Лекция 5. Технология управления развитием персонала организации

**План лекции:**

1. Развитие персонала: сущность и содержание.
2. Обучение персонала.
3. Карьера. Кадровый резерв.
4. Аттестация кадров.

**1. Развитие персонала: сущность и содержание**

***Развитие персонала –*** *это совокупность мероприятий, направленных на повышение качества человеческих ресурсов организации*.

*Цель развития персонала* **–** обеспечение организации хорошо подготовленными работниками в соответствии с ее целями и стратегией развития.

*Виды развития персонала:*

1. *Общее развитие персонала* – это 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. *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.

*Базисные элементы системы профессионального развития персонала в организации:*

* введение в должность и адаптация;
* создание мотивации на обучение;
* обучение персонала;
* управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением;
* формирование кадрового резерва.

Результаты развития персонала для работника, организации и общества представлены в таблице 5.1

***Таблица 5.1 - Результаты развития персонала для работника, организации и общества***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **РЕЗУЛЬТАТЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА** | | |
| **Для работника** | **Для организации** | **Для общества** |
| 1. Гарантия сохранения рабочего места  2. Приобретение новых знаний, умений, навыков, раскрытие способностей  3. Увеличение собственной стоимости как работника на рынке труда  4. Расширение возможностей профессионального и карьерного роста  5. Расширение социальных связей и контактов  6. Повышение самооценки и уверенности в себе | 1. Повышение производительности и качества труда, а следовательно, доходов организации  2. Увеличение вклада каждого сотрудника в достижение целей организации  3. Сокращение периода адаптации  4. Повышение мотивации труда сотрудников  5. Улучшение морально-психологического климата в коллективе  6. Совершенствование корпоративной культуры организации  7. Положительное влияние на трудовую дисциплину  8. Сокращение текучести кадров | 1. Развитие трудового потенциала общества  2. Повышение производительности общественного труда |

**2. Обучение персонала**

***Обучение персонала*** – основной путь получения профессионального образования. *Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников*.

Предметом обучения являются:

* *Знания* – получение теоретических, методических и практических знаний, необходимых работнику для выполнения своих обязанностей на рабочем месте;
* *Умения* – способность выполнять обязанности, закрепленные за работником на рабочем месте; навыки – высокая степень умения применять полученные знания на практике;
* *Навыки* предлагают такую меру освоения работы, когда вырабатывается сознательный контроль;
* *Способность общения* – совокупность действий, поступков индивида в процессе общения с окружающей средой, выработка характера поведения, соответствующего требованиям, предъявляемым к рабочим местам, социальные отношения, коммуникабельность.

Обучение может быть представлено в виде профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации.

*Профессиональная подготовка - ускоренное приобретение обучающимися навыков, необходимых для выполнения определенной работы, группы работ.*

*Переподготовка может быть связана как с приобретением новой профессии для работы по этой профессии, так и с для получением дополнительных знаний, умений и навыков по образовательным программам, предусматривающим изучение отдельных дисциплин, разделов науки, техники и технологии, необходимых для выполнения нового вида профессиональной деятельности, а также получение новой квалификации в рамках имеющегося направления подготовки (специальности).*

*Повышение квалификации - обновление знаний, умений и навыков для роста профессионального мастерства, повышения конкурентоспособности по имеющейся профессии, а также изучение новой техники, технологии и других вопросов по профилю профессиональной деятельности и освоение новых способов решения профессиональных задач.*

Классификация видов обучения представлена в таблице 5.2

*Таблица 5.2 - Классификация видов обучения*

|  |  |
| --- | --- |
| **Тип обучения** | **Особенности процесса** |
| По срокам обучения | Долгосрочное  Краткосрочное |
| По уровню организации процесса обучения | Организованное  Неорганизованное |
| По месту обучения | На рабочем месте (внутреннее)  Вне рабочего места (внешнее) |
| По целевым группам программ обучения | Для руководителей  Для специалистов  Для рабочих массовых профессий  Для персонала всех категорий (открытые программы обучения) |
| По опыту работы в компании | Обучение новых сотрудников  Обучение опытных сотрудников |
| По субъекту, инициировавшему обучение | Обучение, организуемое предприятием  Самообучение, самообразование |

***Методы обучения –*** *способы обеспечения и достижения заявленного результата (повышения квалификации, уровня профессиональной компетенции)*.

