирменного предпринимательства; - создание условий для самообразования и саморазвития.

### 18. Отличительные особенности

#### «обучающейся организации».

Рассмотрим *отличительные особенности* обучающейся организации(ОО) в сравнении с традиционными организациями (ТО):

#### **1) Основные общеприемлемые ценности** -

ТО: Эффективность, прибыльность, продуктивность; ОО: профессионализм, мастерство, организационное развитие.

**2) Персонал** - ТО: Знающий, умеющий, вырабатывающий новые способы старого мышления; ОО: креативный, творческий, вырабатывающий новое мышление, обучающий. **3) Командная стратегия** - ТО: Работаящая группа; стратегия динамического роста, прибыльности, достижения эффективности; ОО:

Синергетическая команда, стратегия инновационно-предприимчивая обучающаяся. **4) Стил управления** - ТО: Постановка целей, контроль, оценка исполнения, мотивация, поддержание традиционного порядка, воспитание лояльности подчиненных; ОО:

Делегирование, наделение властью для решения проблем, формирование общего видения перспектив, содействие генерации идей и их реализации, воспитание приверженности организации. **5) Формирование навыков** - ТО: Адаптационное обучение; ОО: Инновационное обучение и навыки самообучения. **6) Оценка** - ТО: Успешность оценивается по финансовым отчетам; ОО: Успешность оценивается по сбалансир.

таблице баллов, очков, показателей (в т.ч. финансовых). **7) Отношение к обучению и ошибкам** - ТО: Научение сверху вниз, дозированная информированность, ошибки наказуемы; ОО: Научение сверху вниз и снизу вверх, беспрепятственный обмен информацией, система управления знаниями, ошибки – возможности научения.

*Отличительная особенность* обучающейся организации состоит в том, что сотрудники принимают участие в разработке управленческих решений всех уровней, включая разработку стратегических решений. При этом барьеры доступа ко всем источникам информации практически отсутствуют. Тем самым образуется как бы коллективный мозг, обеспечивая организации большую гибкость, которая позволяет организации своевременно реагировать на изменения внешней среды.

Обучающаяся организация, рассматривает обучение и изменение как непрерывный процесс, сосредоточивает свое внимание в основном на будущем, а не на прошлом, выявляя новые тенденции и прогнозируя новые условия, которые могут возникнуть в будущем.

### 19. Непрерывная система обучения персонала в организации.

Система *непрерывного обучения персонала*

представляет собой многоуровневый поэтапный цикл мероприятий, направленный на поддержание и развитие профессионального уровня работников предприятия. **Главной целью** системы непрерывного обучения персонала является поддержание высокой компетентности персонала на всех уровнях управления, а также формирование конкурентоспособной команды, постоянно расширяющей свои возможности в получении духовных, финансово-экономических и социальных результатов. **К основным задачам** системы непрерывного обучения персонала организации относятся: существенное повышение компетентности сотрудников компании в решении проблем, стоящих на пути осуществления целей организации; информирование сотрудников о перспективах развития компании и сферы деятельности, отрасли, в которой работает данная компания; развитие умения сотрудников компании мыслить экономическими категориями, добиваться высоких производственных результатов; развитие умений сотрудников связывать личные интересы с интересами компании в целом; формирование у сотрудников потребности в постоянном самосовершенствовании.

Система непрерывного обучения персонала предприятия состоит из **3 основных этапов**, характеризующих ее основные направления деятельности. **Этап I** - планирование - включает в себя анализ персонала, опред.

потребностей, постановка целей, разработку плана обучения персонала предприятия. **Этап II** - реализация обучения персонала - предполагает непосредственное осущ.

составленных планов обучения персонала предприятия. **Этап III** - оценка эффектив. обучения. Основная задача оценки - понять, в какой степени сотрудники используют знания, умения и навыки, которые они получили в результате обучения. **Принципы непрерывной системы обучения:** **1)** Принцип целесообразности. **2)** Принцип обязательности. Обучение должно носить обязательный для всего персонала организации характер. **3)** Принцип научности. Сист. непрер. обуч. персонала должна основываться на достижениях фундамента и прикладных наук в областях обучения. **4)** Принцип прогрессивности. **5)** Принцип перспективности. Требуется учета перспектив развития организации при формиров. сист. непрер. обуч. персонала. **6)** Принцип оперативности. Необходимо своевременно проводить анализ и совершенств. сист. непрер. обуч. персонала. **7)** Принцип согласованности подразумевает согласованность обучения с орг. целями. **8)** Принцип развития. Предприятие должно способствовать непрерывному развитию своих сотрудников, которое достигается в результате непрер. обучения персонала. **9)** Принцип заинтересованности. **10)** Принцип системности. **11)** Принцип комплексности. Обучение персонала должно быть неотъемлемой частью общей системы уп, напрямую связана со стратегич. целями и задачами организации. **12)** Принцип поддержки. Руководство компании должно реально поощрять обучение своих сотрудников. **13)** Принцип оценки сводится к оценке эффектив. сист. непрер. обуч. персонала орг-ции в целом.

### 20. Классификация форм и методов обучения.

Классификация методов обучения.

