



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

Распределение компетенций

**УРОВЕНЬ
ИЕРАРХИИ**

ТОП
МЕНЕДЖМЕНТ

КОМПЕТЕНЦИИ

СРЕДНИЙ
МЕНЕДЖМЕНТ

**СПЕЦИАЛЬНЫЕ
ЗНАНИЯ И НАВЫКИ**

СПЕЦИАЛИСТЫ

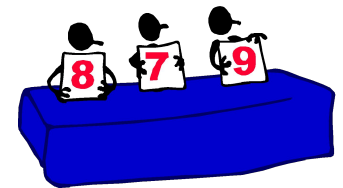
РОЛЬ ДЛЯ УСПЕХА

MAX



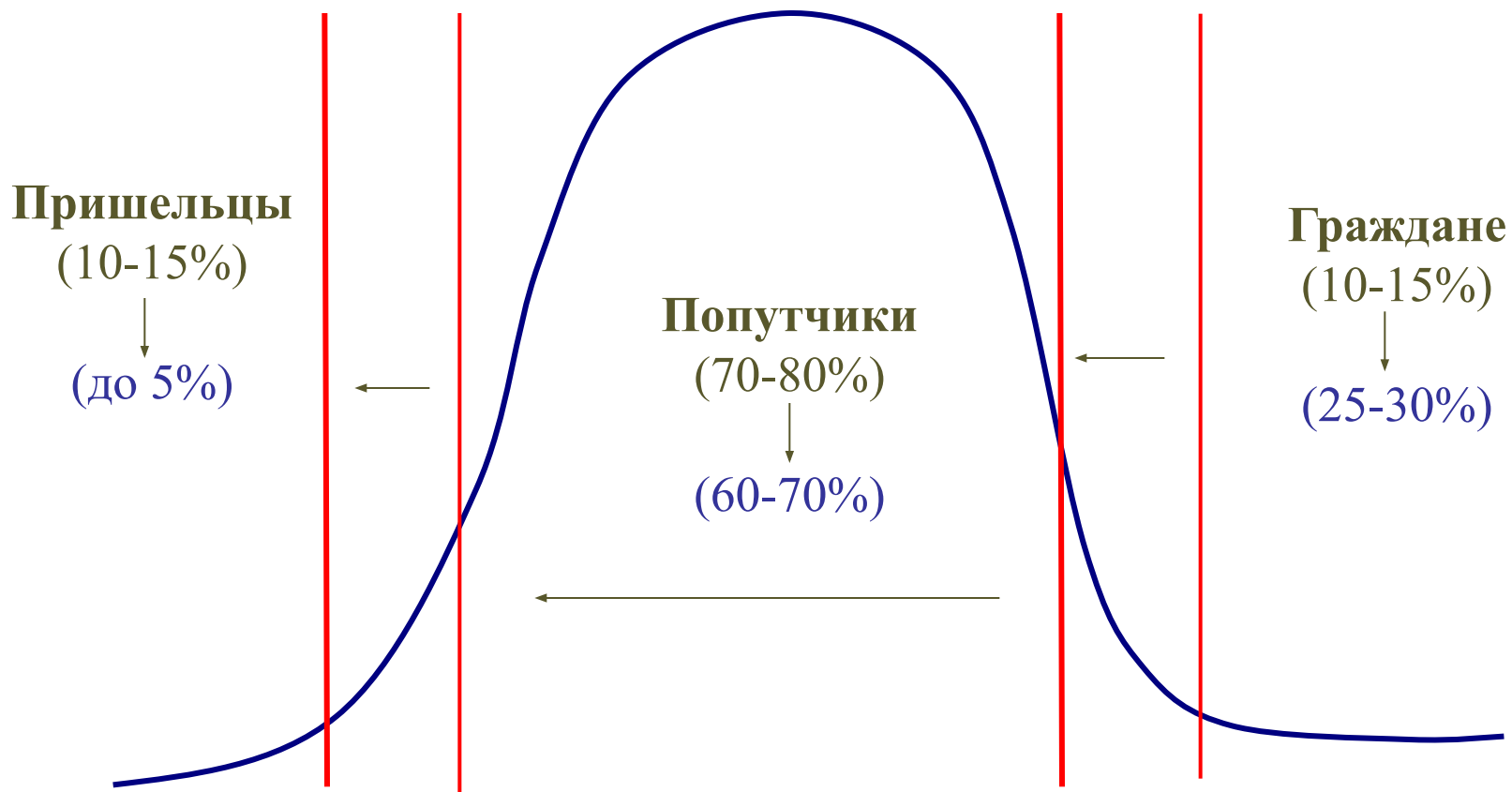
Основные методы оценки компетенций

- 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