**Классификации методов обучения:**

* *по источникам знаний:* словесные, наглядные, практические;
* *по степени взаимодействия преподавателя и обучающихся:* изложение, беседа, самостоятельная работа;
* *в зависимости от конкретных дидактических задач:* подготовка к восприятию, объяснение, закрепление материала и т. д.;
* *по характеру познавательной деятельности обучающихся и участия преподавателя в учебном процессе:* объяснительно-иллюстративный, репродуктивный, проблемный, частично-поисковый, исследовательский;
* *по принципу расчленения или соединения знаний:* аналитический, синтетический, сравнительный, обобщающий, классификационный;
* *по характеру движения мысли от незнания к знанию:* индуктивный, дедуктивный, традуктивный.

*Методы обучения в зависимости от характера связи с практической деятельностью*

* методы обучения, применяемые в ходе выполнения работы (обучение на рабочем месте) примеры представлены в таблице 5.3;

***Таблица 5.3- Методы обучения персонала на рабочем месте***

| ***№***  ***п/п*** | ***Методы обучения*** | ***Характерные особенности метода*** |
| --- | --- | --- |
| 1 | Направленное приобретение опыта | Постоянное планирование обучения на производстве, основу планирования составляет специально подобранный план профильного обучения, в котором рассказаны цели обучения |
| 2 | Производственный инструктаж | Общая информация, введение в профессию, адаптация, ознакомление обучающегося с новой рабочей обстановкой |
| 3 | Смена рабочего места (ротация) | Получение навыков и приобретение опыта в результате систематической замены рабочего места. По итогу за определенный отрезок времени создается понимание о многогранности работы и выполнения производственных задач (специальные программы молодого поколения специалистов) |
| 4 | Использование работников в качестве ассистентов, стажеров | Обучение и знакомство сотрудника с проблемами высшего и качественно иного порядка задач при одновременном принятии на себя некоторой доли ответственности |
| 5 | Наставничество | Взаимодействие наставника и обучающегося, когда наставник осуществляет постоянную, беспристрастную обратную связь и иногда проверяет качество выполнения работы подопечных. Данный метод будет эффективен в тех случаях, когда что-то идет не так или кто-то неправильно что-то делает и возникает необходимость в исправлении такого положения вещей. Метод может практиковаться как систематический |
| 6 | Подготовка в  проектных  группах | Сотрудничество, осуществляемое в учебных целях в проектных группах, создаваемых на предприятии для разработки крупных, ограниченных сроком задач. |

* методы обучения вне рабочего места (должностных обязанностей), примеры методов представлены в таблице 5.4

***Таблица 5.4 - Методы обучения персонала вне рабочего места***

| ***№ п/п*** | ***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, беседы «за круглым столом», экскурсии, дискуссии, встречи с руководством | 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 | Тренинг | Ежедневное обучение, в ходе которого один инструктирует или тренирует другого относительно основ его деятельности путем интенсивного обучения, демонстрации и практической работы в целях повышения эффективности деятельности |
| 7 | Самостоятельное обучение | Наиболее простой вид обучения, для которого не требуется ни инструктор, ни специальное помещение, ни определенное время: обучающийся учится там, тогда и так, как ему удобно, но для этого нужна сознательность и желание самого обучающегося усваивать новые знания |
| 8 | 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.)[3] |
| 9 | Кружок качества «вместо учебы», рабочая группа | Молодые специалисты разрабатывают конкретные решения по проблемам управления организацией, 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 |

*Классификация методов обучения (по М.И. Магура, М.Б. Курбатова)*

* традиционные методы (например, лекция, семинар, учебные кино- и видеофильмы);
* методы активного обучения (например, игровые методы; тренинговые методы; проблемно-дискуссионные методы; имитационные методы; методы обучения посредством использования новых информационных технологий);
* методы профессионального обучения (например, обучение на рабочем месте, наставничество, смена рабочего места (ротация), secondment, стажировка, производственный инструктаж (адаптация), ассистирование или подготовка стажеров, подготовка в проектных группах , делегирование полномочий, метод усложняющихся задач , использование учебных методик, инструкций , «спаривание» («близнецы»), job shadowing («следование как тень»), «инструкционный тренинг»).

***Средства обучения -*** *разнообразнейшие материальные средства и орудия учебного процесса, благодаря использованию которых более успешно и за рационально сокращенное время достигаются поставленные цели обучения.* К средствам обучения относится все, что необходимо для реализации цели.

**Виды средств обучения** (таблица 5.5):

* Материальные объекты;
* Знаковые системы.

