



---

# РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА



# ТРАДИЦИОННАЯ ТРАКТОВКА ПОНЯТИЯ «РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА»

---

Комплекс мер, включающих  
профессиональное обучение,  
повышение квалификации и  
переподготовку персонала



# СОВРЕМЕННАЯ ТРАКТОВКА ПОНЯТИЯ «РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА»

---

**Изменение структуры** (численной, возрастной, квалификационной, образовательной и т.д.) **персонала** и приведение ее в соответствие со стратегическими целями и задачами организации

# «КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»



---

- Научная основа - **концепция обучающейся** (самообучающейся, научающейся, саморазвивающейся организации) **организации (Learning Organization)**
- Появилась в конце 1960-х гг. в США
- Рассматривается как одна из наиболее **эффективных технологий развития организации**



# К. АРДЖИРИС «ЕДИНИЧНАЯ ПЕТЛЯ ОБУЧЕНИЯ»

---

- Получение **знаний о том, как делать ту или иную работу**, достигать тех или иных результатов (целей)
- Организация обнаруживает и **корректирует отклонения от поставленных целей**
- Повышение эффективности в результате такого обучения **происходит в уже существующих рамках**, установленных организационными нормами (сами рамки при этом не меняются)



# К. АРДЖИРИС «ДВОЙНАЯ ПЕТЛЯ ОБУЧЕНИЯ»

---

- Обучение, в ходе которого решается главная задача – **активная и сплоченная реакция всего коллектива** на вызовы быстро меняющейся внешней среды
- Происходит **изменение организационных норм**, процедур, поставленных целей
- Общая способность организации решать сложные проблемы увеличивается
- Приводит к **переоценке базовых ценностей**, **изменению корпоративной культуры** для более эффективного управления будущими изменениями в организации



# ОБУЧАЮЩАЯСЯ ОРГАНИЗАЦИЯ (П. СЕНГЕ)

---

Организация, в которой люди осознанно обучаются, изучают и совершенствуют сам процесс обучения, а также осознанно изменяют окружающую их действительность



# ОБУЧАЮЩАЯСЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

---

- Концентрируется на **адаптации миссии и стратегии организации** к новым условиям
- Ориентируется на **развитие личной эффективности сотрудников**
- Формирование **системного видения** и креативного мышления
- Выработку **уникальных способов и нестандартных решений** практических задач
- **Тренинг совместного взаимодействия** всех сотрудников



