



# Основы управления персоналом

## *Тема 5. Разработка системы развития и обучения персонала компании*



Черная И.П., д-р.экон.наук

© ВГУЭС



*5.1. Современные подходы к созданию системы развития персонала.*

*5.2. Цикл обучения организации.*

*5.3. Способы обучения сотрудников в организации.*



## Дополнительная литература

- Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. СПб., 2007.
- Мелихов Ю. В., Малуев П. А. Управление персоналом. Портфель надежных технологий. М., 2008.
- Коулопоулос Т. М., Фраппаоло К. Управление знаниями. М., 2008
- Иванова С. Развитие потенциала сотрудников: профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации. М., 2008.

# ПРИЧИНЫ

Необходимость построения долгосрочной системы развития персонала;

Рост и развитие компании, необходимость эффективного управления изменениями;

Слияние компаний с различным уровнем организационного развития, систем управления и корпоративной культуры.

# Система корпоративного обучения

- Обеспечение подготовки всех категорий персонала в соответствии с потребностями бизнеса;
- Развитие управленческого персонала. Формирование системы управления знаниями. Обмен опытом и информацией внутри компании;
- Отражение организационной философии и корпоративной культуры, развитие системы корпоративных ценностей;
- Развитие компании, катализатор организационного развития, центр инноваций;

## Факторы, определяющие необходимость обучения персонала.

- Необходимость поддерживать высокий темп развития в условиях жесткой конкуренции;
- Дефицит подготовленных кадров
- Демографическая ситуация;
- Особенности российского менталитета (отношение к труду)



# Обучение персонала

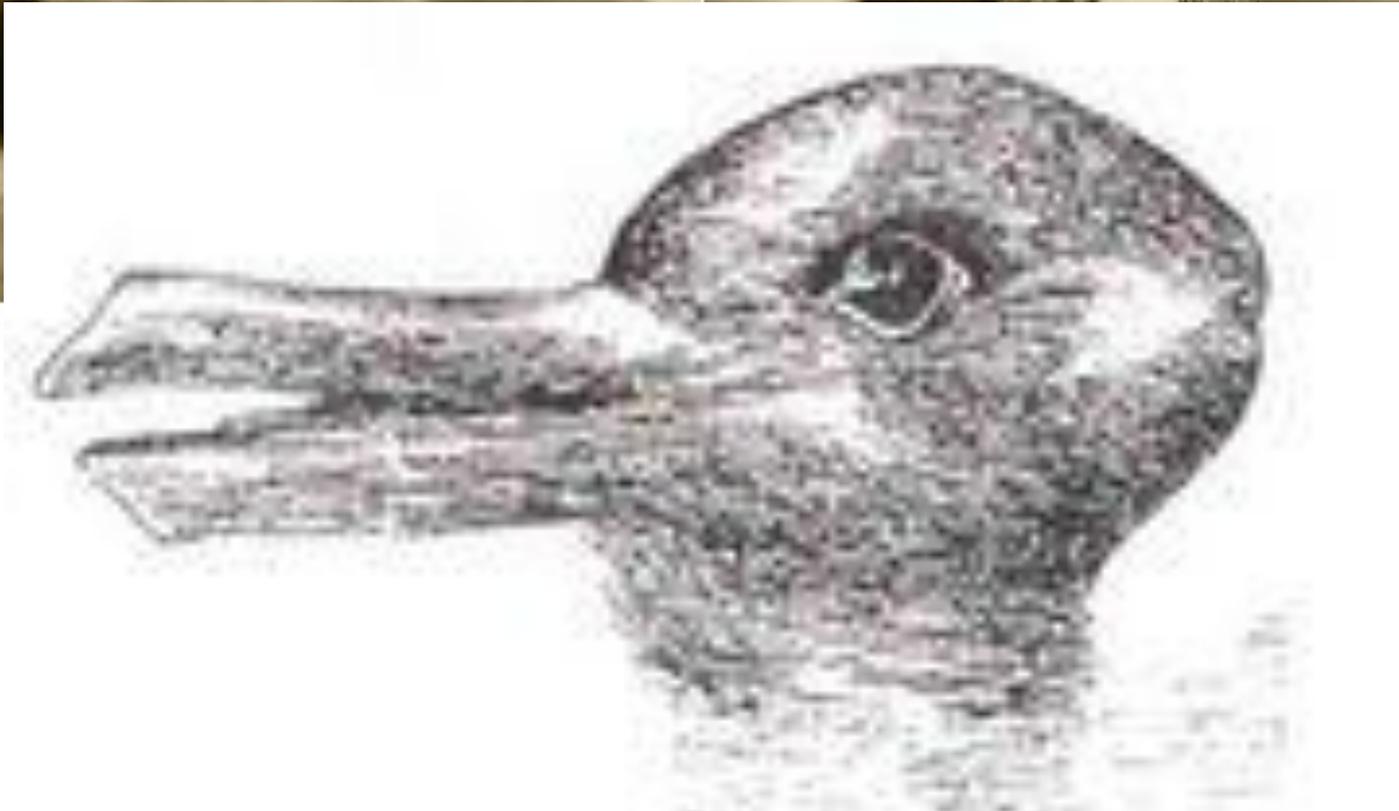
- систематический процесс целенаправленного изменения профессиональных знаний, умений и навыков, мотивации и/или поведения необходимых для исполнения должностных обязанностей.

