

ТЕМА 13. ТРЕНИНГ И РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

1. *Содержание и программы тренинга*
2. *Методы тренинга, их преимущества и недостатки*
3. *Оценка эффективности тренинга*
4. *Цель программы менеджеров*
5. *Деловая карьера и ее цели*
6. *Планирование карьеры*
7. *Этапы деловой карьеры*
8. *Пути развития карьеры*



1. Содержание и программы тренинга

Основные цели развития организации состоят в полном использовании потенциала работников, создание условий для развития работников.

Эффективным инструментом для достижения лучших результатов в работе персонала является тренинг. Именно благодаря тренингам персонал лучше понимает потребности и цели организации, сам начинает видеть и проявлять инициативу в достижении поставленных целей.

Тренинги призваны развивать определенные управленческие, коммерческие и иные навыки.

В содержании программы тренинга входит изучение потребности в повышении квалификации, навыков.

Программы тренинга – это учебная программа по формированию у работника требуемых навыков, состоит из 3 ступеней: предтренинга, самого тренинга, послетренинга.



Результативность программ тренинга и развития характеризуется их оценкой со стороны работника и должна проводиться на протяжении всего тренинга.

2. Методы тренинга



Обучение на рабочем месте является более дешевым и оперативным, характеризуется тесной связью с повседневной работой и облегчает вхождение в учебный процесс работников, не привыкших к обучению в аудиториях. При достаточном запасе теоретических знаний вариант обучения на рабочем месте более предпочтителен, чем вне рабочего места, поскольку позволяет входить в работу сразу же в процессе ее выполнения, требует меньших затрат, обеспечивает связь с практикой. Однако такое обучение требует тщательного отбора инструкторов, их близости к обучаемым по социальному положению и личным качествам.

Плюсы тренингов вне рабочего места:

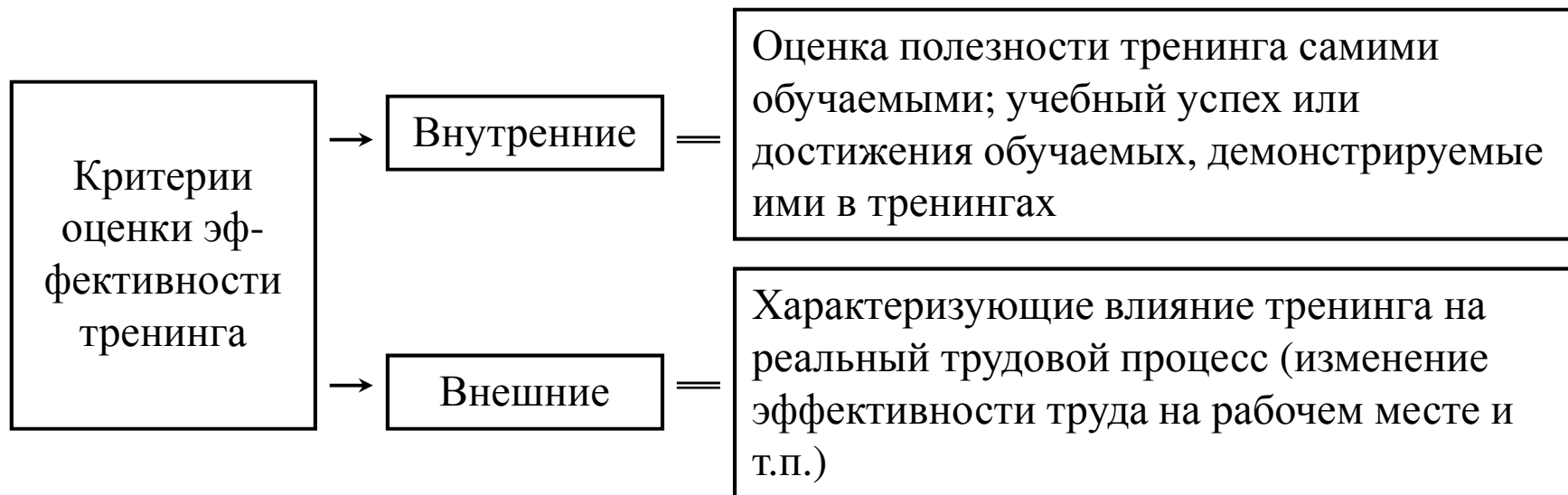
- Большое количество тренинговых методов, которые можно использовать для обучения
- Отсутствие отвлекающих моментов
- Количество участников, которые могут обучаться одновременно