***Таблица 5.5 - Виды средств обучения***

| **Материальные объекты** | **Знаковые системы** |
| --- | --- |
| * Учебное оборудование; * Инструменты; * Приборы; * Демонстрационное оборудование; * Технические средства обучения. | * Учебники; * Учебно-методические пособия; * Дидактические материалы; * Карточки-задания; * Инструкционные карты; * Опорные конспекты; * Изобразительные пособия: схемы, диаграммы и т.д. |

**3. Карьера. Кадровый резерв**

***Карьера* – профессиональный рост человека, рост его влияния, власти, авторитета, статуса, выраженный в его продвижении по ступеням иерархии, квалификационной лестницы, вознаграждения и престижа.** Фактически карьера является процессом овладения специалистом определенными ценностями, благами.

Таковыми являются:

* должностные ступени, уровни иерархии
* ступени квалификационной лестницы и связанные с ней разряды, дифференцирующие навыки и знания людей по уровню мастерства
* статусные ранги, отражающие величину вклада работника в развитие организации (выслуга лет, уникальные рациональные предложения, судьбоносные для организации) его положение в коллективе
* ступени власти как степени влиятельности в организации, участие в принятии важных решений, близость к руководству
* уровень материального вознаграждения, дохода (уровень заработной платы и разнообразие социальных льгот).

Многообразие и сложность явления карьеры отражается в многообразии ее видов, в разнообразии подходов к ее типологизации. Для классификации видов карьеры можно выделить множество различных оснований, признаков, критериев (таблица 5.6).

***Таблица 5.6 - Виды карьеры***

| **Критерии классификации** | **Виды карьеры** |
| --- | --- |
| 1. Среда рассмотрения | - профессиональная  - внутриорганизационная  - межорганизационная |
| 2. Направление движения работника в структуре организации | - вертикальная  - горизонтальная  - центростремительная |
| 3. Принадлежность к определенной сфере профессиональной деятельности | - карьера менеджера  - карьера юриста  - карьера врача |
| 4. Характер происходящих изменений | - властная  - квалификационная  - статусная  - монетарная |

В зависимости от среды рассмотрения карьеру традиционно делят на профессиональную и внутриорганизационную.

***Профессиональная карьера***характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержание индивидуальных способностей, наконец, уход на пенсию.

***Межорганизационная карьера*** — вид карьеры, означающий, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие профессиональных способностей, уход на пенсию с сохранением работы на различных должностях в разных организациях. Эта карьера может быть специализированной и неспециализированной.

По содержанию происходящих в процессе карьерного движения изменений можно выделить такие виды карьеры, как властная (рост влияния), квалификационная, статусная, монетарная).

***Властная карьера***связана либо с формальным ростом влияния в организации посредством движением вверх по ступеням иерархии, либо с ростом неформального авторитета работника в организации.

***Квалификационная карьера***предполагает профессиональный рост, движение по разрядам тарифной сетки той или иной профессии.

***Статусная карьера*** *-* это повышение статуса работника в организации, выражаемое либо в присвоении очередного ранга за выслугу лет, либо почетного звания за значительный вклад в развитие фирмы.

***Монетарная карьера***– это повышение уровня вознаграждения работника, а именно уровня оплаты труда, объема и качества предоставляемых ему социальных льгот.

Карьерное продвижение работника предполагает последовательное прохождение им определенных этапов. ***Этапы деловой карьеры* — отрезки трудовой жизни работника в какой-либо сфере деятельности на пути достижения своих целей.** Этапы деловой карьеры представлены в таблице 5.7.

***Таблица 5.8 - Этапы карьеры***

| **Этап карьеры** | **Возраст, лет** | **Содержание этапа** | **Социальные и психологические потребности на этапе** | **Физиологические и материальные потребности на этапе** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Предварительный | До 25 | Учеба, испытания на разных работах | Начало  самоутверждения | Безопасность существования |
| Становления | До 30 | Освоение работы. Развитие навыков, формирование квалифицированного специалиста или руководителя | Самоутверждение, начало достижения независимости | Безопасность существования, здоровье, нормальный уровень оплаты труда |
| Продвижения | До 45 | Продвижение по служебной лестнице, новых навыков и приобретение опыта, рост квалификации | Рост самоутверждения, достижение большей независимости, начало самовыражения | Здоровье, высокий уровень оплаты труда |
| Сохранения | До 55 | Пик совершенствования квалификации руководителя или специалиста. Повышение квалификации. Обучение молодежи | Стабилизация независимости, рост самовыражения, начало уважения | Повышение уровня оплаты труда интерес к другим источникам дохода |
| Завершения | После 55 | Подготовка к уходу на пенсию, смены и к новому виду деятельности на пенсии | Стабилизация самовыражения, рост уважения | Сохранение уровня оплаты труда и повышение интереса к другим источникам дохода |
| Пенсионный | После 60 | Занятие новым видом деятельности | Самовыражение в новой сфере деятельности, стабилизация, уважения | Размер пенсии, другие источники дохода, здоровье |

