

## РАЗВИТИЕ И ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

## Development and training

## Персоналды өнүктүрүү жана окутуу

**Аннотация:** В статье научно обосновывается тезис о том, что профессиональное развитие персонала должно осуществляться в неразрывной связи со стратегией развития организации и являться неотъемлемой частью системы управления персоналом.

**Аннотация:** макалада персоналды кесиптик (профессионалдык) өнүчүүсү уюмдун өнүгүү стратегиясы менен ажыраылбас байланышта ишке ашырылышы жөнүндө тезис илимий негизделген жана персоналды башкаруу системасынын ажырагыс бөлүгү болуп эсептелет.

**Abstract:** The thesis scientifically locates in article that professional development of the personnel has to be carried out in indissoluble communication with strategy of development of the organization and be an integral part of a personnel management system.

**Ключевые слова:** Профессиональное развитие, концепция, персонал, стратегия развития организации, система управления персоналом, функции управления персоналом.

**Негизги сөздөр:** кесиптик өнүгүү, концепция, персонал, уюмдун өнүгүү стратегиясы, персоналды башкаруу системасы, персоналды башкаруу функциялары.

**Keywords:** Professional development, concept, personnel, strategy of development of the organization, personnel management system, human resource management functions.

Созданная система обучения персонала производит постоянный контроль за профессионализмом<sup>1</sup> специалиста, обучение кадров в течение всего рабочего процесса, по итогам тестирования, аттестации, администрирования планирование перемещения кадров, подготовка информации на новую должность. В организации обучение проводится по специальности. Формируются группы с указанием вида деятельности и периодичности обучения. Для каждой специальности формируется пакет обучения, состоящий из паспортов рабочих мест, учебных программ, учебно-методических пособий, лекций.

Обучение проводится в учебных заведениях, зарубежных и межотраслевых центрах в виде самоподготовки. В утвержденном плане для повышения квалификации прописывается последовательность и непрерывность обучения. Обучение начинается с момента начала и в течение всей трудовой деятельности специалиста. Учебный отдел (отдел развития и обучения персонала, учебный центр) подбирают тематику курсов, семинаров по наиболее развивающимся направлениям в зависимости от потребности своей организации, на основе заявок от структурных подразделений, каждый год составляется план обучения на предстоящий год, план обучения рассматривает в отделе планирования, структурные подразделения направляют согласованную заявку в отдел кадров или сектор развития обучения персонала. Повышение квалификации в зарубежных центрах подготовки кадров планируется непосредственно управлением кадров и социального развития корпорации с последующим согласованием и уточнением с организацией и учебным центром; курсы повышения квалификации работают в основном по утвержденному

---

<sup>1</sup> **Профессионализм** — особое свойство людей систематически, эффективно и надёжно выполнять сложную (профессиональную) деятельность в самых разнообразных условиях. При этом под *профессиональной деятельностью* понимается сложная деятельность, которая предстает перед человеком как *конституированный* способ выполнения чего-либо, имеющий нормативно установленный характер. Профессиональная деятельность является объективно *сложной*, поэтому она *трудна* для освоения, требует длительного периода теоретического и практического обучения.

плану по повышению квалификации корпорации; планирование тематики обучения осуществляют курсы; разработка сводного графика проводится по результатам анализа заявок организаций;

Основная оценка работников является их аттестация<sup>2</sup> и по окончании которой определяется о необходимости направления работника на обучение, установлении оплаты труда работника, перемещение кадров, назначение на должность.

Анализ качества обучения разрабатывается и проводится отделом кадров и на основе созданной ими базы данных кадровой информации:

- состав обучаемых;
- учебно-методическая база;
- места обучения;
- профессионализм инструкторов обучения;
- последствия обучения (повышение в должности, перевод на другую работу).

Оценка уровня профессионализма работника должна быть интегральной (обобщенной), то есть должна включать:

а) оценку непосредственным руководителем (качества, мастерства и эффективности труда работника);

б) оценку профессиональной подготовленности (знаний, умений и навыков);

в) оценку личностных качеств работника;

г) оценку (выводы) последней аттестации.

