

# Управление человеческими ресурсами

Преподаватель: Ю.С. Шкурко  
Нижегородский филиал МЭСИ

# Обучение и развитие персонала



1. Понятия обучения и развития персонала. Отличия обучения персонала от его развития
2. Основные стадии процесса обучения, их краткая характеристика
3. Распространенные виды обучения персонала
- 3.1. Уровни и виды разнообразия рабочей силы. Программы, направленные на развитие навыков работы в коллективе с высокой степенью разнообразия рабочей силы
4. Способы развития персонала
5. Причины обучения и развития персонала

# Обучение

- организация прикладывает усилия для того, чтобы помочь служащим развивать компетенции в соответствии с текущими рабочими задачами


# Развитие

- обучение, оценка личности и компетенций для того, чтобы помочь служащим подготовиться к будущей карьере

# Обучение vs. развитие

	Обучение	Развитие
<b>Фокус</b>	Настоящее	Будущее
<b>Цели</b>	Адаптация к текущим задачам	Подготовка к будущим задачам
<b>Участие</b>	Обязательное	Добровольное

# Взаимные ожидания



**Организация:**  
служащие сами  
инвестируют в  
карьерное развитие

**Работники ценят**  
организации,  
которые  
предоставляют  
возможность для  
обучения

# Способность страны сохранять таланты: 2012-2013

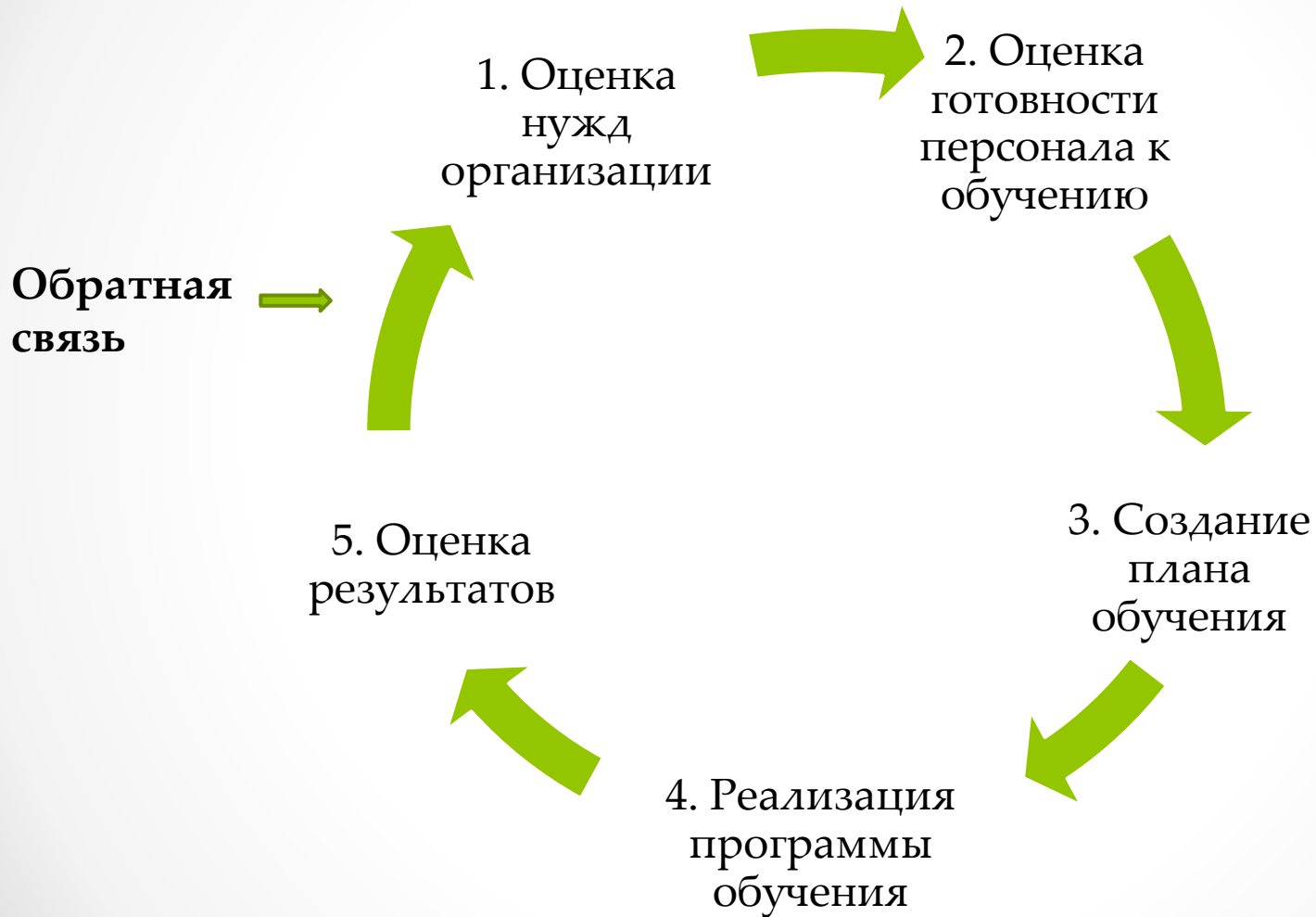
Рейтинг стран
1. Катар
2. Финляндия
3. Швейцария
4. США
5. Норвегия
6. ОАЭ
7. Гонконг
8. Сингапур
9. Германия
10. Швеция
...112. Россия

