

## Тема 6.

1. Управление профессиональным развитием персонала организации.

2. Методы обучения персонала.

3. Ротация кадров.

4. Управление высвобождением персонала.





# 1. Управление профессиональным развитием персонала организации.

**Профессиональное развитие персонала** – это система взаимосвязанных мероприятий, направленных на совершенствование профессиональных компетенций работников и их мотивации с целью выполнения не только необходимых для работы обязанностей, но и новых функций для решения актуальных и перспективных задач организации.

Развитие персонала представляет собой, **систему** взаимосвязанных действий, элементами которой являются:

- обучение** и переподготовка работников;
- стимулирование** творчества;
- создание** условий саморазвития.

Развитие персонала способствует:

- приобретению** сотрудниками возможности роста;
- повышению** качества трудовой деятельности;
- улучшению** морально-психологического климата;
- раскрытию** творческого потенциала;
- снижению** текучести персонала.

Развитие персонала включает:

- выработку** стратегии развития;
- прогнозирование** потребности в кадрах;
- самообразование;
- обучение** и тренинги;
- работу** с кадровым резервом;
- формирование** организационной культуры.



# Виды развития персонала.

Развитие персонала может быть:

## 1. Общим.

### **Общее развитие персонала**

\* представляет собой процесс обогащения интеллектуального капитала работников, осознания окружающей действительности, принятия новых ценностей, расширения социальных связей и возможностей партнерства, способствующих полному раскрытию индивидуального трудового потенциала с целью личностного роста и увеличения вклада в дела организации.

## 2. Профессиональным.

### **Профессиональное развитие персонала**

\* представляет собой процесс подготовки сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию должностей, решению новых задач, направленный на преодоление расхождения между требованиями к работнику и качествами реального человека.



# Модель обучения персонала





## 2. Обучение персонала.

**Обучение персонала** — это целенаправленный, организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов и руководителей.

### Виды обучения персонала

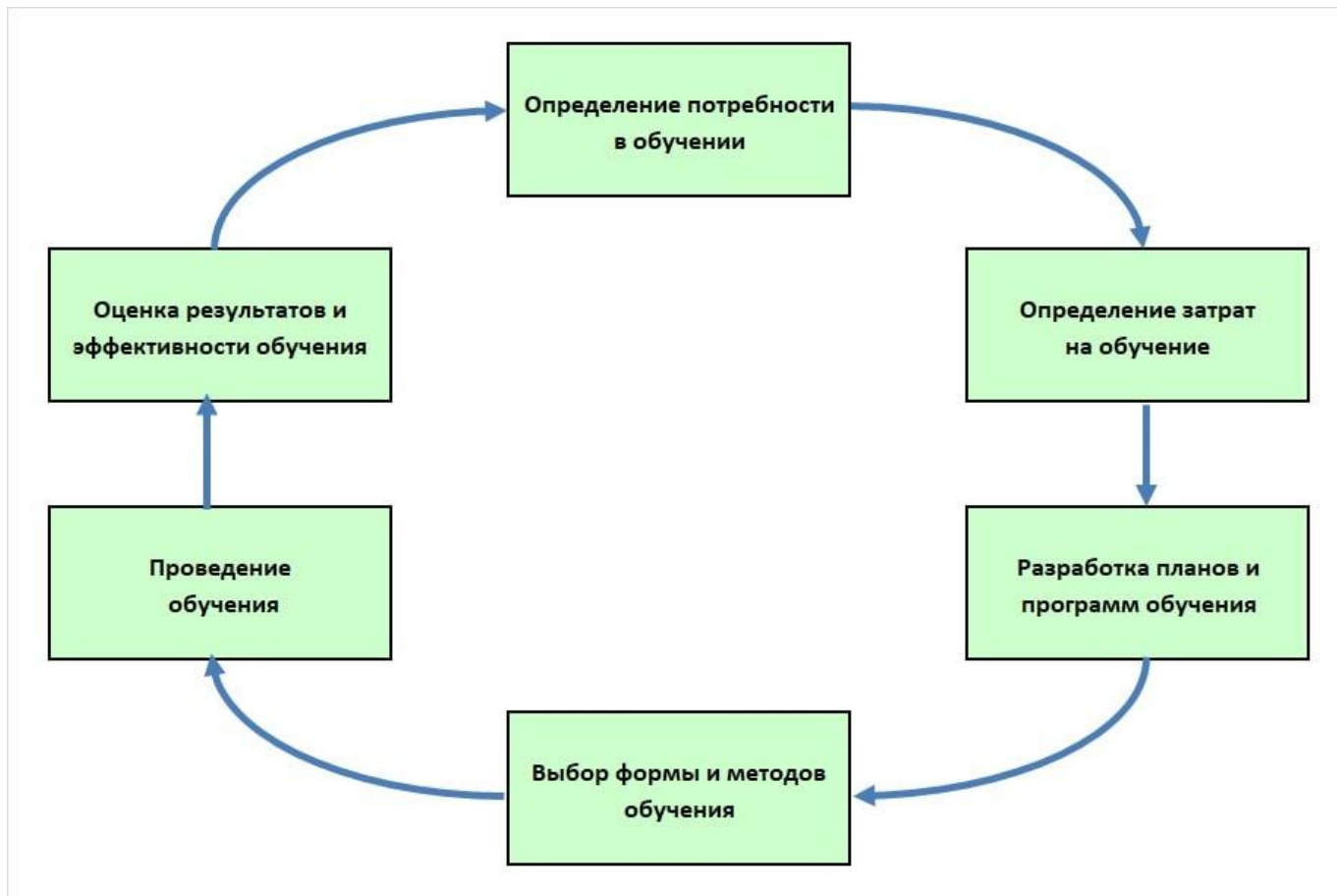
В системе обучения персонала выделяется три основных вида обучения персонала:

1. **Подготовка** персонала нацелена на то, чтобы сотрудник получил знания, умения и навыки, которые нужны для выполнения конкретных задач в рамках определенной должности.
2. **Повышение** квалификации персонала — это инвестиции компании в получения сотрудником дополнительных знаний и компетенций из-за изменения требований к профессии или карьерного продвижения.
3. **Переподготовка** персонала — это приобретение работником новых знаний и компетенций из-за смены профессии или радикального изменения к требованиям в рамках должностной инструкции.

Методы обучения	
С отрывом от производства	Без отрыва от производства
Самообучение	Производственный инструктаж
Лекции	Делегирование
Курсы повышения квалификации	Метод усложняющихся заданий
Профессиональная переподготовка	Ротация
Конференции и семинары	Наставничество (mentoring) и коучинг (coaching)
Тренинги	Shadowing (копирование и сопровождение более опытным специалистом)
Деловые игры	Buddying (работа в паре с более опытным сотрудником, равные взаимоотношения)
Онлайн обучение	Рабочие и проектные группы
Дистанционное обучение	др
Secondment (направление на работу в другое подразделение компании, находящееся в другом городе или даже стране)	
др	



# Организация процесса обучения персонала





## 3. Ротация кадров

**Ротация кадров** – представляет собой один из способов вертикального роста карьеры, подразумевающий их перемещение на другие должности внутри одного юридического лица.

### Цели ротации кадров:

- снять психологическое напряжение работников и предотвратить конфликты;
- создать кадровый резерв;
- упростить внедрение изменений в организацию.

- познакомить трудящихся с максимальным количеством выполняемых задач на предприятии;
- предотвратить эпидемии заболеваний среди персонала, если работа связана с вредной отраслью промышленности.



## Виды ротации кадров

### По траектории движения:

- кольцевая;
- безвозвратная;
- рокировка;
- временная.

### По частоте перемещения персонала:

- годовая;
- ежеквартальная;
- ежемесячная;
- ежедневная.

### По уровню специализации:

- смежная;
- абсолютно новая работа, специальность та же, но характер работы другой.





## Условия успешного проведения ротации кадров

1. **Наличие** письменного согласия работника на временный или постоянный перевод в другой отдел.
2. **Разработанная** отделом кадров и службой персонала официальная программа перемещения сотрудников , оформленная в виде отдельного документа.
3. **Наличие** большого штата работников (не менее 500 человек).



## 4. Управление высвобождением персонала

**Высвобождение персонала** - это уход работников из организации, обусловленный ликвидацией рабочих мест или их реорганизацией, а также в связи с расторжением трудового договора или выходом на пенсию.

Исходная позиция в управлении процессом высвобождения – это признание серьезности важности факта увольнения и с производственной, и с социальной, и личностной точек зрения.

Планирование работы с увольняющимися сотрудниками основано на несложной классификации увольнений. Критерий классификации – степень добровольности ухода работника из организации. По этому критерию выделяют **три вида увольнений** :

- 1) увольнение по инициативе сотрудника («по собственному желанию»);
- 2) увольнение по инициативе работодателя («по инициативе администрации»);
- 3) выход на пенсию.



# Методы и формы

**Методы и формы работы** служб управления персоналом находятся в зависимости от вида увольнения.

*Уход работника по собственной инициативе.* Необходимость поддержки со стороны администрации достаточно мала. Служба управления персоналом может провести заключительное интервью, в котором сотруднику предлагают назвать истинные причины увольнения, а также оценить различные аспекты производственной деятельности: психологический климат, стиль руководства, перспективы роста, объективность деловой оценки и оплаты труда. Возможно информирование работника о его правах и обязанностях при увольнении и т. п.

*Главные цели заключительного интервью* — анализ узких мест в организации; попытка повлиять на решение сотрудника об увольнении.

*Увольнение по инициативе администрации* – чаще всего вследствие сокращения персонала или закрытия организации. Служба управления персоналом проводит **программу мероприятий** : юридические консультации по поводу претензий и компенсаций; помощь будущим работодателям в наведении справок о сотруднике; психологическая поддержка при проведении организационных мероприятий, связанных с высвобождением работника; формирование новой системы целевых устремлений, новых схем профессионального и служебного продвижения.



**Управление высвобождением персонала** - вид деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по оптимизации численности персонала, по соблюдению правовых норм, экономической и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников.

Оптимизация численности персонала начинается с определения реальной потребности в рабочей силе и прогнозирования изменений этой потребности.

**Мероприятия** по высвобождению персонала различны в зависимости от видов увольнений. Критерием классификации видов увольнений выступает степень добровольности ухода работника из организации, это:

- увольнение по инициативе сотрудника (по собственному желанию);
- увольнение по инициативе работодателя;
- выход на пенсию