*По источнику информации:* 1. Словесные методы. Подразделяются на рассказ, объяснение, беседа, дискуссия, лекция, работа с книгой. 2. Наглядные методы. Можно подразделить на две группы: метод иллюстраций и метод демонстраций. 3. Практи. методы обучения основаны на практической деятельности учащихся. К ним относятся упражнения, лабораторные и практические работы. *Классификация методов обучения по компонентам деят.:*

1) методы усвоения знаний, основанные главным образом на познавательной активности репродуктивного характера; 2) методы самостоятельного овладения знаниями, называемые проблемными, основанные на творческой, познавательной активности в ходе решения проблем; 3) методы, называемые также экспонирующими, с акцентом на эмоц.-худож. активность; 4) практ. методы, хар-ся преобразованием практически-технической деятельности, изменяющей окружающей мир, создающей его новые формы.

*Классификация методов самостоятельного овладения знаниями*, т. е. проблемные методы. К этой группе относятся следующие методы: 1) метод случайностей; 2) ситуативный метод (рассматр. одна сложная ситуация); 3) дидактические игры (в основе занятия – игра). Классификации форм обучения. *По количеству учащихся:*

Индивидуальная. Подразумевает занятия преподавателя с одним учеником. Групповая. Обучение в группах, создаваемых на основе различных критериев и состоящих, как правило, из 6-8 человек. Фронтальная. Учитель осуществляет управление деятельностью сразу всех учеников класса, работающих над решением единой учебной задачи, организуя сотрудничество учащихся и определяя одинаковый для всех темп работы *По месту обучения:* Классная. Подразумевает нахождение учащегося в одном и том же месте. Внеклассная. Учащимся предоставляется возможность осваивать теоретические знания или практические навыки за пределами образовательного учреждения. *По содержательно-процессуальной характеристикам:* Урок – наиболее распространенная форма организации фронтальных занятий. Лекция – учебное занятие, подразумевающее устное изложение материала преподавателем, а также в некоторых случаях ответы на вопросы учащихся. Лаб. работа – общее название для практических занятий по тому или иному изучаемому курсу. Мастер-класс (творч. мастерская, воркшоп) – формат обучения, в рамках которого проводится занятие по обучению тому или иному профессиональному навыку или его совершенствованию. Семинар – в рамках учебно-практических занятий учащиеся обсуждают результаты выполненных ими работ. В большей мере речь идет о докладах, рефератах и иных исследовательских работах. Экскурсия – коллективное посещение достопримечательностей, музеев и прочих важных с культурно-исторической точки зрения мест с учебными или просветительскими целями.

### 22. Организация системы наставничества.

**Наставничество** – это неформальный процесс обмена знаниями, социальным опытом и психологическая поддержка, получаемая обучаемым в работе, карьере и профессиональном развитии.

Наставничество включает неформальные коммуникации, обычно между двумя людьми, в длительный периоде, между сотрудником, имеющим большой объем актуальных знаний, мудрости или опыта, и сотрудником, который обладает этими качествами в меньшей степени. В числе важнейших в организации наставничества *вопросов следует отметить:* 1. Качество наставнической деятельности. 2. Добросовестность исполнения обязанностей со стороны наставников. В организациях, в которых система наставничества используется впервые, в роли наставников могут выступать: добровольцы; работники, которые максимально соответствуют указанным критериям. Организовать процесс наставничества нужно так, чтобы обучение подопечных положительно отражалось на работе самого наставника, в противном случае эффективность его основной деятельности значительно ухудшится. В идеале количество подопечных не должно превышать 5-6 человек. **Методы наставничества:** 1. Модель «Гуру и его последователь». Когда работник оказывается в подчинении гуру с авторитетом в профессиональном кругу, он становится последователем, чтобы перенять знания наставника. Ученик должен наблюдать, пытаться подражать и запоминать. Гуру в таком случае ничего не разъясняет, просто можно смотреть за их работой. 2. Модель «Мастер и подмастерье». Мастер готов делиться со своим подмастерьем. В случае с отзывчивым учеником, данная модель будет идеальной. В том числе предполагает равные пропорции «кнута» и «пряника». Количество учеников у мастера довольно велико, однако и наставник имеет достаточный опыт. 3. Модель «Творческий тандем».

Предполагается прием нового, молодого специалиста как равного, позволяя ему это почувствовать. Такой тандем работает совместно, с разделением ответственности за результат, становясь единой рабочей единицей. *Умение предоставлять эффективную обратную связь* — один из важнейших навыков наставника, это представление полной картины действий обучаемого в конкретной ситуации. Важными составляющими этого процесса также являются анализ эффективности его действий и обсуждение возможных способов ее повышения в будущем.

### 23. Оценка эффективности программ обучения.

Оценка эффективности обучения является важным этапом процесса обучения персонала. Ее смысл состоит в том, чтобы установить, какую пользу от обучения работников получает организация, или выяснить, является ли одна форма обучения более эффективной, чем другая. Раз на учебу затрачены деньги, то следует точно знать, что же взамен сможет получить организация. Оценка эффективности обучения может проводиться с помощью тестов, опросников, заполняемых обучающимися, экзаменов и т. п. Оценивать эффективность обучения могут как сами обучающиеся, так и руководители, специалисты отделов обучения, преподаватели, эксперты или специально созданные целевые группы. Можно выделить **пять критериев**, обычно используемых при оценке эффективности обучения: мнение обучающихся; усвоение учебного материала; поведенческие изменения; рабочие результаты; эффективность затрат. Результативность труда является наиболее объективным из показателей учебы. Среди других **критериев оценивания** необходимо выделить: 1) Общеисторико-социологические. Проводятся посредством анкетирования и проведения интервью. 2) Статистические. Основаны на проведении оценок, математического анализа и расчетных формул. Например, экономический эффект (S) определяется как произведение прироста продукции на единицу времени (P) и цены единицы продукции (C) за минусом затрат на обучение (Q).  $S = (P \times C) - Q$ . 3) Оценочные. После завершения учебы работнику ставятся новые задачи, и по результатам того, как он с ними справился, делается вывод о степени готовности. *Измеряемыми значениями могут быть:* Возврат на знания (ROK - return on knowledge). Определение оценок производительности по данной категории опирается на прирост результативности хозяйственной деятельности и относится к самому процессу обучений. Увеличение прибыли при этом осуществляется за счет наращивания выручки организации или сокращения величины ее затрат. Возврат на инвестиции (ROI - return on investment) – окупаемость инвестиций осуществляется путем соотношения между размером полученной прибыли и объемом инвестиций. Признаком выгоды инвестиций определяется через призму постоянной оптимизации расходов и совершенствование качества процессов ведения учебной деятельности.