РЕЗУЛЬТАТ ОБУЧЕНИЯ – ИЗМЕНЕНИЕ



# ЦЕЛИ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

- **ЧТО НАДО ИЗМЕНЯТЬ?**
- **ЗНАЧИТЕЛЬНОСТЬ  
ИЗМЕНЕНИЯ?**
- **КАК ИЗМЕНЯТЬ?**



**Кун предложил оптическую иллюзию «заяц—утка» в качестве примера того, как смена парадигмы может вынудить рассматривать одну и ту же информацию совершенно иным образом**

# Системный подход в организации обучения

- Выявленная потребность в обучении;
- Выработка единых стандартов;
- Системность обучающих мероприятий;
- Адаптация учебных программ;
- Регламентация процесса обучения;
- Планирование/Бюджетирование/  
Отчетность;
- Контроль результатов обучения.

**Определение  
потребности заказчика**

**Совершенствование  
продуктов/процессов**

**Формулировка  
стандартов качества**

**Проверка результатов со  
стандартами качества**

**Выбор инструментов  
для оценки результатов**

**Процесс обучения**



## Почему возникла необходимость в компетенциях?

- Планирование персонала и ротация затруднены сложностью измерения и учета имеющихся навыков и знаний сотрудников
- Некоторых специалистов постоянно «не хватает», и они перегружены.
- Фактическая квалификация имеющихся специалистов часто не полностью соответствует требуемой
- Высокие риски использования «Ключевых специалистов»



# Определение понятий

- **Компетенция** – совокупность поведения, являющаяся результатом знаний, умений, навыков и личностных качеств сотрудника, которые необходимы ему для успешного выполнения необходимых задач
- **Компетентность** – способность, необходимая для решения рабочих задач и получения высоких результатов работы
- **Профиль компетенций** – это список компетенций, точное определение уровня их проявления, относящиеся к конкретной должности (оптимально 12-15 компетенций)
- **Способности** – это то, что не сводится к знаниям, умениям и навыкам, но объясняет (обеспечивает) их быстрое приобретение, закрепление и эффективное использование на практике (личностные характеристики)

# Типы компетенций

- **Корпоративные (или ключевые)** – поддерживают миссию и ценности компании, применимы к любой должности

- **Пример:**

- Лояльность;
- Ориентация на работу в команде;
- Ориентация на саморазвитие;
- Ориентация на клиента;
- Ориентация на результат

- **Управленческие** – применяются в отношении должностей всех уровней управления

- **Пример:**

- Создание и управление командой;
- Обучение и развитие персонала;
- Организация и делегирование полномочий;
- Планирование и контроль.

- **Специализированные** – применяются в отношении определенных групп должностей разных подразделений (продажи, ИТ, финансовый отдел, управление персоналом)

- **Пример:**

---

---

---

---

---

---

---

---

# Распределение компетенций

| Категория | Группа             | Должность   | Типы компетенций   |
|-----------|--------------------|---|--|
| <b>А</b>  | <b>Менеджеры</b>   | Директор, заместитель директора, руководитель департамента, отдела, сектора, руководитель проекта, главный инженер и т.д. | <ul style="list-style-type: none"><li>•Управленческие</li><li>•Специализированные</li><li>•Корпоративные</li></ul> |
| <b>В</b>  | <b>Специалисты</b> | Специалист по маркетингу, рекламе, сбыту, логистике, юрист, финансист, бухгалтер, программист, PR, HR и т.д.              | <ul style="list-style-type: none"><li>•Специализированные</li><li>•Корпоративные</li></ul>                         |
| <b>С</b>  | <b>Рабочие</b>     | Продавец, кладовщик, охранник, водитель, кассир   | <ul style="list-style-type: none"><li>•Корпоративные</li></ul>   |