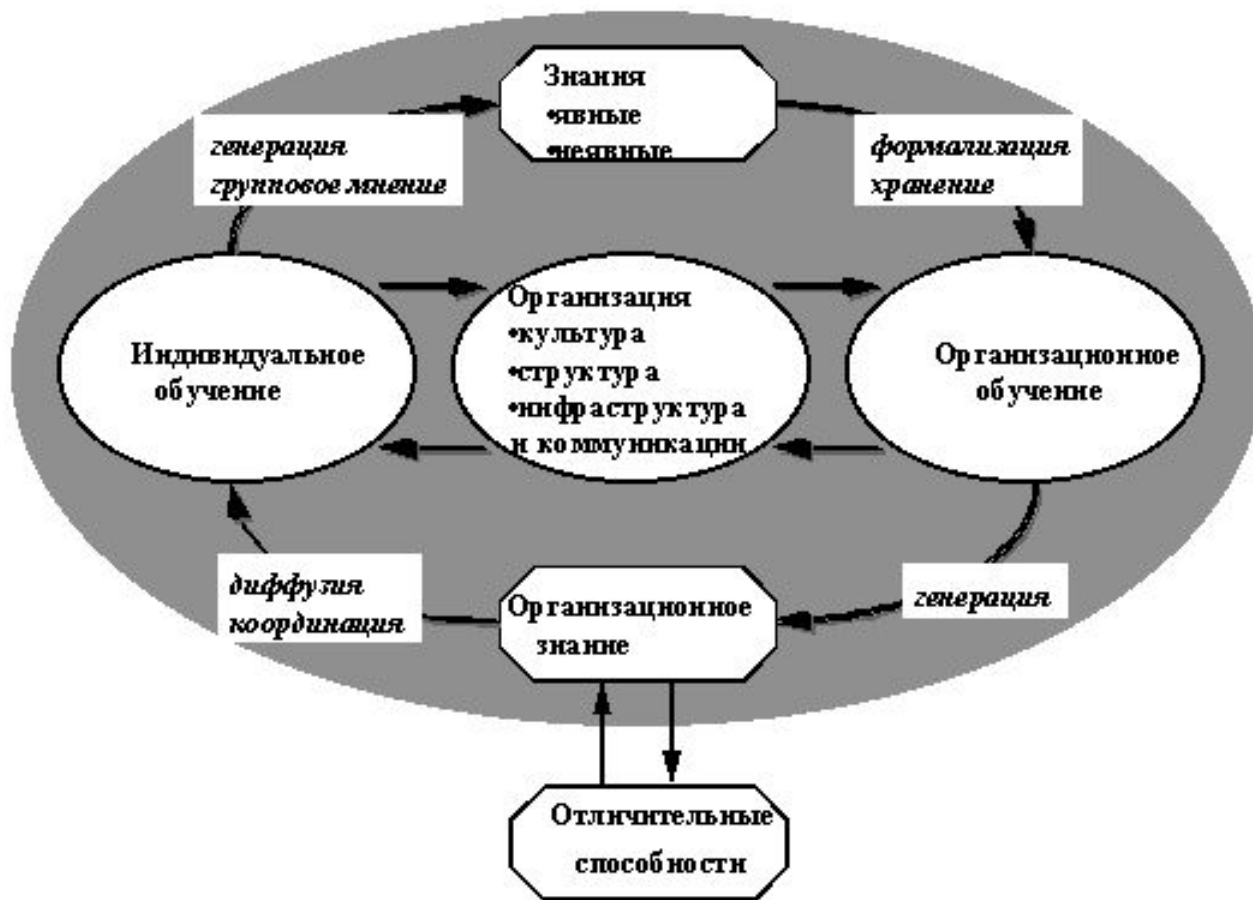
Завтра

Управление по целям в **ISD**



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

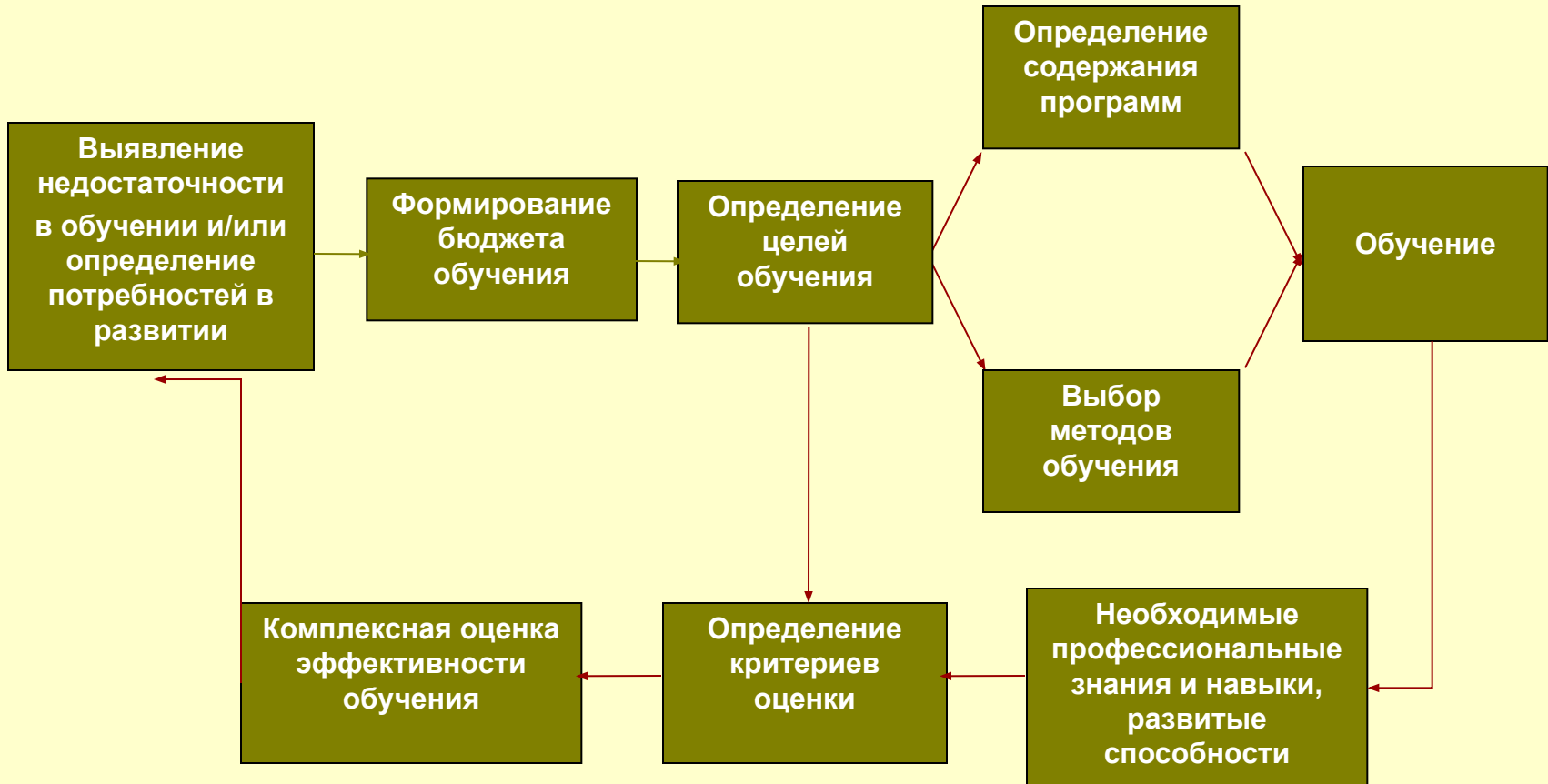