### 24. Оценка исполнения и потенциала сотрудников.

*Оценка персонала* – это сложная система выявления характеристик сотрудников, которая направлена на то, чтобы помочь руководителю организации в принятии управленческих решений по увеличению результативности работы подчиненных. Современные тенденции экономики привели к тому, что компании стали разделять успешных сотрудников на две группы – **HiPro**, или высокорезульт. сотрудники (High Professionals), и **HiPo** – высокопотенци. сотрудники (High Potential). Высокорезульт. сотрудники показывают эффективность в своей текущей деятельности, а сотрудники с высоким потенциалом способны освоить новый функционал и быть успешными при смене своей роли. При этом в эти группы могут входить разные сотрудники.

**Оценка исполнения** – это заключение о выполнении работником его работы. **Потенциал** – это скрытый ресурс, который определяет успешность человека в решении новых профессиональных задач. **Оценка потенциала сотрудников** – это важный этап на пути к созданию условий для их развития. Почему важна оценка потенциала? *Первая причина* в нехватке специалистов на рынке. *Вторая причина* в быстро меняющейся реальности. Когда нужна оценка потенциала (Отбор руководителей; Ротация персонала; Обучение и развитие сотрудников; Изменение структуры организации.) Потенциал человека имеет значение там, где есть необходимость работать с чем-то новым.

**34. Повышение квалификации: формы, виды, методы.** **ПК** – это один из видов профессионал. обучения работников предприятия, которое проводится с целью повышения уровня теор. знаний, соверш. практ. навыков и умений сотрудников организации в связи с постоянно повышающимися требованиями к их квалификации. **Формы ПК:** *В завис. от того, кем проводится программа повышения, его разделяют на внешнее и внутрфирменное обучение; С отрывом от раб. места и без него; По степени организованности:* самостоят. повышение квалификации и организованное; *В завис. от целевых групп:* повышение квалификации управленч. персонала, общее повышение, а также открытое. **Виды ПК:** Краткосрочное; Длительное; Узкоспециализир. **Методы ПК:** *Методы обучения на раб. месте:* Инструктаж. Применяется, когда нужно приобрести навыки на новом рабочем месте; Проектная группа. Составляется группа, которая коллективно работает над одним проектом; Коучинг. Взаимодействие тренера и обучаемых, налаживание связи между участниками процесса производства; Ротация. Сотрудники переводят внутри компании в другой отдел. Наставничество. Опыт целенаправленно передается, обучение сотрудника на личном примере; Тьюторство. Ведется дискуссия, в процессе которой обучаемый демонстрирует получ. знания; Стреллинг – молодых сотрудников обучают правилам работы, используя историю организации; Шэдунг – выявление слабых сторон в проф. подготовке сотрудника и составление плана повышения квалификации, чтобы их удалить. *Методы внеш. ПК:* Конференции, симпозиумы; Лекции; Тренинги; Интеракт. курсы; Самост. обучение; Кейс-стади; Деловая игра; Баскет-метод.

## 25. Оценка персонала: содержание и принципы. Проблемы оценки.

*Оценка персонала* - процесс выявления степени соответствия личных качеств работника, количественных и качественных результатов его деятельности определенным требованиям. *Цель оценки персонала* - выявление трудового потенциала работника и степени его использования в процессе трудовой деятельности, а также в выявлении соответствия работника занимаемой должности. *Направления результатов оценки персонала:* 1. Административное использование: оценка персонала проводится для принятия административных решений (служебно-квалификационное передвижение, изменение квалификации, перевод). 2. Информационное использование: оценка персонала обеспечивает получение информации о сильных и слабых сторонах сотрудников, выявляет направления повышения квалификации. 3. Мотивационное использование: оценка персонала является основанием для стимулирования работников. *Принципы оценки персонала:* 1. Объективность и независимость. 2. Оперативность - своевременность и быстрота оценки. 3. Открытость и гласность. 4. Единство требований оценки для всех лиц однородной должности. 5. Дифференцированность - оценка персонала должна осуществляться с учетом специфики функциональных обязанностей. 6. Принцип обратности связи. 7. Результативность. *По направленности выделяют следующие виды методов: Качественные методы* - это методы определяющие сотрудников без применения количественных показателей. Их еще называют описательными методами: *матричный метод* - самый распространенный метод, предполагает сравнение качеств конкретного человека с идеальными характеристиками для занимаемой должности; *метод системы производных характеристик* - руководство или кадровая служба просто выделяет самые яркие достижения и самые худшие ошибки в работе человека, и сопоставляя их делает выводы; *оценка выполнения задач* - элементарный метод, когда оценивается работа сотрудника в целом; *метод «360 градусов»* - предполагает оценку сотрудника со всех сторон - руковод., коллегам, подчиненным, клиентам и самооценку. *Комбинированные методы* - это совокупность описательных методов с применением количественных аспектов: *тестирование* - это оценка по результатам решения заранее поставленных задач; *метод суммы оценок*, при котором каждая характеристика человека оценивается по определенной шкале, а потом выводится средний показатель сравнимый с идеальным. Существуют следующие **проблемы:** сопротивление оценочным процедурам сотрудников многих отечественных предприятий; низкая мотивация сотрудников к достижению наиболее достоверных результатов в оценке; недостаточная вовлеченность в процедуру оценки непосредственных руководителей, выступающих в роли экспертов; допущение внутренними экспертами ошибок, приводящих к снижению достоверности и объективности полученных результатов; неточности в наблюдениях и их фиксации, неверная матрица сведения результатов, спешка в подведении итогов.