Минусы тренингов вне рабочего места:

- Стоимость разработки и предоставления комплексной программы
- Необходимость использования дополнительных инструментов для обеспечения трансфера

3. Оценка эффективности тренинга

Основным компонентом обеспечения тренинговой программы является оценка ее эффективности



В целом оценку эффективности проведенного тренинга следует проводить по четырем основным направлениям:

- *реакция* – как отнеслись к тренингу его участники? Понравился ли он (содержанием, структурой, организацией, учебными методами, способностями и стилем ведущих, характером окружения, степенью достижения поставленных задач) им и насколько? Каковы рекомендации по его улучшению?
- *знания* – Какую информацию (теоретического и практического толка) удалось получить участникам тренинга? Насколько хорошо они ее усвоили?
- *поведение* – Изменилось ли трудовое и профессиональное поведение людей, принявших участие в программе?
- *результаты* – Каковы результаты, достигнутые в ходе тренинга? (Полученные результаты оцениваются с точки зрения таких факторов, как уменьшение текучести кадров, снижение себестоимости выпускаемой продукции при улучшении ее качества. Повышение эффективности и производительности труда и т.п.)

Оценки эффективности тренинговых программ делятся на послетренинговые и долгосрочные.

Первые измеряют эффект тренинговой программы непосредственно после ее завершения, вторые – по истечении определенного промежутка времени. Получение всесторонней картины эффективности тренинговой программы предполагает использование обеих оценок. В любом случае эффективность тренинга определяется последующим применением полученных знаний и приобретенных умений на практике.

4. Цель программы менеджеров

Цель программы обучения и развития состоит в повышении производительности труда, повышение эффективности и удовлетворенности трудом.

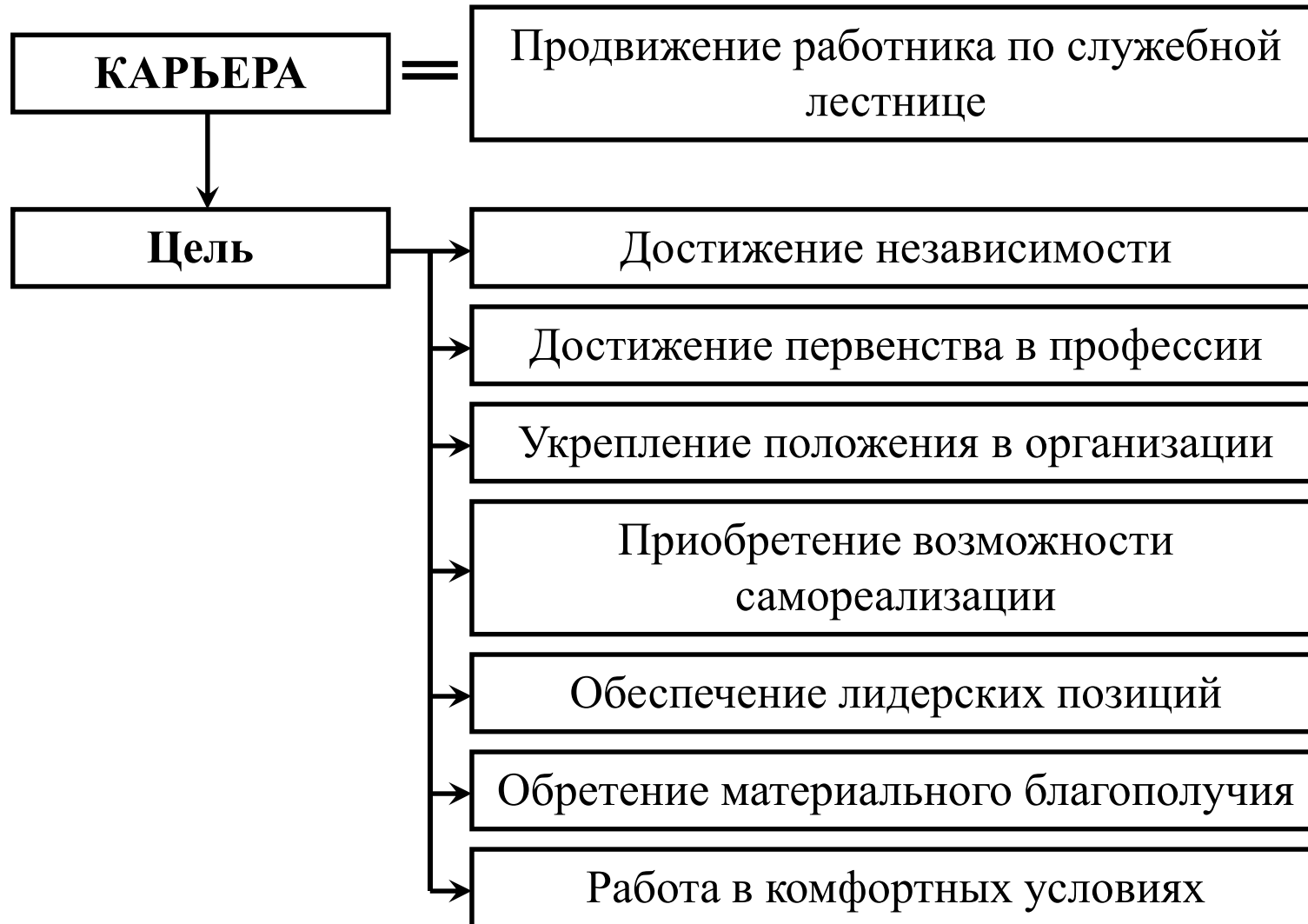
Цель программы обучения состоит в формировании у работников навыков и способностей, необходимых для выполнения работы.

