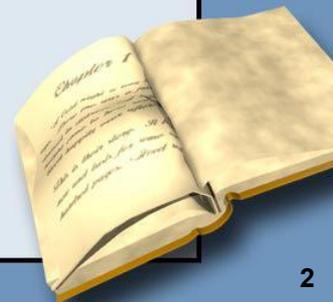


Обучение и развитие персонала



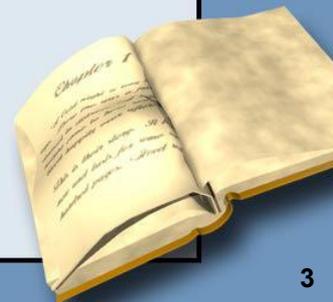
Тема 1. Теоретические основы обучения и развития персонала

1. Основные термины и определения
2. Развитие персонала как система
3. Развитие персонала как процесс
4. Развитие персонала как функция



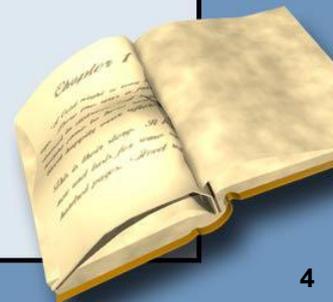
1. Основные термины и определения

В современных организациях большую роль играет развитие персонала. В течение прошлого века оно прошло путь от элементарного обучения на рабочем месте, проводимого Ф.У.Тейлором, до ключевого организационного процесса, в который вовлечены практически все сотрудники.

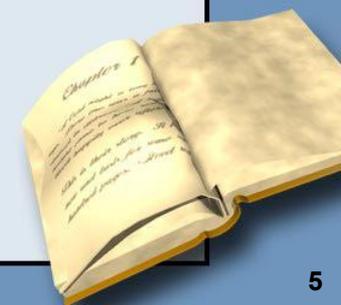


В литературе отсутствует устоявшийся подход:

- ✓ Отождествление понятия «развитие персонала» с понятием «обучение»;
- ✓ Использование понятий без точного определения их содержания;
- ✓ Определения носят общий характер, подчеркивается, что развитие является более широким понятием по сравнению с обучением, но при этом не указывается, за счет чего именно увеличивается объем;
- ✓ Развитие персонала определяется через развитие работников, не раскрывается смысл последнего



**Развитие - это поступательное
движение, переход из одного
состояния в другое**



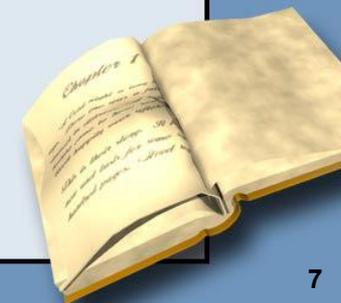
«Развитие» относительно персонала:

- ✓ Развитие состоит не просто в движении, а в движении от низшего к высшему, от малозначащего к полноценному, от простого к сложному. В этом смысле развитие представляет собой генезис – закономерное изменение, приводящее к определенному состоянию.
- ✓ Результатом развития являются не любые, а только качественные изменения объектов, появление новых форм бытия, сопряженное с преобразованием их внутренних и внешних связей.
- ✓ Развитие рассматривается в контексте целей функционирования и функций объектов. Оно представляет собой такие изменения объектов и систем, которые сохраняют основные формы и функции последних, но при этом обновляют и «дотраивают» их в соответствии с изменившимися условиями.



Понятие «персонал» (лат. personais – личный) в литературе понимается как личный состав организации, работающий по найму и *обладающий определенными характеристиками.*

При этом особенно важным является то, что персонал рассматривается не как абстрактное образование, а в неразрывной связи с его характеристиками в конкретных условиях места и времени.



Основные подходы к качественным характеристикам персонала:

- ✓ Персонал может рассматриваться как носитель определенных качеств, необходимых для достижения текущих целей деятельности организации (рабочая сила, компетенции).
- ✓ «Набор» качеств персонала может содержать не только те из них, которые актуальны в настоящий момент времени, но и те, которые могут быть востребованы лишь в перспективе, включая способности, склонности, здоровье, мотивацию и др. (человеческий капитал, трудовой потенциал)