## 26. Оценка потенциала сотрудников: методы, критерии оценки.

*Оценка труд. потенциала* - это процесс диагностики и анализа показателей труд. потенциала, опред. уровня его развития и выявления причин его недостаточной эффективности и/или потенциала развития с целью обеспечения реализации целей и задач организации либо повышения ее эффективности. *Критерий оценки персонала* — порог, за которым состояние показателя будет удовлетворять или не удовлетворять установленным (запланированным, нормированным) требованиям. Можно выделить 4 группы критериев, которые исп. в любой организации с некоторыми коррективами: 1. проф. критерии оценки персонала содержат хар-ки проф. знаний, умений, навыков, проф. опыта человека, его квалификации, результатов труда; 2. деловые критерии оценки персонала включают такие критерии, как ответственность, организованность, инициативность, деловитость; 3. морально-психолог. критерии оценки персонала, к которым относятся способность к самооценке, честность, справедливость, психолог. устойчивость; 4. специфические критерии оценки персонала, которые образуются на основе присущих человеку качеств и характеризуют его состояние здоровья, авторитет, особенности личности. *Классификации методов оценки:* оценка потенциала работника; деловая оценка. *Рассмотрим методы оценки потенциала работников: 1. Центры оценки персонала.* Используют комплексную технологию, построенную на принципах критериальной оценки. Исп. большое количество различ. методов и обязательное оценивание одних и тех же критериев в разных ситуациях и разными способами существенно повышает прогностичность и точность оценки. **2. Тесты на профпригодность.** Их цель — оценка психифиз. качеств человека, умений выполнять определенную деятельность. 55% опрошенных исп. тесты, некоторым образом похожие на работу, которую кандидату предстоит выполнять. **3. Общие тесты способностей.** Оценка общего уровня развития и отдельных особенностей мышления, внимания, памяти и других высших псих. функций. **4. Биографические тесты и изучение биографии.** Основные аспекты анализа: семейные отн., характер образования, физ. развитие, главные потребности и интересы, особенности интеллекта, общительность. **5. Личностные тесты.** Психодиагн. тесты на оценку уровня развития отдельных личностных качеств или отнесенности человека к опред. типу. **6. Интервью.** Беседа, направленная на сбор информации об опыте, уровне знаний и оценку проф. важных качеств претендента. **7. Рекомендации.** Важно обратить внимание на то, откуда представляются рекомендации, и на то, как они оформлены. **8. Петрадиц. методы.** 11% используют полиграф (детектор лжи), псих. стрессовый показатель, тесты на честность или отношение к чему-либо, установленному компанией. 18% применяют для кандидатов алко. и нарко. тесты. Как правило, эти тесты основ. на анализах мочи и крови, что является частью типового мед. осмотра при поступлении на работу. Ни одна из опрошенных организаций не исп. для своих кандидатов тестов на СПИД. 22% пользуются некоторыми видами психоанализа в целях выявления мастерства кандидатов для возможной работы в их организациях.

## 27. Центры оценки: назначение и содержание деятельности.

*ЦО* - один из методов комплексной оценки персонала, основанный на использовании взаимодополняющих методов, ориентированный на оценку реальных качеств сотрудников, их психологических и профессиональных особенностей, соответствия требованиям должностных позиций, а также выявление потенциальных возможностей специалистов. *Цель ЦО* — оценка потенциальной успешности в профессиональной деятельности. Оценка участников производится посредством наблюдения их реального поведения в моделирующих упражнениях. В каждом упражнении за каждым участником наблюдает эксперт или группа экспертов. Их задача - подробно фиксировать поведение участника. После проведения задания задача наблюдателя-эксперта провести классификацию поведения (относи поведение к той или иной оцениваемой компетенции), а затем оценить эту компетенцию (технология НОКО - наблюдение, описание, классификация, оценка). Важнейшей составляющей метода является сведение оценок экспертов, полученных в отдельных упражнениях, в интегральные оценки по видам компетенции. Чаще всего ассесмент-центр состоит из трёх основных блоков: 1. Деловые игры (моделирующие упражнения) 2. Интервью 3. Тесты и опросники. В настоящее время ЦО используется для решения следующих задач: 1. Отбор (например: найм, ротация, отбор в кадровый резерв, управленческую команду). 2. Определение направлений индивидуального развития. 3. Определение направлений развития совместной деят. в организации. 4. Обучение в процессе ЦО (например, развитие оцениваемых в ЦО компетенций/критериев, проф. адаптация).