# Распределение компетенций

**УРОВЕНЬ  
ИЕРАРХИИ**

ТОП  
МЕНЕДЖМЕНТ

**КОМПЕТЕНЦИИ**

СРЕДНИЙ  
МЕНЕДЖМЕНТ

**СПЕЦИАЛЬНЫЕ  
ЗНАНИЯ И НАВЫКИ**

СПЕЦИАЛИСТЫ

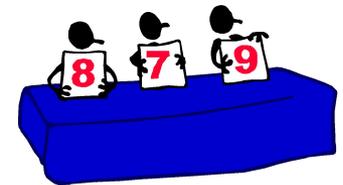
**РОЛЬ ДЛЯ УСПЕХА**

**MAX**



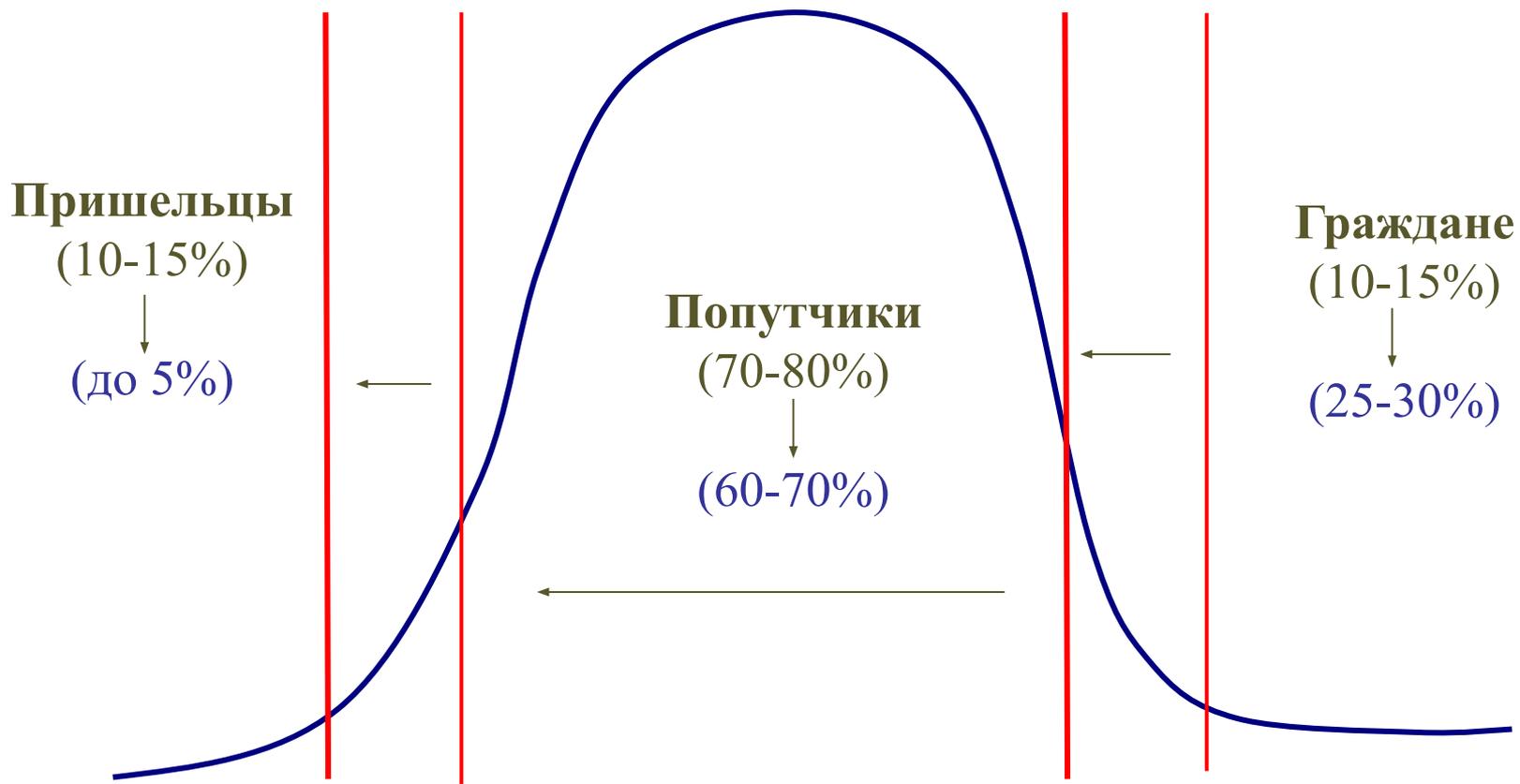
## Основные методы оценки компетенций

- Ассесмент-центр
