

# **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)**