## 28. Роль аттестации в развитии персонала.

Одной из целей аттестации персонала является получение объективной информации о работе персонала и разработка программы его развития. Происходит определение индивидуальных способностей каждого сотрудника и разработка на основе этого индивидуальных программ обучения (внешнего или самостоятельного), необходимого для раскрытия и развития его потенциала. Благодаря аттестации происходит коррекция практической деятельности сотрудников, а также выявления областей в их работе, требующих повышенного контроля. Известно, что внутреннее продвижение кадров более эффективно, чем поиск новых сотрудников, особенно в ситуации недостатка профессиональных ресурсов на рынке труда. Также целью аттестации является формирование, изменение или оценка системы мотивации персонала. Повышение заинтересованности персонала в ответственном и компетентном выполнении своей непосредственной работы, к развитию собственного профессионализма, к совершенствованию собственных знаний и навыков. Таким образом, аттестация оказывает непосредственное влияние на развитие персонала, ведь основной ее задачей является определение потенциала и областей ближайшего развития персонала.

## 29. Организация работ по аттестации персонала.

*Аттестация персонала организаций* – основное звено управления – процедура определения квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых и личностных качеств работников, качества труда и его результатов и установления их соответствия (несоответствия) занимаемой должности. *Целью* проведения аттестации является рациональная расстановка кадров и их эффективное использование. *Задачи аттестации:* определить и оценить знания, умения и качества работника; выявить, оценить и развить сильные стороны работника; определить слабые стороны работника и вместе работать над их устранением; установить потребности обучения, потенциальные жалобы, проблемы дисциплины и перспективы выдвижения на ранней стадии. Процесс проведения аттестационной проверки законодательно не регламентирован, но в ст. 81 ТК РФ указано, что проверка знаний и навыков работников должна осуществляться в соответствии с нормативно-правовыми и локальными актами предприятия. *Процедура состоит из нескольких этапов:* 1) в компании разрабатывают локальный акт - положение об аттестации некоторых категорий сотрудников; затем составляют график проведения мероприятий; 2) заблаговр. необходимо опубликовать приказ о проведении аттестационной проверки; 3) формируется комиссия по проведению аттестации; 4) на сотрудников, которые будут проходить аттестационную проверку, подготавливают кадровые документы: это могут быть отзывы о работе, характеристики и пр. каждого аттестуемого за 2-3 недели до аттестации уведомляют о предстоящей процедуре; 5) в назначенную дату проводится аттестация; комиссия подводит результаты аттестации и издает один из вариантов решения по ней. *Комплексная оценка* предполагает сочетание количественных и качественных методов оценки результатов обучения. При количественном методе результаты обучения оцениваются по таким показателям, как общее число обучающихся; численность обучающихся по категориям; виды форм повышения квалификации; сумма денежных средств, выделенных на развитие. Колич. учет результатов обучения необходим для подготовки социального баланса предприятия, но он не позволяет оценить эффективность профессиональной подготовки, ее соответствие целям предприятия. Качественные методы оценки результатов повышения квалификации позволяют определить эффективность обучения и его влияние на параметры производства.

## 30. Резерв кадров на выдвижение: порядок формирования и учета.

*Основной целью* формирования и использования кадрового резерва является создание подготовительного к управлению в новых политических, экономических и социальных условий кадрового состава, обеспечение непрерывности и преемственности управления, его совершенствования на основе отбора, подготовки и выдвижения кадров, способных профессионально и эффективно реализовать свои задачи и функции. *Процесс формирования кадрового резерва:* - **Определение** целей и задач формирования кадрового резерва; - **Определение** численности и должностной структуры кадрового резерва; - **Определение** квалифицированных требований и разработка модели компетенций для резервируемых руководящих должностей; - **Определение** категорий групп кадрового резерва: оперативный резерв, группа развития, группа «High-pro»; - **Проведение** процедуры отбора кандидатов в кадровый резерв, анализ анкетных данных; - **Оценка** необходимых профессиональных знаний/профессиональное тестирование. - **Оценка** уровня развития ключевых компетенций кандидата; - **Анализ** результатов отбора/оценки; - **Разработка** индивидуальных планов развития; - **Оценка** резерва; - **Отчет** о результатах выполнения программы подготовки. - **Оценка** результатов работы по программе подготовки; - **Анализ** результатов оценки: положительная - назначение на вакантную руководящую должность. При отрицательная - выход из резерва. По мнению И.Б. Шебуракова, можно выделить **этапы формирования управленческого резерва кадров:** **Целеполагание** при формировании кадрового резерва; **Планирование** кадрового резерва; **Отбор** и состав кадрового резерва; **Подготовка** кадрового резерва; **Использование** кадрового резерва; **Исключение** из состава кадрового резерва; **Оценка** эффективности организации работы с кадровым резервом. При создании системы кадрового резерва необходимо учесть следующие **требования:** экологичность; адекватность методов оценки сотрудников и условий перехода на следующую карьерную ступень; четкую сегментацию методов по уровням персонала; обеспеченность необходимой информацией, легкий доступ к ней; простота и прозрачность системы для сотрудников.

## 31. Формы подготовки резерва кадров на выдвижение.

- профессиональная переподготовка, повышение квалификации в образовательных учреждениях профессионального образования; - стажировка; - временное замещение должности (на период отсутствия работника, замещающего эту должность на постоянной основе); - подготовка проектов, докладов; - иные формы. В качестве кандидатов на включение в резерв могут рассматриваться лица: самостоятельно предложившие свою кандидатуру; выдвинутые непосредственным руководителем; выявленные по результатам проведения процедур оценки (например, аттестации).