- Оценочное интервью  
(структурированное, поведенческое, кейсовое)
- Тестирование (психологическое, профессиональное)
- Наблюдение
- Аттестация
- Оценка методом «360 градусов»  
(180, 270 градусов)



# Планируемый результат

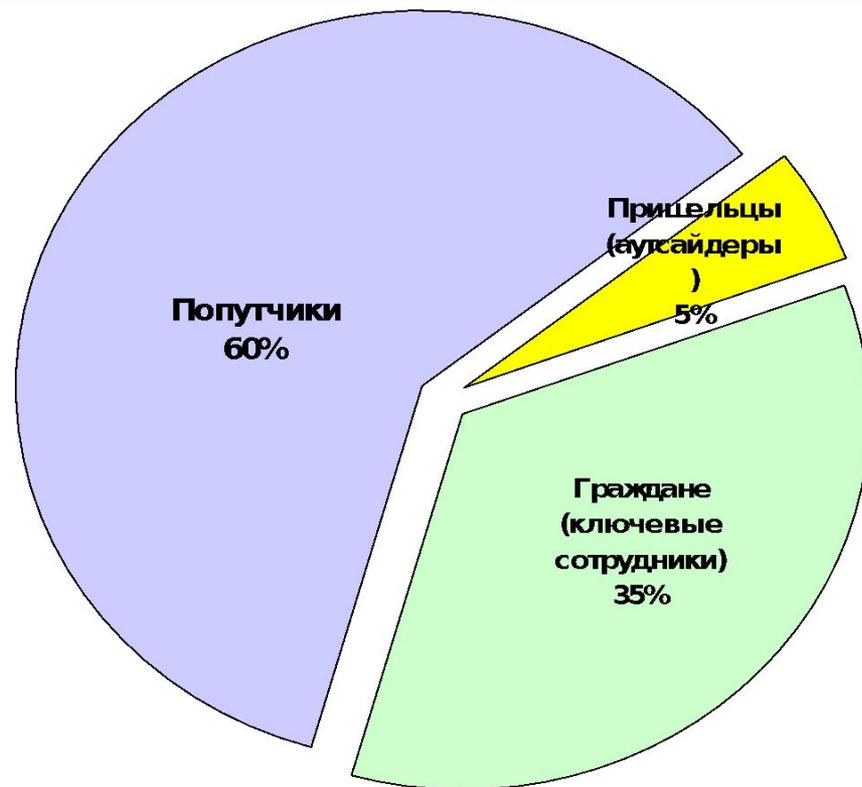
Закон равномерного распределения  
(кривая Гауса)