Программы развития шире чем программы обучения, т.к. программы обучения зависимы от них.

Цель программы развития для менеджеров состоит в повышении уровня их подготовки и ответственности.

Программа развития менеджеров включает развитие концепций мотивации, умения планировать и лидерских качеств.

5. Деловая карьера и ее цели



Наиболее популярные значения карьеры отражаются в виде продвижения вперед по однажды выбранной линии работы, например, получение больших полномочий, более высокого статуса, власти. Другими словами, карьера – это совокупность всех должностей, вмещающих в одну трудовую жизнь.

6. Планирование карьеры

Планирование карьеры заключается в том, что с момента принятия работника в организацию и до предполагаемого увольнения с работы необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение работника по системе должностей или рабочих мест. Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

Разработка плана карьеры состоит в определении целей развития сотрудников и путей ведущих к их достижению.

Этапы планирования карьеры



```
graph TD; A[Этапы планирования карьеры] --- B[Первый этап состоит в оценке способностей и качеств]; A --- C[Второй этап – это тренинг и развитие]; A --- D[Третий этап называется интеграция личных целей и мероприятий по развитию навыков и карьеры];
```

Первый этап состоит в оценке способностей и качеств

Второй этап – это тренинг и развитие

Третий этап называется интеграция личных целей и мероприятий по развитию навыков и карьеры

7. Этапы деловой карьеры

На протяжении жизненного пути личностное отношение работника и его ожидания по поводу карьерного роста могут существенно меняться. Различают следующие этапы карьерного роста.

<i>Название этапа</i>	<i>Период</i>	<i>Содержание</i>
Подготовительный	18-22 года	Получение профессионального образования
Адаптивный	23-30 лет	Овладение профессией, поиск места в коллективе, начало карьеры руководителя
Стабилизационный	30-40 лет	Обретение профессионализма, окончательное разделение на руководителей и исполнителей

Продолжение таблицы

<i>Название этапа</i>	<i>Период</i>	<i>Содержание</i>
Консолидационный	40-50 лет	Совершенствование профессионализма, освоение новых сфер деятельности
Зрелость	50-60 лет	Передача знаний и опыта молодежи
Предпенсионный	После 60 лет	Подготовка к уходу на пенсию

8. Пути развития карьеры