Этап карьеры (как точка на временной оси) не всегда связан с этапом профессионального развития личности. Человек, находящийся на этапе продвижения, в рамках другой профессии может не быть еще высоким профессионалом. Поэтому важно разделять *этап карьеры* (временной период развития личности) и *фазы развития профессионала* (периоды овладения деятельностью).

В соответствии со степенью овладения профессиональными навыками различают следующие фазы развития профессионала:

* ***оптант***(фаза оптации). Человек озабочен вопросами выбора или вынужденной перемены профессии и делает этот выбор. Точных хронологических границ здесь, как и в отношении других фаз, быть не может, поскольку возрастные особенности задаются не только физиологическими, но и многоаспектными условиями культуры;
* ***адепт*** (фаза адепта). Это человек, уже вставший на путь приверженности профессии и осваивающий ее. В зависимости от профессии это может быть и многолетний, и совсем кратко­временный процесс (например, простой инструктаж);
* ***адаптант*** (фаза адаптации, привыкания молодого специалиста к работе). Как бы ни был налажен процесс подготовки того или иного профессионала в учебном заведении, он никогда не подходит «как ключ к замку» производственной работе;
* ***интернал*** (фаза интернала). Опытный работник, который любит свое дело и может вполне самостоятельно и все более надежно и успешно справляться с основными профессиональными функциями, что признают товарищи по работе, по профессии;
* ***мастер***(фаза мастерства). Работник может решать и простые, и самые трудные профессиональные задачи, которые, быть может, не всем коллегам по плечу;
* ***авторитет***(фаза авторитета, как и фаза мастерства, суммируется также с последующей). Мастер своего дела, уже хорошо известный в профессиональном кругу или даже за его пределами (в отрасли, в стране). В зависимости от принятых в данной профессии форм аттестации работников он имеет те или иные высокие формальные показатели квалификации;
* ***наставник***(фаза наставничества). Авторитетный мастер своего дела, который обрастает единомышленниками, перенимателями опыта, учениками.

Фазы развития профессионала представлены на рисунке 5.1



***Рисунок 5.1 - Фазы развития профессионала***

***Кадровый резерв* – это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемых должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.**

Современные организации заинтересованы и способствуют профессиональному росту своих сотрудников на всех уровнях иерархии. Поэтому современные организации создают специальные системы подбора, развития и перемещения будущих руководителей и рассматривают управление этой системой как стратегически важную задачу. Неслучайно высшие руководители принимают самое непосредственное участие в этом процессе.

Система подготовки резерва руководителей предполагает решение трех задач:

1. Выявление сотрудников организации, имеющих потенциал для занятия руководящих должностей
2. Подготовка этих сотрудников к работе в руководящей должности
3. Обеспечение плавного замещения освободившейся должности и утверждение в ней нового сотрудника.

Большинство организаций при работе с резервом руководителей выделяют две группы – ***преемников (дублеров)*** и ***молодых сотрудников с лидерским потенциалом.*** Каждая группа имеет свою специфику как с точки зрения отбора, так и с точки зрения развития.

**Преемники, или дублеры,** – это кандидаты на замещение определенных ключевых должностей компании, которые готовы к работе в этих должностях в настоящий момент или будут готовы к этому в ближайшем будущем.

Специалисты в области управления персоналом обычно выделяют несколько типологий кадрового резерва (по виду деятельности, скорости замещения должностей, уровню подготовленности и т.д.). В зависимости от целей кадровой работы можно использовать либо одну, либо другую типологию. Наиболее часто на практике используется выделение видов кадрового резерва в зависимости от ***вида деятельности*** и ***времени назначения*** ***на руководящую должность.***

По виду деятельности выделяют *резерв развития* и *резерв функционирования.*

***Резерв развития* – группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений деятельности организации (при диверсификации производства, разработке новых товаров и технологий и т.п.).** Они могут выбрать одно из двух направлений карьеры – профессиональную либо руководящую.