# Планируемый результат



**Сегодня**



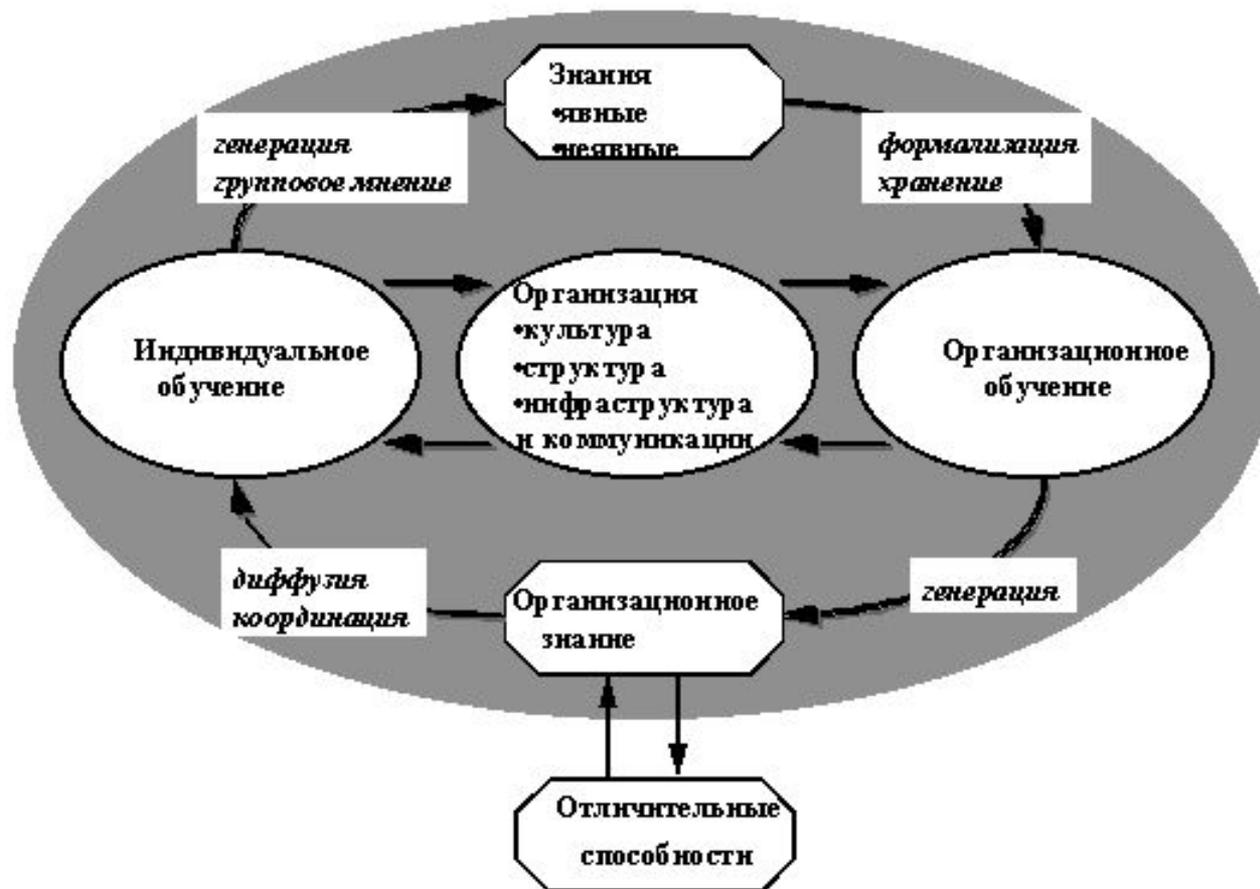
**Завтра**

# Управление по целям в **ISD**



**PDP**- инструмент формирования линии развития сотрудника  
**Assessment** – метод контроля за выполнением поставленных целей

## 5.2. Цикл обучения организации



## 5.2. Цикл обучения организации



## Циклическая модель обучения персонала





## 5.2. Цикл обучения организации

«Если вы считаете профессиональное обучение дорогостоящим, подумайте о стоимости невежества».  
Рей Крок (основатель корпорации «МакДональдс»)

Исследование, проведенное Национальным центром качества образования персонала США, показало, что 10% увеличение затрат на повышение образовательного уровня работников увеличивает их производительность на 8,6%. В то же время, 10% инвестиций в оборудование приводит к росту производительности лишь на 3,4%.