## 32. Консультирование индивидуального развития в процессе оценочной беседы.

*Карьерное консультирование* содержательно строится на основе вопросов, касающихся знаний, навыков, связанных с данной профессией и должностью, а также способов их развития. Важной темой консультирования является анализ мотивационных предпочтений, соотнесения мотивов, связанных с выполнением проф. обязанностей, соц. навык. *Первым этапом* построения карьеры внутри организации является проф. самоопределения в условиях организации. *Второй шаг* — потребность выполнять работу по профессии; рефлективная деятельность, работа по самопознанию, направленная на осознание своего псих. портрета, выработка ценностных ориентаций, анализ собственных ресурсов, зтем и проф. предпочтений и т.д. *Третий шаг* — проф. деят., освоение специфики проф. поведения в условиях организации. Обучение на рабочем месте, накопление багажа необходимых знаний, общение в своем проф. кругу и т.д. *Далее* — различные пробы, испытание себя, примерка себя в проф. деятельности в организации и примерка организации по отношению к себе. Итогом становится формирование проф. компетенции и последовательное становление конкурентосп. профессионала.

## 21. Факторы качественного обучения.

*Факторы качественного обучения:* 1) Мотивация обучающихся к качественной подготовке. Сюда входит интересная подача учебного материала, ответственность по результатам справедливой оценки учебной деят., возможность выбора образов. траектории. 2) Объектив. формы педагог. контроля. Это – наличие стандартов, исп. критериев оценки на соотв. стандартам, документир. процедуры и результатов педагог. контроля. 3) Мотивация преподавателей к качественной подготовке. Имеется в виду: возможность интересно работать, оплата труда, зависящая от трудового вклада и результата труда, управленческий контроль деятельности. Также факторы качественного обучения можно разделить на след. группы: Мотивация обучения; Понимание целей обучения; Практ. ориентация; Создание среды для обучения; Системность и непрерывность обучения; Отношение руководства к обучению.

### 33. Стадии карьеры, их содержание, наиболее важные потребности.

Стадии карьеры: 1. Предварительная (до 25). Включает учебу в школе, получение среднего и высшего образования. Человек может сменить несколько различных работ в поисках вида деятельности, удовлетв. его потребностям и отвечающего его возможностям. Если он сразу находит такой вид деятельности, начинается процесс самоутверждения его как личности, он заботится о безопасности существования. 2. Становления (до 30). Работник осваивает выбранную профессию, приобретает необходимые навыки, формируется его квалификация, происходит самоутверждение и появляется потребность к установлению независимости. Его продолжает беспокоить безопасность существования, забота о здоровье. Обычно в этом возрасте создаются и формируются семьи, поэтому появляется желание получать зп, уровень которой выше ПМ. 3. Продвижения (до 45). Идет процесс роста квалификации, продвижения по службе. Происходит накопление практического опыта, навыков, растет потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса и еще большей независимости, начинается самовыражение как личности. Гораздо меньше уделяется внимания удовлетворению потребности в безопасности, усилия работника сосредоточены на увеличении размеров зп и заботе о здоровье. 4. Сохранения (до 60). Характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов. Наступает пик совершенствования квалификации и происходит ее повышение в результате активной деятельности и спец. обучения, работник заинтересован передать свои знания молодежи. Период характеризуется творчеством, здесь может быть подъем на новые служебные ступени. Человек достигает вершин независимости и самовыражения. Появляется заслуженное уважение к себе и окружающим. Хотя многие потребности работника в этот период удовлетворены, он продолжает интересоваться уровнем зп, но появляется все больший интерес к другим источникам дохода. 5. Завершения (после 60). Человек начинает всерьез задумываться о пенсии, готовится к уходу. В этот период идут активные поиски достойной замены и обучение кандидата на освоб. должность. Хотя этот период характеризуется кризисом карьеры и такие люди все меньше получают удовлетворение от работы и испытывают состояние псих. и физ. дискомфорта, самовыражение и уважение к себе и другим подобным людям у них достигает наивысшей точки за весь период карьеры. Они заинтересованы в сохранении уровня оплаты труда, но стремятся увеличить другие источники дохода, которые бы заменили им зп в данной организации при уходе на пенсию и были бы хорошей добавкой к пенсионному пособию. 6. Пенсионная (после 65). Карьера завершена. Появляется возможность для самовыражения в других видах деятельности, которые были невозможны в период работы в организации или выступали в виде хобби. Стабилизируется уважение к себе и окружающим. Но фин. положение и состояние здоровья в эти годы могут сделать постоянной заботу о других источниках дохода и о здоровье.

