

Дисциплина
«Основы управления персоналом»

*«Принципы формирования
системы обучения и развития
персонала»*

Лекция 19

1. Политика обучения персонала в организации

1.1. Связь целей организации, кадровой политики и целей обучения

1.2. Типовые цели обучения

1.3. Связь политики обучения с другими направлениями работы с персоналом

1.1. Связь целей организации, кадровой политики и целей обучения

Политика в области обучения и развития персонала	Преимущества	Недостатки
Развитие собственного персонала	<p>Экономия издержек на набор персонала</p> <p>Снижение потерь вследствие ухода квалифицированного персонала</p> <p>Устойчивость состава персонала и его высокая лояльность</p>	<p>Существенные расходы на обучение</p> <p>Возможный «застой» в деятельности организации</p>
Прием и увольнение	<p>Вливание «свежей крови» в организацию</p> <p>Экономия издержек на обучение</p>	<p>Низкая степень лояльности персонала компании</p> <p>Большие расходы на набор персонала</p>

1.1. Связь целей организации, кадровой политики и целей обучения

При формировании политики в области обучения, необходимо ответить на вопросы:

1. Какую стратегию использует организация для достижения конкуренции
2. Какова политика набора персонала
3. Какова политика замещения руководящих должностей
4. Насколько специфична на рынке труда требуемая квалификация
5. Готова ли организация нести расходы на обучения сотрудников
6. Какова частота обучения

1.2. Типовые цели обучения

1. Обеспечить сотрудников необходимыми знаниями и умениями
2. Поддерживать профессиональный уровень работников
3. Готовить сотрудников к возможному замещению коллег
4. Готовить работников к продвижению по службе
5. Создавать у сотрудников чувство причастности к деятельности организации
6. Поддерживать позитивное отношение к работе
7. Цели обучения, определяемые законодательством

1.2. Типовые цели обучения

Примеры практической реализации типовых целей:

<p>Поддерживать в сотрудниках позитивное отношение к работе</p>	<p>Демонстрация руководством позитивного отношения к обучению Создание благоприятных условий для обучения Поощрение успешного обучения сотрудников Продвижение с учетом результатов обучения</p>
<p>Цели обучения, определяемые действующим законодательством</p>	<p>Техника безопасности и охрана труда</p>

1.3. Связь политики обучения с другими направлениями работы с персоналом

- Обучение и управление составом персонала
- Обучение и оценка персонала
- Обучение и мотивация персонала
- Обучение и организационное развитие
- Обучение и корпоративная культура

Возможные ошибки:

- Обучение иностранному языку без четких целей
- Назначение квалифицированных и успешных работников на руководящие должности без предварительного обучения
- Отсутствие адаптационного обучения

2. Выявление потребностей в обучении

2.1. Определение потребностей в обучении

2.2. Методы выявления потребностей в обучении

2.1. Определение потребностей в обучении

Источники изменения потребностей в обучении:

- Изменения во внешней обстановке
- Технологические изменения
- Внутриорганизационные изменения
- Изменение состояния человеческих ресурсов

2.2. Методы выявления потребностей в обучении

- Анализ результатов собеседования и тестирования при приеме новых сотрудников
- Анализ поведения сотрудников в период адаптации
- Анализ результатов адаптации
- Анкетирование линейных руководителей и сотрудников
- Интервьюирование сотрудников и руководителей
- Анализ социальной внешней информации
- Анализ изменений технологии
- Анализ решений руководства организации
- Анализ изменения человеческих ресурсов внутри организации

Возможные ошибки

1. Несвоевременное выявление потребности в обучении
2. Неконкретный или неполный опрос руководителей

3. Формы организации обучения

3.1. Классификация форм организации обучения

3.2. Обучение с отрывом от производства

3.3. Обучение на рабочем месте

3.4. Наставничество и коучинг

3.5. Заочное и дистанционное обучение

4. Виды учебных занятий

- 4.1. Лекция (презентация)
- 4.2. Самостоятельная работа
- 4.3. Групповая дискуссия
- 4.4. Круговой опрос
- 4.5. Письменное задание
- 4.6. Анализ практических ситуаций
- 4.7. Деловые и ролевые игры
- 4.8. Использование тестов и опросников в организации учебного процесса
- 4.9. Тренинги

5. Мотивация сотрудников по отношению к обучению

5.1. Классификация мотивов по отношению к обучению

5.2. Работа с мотивами

6. Организация и оценка эффективности учебных мероприятий

6.1. Разработка программы учебного мероприятия

6.2. Оценка результативности и эффективности обучения

6.3. Реализация результатов обучения

7. Целевое планирование и бюджетирование обучения

7.1. Планирование обучения

7.2. Бюджетирование обучения

8. Системная организация обучения

8.1. Ресурсы обучения

8.2. Собственный учебный центр организации

8.3. Корпоративный университет