*The Global Competitiveness Report 2013–2014*

# Инвестиции в обучение рабочей силы по странам: 2012-2013

Рейтинг страны
1. Швейцария
2. Финляндия
3. Люксембург
4. Япония
5. Катар
6. Сингапур
7. Швеция
8. Норвегия
9. Нидерланды
10. Германия
... 88. Россия

# Стадии процесса обучения персонала





# Описание стадий процесса обучения

Название	Суть	Результат
1. Оценка нужд организации	Требования организации к тому, что люди должны знать и делать	Набор рекомендаций применительно к обучению персонала
2. Оценка готовности персонала к обучению	Оценка мотивации, установок персонала, основных навыков	Ответ на вопросы: Что является причиной невыполнения задач – отсутствие каких навыков, знаний или способностей? Кто нуждается в обучении? Кто готов к обучению?
3. Создание плана обучения	Определение целей и стратегии обучения	Определение кого, в каком именно направлении, какими методами и кто будет обучать
4. Реализация программы обучения	Применение приемов, которые позволят обучиться	Персональный подход к обучаемому, демонстрация целей и практической пользы обучения
5. Оценка результатов	Проверка степени достижения целей обучения	Реакция, знания и навыки, изменение поведения, улучшения выполнения рабочих задач

# Распространенные методы обучения (от наиболее часто используемых к наименее используемым)

1. Традиционное обучение (в классе)
2. Публичные семинары
3. Самообучение (с использованием сети)
4. Кейсы
5. Ролевые игры
6. Самообучение (без использования компьютера)
7. Деловые игры
8. Обучающие программы
9. Виртуальное обучение под руководством инструкторов
10. Компьютерные игры

# Распространённые виды обучения

- **1. Обучения новичков на рабочем месте (адаптация персонала)** – знакомство с правилами, политикой, процедурами, рабочими задачами
- **2. Обучение, направленное на работу в коллективе с высоким уровнем разнообразия рабочей силы** – изменение поведения и установок по отношению к разнообразию рабочей силы, обучение работе в таких командах

Что означает понятие “разнообразие рабочей силы”?

**Разнообразие рабочей силы** - любые характеристики, которые делают людей отличными друг от друга.

За последние тридцать лет произошли изменения в рабочей силе: она стала более сбалансированной по полу, возрасту, этничности и др. характеристикам.

**Менеджер** сегодня должен учитывать это разнообразие и стремиться максимизировать потенциал, который создается разнообразием рабочей силы.

# Компания Progress Energy (США)



# Уровни разнообразия рабочей силы:

- **1. Поверхностный уровень** – различия в легко заметных характеристиках людей, таких как пол, возраст, этническая принадлежность, ограниченные возможности (инвалидность), которые зачастую не отражают способ, которым люди думают или чувствуют, однако, они могут активировать определенные стереотипы.

# Уровни разнообразия рабочей силы:

- **2. Глубинный уровень** – различия в ценностях, особенностях личности, а также предпочтениях относительно работы, которые со временем (по мере того, как люди узнают друг друга лучше) становятся более важными для определения похожести людей, чем поверхностные различия.



