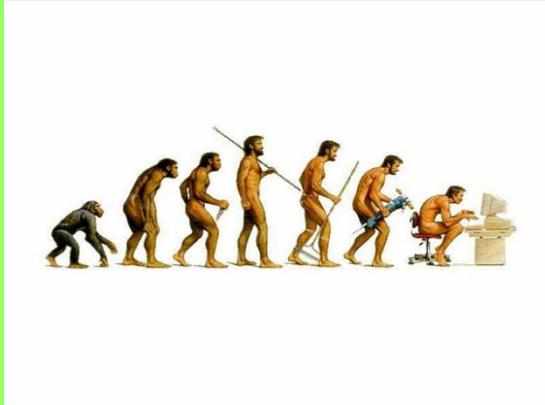


РАЗВИТИЕ СОТРУДНИКОВ

Как мы понимаем развитие сотрудников



Создаем образ развития



РАЗВИТИЕ - ЭТО ...

эволюция, направленное изменение какого-либо органического целого (биологического, социального, культурно-исторического), в процессе которого разворачиваются его внутренние возможности. Развитие протекает во времени и последовательности стадий, как переход от одного состояния к другому.

Восходящая линия развития – прогресс

Нисходящая линия развития – регресс

Что мы понимаем под развитием сотрудников?

РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

Развитие персонала - это деятельность, включающая систему управленческих технологий, методов и мероприятий, направленных на совершенствование профессионального, личностного потенциала персонала, его социально-психологических компетенции, лидерских качеств с целью повышения эффективности работы организации в целом. HR-менеджер

Кто? Кого? Зачем обучает?

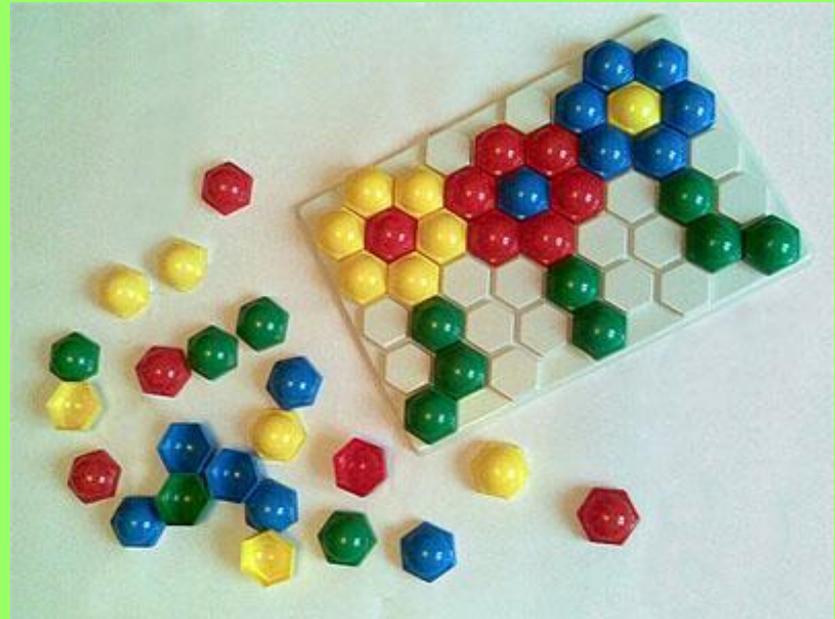


ЗАЧЕМ?

Хорошо профессионально подготовленные сотрудники компании, действующие в соответствии с её целями и стратегией развития + гармонично развитые люди, удовлетворенные жизнью и работой и устремленные в будущее

ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ

- Адаптация
- Профессиональное обучение
- Карьерный рост
- Оценка персонала
- Работа с резервом
- Система мотивации
- Корпоративная культура
- HR - брендинг



МЫШЛЕНИЕ И УСТАНОВКИ РУКОВОДИТЕЛЯ



ЧТО МЕШАЕТ РУКОВОДИТЕЛЮ РАЗВИВАТЬ СВОИХ СОТРУДНИКОВ



ОБУЧЕНИЕ СОТРУДНИКОВ



КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ



Зачем?

- Цели

Кого?

- Участники

Чему?

- Содержание

Как?

- Методы
- Технологии

Когда?

- Форматы
- Даты

КОГО УЧИМ?