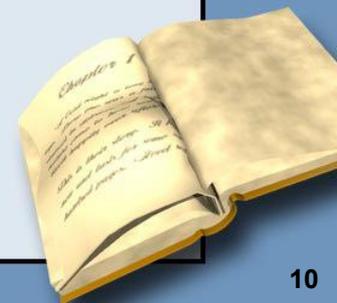


Теории управления персоналом, делающие акцент на развитие трудового потенциала

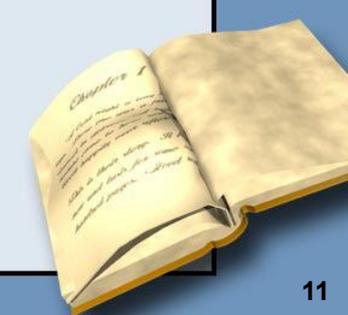
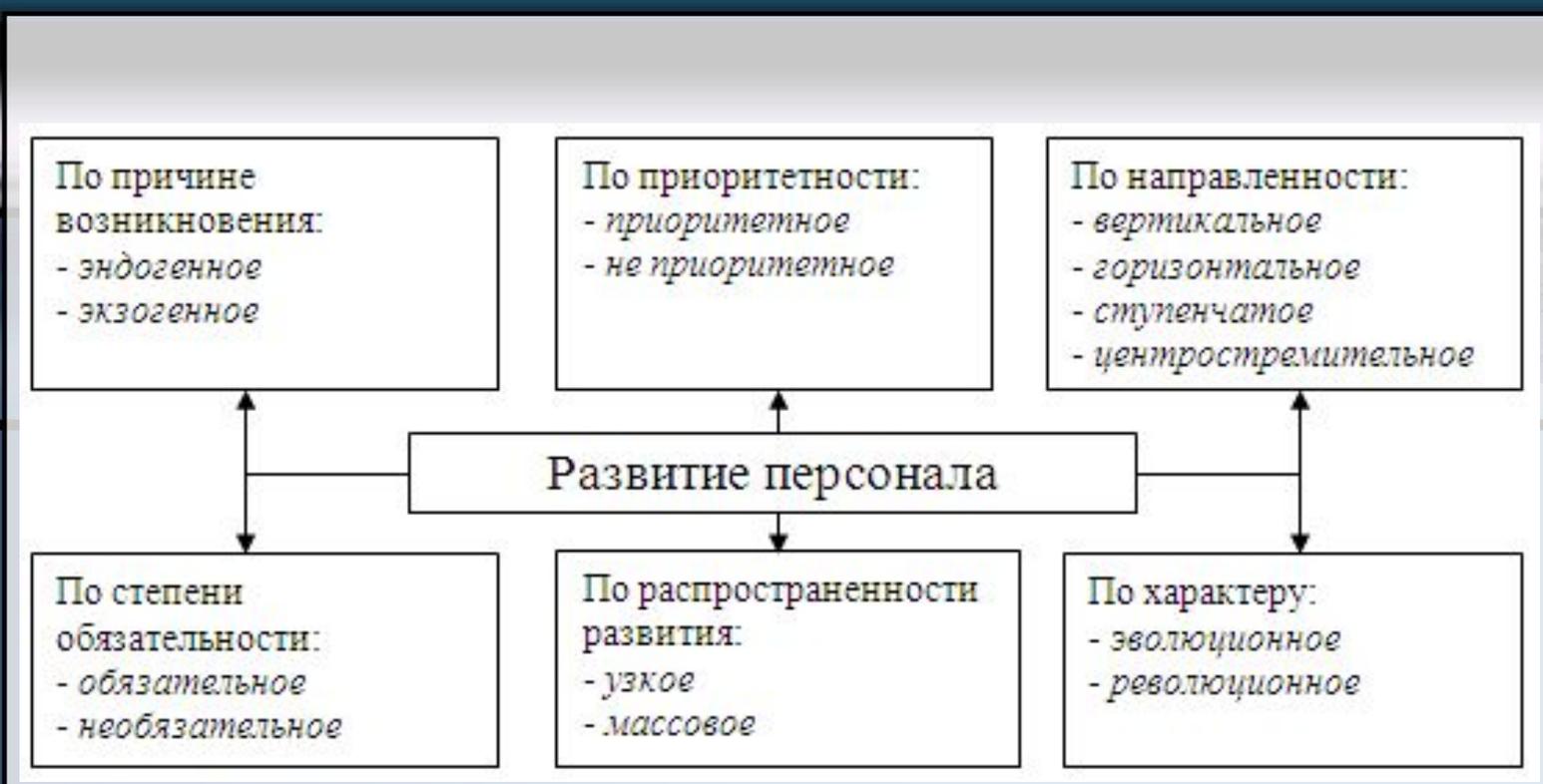
- ✓ Теория развития человеческих ресурсов [М. Армстронг, Е.Кип, Р.Харрисон]
- ✓ Теория научающейся организации [Дж. Бургойн, Д.Гарвин, П.Сендж, Х.Скарбороу]
- ✓ Теория организационного обучения [С. Аргирис, Х.Майби, Г.Саламан, Р.Шон]