## 5.2. Цикл обучения организации

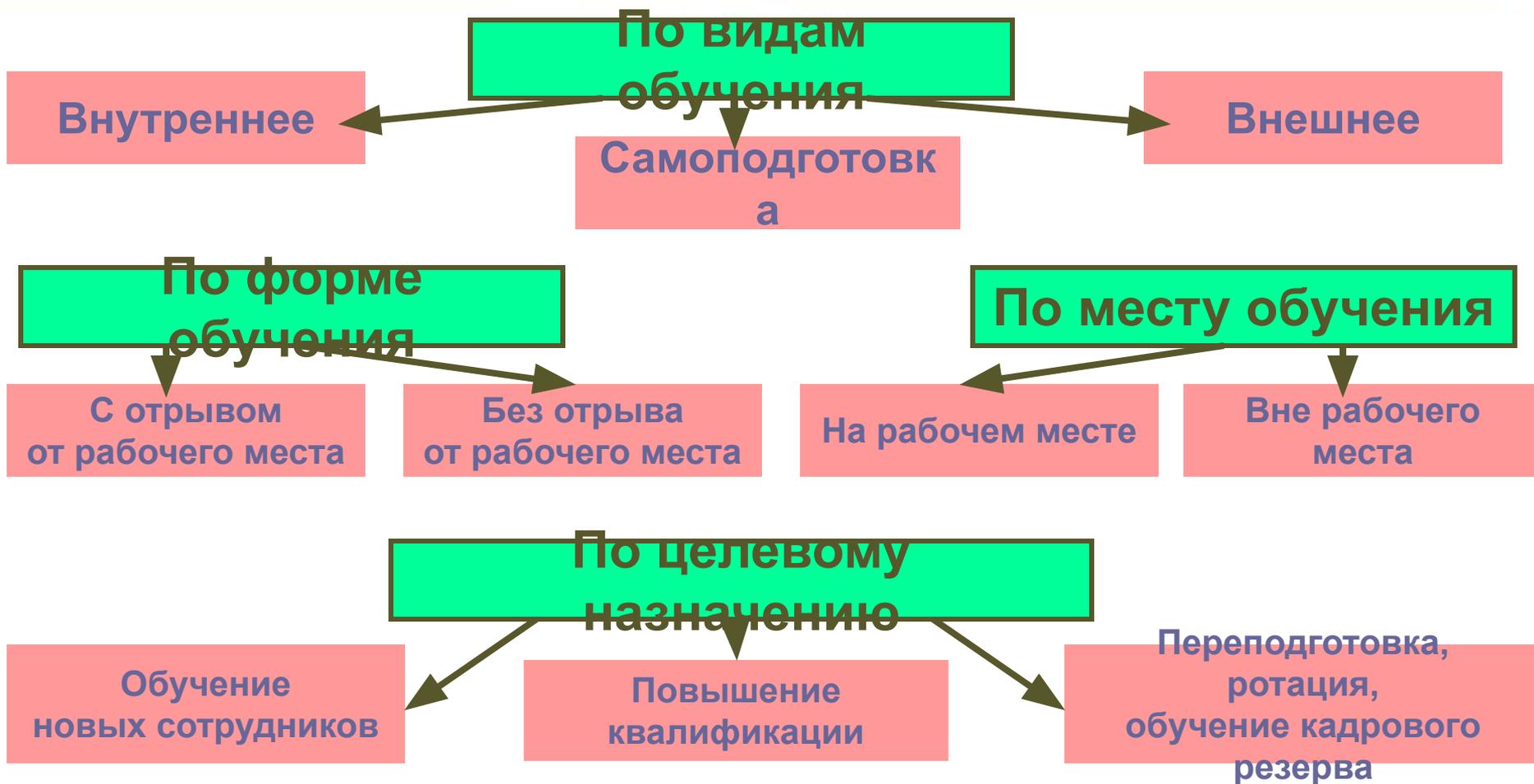
### Оценка эффективности обучения Кирпатрика:

- **Реакция.** Как участник реагирует на обучение, уровень его удовлетворения непосредственно после обучения.
- **Оценка усвоения знаний и отработки навыков.** Сравнение ситуации до и после обучения.
- **Оценка поведения.** Как изменилось поведение участника после тренинга на рабочем месте, как он применяет полученные новые знания.
- **Оценка результатов.** Измерение количественных и качественных результатов работы, их сравнение с предыдущими результатами, изучение тенденции.

# ФАКТОРЫ, влияющие на эффективность обучения



## 5.3. Способы обучения сотрудников в организации



# Методы обучения используемые в организациях

|   |     |
|---|-----|
| Обучение «на рабочем месте»                                       | 77% |
| Внутренние тренинги на рабочем месте                              | 61% |
| Консультирование/наставничество со стороны линейных руководителей | 52% |
| Мероприятия по обмену опытом между сотрудниками                   | 50% |
| Внешние мастерклассы, конференции, выставки                       | 49% |
| Внешние программы тренингов                                       | 48% |
| Корпоративные тренинги вне рабочего места                         | 45% |
| Внешние курсы повышения квалификации / ВО / MBA                   | 39% |