5.2. Цикл обучения организации



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

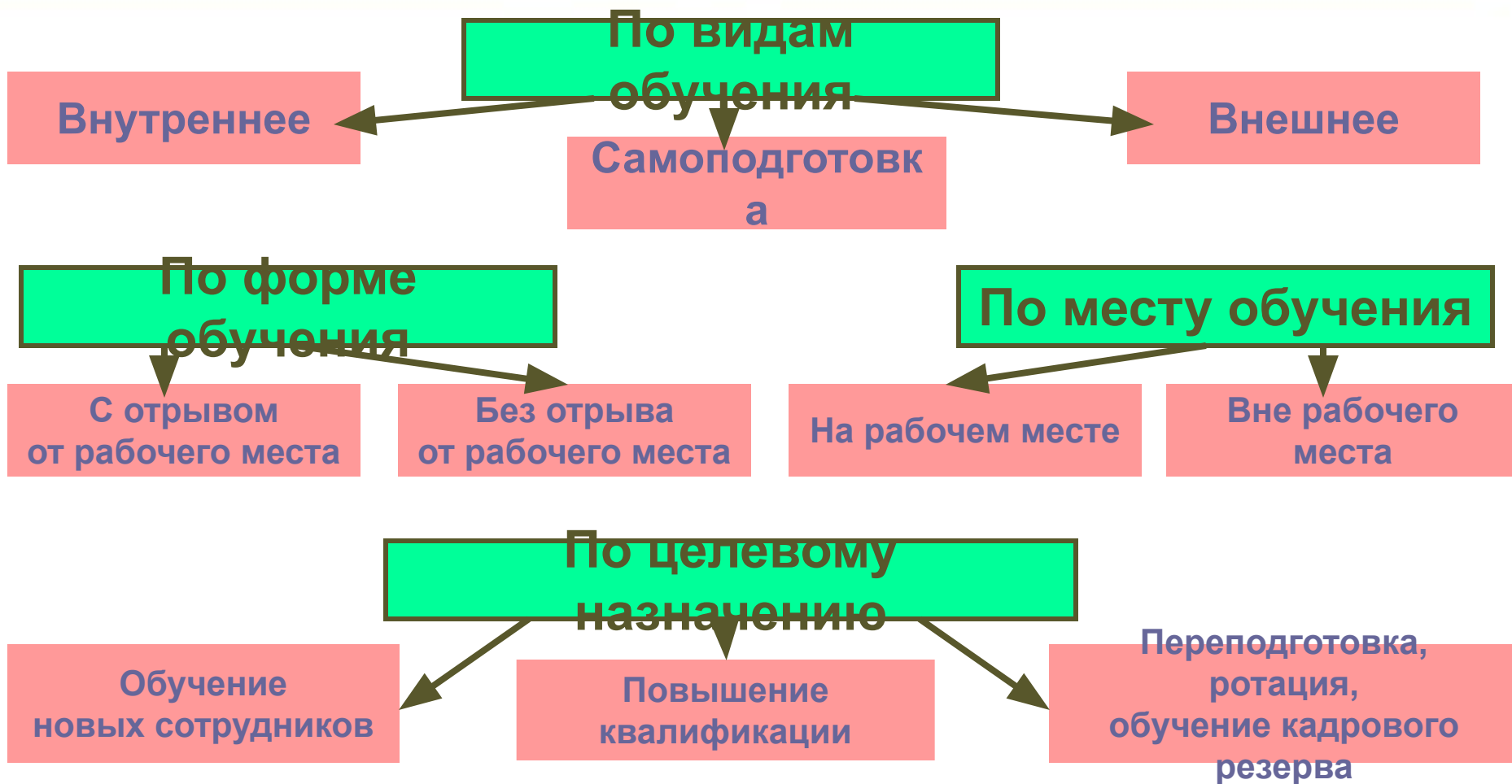
Оценка эффективности обучения Кирпатрика:

- **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

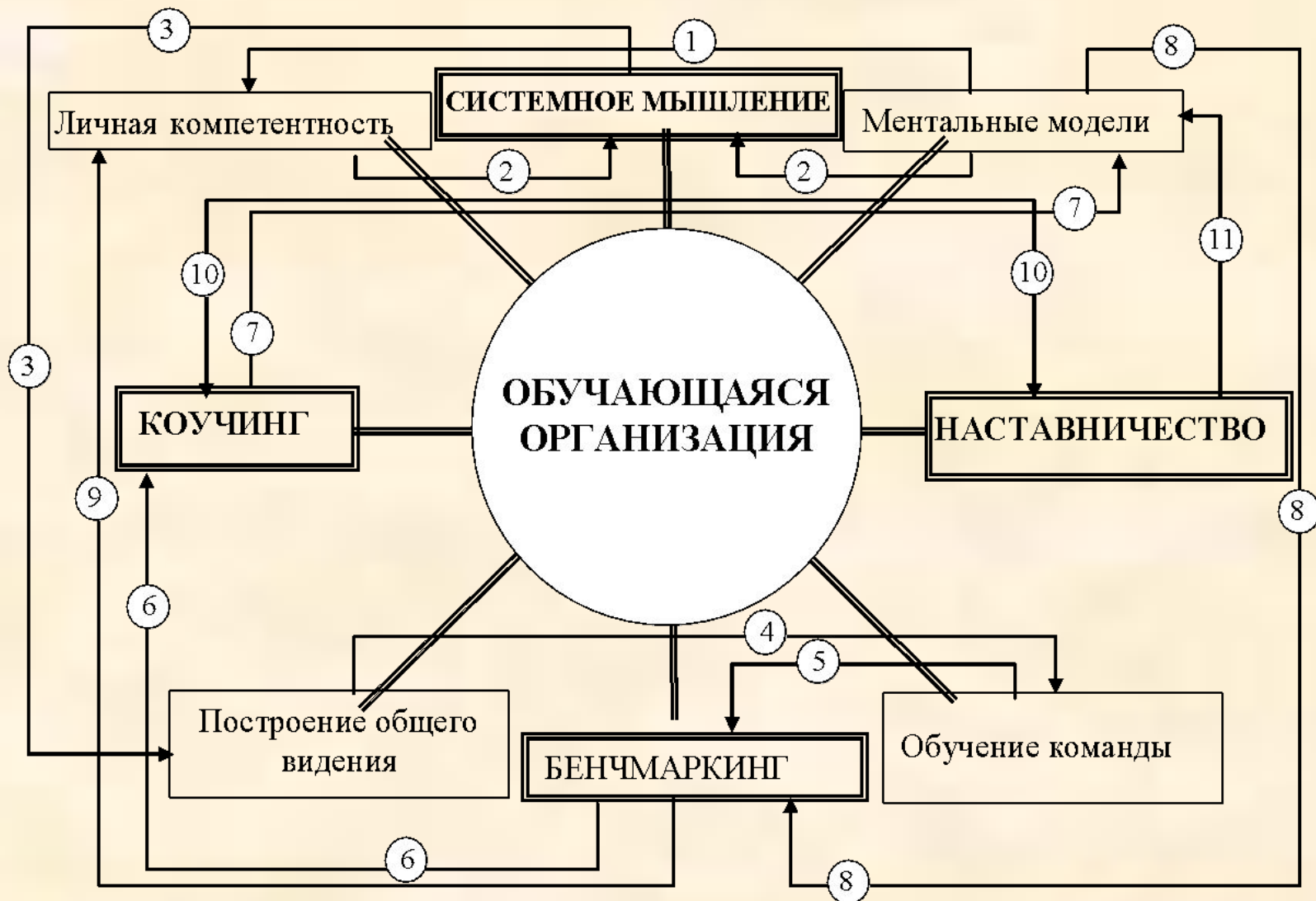
- Корпоративные культуры, способствующие и препятствующие обучению и развитию сотрудников
- Развивающая среда компании как корпоративный стандарт
- Развивающий стиль управления. Управление как вызов
- Планерка и подведение итогов за неделю как метод обучения и развития сотрудников
- Обмен опытом и внутренние 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