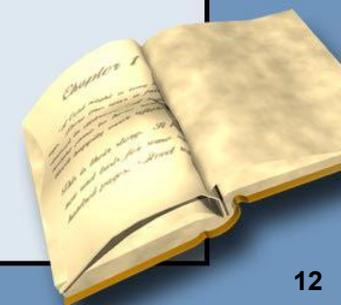
представляет собой поступательное изменение качественных характеристик персонала, являющихся значимыми для достижения организацией поставленных целей в условиях изменяющейся среды



Классификации видов развития персонала



Обучение персонала является частью развития персонала, которая обеспечивает накопление «критической массы», необходимой для скачка вперед, к качественно новой структуре



Кто отвечает за развитие персонала?



Кто отвечает за развитие персонала?

ТОП-менеджмент

Стратегический уровень

Линейные руководители

Тактический уровень

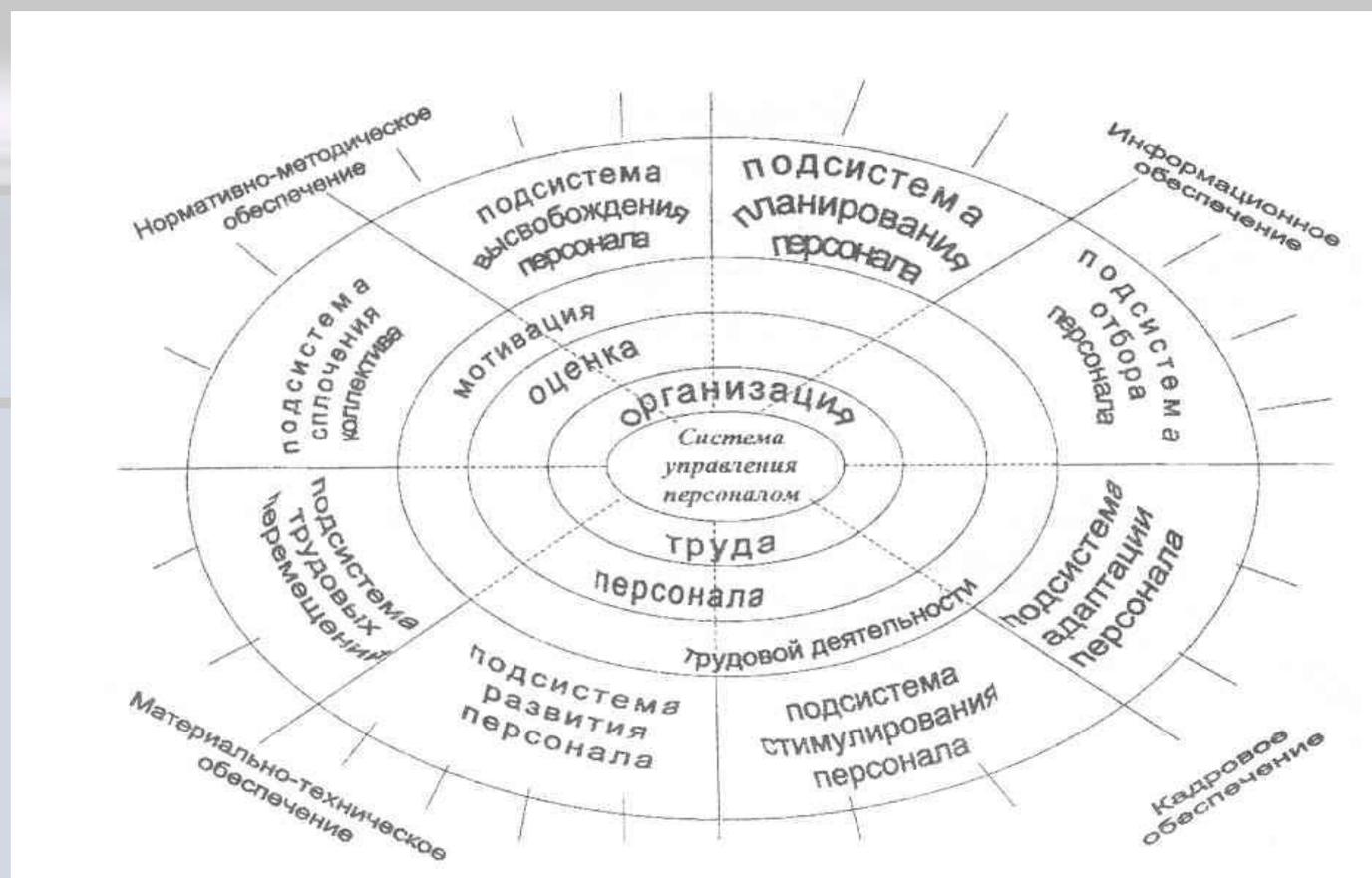
Служба управления персоналом

Обеспечивающий уровень



- 1. Системный подход** исследует развитие как *систему взаимосвязанных мероприятий*, направленных на приобретения личным составом организации качественно новых компетенций, которые позволят компании достичь поставленные цели.
- 2. Функциональный подход** определяет развитие как *функцию* в рамках системы управления персоналом, призванную обеспечить наибольшее соответствие компетенции личного состава организации требованиям рабочего места для достижения целей компании.
- 3. Динамический подход** рассматривает развитие как *непрерывный процесс* приобретения личным составом организации качественно новых компетенций, необходимых для достижения целей компании.

