

# Развитие персонала:

Обучение персонала

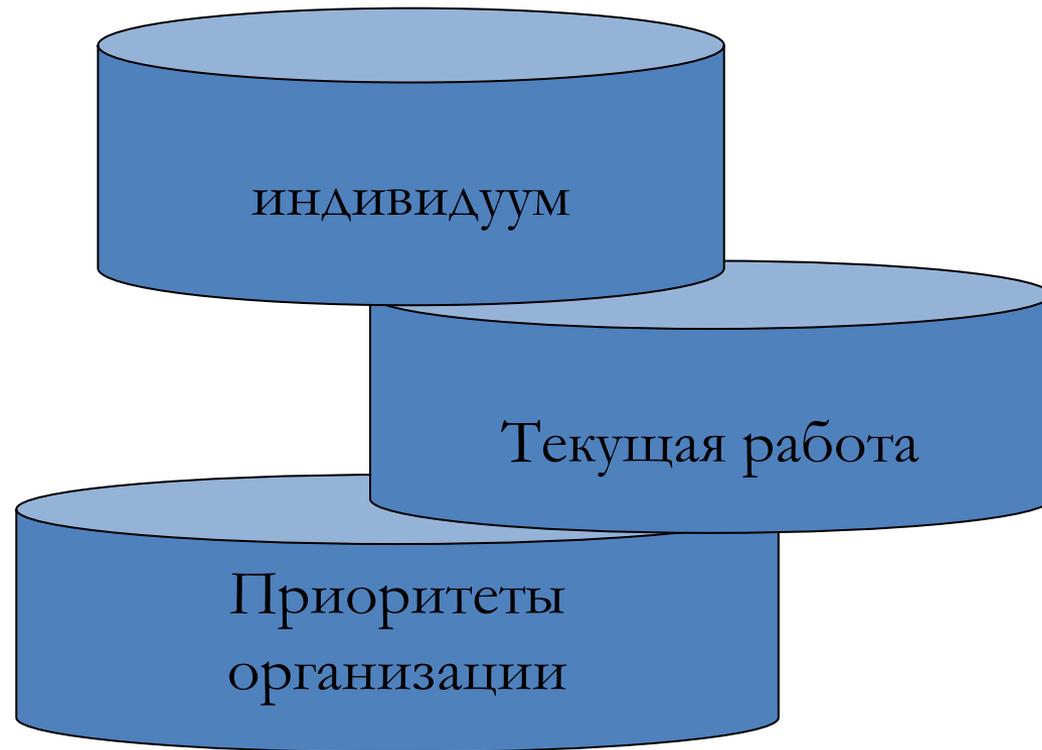
# Направления развития персонала

- Обучение персонала
- Управление карьерой
- Работа с резервом

# Эффективная система обучения (Джон Фон Эйкен):

- Имеет четкие, измеримые цели
- Имеет четкие критерии измерения эффективности
- Соответствует целям и планам компании
- Соответствует реальным потребностям персонала
- Адекватно изменяется с течением времени и развитием организации

# Согласование потребностей работы, личности и организации



## Этапы обучения как персонал-технологии

- Выявление проблем, для решения которых необходимо обучение (анализ потребностей)
- Планирование обучения (цели, критерии оценки, участники, форма, провайдер, бюджет)
- Разработка учебной программы
- Проведение обучения
- Оценка результатов обучения

# Распределение ролей в процессе организации обучения

Наименование этапа	Распределение ролей в процессе	
	руководитель	Кадровая служба
Выявление потребности в обучении	Исполнитель	Консультант
Формулирование целей и задач обучения. Составление перечня вопросов (тем)	Консультант	Исполнитель
Разработка проекта программы обучения	Консультант	Исполнитель
Анализ внутренних ресурсов обучения	Консультант	Исполнитель
Анализ внешних ресурсов обучения	Консультант	Исполнитель
Разработка схемы организации обучения	Консультант	Исполнитель
Доработка программы обучения	Консультант	Исполнитель
Формулирование заявки на обучение. передача в кадровую службу	Исполнитель	Консультант
Оформление подготовленного обучения	Консультант	Исполнитель
Подготовка к проведению обучения	Консультант	Исполнитель
Проведение обучения	Консультант	Исполнитель
Анкетирование участников	Консультант	Исполнитель
Тестирование участников	Консультант	Исполнитель
Анализ изменений в поведении участников по итогам обучения	Консультант	Исполнитель
Анализ бизнес-результатов обучения	Исполнитель	Консультант

# Методы определения потребностей в обучении

- Итоги регулярных оценочных мероприятий
- Результаты собеседования при приеме на работу
- Итоги прохождения испытания
- Интервьюирование руководителей подразделений и топ-менеджеров
- Анализ заполненных сотрудниками анкет (wish-list)
- Наблюдение за работой сотрудников
- Изменения внешней (внутренней) среды

# Классификация форм обучения

Количество участников	Режим обучения	Место организации обучения		
		Внутри компании		Вне компании
		Внутренний Поставщик	Внешний поставщик	
Групповое обучение	С отрывом от работы	Закрытые семинары	Закрытые семинары	Открытые семинары, конференции
	Без отрыва от работы	Техническая учеба		Образовательные программы
Индивидуальное обучение	С отрывом от работы			Открытые семинары, стажировка
	Без отрыва от работы	Техническая учеба, стажировка, ротация, наставничество, самообучение, в т.ч. с помощью компьютера, дистанционное обучение	Самообучение, в т.ч. с помощью компьютера, дистанционное обучение, консультирование	Образовательные программы