### 35. Типы личностной ориентации при выборе карьеры.

Для оценки особенностей личности, оптимизации выбора сферы проф. деятельности в начале проф. пути важно учитывать тип личности человека, выбирающего область деятельности. Наиболее операциональной для данной цели считается типология личностей Дж. Голланда: 1. Реалистическая ориентация. Люди, обладающие такой ориентацией, склонны к занятиям, связанным с физической силой, требующим навыка, силы и координации. 2. Исследовательская ориентация. Эти люди склонны к карьере, связанной скорее с интровертной деятельностью, чем аффективной. Ориентация на поиск. 3. Артистическая ориентация. Здесь люди склонны к карьере, которая требует самовыражения, артистического созидания, выражения эмоций и индивидуальности. Ориентация на эмоциональные проявления, самопрезентацию. 4. Социальная ориентация. Эти люди склонны к карьере, которая подразумевает скорее межличностное, чем интеллектуальное или физическое взаимодействие: дипломатическая служба, социальная работа. Ориентация на взаимодействие с людьми. 5. Инициативная ориентация. Эти люди склонны к карьере, которая подразумевает вербальную активность, связанную с влиянием на других. Ориентация на влияние на людей. 6. Обыкновенная ориентация. Эти люди предпочитают карьеру, обеспечивающую структурированную, регулирующую деятельность, а также профессии, в которых необходимо, чтобы подчиненный сопоставлял свои персональные потребности с организационными. Ориентация на манипулирование данными, информацией. Большинство людей имеют несколько ориентаций, и Голланд полагает, что чем более похожи или совместимы эти ориентации, тем меньше внутренний конфликт и легче принимать решение о выборе карьеры. Успешная карьера зависит не только от побуждений и мотиваций той или иной личности, но и от способностей. Учиывая содержание доминирующих и недоминирующих ориентаций, можно выбирать те виды деятельности, которые ближе человеку и в которых он будет более успешен. Если доминирующая и следующие ориентации далеки друг от друга, карьеру выбрать сложнее. Важно получить наиболее полную информацию о будущей профессии и о требованиях, предъявляемых к работнику. Изучение своих навыков и личностной ориентации позволяет человеку лучше понять значение выбранной им профессии.

### 36. Точечные ориентиры карьеры.

Точечный ориентир - это интерес или ценность, от которых человек не откажется, если необходимо сделать выбор. Точечные ориентиры карьеры являются основными фундаментальными пунктами, вокруг которых колеблется область деятельности. Они не могут быть предсказаны, т.к. являются эволюционными. Эдвар Шейн выделил пять точечных ориентиров. Из очевидных талантов и способностей, мотивов и потребностей, установок и оценок каждому индивиду дается 5 возможных доминир. карьерных целей для индивида, которые называются "якорями карьеры". *Функционал. компетентность.* Люди, имеющие сильный функционал. ориентир, выбирают карьеру, основываясь на техн. или функц. удовлетворении от работы (конструир., архитектура, фин. деятельность), консультирование и пр.) При этом они стараются избежать решений, которые привели бы их к линейному менеджменту и используют возможность остаться или расти в выбранной ими техн. или функц. областях. *Руководящая компетентия.* Многие индивиды имеют сильную мотивацию с позиции управл. ответственности. Им, как правило, неважно содержание задания, а важна мера ответственности. Они считают, что у них есть навыки и ценности, необходимые общему менеджменту. Свой управл. успех эти люди видят в наличии аналит., соц. и эмоц. компетенции. *Аналит. компетентия:* способность распознавать, анализ. и решать проблемы. *Соц. компетентия:* способность влиять, руководить, манипулировать и контрол. людей всех уровней. *Эмоцион. компетентия:* способность быть скорее стимулированным кризисами, чем истощенным, а также хорошо управлять своими собственными эмоциями. *Творчество.* Некоторые люди имеют потребность строить и создавать что-то новое - продукт или процесс, который создаст им имя; их собств. компания, которая отражает их достоинство. *Автономия.* Некоторые люди имеют потребность быть свободными от всякого рода зависимости. Они, как правило, не хотят работать в большой организации, где продвижение, перевод и решения о зп делают их зависимыми от других людей. Многие из них имеют технич. (функционал.) ориентацию. Они стараются организовать свой небольшой бизнес или работать в качестве консультантов. *Безопасность.* Эта категория людей заинтересована в стабильности карьеры и гарантии занятости. Им нужен постоянный доход и устойчивое будущее. Они не любят рисковать и отказываются от превосходной карьеры, если она не гарантирует устойчивость и надежность. Как правило, они доверяют свою карьеру организации, которая полностью делает ее за них. Многие отождествляют свою безопасность с надежностью организации и стараются устроиться на работу в компании типа IBM, надежность которых является высокой. Точечные ориентиры карьеры индивида могут изменяться по мере накопления знаний, навыков, опыта, с возрастом, с переходом на другую стадию карьеры. Ориентиры, выделенные Шейном, являются традиционными. Исследователи утверждают, что соответствие "личность - среда" ведет к стабильному выбору профессии, высоким успехам в учебе, целостности личности, личной удовлетворенности.

### 37. Организационное управление карьерой: понятие, цели.

Управление карьерой - это часть управления персоналом, касающаяся взаимоотношений работодателя и работников по поводу воздействия на профессиональную и организационную карьеру последних на благо организации. Суть управления карьерой сводится к решению трех взаимосвязанных задач: Во-первых, необходимо формировать и совершенствовать производственные способности, модели поведения человека таким образом, чтобы они наиболее полно соответствовали требованиям организации, развивающегося общества. Во-вторых, на производстве надо создавать такие социальные, экономические, технические условия, которые обеспечивают максимальное использование способностей специалиста к профессиональной деятельности. В-третьих, важно, чтобы первые два положения совпадали с интересами работника, не были ему в ущерб. В управлении карьерой заинтересован и работник, и организация. При этом инициатором, как правило, выступает организация как носитель карьерного пространства, без которого саморазвитие человека так и остается просто развитием и не обретает качества карьеры. Цели системы управления карьерой служащих в организации могут быть самые различные, но в основном они включают: - рационал. исп. профессионального потенциала каждого служащего; - обеспечение преемственности профессионального опыта, то есть достижение взаимопонимания между организацией и служащим по вопросам продвижения по службе; - создание благоприятных условий для развития персонала в рамках организационного пространства.