2. Развитие персонала как система



Система управления персоналом

Основой системного исследования является анализ компонентов системы и связей между ними.

3. Развитие персонала как процесс



Динамический подход предполагает наличие определенных стадий, которые последовательно сменяют друг друга.



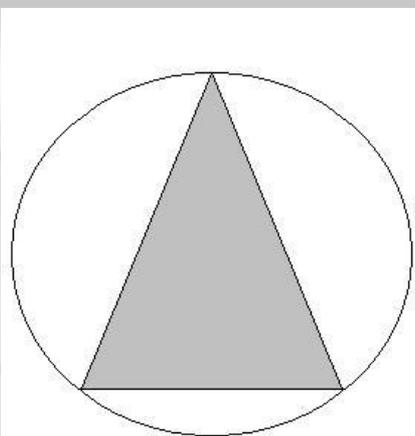
4. Развитие персонала как функция



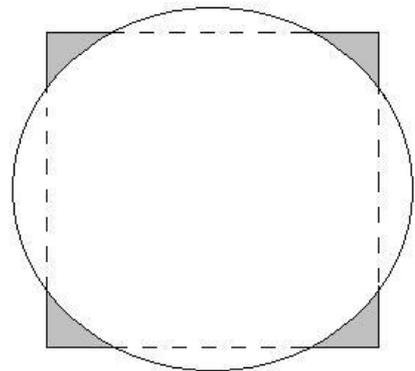
Функциональное исследование отвечает на вопросы как работает компонент.



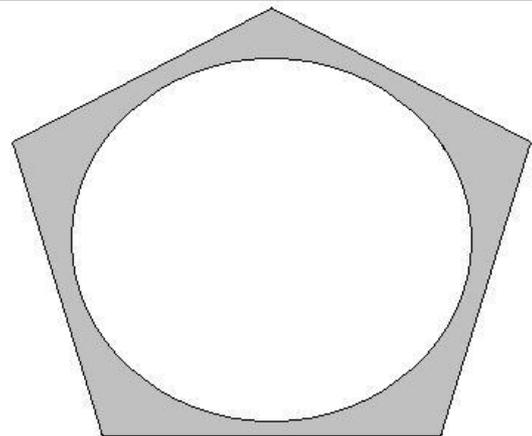
Соотношение компетенций работника и предъявляемых требований к должности



а) сотрудник с избыточной компетенцией



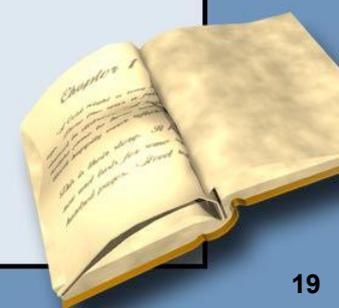
б) сотрудник с достаточной компетенцией



в) сотрудник с недостаточной компетенцией

 компетенция сотрудника
 требования к должности, которую занимает сотрудник

Обучение персонала играет роль координатора, приводящего в соответствие компетенции персонала и требования рабочего места для достижения целей компании.



Навык вождения автомобиля

0 – пешеход

1 – закончил автошколу, знает правила дорожного движения, может ездить

2 – имеет стаж безаварийного вождения более 5 лет, знает и соблюдает правила дорожного движения

3 - имеет стаж безаварийного вождения более 5 лет, знает и соблюдает правила дорожного движения, может научить этому других (инструктор вождения автомобиля)