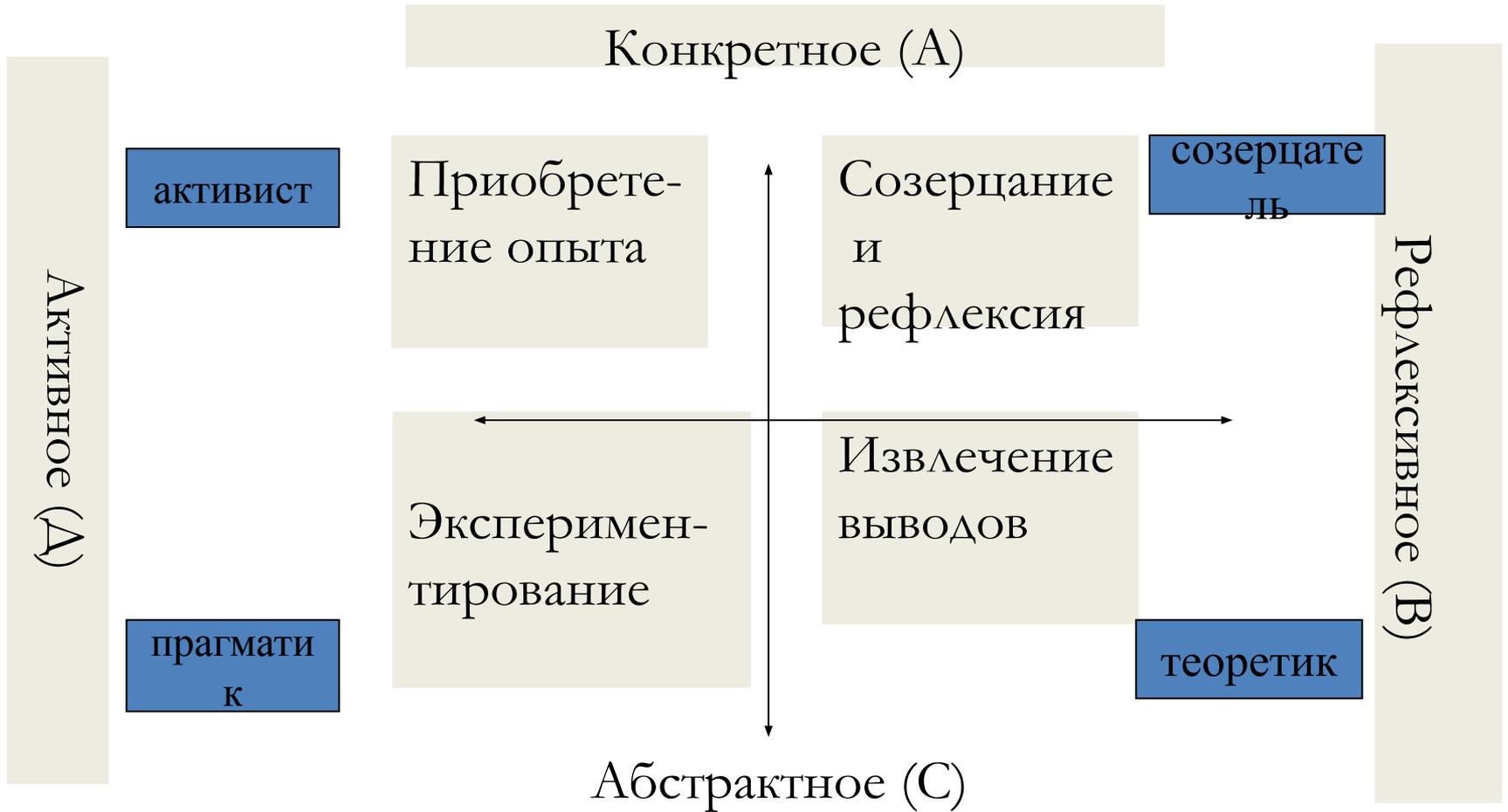
# Методы обучения персонала

- Инструктаж
- Наставничество / коучинг
- Ротация
- «Обучение на инциденте»
- Предоставление права представлять организацию и поручение особых задач
- Электронное дистанционное обучение
- Семинары, тренинги
- Стажировка
- Курсы повышения квалификации
- Конкурс по профессии
- Долгосрочное внешнее обучение

# Методы развития различных категорий персонала

Методы развития	Высшее руководство (управленческий кадровый резерв)	Средний менеджмент (кадровый резерв)	Специалисты (молодежный кадровый резерв)
Коучинг	X		
Counselling	X	X	X
Story telling	X	X	X
Workshop	X	X	X
Менторинг		X	X
Супервизия		X	X
Buddying		X	X
Обучение действием		X	X
Job Shadowing			X

# Цикл обучения Колба (1984) и соответствующие стили обучения (Питер Хани и Алан Мамфорд, 1992)



# Развитие с учетом стилей обучения

<b>Активист</b>	<b>Созерцатель</b>
Подпитывайте его энтузиазм, но просите планировать все заранее. Давайте ему различные интересные задания	Дайте ему время подготовиться, понять, что к чему, и изучить все имеющиеся варианты
<b>Прагматик</b>	<b>Теоретик</b>
Дайте ему возможность заняться внедрением, попрактиковаться. Предоставьте ему информацию и познакомьте его с методикой работы	Дайте ему время, что изучить все и сделать выводы. Предоставьте ему также возможность задать как можно больше вопросов, поставьте ему четкие цели и подкиньте сложные идеи, над которыми он мог бы работать

# Оценка эффективности обучения

Косвенные методы		Прямая оценка	
Во время обучения		На рабочем месте	
Изменение объема знаний	Поведение		<b>Результаты</b> (объем продаж, прибыль, качество, сроки)
<b>Степень усвоения</b>	<b>Реакция</b> ( <b>Активность</b> )	<b>Навыки</b>	