

Обучение и оценка персонала

Обучение и развитие персонала

ОБУЧАЮЩАЯСЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

- 1. Подход к стратегии с позиций обучения.**
- 2. Подготовка управленческих решений с участием широкого круга заинтересованных лиц.**
- 3. Постоянное внимание к эффективному доведению до сотрудников всей необходимой информации.**
- 4. Учет и контроль рабочих результатов используются как обратная связь, направленная на обучение и повышение эффективности.**
- 5. Высокое внимание к удовлетворению внутренних потребителей (высокий уровень сотрудничества).**
- 6. Поощрение гибкого подхода к развитию компании и открытого обсуждения путей этого развития.**
- 7. Сотрудники, имеющие контакты с внешним окружением, осуществляют сканирование внешней среды. Предоставляемая ими информация анализируется и используется как основа для действий.**
- 8. Обучение на основе использования опыта других компаний.**
- 9. Благоприятная атмосфера для обучения (критическое отношение к идеям и действиям, стремление к получению обратной связи от других, восприятие ошибок как возможностей для обучения, положительное отношение к различиям в подходах как к источнику новых идей)**
- 10. Возможности саморазвития для всех.**

ОСНОВНЫЕ ЦЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ

- 1. Определение недостатков и возможностей в сфере основной деятельности организации.**
- 2. Бенчмаркинг новых идей и стандартов основной деятельности.**
- 3. Лучшее понимание проблем различных подразделений организации.**
- 4. Выравнивание ресурсного обеспечения различных подразделений организации, таких как работники, информационные технологии, финансы.**
- 5. Создание условий, чтобы информационно-технологическая инфраструктура обеспечивала наилучшее сохранение, распределение и использование знаний.**
- 6. Развитие новых стратегий развития организации, использование новых подходов к работе.**
- 7. Использование (создание) оргкультуры, способствующей преодолению слабых сторон в работе организации.**
- 8. Создание в организации благоприятных условий для приобретения и распространения знаний.**
- 9. Обеспечение широкого участия сотрудников организации в процессах подготовки и реализации организационных изменений.**
- 10. Целенаправленная работа по закреплению результатов изменений в виде новых знаний, установок и навыков работников организации.**

Формы управления знаниями

- 1. Обучение персонала**
- 2. Изучение лучшего опыта**
- 3. Изучение ошибок и упущений в работе**
- 4. Создание баз данных**
- 5. Облегчение доступа работников к необходимой им информации**
- 6. Привлечение работников к планированию**
- 7. Участие работников в решении проблем организации**

Критерии степени ориентации сотрудника на развитие

- 1. Отношение к работе***
- 2. Отношение к коллегам***
- 3. Отношение к новой информации, к новым подходам к работе***
- 4. Жизненная философия***
- 5. Отношения к ошибкам***
- 6. Удовлетворенность уровнем собственных достижений***
- 7. Отношение к карьере, к долгосрочному планированию***
- 8. Отношение к обучению***

ВАЖНЕЙШИЕ ПРИНЦИПЫ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЕ УСПЕХ ОБУЧЕНИЯ

- **четкая постановка задач обучения**
- **обратная связь**
- **практика**
- **мотивация к обучению и к использованию полученных знаний и навыков**
- **перенос приобретенных знаний и навыков в рабочие условия**
- **создание условий для изменения в необходимом направлении ценностей и установок слушателей**
- **учет основных характеристик обучающихся**
- **обязательная оценка эффективности обучения**

МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

- *Традиционные методы обучения*
- *Активные методы обучения*
- *Методы профессионального обучения*



Важнейшие цели обучения руководителей

- 1. Передача знаний, необходимых для успешного решения стоящих перед ними задач**
- 2. Систематизация уже имеющегося опыта**
- 3. Освоение навыков и умений, необходимых для эффективного руководства**
- 4. Стимулирование потребности в совершенствовании собственной работы**
- 5. Развитие установок, способствующих успешному достижению целей организации**

Оценка персонала

Выгоды от проведения ежегодной оценки персонала

- *Экономически эффект*
- *Организационный эффект*
- *Психологический эффект*

Экономический эффект

- **Более полное использование потенциала персонала в интересах организации**
- **Рост квалификации персонала**
- **Верное планирование работ и показателей с учетом кадрового ресурса организации**
- **Снижение издержек**
- **повышение качества выполняемых работ**

Организационный эффект

- **Основание для перемещения или увольнения**
- **Совершенствование организационно-кадровой структуры**
- **Выдвижение достойных работников в состав резерва**
- **Контроль персонала**
- **Повышение эффективности управленческого труда**

Психологический эффект

- 1. Эффективное воздействие на мотивацию работников**
- 2. Повышение ответственности работников за соответствие их работы установленным требованиям**
- 3. Больше внимания обращается на развитие профессиональных и личностных качеств работника**
- 4. Способствует улучшению взаимоотношений работника и руководителя**
- 5. Стимулирует работников к поиску путей улучшения собственной работы**
- 6. Стимулирует руководителя к более полному использованию потенциала подчиненных**

Критерии оценки сотрудников

- 1. Количественные показатели** (что, в каком объеме, за какой период)
- 2. Качественные показатели** (сложность и ответственность, надежность, соответствие работы установленным требованиям)
- 3. Профессиональный потенциал** (знания, опыт, навыки, способности, личные и деловые качества, работоспособность)

Методы оценки персонала

1. Стандарты и нормативы
2. Оценка на основании письменных характеристик
3. Оценочные шкалы
4. Методы ранжирования
5. Метод парных сравнений
6. Заданное распределение (квотирование)
7. Оценка рабочего поведения
8. 360 градусов
9. Управление по целям
10. Оценочный центр (Assessment Centre)

Оценка и управление по целям

- 1. Задачи на ближайшие три месяца и соответствующие KPI**
- 2. Подготовка планов и установление приоритетов в связи с поставленными задачами**
- 3. Определение необходимых шагов по реализации намеченного**

Структура оценочной формы

- 1. Оценка итогов работы сотрудника за прошедший год с учетом выполняемых им функций, его полномочий и ответственности.**
- 2. Оценка выполнения задач поставленных год назад (KPI, % исполнения), комментарии.**
- 3. Цели работника на следующий год (5-8 целей) и KPI для каждой поставленной цели.**
- 4. Уровень владения работником корпоративными компетенциями (например, такие как: понимание стратегии компании, готовность к изменениям, работа в команде и др.).**
- 5. Уровень развития у работника важнейших профессиональных компетенций (определяются с учетом требований должности). Комментарий относительно дополнительных компетенций или необходимости развития важнейших профессиональных компетенций.**
- 6. Сильные стороны работника и стороны, нуждающиеся в развитии**
- 7. Предложения по профессиональному развитию работника в предстоящем году.**
- 8. Необходимость в обучении (какое обучение проводилось в прошедшем году, какое обучение необходимо в предстоящем году)**