### 39. Организационное и индивидуальное планирование карьеры.

Планирование карьеры осуществляется на индивидуальном и организационном уровнях. *Орг. карьерное планирование* - это процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека с требованиями организации, стратегией и планами ее развития, выражающийся в составлении программы проф. и должн. роста. *Инд. планирование карьеры* означает разработку собственных действий по достижению индивидуально осознанных проф. и труд. позиций, а также поведение, которое направлено на достижение поставленных целей. Планирование неотделимо от поведения, потому что через него проявляется собственная деловая активность и осуществляется корректировка плана карьеры в процессе ее реализации. Планирование карьеры на *инд. и орг.* уровнях тесно взаимосвязано и представляет собой единый процесс. Каждый отдельный работник нуждается в компетентной помощи для осуществления анализа своих способностей и возможностей, развития навыков самостоятельного планирования карьеры, а также для разработки конкретных планов развития внутриорганизационной карьеры. Организация заинтересована в реализации потенциала сотрудников, т. к. это обеспечивает лояльность, трудовую мотивацию, снижает текучесть кадров и минимизирует вероятность проявления дивантного организационного поведения.

### 38. Политика инвестирования в карьеры сотрудников.

*Управление карьерой* - это процесс целенаправленного воздействия на формирование должностного или профессионального роста работников в соответствии с внутренними потребностями организации, а также потенциалом и ожиданиями самого работника. Проф. развитие кадров представляет собой способ накопления и процесс инвестирования в человеческий капитал. Инвестирование может быть: *со стороны сотрудника* - самостоятельное освоение новых компетенций, развитие soft и hard skills; инициатива в расшир. круга обязанностей и т.д.; *со стороны компании* - организация обучения, работа с кадровым резервом, менторство, наставничество, коучинг, карьерное консультирование и т.д. Возможны 2 основных подхода компании к инвестированию в карьеру персонала. 1. *Краткосрочные вложения.* Руководители, придерживающиеся этого подхода, реализуют принцип «здесь и сейчас». Они нанимают и обучают высококвалиф. работников и высоко оплачивают их труд. Если эти работники действительно хороши, они будут продвинуты по службе. При этом организация обеспечивает себя лояльными работниками, которые могут качественно выполнить работу и готовы принимать на себя в случае необходимости повышенную ответственность. Актуальна для мелкого и среднего быстрорастущего бизнеса, где организация гибкая и текучая. 2. *Долгосроч. вложения.* Руководители, придерживающ. этого подхода, реализуют принцип «опережай время». Они моделируют возможные изменения в технологиях производства, соответ. им изменения в потенциале работников, выявляют наиболее способных, обучают их заранее и продвигают с опред. скоростью по необход. должностям. Превалирует в крупных бюрократ. организациях. Организация от инвестирования в развитие карьеры получает квалиф. персонал, уменьшение издержек на обучение кадров, повышение мотивации у работников к результативному труду, повышение лояльности работников к организации и как следствие повышение прибыли (в связи с соответствием работника требованиям занимаемой должности).

### 40. Организационное и индивидуальное развитие карьеры.

*Карьера* – совокупность должностей, которые занимал и занимает на данный момент времени работник (фактическая карьера) и/или может занимать (плановая карьера). *Карьера* – это результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанной с должностным или профессиональным ростом. Карьеру, как траекторию своего движения, человек строит сам, соотносясь с особенностями внутри – и внеорганизационной реальности и главное – со своими собственными целями, желаниями и установками. *При организационном развитии* организациями разрабатывается план по максимальному использованию потенциала каждого сотрудника. Для этого оцениваются профессиональный опыт, достижения и склонности сотрудника. С учетом полученных результатов строится план развития карьеры каждого сотрудника, который заносится в общую карту карьерных перемещений. *Индивидуальное планирование развития карьеры* – это формирование и последующая реализация индивидуальных представлений о скорости, направлении и качестве развития личной карьеры сотрудника. Индивид. планир. начинается с выбора профессии и учебного заведения и далее продолжается всю жизнь.

20. Классификация форм и методов обучения.
21. Факторы качественного обучения.
22. Организация системы наставничества.
23. Оценка эффективности программ обучения.
24. Оценка исполнения и потенциала сотрудников.
25. Оценка персонала: содержание и принципы. Проблемы оценок.
26. Оценка потенциала сотрудников: методы, критерии оценки.
27. Центры оценки: назначение и содержание деятельности.
28. Роль аттестации в развитии персонала.
29. Организация работ по аттестации персонала.
30. Резерв кадров на выдвижение: порядок формирования и учета.
31. Формы подготовки резерва кадров на выдвижение.
32. Консультирование индивидуального развития в процессе оценочной беседы.
33. Стадии карьеры, их содержание, наиболее важные потребности.
34. Повышение квалификации: формы, виды, методы.
35. Типы личностной ориентации при выборе карьеры.
36. Точечные ориентиры карьеры.
37. Организационное управление карьерой: понятие, цели.
38. Политика инвестирования в карьеры сотрудников.
39. Организационное и индивидуальное планирование карьеры.
40. Организационное и индивидуальное развитие карьеры.