

image not found or type unknown



Цель: закрепление знаний обучающихся о профессиональных и менеджерских компетенциях, о формах и методах обучения.

Ситуация:

Вы работаете в крупной, динамично развивающейся компании менеджером по персоналу. Компания существует более двух лет. В связи с динамикой своего развития компания постоянно ставит перед сотрудниками все новые и более сложные профессиональные задачи, что позволяет им в короткие сроки существенно повысить свой профессиональный уровень.

У сотрудников есть возможность и карьерного развития. Бизнес компании специфичен, нужны люди, хорошо знающие его. Руководство компании предпочитает выдвигать на менеджерские позиции уже работающих сотрудников, нежели брать на эти позиции людей «со стороны».

Несколько месяцев назад в компании уже произошло несколько перемещений: руководителями отделов были назначены квалифицированные в своей предметной области сотрудники, которые хорошо себя зарекомендовали за время работы в компании. После их перехода появился целый ряд проблем: стали нарушаться сроки по текущим задачам отдела, существенно снизились показатели работы, произошло несколько конфликтов с партнерами, сотрудники отделов стали допоздна засиживаться на работе, несколько даже подумывают об увольнении.

Проанализировав ситуацию, вы поняли, что переведенные на менеджерские позиции сотрудники все еще думают и действуют как специалисты, и что у них недостаточно навыков, чтобы эффективно справляться с поставленными задачами на новом качественном уровне. Они могут обучиться всему в процессе работы, и со временем у них выработаются необходимые навыки, но на ваш взгляд целесообразно отправить их на тренинги, чтобы подтянуть менеджерские навыки на необходимый уровень.

Вопросы и задания.

1. Каковы, по Вашему мнению, источники возникших проблем?

Основной проблемой является неготовность сотрудников к должности руководителя.

1. Определите, какие навыки и компетенции необходимо развивать?

Компетенции личные:

- Инновационность, новаторство;
- Разработка решений;
- Умение работать с информацией;
- Достижение целей;
- Саморегулирование и выдержка;
- Инициатива и решительность;
- Общительность и уверенность;
- Отношение к другим;
- Ориентация на развитие;
- Конструктивность к себе.

Компетенции профессиональные:

- Профессиональные знания, навыки;
- Ориентация на достижения;
- Организация деятельности, контроль;
- Мотивирование, развитие сотрудников;
- Способность влиять на подчиненных;
- Умение организовывать собственную работу.

Навыки:

- Делегирование
- Планирование результата
- Мотивация сотрудников
- Мышление от результата
- Осознанный выбор из вариантов

1. Сформулируйте цель и задачи обучения новых руководителей.

- 1. Дать знания необходимые для успешного решения задач
- 2. Обучение навыкам и умениям, необходимым для эффективного руководства

3. Развитие у руководителей **установок**, способствующих успешному достижению целей организации
 4. Помочь руководителям **лучше понять и систематизировать уже имеющийся опыт**
 5. Дать возможность **творчески переосмыслить свою повседневную работу** и стимулировать потребность в ее улучшении. Заложить основу для последующего повышения квалификации и самостоятельных занятий
2. Составьте план обучения и развития, опираясь на критерии таблицы.

Профессиональное развитие

<i>Категория работников</i>	<i>Тема</i>	<i>Форма и метод обучения</i>	<i>Оценка результативности</i>	<i>Практическое применение</i>
Руководитель	Повышение квалификации	Тренинг	10	Рабочее место (делегирование обязанностей подчиненным, составление планов, сбор и анализ информации и тд.)
	Применение навыков	Задание от директора	10	План и методы решения поставленной задачи

Обучение	Самообучение 8	Сбор информации по своей должности, практические упражнения, общее положение, получение опыта специалистов высшего ранга.
----------	----------------	---

Получение опыта от других руководителей.

Обратная связь	Тет-а-тет с руководителем и сбор 9 совещания с подчиненными	Попросить проанализировать свои способности как руководителя, а так же предложить варианты по улучшению качеств
----------------	---	---

Личностное развитие

<i>Категория работников</i>	<i>Тема</i>	<i>Форма и метод обучения</i>	<i>Оценка результативности</i>	<i>Практическое применение</i>
-----------------------------	-------------	-------------------------------	--------------------------------	--------------------------------

	Лидерские качества	Тренинги и семинары	10	Прохождение необходимых курсов и тренингов по повышению личных качеств руководителя
Руководитель				
	Планирование	Тренинги, анализ опыта других руководителей	9	Планирование решения задач, делегирование, поиск вариантов по мотивации подчиненных, обучение контролю выполнения задач

Ожидаемый результат: развитие умений ставить цели и формулировать задачи для организации обучения, а также планировать процесс обучения с учетом категории работников.

Эссе

Основными компонентами профессиональной компетентности являются:

- социально-правовая компетентность — знания и умения в области взаимодействия с общественными институтами и людьми, а также владение приемами профессионального общения и поведения.
- специальная компетентность — подготовленность к самостоятельному выполнению конкретных видов деятельности, умения решать типовые профессиональные задачи и оценивать результаты своего труда, способность самостоятельно приобретать новые знания и умения по специальности.
- персональная компетентность — способность к постоянному профессиональному росту и повышению квалификации, а также реализации себя в профессиональном труде.

- аутокомпетентность — адекватное представление о своих социально-профессиональных характеристиках и владение технологиями преодоления профессиональных деструкций.

Под компетентностью понимается, индивидуальная характеристика степени соответствия человека требованиям профессии. О наличии компетентности судят по результату труда человека.

Компетентность конкретного человека уже, чем его профессионализм. Человек может быть профессионалом в целом в своей области, но не быть компетентным в решении всех профессиональных вопросов.

Различают следующие виды профессиональной компетентности:

— специальная компетентность — владение собственно профессиональной деятельностью на достаточно высоком уровне, способность проектировать свое дальнейшее профессиональное развитие;

— социальная компетентность — владение совместной (групповой, кооперативной) профессиональной деятельностью, сотрудничеством, а также принятыми в данной профессии приемами профессионального общения; социальная ответственность за результаты своего профессионального труда;

— личностная компетентность — владение приемами личностного самовыражения и саморазвития, средствами противостояния профессиональным деформациям личности;

— индивидуальная компетентность — владение приемами само реализации и развития индивидуальности в рамках профессии, готовность к профессиональному росту, способность к индивидуальному самосохранению, неподверженность профессиональному старению, умение организовать рационально свой труд без перегрузок времени и сил, осуществлять труд ненапряженно, без усталости и даже с освежающим эффектом.

Человек может быть хорошим узким специалистом, но не уметь общаться, не уметь осуществлять задачи своего развития. Соответственно у него можно констатировать высокую специальную компетентность и более низкую социальную, личностную.

Можно сказать, что каждый из описанных выше видов компетентности включает в себя такие общие межпрофессиональные компоненты:

— в *специальной компетентности* — способность к планированию трудовых процессов, умения работать с компьютером, с оргтехникой, чтение технической документации, ручные навыки;

— в *личностной компетентности* — способность планировать свою трудовую деятельность, контролировать и регулировать ее, способность самостоятельно принимать решения; способность находить нестандартные решения (креативность), гибкое теоретическое и практическое мышление, умение видеть проблему, способность самостоятельно приобретать новые знания и умения;

— в *индивидуальной компетентности* — мотивация достижения, успеха, стремление к качеству своей работы, способность к самопланированию, уверенность в себе, оптимизм.