Система отбора кадров и продвижения

Для отбора и продвижения кадров рекомендуется использовать данные по комплексной оценке работников, а именно;

- данные аттестации руководителей и специалистов;
- данные оценки уровня профессионализма;
- данные оценки личностных качеств работников;
- иные необходимые сведения (из системы учета и анализа состояния кадров).

Методов развития персонала огромное количество. Можно перечислить те основные, из которых составляются, сочетая между собой различные программы и технологии, выбирая более уместные для конкретной компании и ситуации. Приведем методы профессионального обучения на рабочем месте. Эта форма подготовки осуществляется с конкретной постановкой задачи на рабочем месте (табл. 7.3). Методы профессионального обучения вне рабочего места предназначены прежде всего для получения теоретических знаний и для обучения умению вести себя в соответствии с требованиями производственной обстановки (таблица 7.4)

Западные менеджеры наибольшее предпочтение отдают коучингу и стимулированию самостоятельного развития, наставничеству. Менеджеры наших компаний — больше предпочитают делегирование.

1. Коучинг — структурированная беседа, раскрывающая потенциал сотрудника. Как это работает? Сотрудник приходит к коучу<sup>3</sup> и говорит, что ему предстоит нелегкое для него задание, к примеру, презентовать проект на ежегодном собрании менеджеров. Также коучу просто необходима вера в то, что пришедший сотрудник знает ответ на свой вопрос. Коуч же задает только наводящие вопросы, а менеджер, отвечая на них, шаг за шагом приходит к решению своей проблемы. То есть, коуч заставляет сотрудника выйти за рамки задачи, увидеть ситуацию шире.

2. Наставничество — это обучение собственным примером. Как правило, этот метод развития персонала применяется, если сотруднику нужно освоить новую для него операцию, новый вид деятельности. Как это работает? Руководитель сначала делает, а сотрудник — наблюдает. При

этом руководитель свои действия сопровождает конкретными объяснениями. Затем сотрудник выполняет ту же самую работу уже под наблюдением наставника. А затем пускается в самостоятельное плавание (контроль со стороны наставника при этом остается). Наставник должен понимать, что от него нужно очень много корректной, развивающей обратной связи в том случае,

---

<sup>2</sup> **Аттестация персонала** — один из важнейших элементов кадровой работы, представляющий собой периодическое освидетельствование профессиональной пригодности и соответствия занимаемой должности каждого работника определенной категории.

<sup>3</sup> **коуч** — это специалист, главным качеством которого должно быть искреннее и настоящее любопытство по отношению к задаче, с которой пришел сотрудник.

если подчиненный ошибается. А ошибаться работник, конечно, будет, и к этому нужно быть готовым.

3. Делегирование. Профессиональное развитие сотрудника путем делегирования происходит тогда, когда ему поручают более важные и трудные задачи, не относящиеся к его непосредственным обязанностям. Тогда он вынужден дотянуться до уровня задачи и той планки, которую ему поставил руководитель. Таким образом, он начинает использовать новые инструменты, изучать новую информацию, развивать умения и навыки. Со стороны руководителя организации для делегирования нужно иметь смелость и научиться доверять своим подчиненным, ведь гораздо проще и спокойнее выполнить привычную работу самостоятельно, нежели обучать персонал и исправлять его возможные ошибки, тем более, что отвечать за результат все равно придется самому. Однако есть и хорошая новость. Она состоит в том, что делегирование дает дополнительный бонус руководителю — освобождается время руководителя для его же собственного развития или развития других сотрудников.

В ходе ежегодной оценки руководитель по каждому навыку дает две оценки, одна из которых характеризует специалиста, а другая – должность, т.е. результативность работника по факторам, относительную важность данного навыка для конкретной должности. В первую очередь обращают внимание на тренинг слаборазвитых навыков у работника, имеющих высокую оценку важности. Практика показала, что в этом случае отдача от средств, вложенных в обучение, будет самой высокой. Оценка уровня профессиональной подготовленности специалистов в общем случае является определённой формой контроля, направленного на оценку знаний, навыков и умений.