# Альтернативные методы обучения и развития персонала

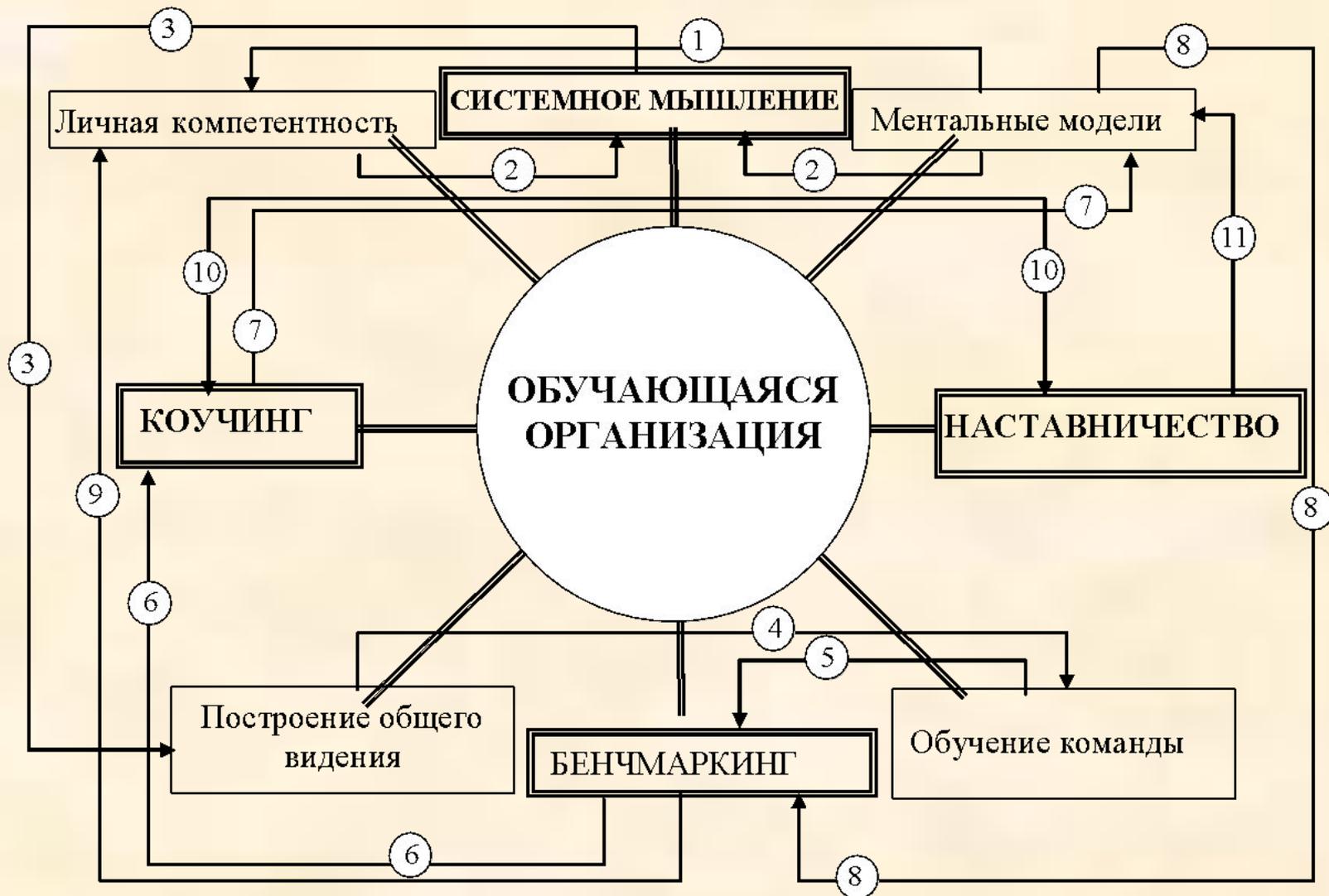
- Корпоративные культуры, способствующие и препятствующие обучению и развитию сотрудников
- Развивающая среда компании как корпоративный стандарт
- Развивающий стиль управления. Управление как вызов
- Планерка и подведение итогов за неделю как метод обучения и развития сотрудников
- Обмен опытом и внутренние семинары успешных сотрудников
- Пилотный проект как зона ближайшего развития компании, подразделения, отдельных сотрудников
- Внутренние стажировки для новых сотрудников
- Создание банка новых идей, корпоративной библиотеки и семинары по новым публикациям