# Демографическое и биографическое разнообразие рабочей силы (примеры):

- Возраст
- Пол
- Этническая принадлежность
- Ограниченные возможности (инвалидность)
- Время пребывания на рабочем месте
- Религия

# Развитие рабочей силы

- Ориентация на будущее
- Обучение обязательно связано с текущей работой



# Развитие для карьеры

Представления о карьере изменились в последнее время

- С традиционной точки зрения, **карьера состоит в продвижении между позициями** внутри определенной организации или профессии.
- В современных условиях понятие карьеры становится более неустойчивым и неопределенным. **Новая концепция** карьеры строится вокруг понятия «трансформация»/ «изменения» и предполагает постоянное развитие новых навыков.

# Способы развития персонала:

1. **Формальное образование** – развитие персонала через различные программы обучения как на рабочем месте, так и вне его
2. **Оценка персонала** – сбор информации о поведении, навыках, знаниях служащего и информирование его о результатах обследования
3. **Приобретение нового опыта**– обучение новым навыкам и знаниям и их применению для решения новых задач.
  - Пример – ротация
4. **Взаимодействия с коллегами**
  - Наставничество (опытные сотрудники обучают менее опытных)
  - Коучинг (консультирование персонала по отдельным вопросам)

# Ротация как способ развития персонала

- **Ротация** – перемещение, смена круга задач и обязанностей работника
- **Ротация** кадров позволяет сотрудникам взглянуть на свою компанию и свою работу с разных точек зрения за счет чего происходит их **развитие**

# Виды ротации

## 1. По частоте (скорости)

- Годовая
- Помесячная

## 2. По траектории движения

- Кольцевая (возвращение на свою прежнюю должность)
- Безвозвратная (без возвращения на первоначальную должность)
- Рокировка (два работника одного уровня меняются местами)

## 3. По целям

- Подготовка управленческих кадров
- Смена обстановки

## 4. По уровню

- С изменением характера работы
- Без изменения характера работы

## 5. По характеру инициирования:

- Плановая (разработка программы передвижения персонала)
- Стихийная (неплановая)

# Motorola: опыт применения ротации

The screenshot shows the Motorola My Moto Care website. At the top left is the Motorola logo. Below it, the text reads "WELCOME TO MY MOTO CARE". A main banner states "ALL YOUR SUPPORT NEEDS IN ONE LOCATION" and lists categories: ANSWERS, VIDEOS, MANUALS, TROUBLESHOOTER, SOFTWARE & DOWNLOADS, and SERVICE & WARRANTY. Below this is a search section with "CONSUMER PRODUCTS" and a search bar. The search bar has two options: "Type your model .." with a "Product Search" input field, and "Select your product .." with a dropdown menu and a "Go" button. Below the search bar are five product categories: MOBILE PHONES, TABLETS, ACCESSORIES, SOFTWARE AND APPLICATIONS, and NO SPECIFIC PRODUCT. Each category is represented by an image and a label.

20% - группа «талантливых сотрудников» - долгосрочная ротация

- Индивидуальный план развития, включающий ротацию (реализация потенциала, обмен опытом, развитие)
- Глобальный центр ротации (быстрое решение проблем, налаживание связей между подразделениями)

# Банк Возрождение

The screenshot shows the website interface for Bank of Revival. At the top left is the logo with the text "ВОЗРОЖДЕНИЕ БАНК" and the tagline "БАНК, КОТОРЫЙ ВСЕГДА С ТОБОЙ". To the right, it displays "Нижний Новгород" with a dropdown arrow, the phone number "8 800 777-0-888", and links for "Офисы и банкоматы" and "Вопрос эксперту". Below this is a navigation bar with "Все сайт" and links for "Частным лицам", "Корпоративным клиентам", "Малому и среднему бизнесу", and "Акционерам". A secondary row of links includes "Наш банк", "Пресс-центр", and "Экспресс-анкета". The main content area features a large image of a woman and a child looking at a smartphone. To the right of the image is a blue box with the text "Продукт «К...»" and "Вы можете приобрести дома. Оставить заявку". At the bottom, there is a dark blue navigation bar with three buttons: "Частным лицам" (with a person icon), "Малому и среднему бизнесу" (with a briefcase icon), and "Корпоративным клиентам" (with a building icon).

- Перемещение сотрудников конфликтующих подразделений местами для усиление взаимопонимания между отделами.



# Publix Supermarkets



Наставничество

# Коучинг

- **Коучинг** - консультирование одного или нескольких человек по профессиональным или частным вопросам.
- Виды:
  - Бизнес-коучинг
  - Карьерный коучинг
  - Лайф-коучинг

# Статьи о коучинге

- <http://www.psychology.ru/library/2163>

С. Авдеев. Коучинг – что за «зверь» такой?