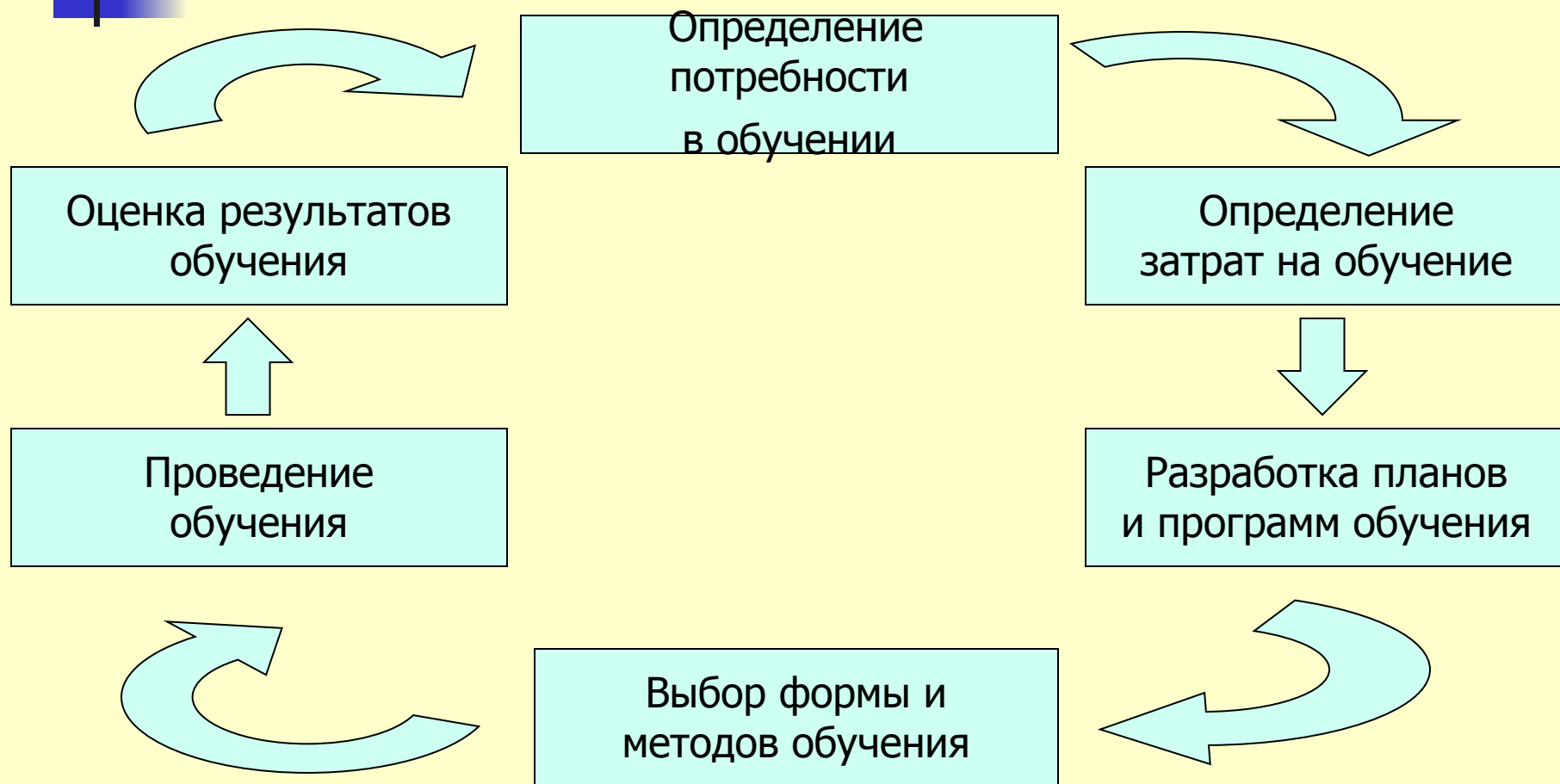
# «КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»



---

- Обучение базируется на корпоративных ценностях и стратегии развития организации
- Система, при которой **кадровый потенциал формируется в опережающем порядке** в соответствии с целями и задачами организации вместе со всеми другими ресурсами
- Это не только обучение и передача конкретных знаний сотруднику, но и **формирование единого языка, единого стандарта, единой культуры ведения бизнеса организации**

# МОДЕЛЬ НЕПРЕРЫВНОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА



# ОПРЕДЕЛЕНИЕ

## ПОТРЕБНОСТИ В ОБУЧЕНИИ

---

- ПОТРЕБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ В ЦЕЛОМ
- ПОТРЕБНОСТЬ В ОБУЧЕНИИ РАБОТНИКОВ КОНКРЕТНОГО СТРУКТУРНОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ
- ПОТРЕБНОСТЬ В ОБУЧЕНИИ НА УРОВНЕ САМОЙ РАБОТЫ



# НАПРАВЛЕНИЯ ОБУЧЕНИЯ

---

- ПЕРВИЧНОЕ (при вступлении в должность)
- ПРИ ПЕРЕВОДЕ (смене статуса)
- ПОД КОНКРЕТНУЮ ЗАДАЧУ
- ПЛАНОВОЕ
- РАЗВИВАЮЩЕЕ

# ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТЬ ЗАТРАТ НА ОБУЧЕНИЕ

$$P = \sum_{i=1}^n Bt / (1+r)^t$$

- P** – ценность будущих выгод от обучения
- B** – ожидаемое увеличение заработка в году **t**
- r** – рыночная норма отдачи на капитал;
- n** – число лет для использования полученных знаний (предполагаемая длительность работы)



# ОСНОВНЫЕ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

---

- Обучение **на рабочем месте**
- Обучение **в учебном центре** организации
- Обучение **в специализированных тренинговых компаниях**
- Обучение **через систему дополнительного профессионального образования**
- **Самостоятельное** обучение



# МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

---

- НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ
- ВНЕ РАБОЧЕГО МЕСТА
- КОМБИНИРОВАННЫЕ



# ОБУЧАЕМЫЕ СОХРАНЯЮТ В ПАМЯТИ

---

- 10% того, что читали
- 20% того, что слышали
- 30% того, что видели
- 50% того, что слышали и видели
- 70% того, что слышали, видели и обсуждали
- 80% того, что говорили сами
- 90% того, что делали сами





# ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБУЧЕНИЯ

---

**ВВК = Финансовые результаты обучения /  
затраты на обучение**

**ВВК** – возврат на вложенный капитал

- ПОСЛЕТРЕНИНГОВАЯ
- ДОЛГОСРОЧНАЯ



# КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ

---

Специально сформированная и подготовленная группа перспективных работников:

- обладающих необходимыми для выдвижения профессиональными, деловыми и личностными качествами
- достигших положительных результатов в производственной (профессиональной) деятельности
- прошедших аттестационный отбор
- предназначенных для выдвижения на руководящие должности или продвижения по служебной лестнице



# ЦЕЛИ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

---

- Обеспечение **преемственности управленческих кадров**
- **Предотвращение возможных кризисных ситуаций** в организации в случае ухода ключевых руководителей (специалистов)
- **Стимулирование профессионального развития** сотрудников организации
- Сохранение и **развитие кадрового потенциала** организации



# СТРУКТУРА КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

---

- СТРАТЕГИЧЕСКИЙ РЕЗЕРВ
- ОПЕРАТИВНЫЙ РЕЗЕРВ
- РЕЗЕРВ МОЛОДЫХ  
СПЕЦИАЛИСТОВ



# КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ

---

- **ДУБЛЕРЫ** - кандидаты на замещение ключевых должностей организации, которые готовы к работе в этих должностях **в настоящий момент**
- **ПРЕЕМНИКИ** - кандидаты на замещение ключевых должностей организации, которые будут готовы к работе в этих должностях **в ближайшем будущем**

# ЭТАПЫ РАБОТЫ С КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ

- Определение ключевых должностей и плана их замещения
- Определение требований к ключевым должностям
- Отбор кандидатов в резерв
- Определение потребностей в развитии резервистов
- Разработка индивидуальных планов развития
- Реализация планов развития
- Оценка прогресса резервистов
- Оценка степени готовности к занятию планируемой должности

# ОСНОВНЫЕ КРИТЕРИИ ОТБОРА В РЕЗЕРВ



---

- Соответствие индивидуальных характеристик кандидата **профилю «идеального» сотрудника** для данной должности
- **Результаты работы** в занимаемой должности и в занимаемых ранее должностях
- **Личная заинтересованность** кандидата
- **Возрастной ценз**

# ИСКЛЮЧЕНИЕ ИЗ СОСТАВА КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

---

- Достижение предельного возраста
- Состояние здоровья
- Снижение уровня и результатов (неудовлетворительные показатели) профессиональной деятельности
- Слабая работа по повышению квалификации
- Нарушения трудовой дисциплины





# РЕЗЕРВ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ

---

Определение и усиленное развитие сотрудников, **обладающих потенциалом для занятия через 10-20 лет ключевых должностей**

- Подготовка **не носит целевого характера**
- Сложная процедура отбора
- Разработка **специальных программ развития**
- Периодическая оценка развития потенциала