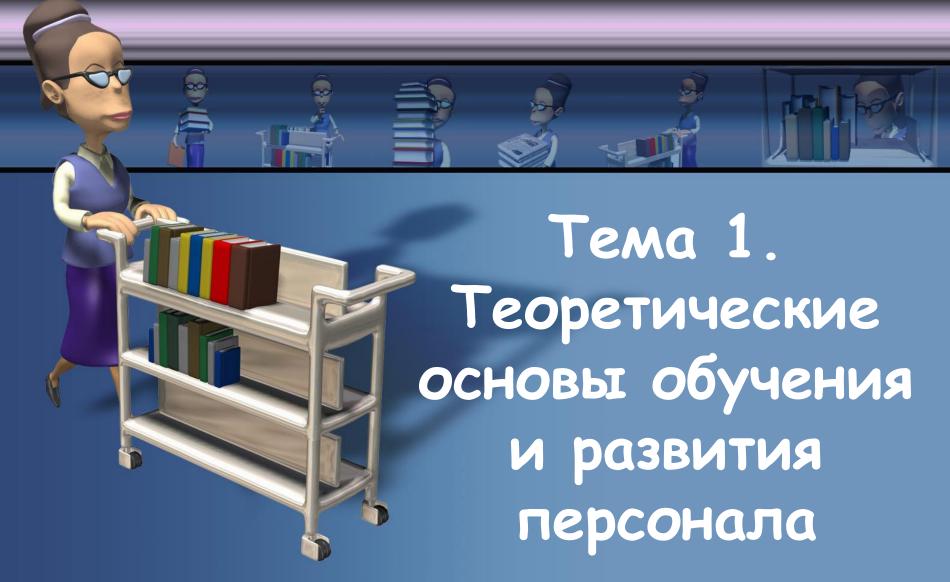
## Обучение и развитие персонала



#### Вопросы

- 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 «достраивают» 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]

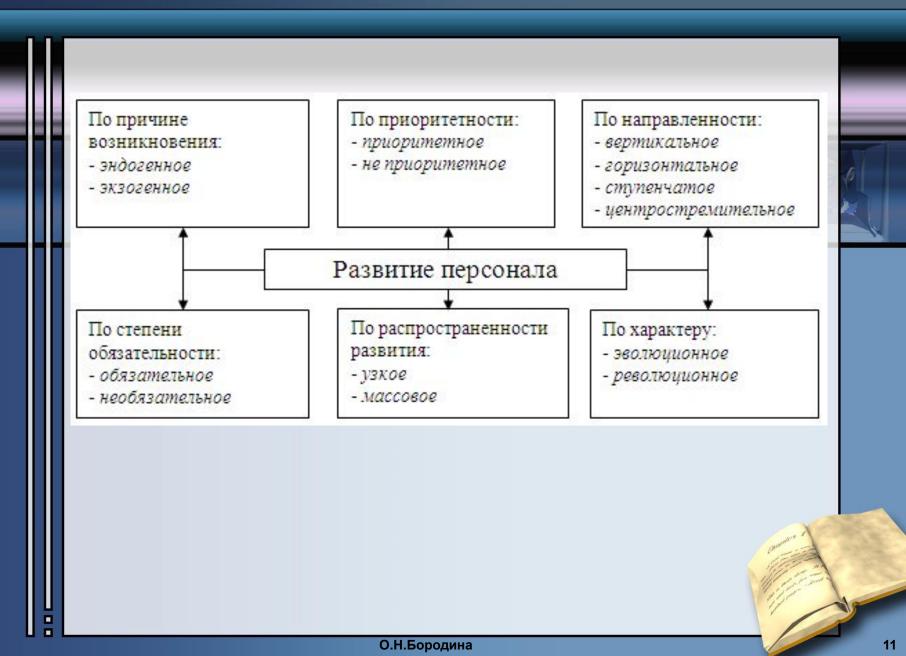


#### Развитие персонала



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?



#### Подходы к развитию

- 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



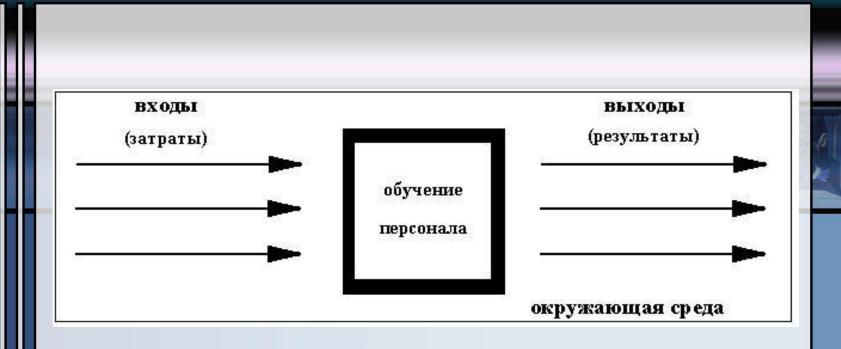
#### Система управления персоналом

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

#### 3. Развитие персонала как процесс

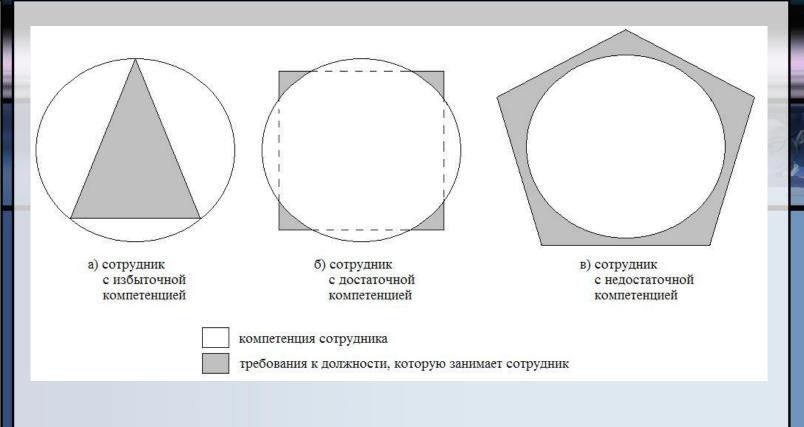


### 4. Развитие персонала как функция



*Функциональное исследование* отвечает на вопросы как работает компонент.

# Соотношение компетенций работника и предъявляемых требований к должности



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)