- <http://www.psychology.ru/library/3616>

Сделать усилие, чтобы быть самим собой.

Интервью Симонетты Ломбардо с Яном Ардуи

# Корпоративный университет

- **Корпоративный университет** – комплексная форма обучения сотрудников, позволяющая осуществить стратегию компании через работающих в ней людей
- создается на основе стратегии,
- способствует ее реализации,
- дает толчок ее дальнейшему развитию,
- распространяет корпоративные ценности и культуру

# Особенности корпоративного университета:

1. существует единая концепция и методология обучения сотрудников;
2. система обучения охватывает специалистов всех уровней;
3. система обучения работает в рамках единой стратегии развития компании

# Корпоративные университеты в Российских компаниях (примеры)

- "Северсталь",
- ВТБ,
- "Росгосстрах",
- "Билайн Университет",
- "Норникель",
- Академия Nestle,
- Академия "КИТ-Финанс",
- Учебный центр "Евросеть",
- "Ростелеком",
- "Вимм-Билль-Данн",
- "Лукойл"
- РЖД
- Сухой
- Сбербанк
- Русал
- Камаз

# Причины обучения и развития персонала (со стороны работодателя)

- 1. Стремление улучшить положение компании на рынке
- 2. Желание иметь кадры для внутреннего рекрутинга и замены уходящих сотрудников
- 3. Усиление мотивации, обязательств сотрудников

# Причины обучения и развития персонала (со стороны работника)

- 1. Желание получить или сохранить работу
- 2. Стремление улучшить свое материальное состояние
- 3. Получение удовольствия от процесса познания нового



# Сбербанк России

## РАЗВИТИЕ СОТРУДНИКОВ

*Мы продвигаем лучших сотрудников по карьерной лестнице. Мы уделяем особое внимание развитию талантов.*

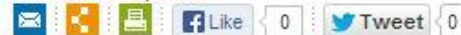
В Сбербанке разработан и внедрен цикл оценки и развития персонала, благодаря которому перспективным сотрудникам обеспечивается профессиональное развитие и карьерный рост. В начале календарного года руководители анализируют результативность своих сотрудников по итогам прошедшего года.



# Nestle

Главная О компании Наши марки Карьера Медиа-центр Питание и здоровье Создавая общие ценности

Вы находитесь здесь: Карьера > Ваша карьера в Нестле > Развитие персонала



Студентам и выпускникам

Для профессионалов

Истории успеха

Отделы компании

Ваша карьера в Нестле

Подбор персонала

> Развитие персонала

Обучение персонала

Оценка эффективности

Часто задаваемые вопросы

Вакансии

О компании

Фото офиса

## Развитие персонала



### Развитие персонала.

Сотрудники – залог успеха компании «Нестле» на протяжении уже более 140 лет. Если растете вы, то развивается и компания. Именно поэтому мы создаем оптимальные возможности как для вашего профессионального, так и для личного роста. Вы сможете построить свое развитие, как по вертикали, так и по горизонтали.

### Что будет определять Ваш карьерный рост в «Нестле»?

Ключевыми факторами выступают высокая эффективность вашей работы, а также приобретенные опыт и знания. Однако, только их не достаточно. В качестве ускорителей роста выступают катализаторы: умение выстраивать рабочие контакты, мобильность и гибкость.

Совершенствование Ключевых факторов и Катализаторов по большей части находится под контролем самого сотрудника. Безусловно, варианты развития карьеры, будут зависеть от существующих в компании возможностей.

### Оценка потенциала сотрудников и планирование преемственности.

Планирование преемственности в компании помогает отразить возможности развития карьеры и замещения вакантных мест на уровне менеджеров среднего звена и топ менеджеров. Наши планы преемственности охватывают все ключевые должности в «Нестле» и включают список потенциальных преемников для них.

# Статьи по теме "Обучение и развитие персонала":

- [http://www.elitarium.ru/2007/06/27/obuchenie\\_personala.html](http://www.elitarium.ru/2007/06/27/obuchenie_personala.html) - В.И.Ярных. Обучение персонала: преодоление трудностей и достижение целей
- <http://www.psych.ru/library/2101> - П. Шейл. Преимущества повышения квалификации
- <http://www.hr100.ru/wmc/readme/article/article04/> - Паринова А. Обучили! А как измерить результат?
- <http://ecsocman.hse.ru/text/19137447.html> - Солтицкая Т.А. Политика обучения персонала в российских компаниях