***Резерв функционирования* – группа специалистов и руководителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации.** Эти сотрудники ориентированы на руководящую карьеру**.**

По времени назначения на руководящую должность обычно выделяют резерв *группы А* и резерв *группы Б.*

***Резерв группы А* – кандидаты, которые готовы к выдвижению на руководящую должность в настоящее время. *Резерв группы Б* - кандидаты, выдвижение которых планируется в ближайшие один - три года.**

**Источниками** резерва кадров на руководящие должности могут стать:

* руководящие работники аппарата, дочерних акционерных обществ и предприятий;
* главные и ведущие специалисты;
* специалисты, имеющие соответствующее образование и положительно зарекомендовавшие себя в производственной деятельности;
* заместители руководителей подразделений;
* молодые специалисты, успешно прошедшие стажировку.

**4. Аттестация кадров**

***Аттестация*** *–* процедура оценки персонала, завершающаяся отзывом о способностях, деловых и иных качествах работника с целью его комплексной характеристики за длительный промежуток времени.

В российской практике сложились 3 типа аттестации по принадлежности к сферам деятельности:

1. ***Аттестация научных и научно-педагогических работников*** —процедура присуждения ученых степеней доктора наук и кандидата наук, а также присвоения ученых званий профессора, доцента и старшего научного сотрудника по специальности. Ученые степени могут присуждаться, а ученые звания — присваиваются. Аттестация осуществляется Высшей аттестационной комиссией РФ, Министерством образования РФ, научно-исследовательскими и высшими учебными заведениями в соответствии с регламентирующими документами.

2. ***Аттестация государственного служащего*** — оценка уровня профессиональной подготовки и соответствия государственного служащего занимаемой должности, а также с целью решения вопроса о присвоении государственному служащему квалификационного разряда. Порядок и условия проведения аттестации устанавливаются федеральными законами и законами субъектов РФ.

3. ***Аттестация персонала организаций*** — процедура определения квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых и личностных качеств работников, качества труда и его результатов и установления их соответствия занимаемой должности. Целью проведения аттестации является рациональная расстановка кадров и их эффективное использование.

*Обязательный характер аттестация имеет только в отношении определенных категорий работников, перечень таких категорий закреплен на законодательном уровне.*

*Цели аттестации персонала*

* Административные: повышение, перевод, понижение, прекращение трудового договора.
* Информационные: информирование работников об уровне их квалификации, качества и результатов труда. Информирование о качественном составе персонала организации, степени загрузки работников и использовании их по специальности, совершенствовании стиля и методов управления персоналом организации
* Мотивационные: вознаграждение благодарностью, зарплатой, повышением в должности работников. Использование экономических стимулов и социальных гарантий. Создание условий для более динамичного и всестороннего развития личности.

В зависимости от поставленных целей различают ***несколько видов аттестации*** (они должны быть описаны в Положении об аттестации).

* ***Предварительная*** – это вид мероприятий, используемых при приеме на работу. Позволяет понять уровень квалификации соискателя, проверить достоверность представленного резюме и принять решение о приеме на работу.
* ***По истечению испытательного срока*** – хороший инструмент кадровой политики, наниматель может еще раз провести анализ возможностей работника и откорректировать назначение на должность;
* ***Очередная*** – обязательное для всех сотрудников мероприятие, проводится минимум один раз в два года для руководящего персонала, и один раз в три года для линейного персонала.
* ***При продвижении по службе*** – проводится для кадрового резерва при появлении вакансий на более высокие должности;
* ***При переводе в другое подразделение*** – данная процедура необходима в случае, если меняются должностные обязанности и требования на новом месте службы.

Проведение аттестации – это право работодателя, которым он может воспользоваться в отношении определенной категории работников в соответствии с установленным порядком. В теории и практике управления персоналом принято выделять следующие ***этапы проведения аттестации:***

*Подготовительный этап. На данном этапе:*

* разрабатываются принципы аттестации, определяются критерии оценки;
* определяются методы и средства оценки сотрудника и его трудовой деятельности;
* издается приказ о проведении аттестации с указанием сроков ее проведения;
* утверждается состав аттестационной комиссии и график ее работы
* составляется список сотрудников, подлежащих аттестации;
* подготавливаются отзывы-характеристики (оценочные листы) и аттестационные листы на аттестуемых;
* организуется разъяснительная работа о сроках, целях, особенностях и порядке проведения аттестации.