**Таблица 7.3** Методы обучения персонала на рабочем месте

Методы обучения	Характерные особенности метода
1. Направленное приобретение опыта	Систематическое планирование обучения на рабочем месте, основу планирования составляет индивидуальный план профессионального обучения, в котором изложены цели обучения.
2. Производственный инструктаж	Информация, введение в специальность, адаптация, ознакомление обучающегося с его новой рабочей обстановкой
3. Смена рабочего места (ротация)	Получение знаний и приобретение опыта в результате систематической смены рабочего места. В результате этого за определенный промежуток времени создается представление о многогранности деятельности и производственных задач (специальные программы молодого поколения специалистов)
4. Использование работников в качестве ассистентов, стажеров	Обучение и ознакомление работника с проблемами высшего и качественно иного порядка задач при одновременном принятии на себя некоторой доли ответственности.
5. Подготовка в проектных группах	Сотрудничество, осуществляемое в учебных целях в проектных группах, создаваемых на предприятии для разработки крупных, ограниченных сроком задач.

**Таблица 7.4** Методы обучения персонала вне рабочего места

Методы обучения	Характерные особенности метода
1. Чтение лекций	Пассивный метод обучения, используется для изложения теоретических и методических знаний, практического опыта
2. Программированные курсы обучения	Более активный метод обучения, эффективен для получения теоретических знаний

3. Конференции, семинары	Активный метод обучения, участие в дискуссиях развивает логическое мышление и вырабатывает способы поведения в различных ситуациях
4. Метод обучения руководящих кадров, основанный на самостоятельном решении конкретных задач из производственной практики	Моделирование организационной проблемы, которую должны решить участники (слушатели) группы. Позволяет соединить теоретические знания и практические навыки, предусматривает обработку информации, конструктивно-критическое мышление, развитие творчества в процессах принятия решений
5. Деловые игры	Обучение манере вести себя в различных производственных ситуациях, при ведении переговоров, причем обладатели ролей должны вырабатывать альтернативные точки зрения
6. Методы решения производственно-экономических проблем с помощью моделей	Моделирование процессов, происходящих на конкурирующих предприятиях. Слушатели распределяют между собой роли конкурирующих между собой фиктивных организаций. С помощью исходных данных слушатели должны принять соответствующие решения для нескольких стадий производства продукции или услуг (производство, сбыт, финансирование, кадровые вопросы и т.д.)
7. Рабочая группа	Молодые специалисты разрабатывают конкретные решения по проблемам управления организации, объединившись в рабочие группы. Разработанные в рабочих группах предложения передаются руководству организации, которое рассматривает предложения, принимает по ним решения и информирует рабочую группу о принятии или отклонении ее предложений

### Литература:

1. Дятлов В.А.; Кибанов А.Я.; Психало В.Т.; Управление персоналом: Учебное пособие для студентов экономических вузов и факультетов по редак. А.Я. Кибанова – М.: «Издательство ПРИОР», 1998,- 152с.
  2. Управление персоналом организации: Учебник/ под редак. А.Я. Кабанова – 2-ое издание, доп. и пераб. – М: Инфра – М, 2002-638с.
  3. Потемкин В.К. управление персоналом: Учебник для вузов- Спб: Питер,2010, -432с.
  4. Яхонтова Е. Эффективные технологии управления персоналом- Спб: Питер, 2003-272с.
  5. Шекшня С.В. управление персоналом современной организации.- 4-е изд.,перераб. И доп. – М.: Бизнес-школа «интел-Синтез», 2000
  6. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом: Учебно-прак.пособие.-5-е изд.,перераб. И доп.- М:Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999
- Десслер Г. Управление персоналом. - М: БИНОМ, 1997
7. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе.- М.: Юрист,1998
  8. Яхонтова Е.С. Эффективность управленческого лидерства.-М.: ТЕИС,2002
  9. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики/ Под ред.Р.Марра,Г.Шмидта.- М.:Изд-во МГУ,1997
  10. Хентце И., Метцнер И. Теория управления кадрами в рыночной экономике: Пер.с нем.-М.: международные отношения,1997