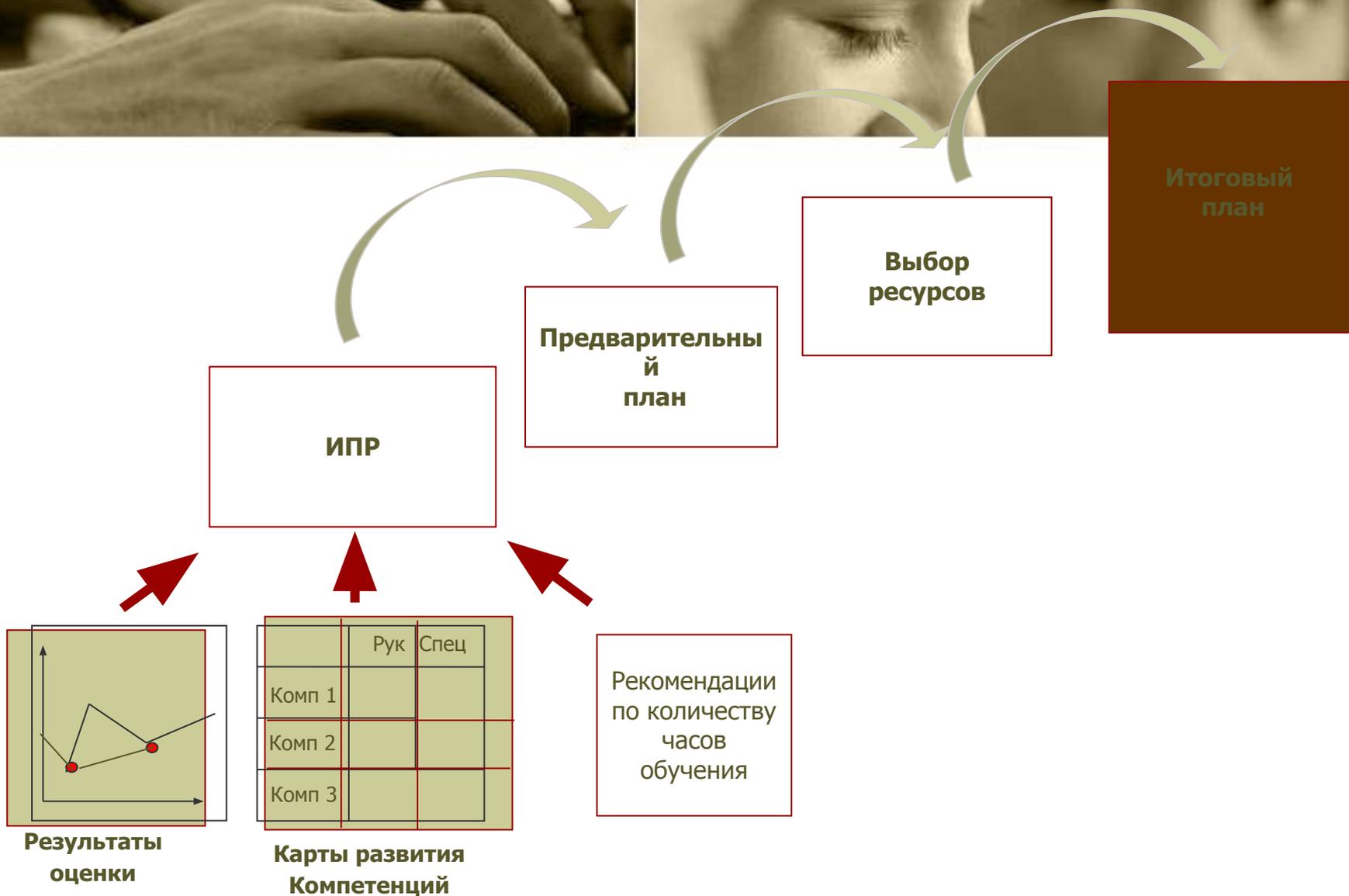
# Индивидуальный план развития

- **Индивидуальный план развития (Управление Рабочими Показателями и Оценка Работы/ Performance Management System):**
- постоянная обратная связь;
- наставничество;
- коучинг;
- оценка выполнения (что?, как?) и индивидуальный план развития.

# Методологические основы построения системы «Performance management»



# Планирование развития





## Результаты обучения

- Повышение квалификации персонала
- Рост результативности персонала
- Формирование единого корпоративного языка
- Развитие кадрового резерва
- Повышение мотивации персонала
- Рост лояльности персонала к компании
- Увеличение привлекательности компании как работодателя

Предприятия должны ориентировать свою кадровую политику на будущее – развитие персонала как единый процесс

**Кадровые ресурсы**



1 Старшие руководители

2 Специалисты

3 Ключевые компетенции

4 Условия занятости