*Этап аттестация, включает:*

* заседание комиссии, на которое приглашаются аттестуемые и их непосредственные руководители;
* рассмотрение всех материалов, представленных на аттестацию;
* заслушивание аттестуемых и их руководителей;
* обсуждение материалов аттестации, высказывание приглашенных, формирование заключений и рекомендаций по аттестации работников.

*Этап принятие решений по итогам аттестации (Заключительный этап).* Формирование заключения по итогам аттестации проводится руководителем организации. При этом учитывается:

* выводы и предложения, изложенные в отзыве;
* оценка деятельности аттестуемого, рост его квалификации;
* оценка компетенций;
* мнение каждого члена комиссии;
* мнение аттестуемого;
* сравнение результатов предыдущей аттестации с результатами нынешней.

Наиболее частыми ***формами проведения аттестации*** являются

1. *Аттестационное собеседование с работником*, которое обычно проводится аттестационной комиссией в присутствии непосредственного руководителя работника.
2. *Экзамен* (ответы на вопросы билета, тестирование, решение кейсов).
3. *Аттестация методом «360» градусов»*

Метод 360 градусов – это инструмент оценки эффективности сотрудника, а также его личных и профессиональных компетенций на основе анализа мнения людей, с которыми сотрудник непосредственно взаимодействует в ходе работы. Обычно в качестве таких людей выступают коллеги, подчиненные, руководители, а в ряде случаев также внутренние и внешние клиенты оцениваемого сотрудника. Оценка по методу 360 градусов позволяет получить структурированный коллективный отзыв о компетентности сотрудника в тех областях, которые являются ключевыми для успешной работы. Однако не стоит забывать, что этот метод относится к числу субъективных.

1. *Методика «Тайный покупатель»* (технология Mystery Shopping). Она заключается в использовании специально разработанных показателей для оценки деятельности сотрудников контакт-зоны. Оценку формируют оценщики по результатам посещения сервисных компаний под видом обычных клиентов. Инструментами такой оценки являются анкета.
2. *Ассесмент-центр* (используется в основном для оценки руководителей и специалистов) – это методика групповой оценки, состоящая из целого комплекса упражнений для выявления уровня развития компетенций сотрудника, определяющих эффективность работы в должности.

При проведении ассесмент-центра используются:

* деловые игры, предполагающие групповое и парное взаимодействие участников;
* кейсы (описание проблемной ситуации, по которой участник должен предложить свое решение);
* тесты (вопросы на профессиональные знания, особенности мышления или стиля взаимодействия);
* индивидуальные интервью с наблюдателями для уточнения информации, полученной об участнике в ходе ассесмент-центра.

6. *Управление по целям* как метод оценки основан на постановке перед исполнителями целей, которые должны быть достигнуты за определенный период времени (месяц, квартал, год). Чаще всего этот метод применяется для оценки работы специалистов и руководителей разного ранга.  
Управление по целям как метод оценки работников предполагает широкое использование объективных показателей, таких, как объем продаж, прибыль в рублях, количество рекламаций и др.

Основными элементами управления по целям являются: постановка целей; планирование работы ; текущий контроль; оценка достигнутых результатов и подведение итогов.

Аттестация персонала – достаточно сложный и многоэтапный процесс, описание которого должен быть раскрыт в положении о проведении аттестации работников, а также кроме такого локального акта в любой организации, решившей проводить аттестацию работников, должны быть приказ о проведении аттестации, график аттестации, приказ об утверждении аттестационной комиссии и положение о ее работе, протоколы заседания комиссии, документация по экспертизе различных качеств работника, а также другие документы, информация о которых и формы которых могут содержаться в положении об аттестации. Если все сделать правильно, работнику трудно будет оспорить вынесенное решение.

**Контрольные вопросы:**

1. Что такое социальное развитие персонала, и какие виды развития персонала выделяют?
2. Почему для предприятия важной задачей является развитие персонала?
3. Какие виды и формы обучения существуют?
4. Каким образом может происходить обучение персонала на предприятии, и как оценить его эффективность?
5. Дайте характеристику термину «карьера», какова ее типологизация?
6. В чем заключаются правила выбора карьеры?
7. С какой целью на предприятии формируется кадровый резерв?
8. Какие особенности процесса планирования и подготовки резерва руководителей можно выделить?
9. Какую функцию выполняет аттестация персонала и как она проводится?
10. В каком случае сотруднику будет сложно оспорить результаты аттестации?