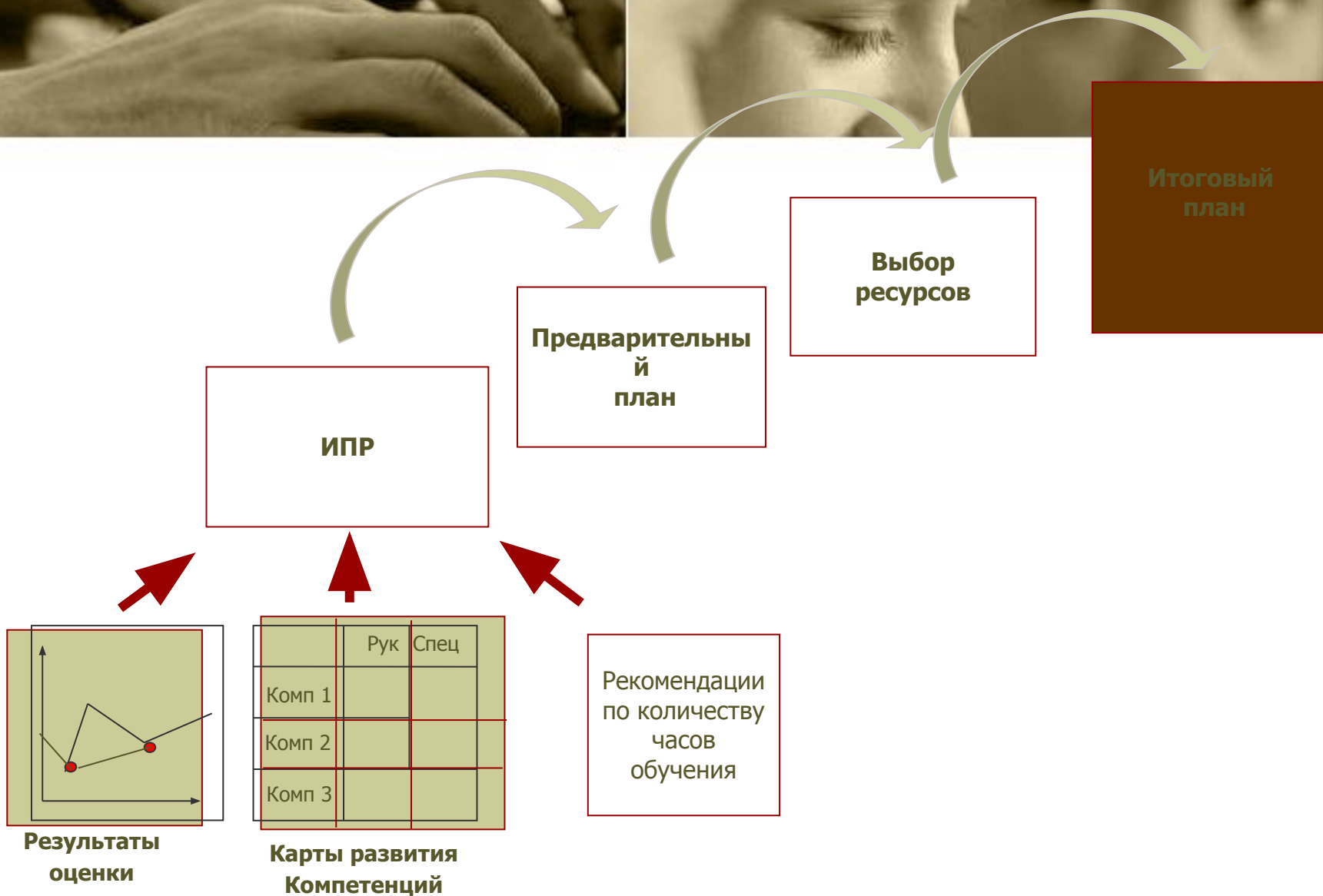
Индивидуальный план развития

- **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