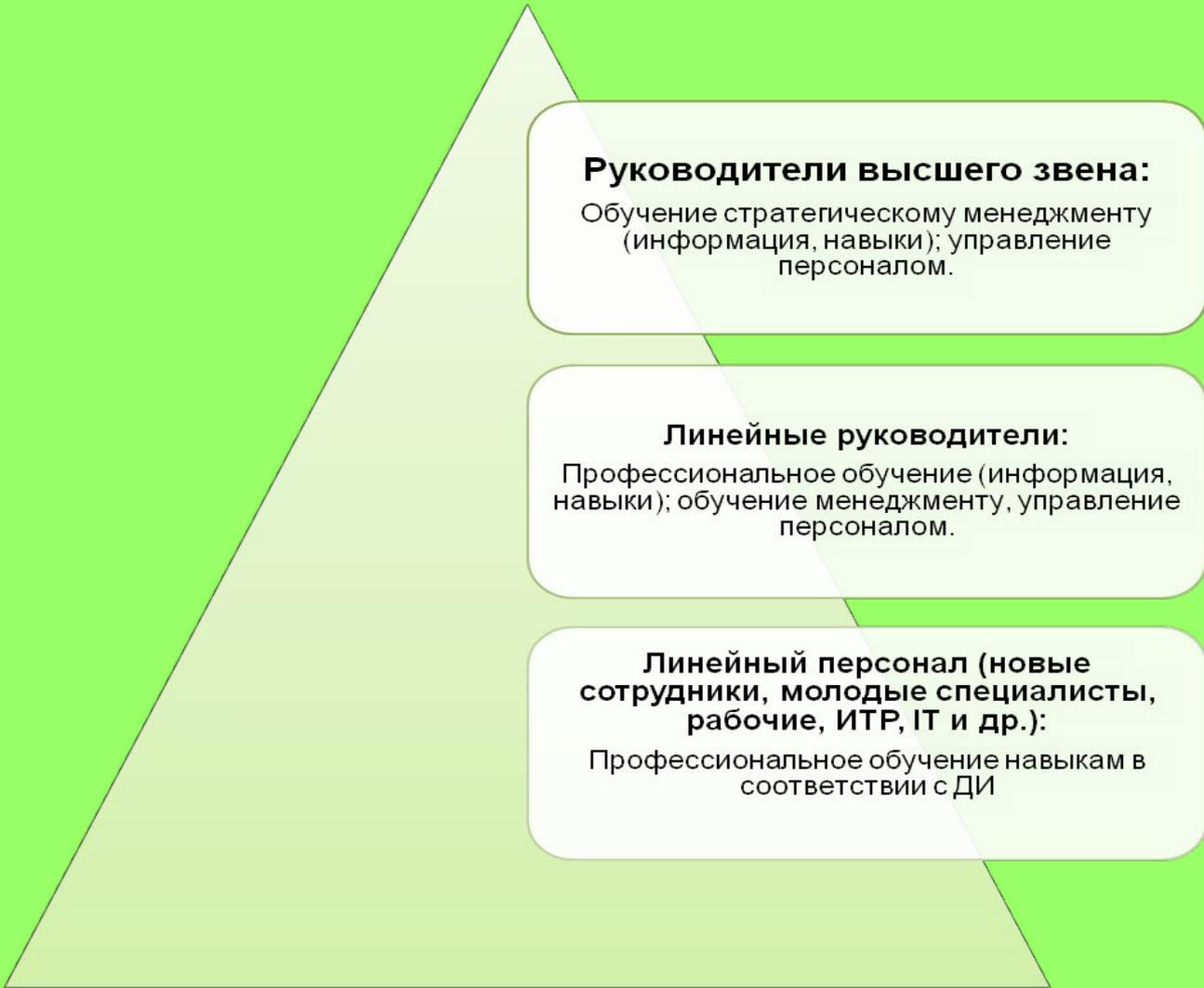
Система непрерывного обучения персонала

Обучение новых сотрудников;
обучение при назначении
"Введение в должность"

Повышение квалификации;
обучение резервистов
кадрового и управленческого
резерва

Переобучение

КОГО И ЧЕМУ УЧИМ?



Руководители высшего звена:

Обучение стратегическому менеджменту (информация, навыки); управление персоналом.

Линейные руководители:

Профессиональное обучение (информация, навыки); обучение менеджменту, управление персоналом.

Линейный персонал (новые сотрудники, молодые специалисты, рабочие, ИТР, IT и др.):

Профессиональное обучение навыкам в соответствии с ДИ

Чему учить?



КАК УЧИМ?

```
graph TD; A[КАК УЧИМ?] --> B[внутреннее]; A --> C[внешнее]; B --> D[корпоративное]; B --> E[на рабочем месте]; C --> F[открытое]; C --> G[вне рабочего места]; D --> H[в рабочее время]; E --> H; F --> I[в нерабочее время]; G --> I;
```

внутреннее

внешнее

корпоративное

открытое

на рабочем месте

вне рабочего места

в рабочее время

в нерабочее время

КАК УЧИМ?

очно

заочно

дистанционно

индивидуальное

групповое

массовое

компьютерное

видео



КАК УЧИМ?

Лекция	<ul style="list-style-type: none">• 80% информация• 20% интерактив
Семинар	<ul style="list-style-type: none">• 60% информация• 40% интерактив
Анализ конкретных ситуаций	<ul style="list-style-type: none">• 40% информация• 60% интерактив
Тренинг, видеотренинг	<ul style="list-style-type: none">• 20% информация• 80% интерактив
Дискуссия	<ul style="list-style-type: none">• 100% интерактив
Мозговая атака	<ul style="list-style-type: none">• 90% интерактив• 10% выводы
Деловые игры	<ul style="list-style-type: none">• 100% интерактив• действия

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

1. Обучение по методу *Shadowing*

Данный метод обучения сейчас активно используется на Западе, а именно в Великобритании (его активно применяют 71% английских компаний). Дословный перевод этого термина - "бытие тенью". Использовать такую форму обучения можно для всех уровней персонала.

Схема работы очень проста. Например, молодого сотрудника решили повысить в должности до уровня линейного руководителя. Компания предоставляет ему возможность около двух дней (не меньше) побыть "тенью" действующего руководителя. В роли "тени" такой сотрудник наблюдает и фиксирует моменты, в течение всего времени работы. Таким образом, сотрудник становится свидетелем "двух дней из жизни менеджера", получает информацию о том, какие особенности есть у выбранной им карьеры, каких знаний и навыков ему не хватает, какие задачи ему предстоит решать, какие компетенции наращивать. Этот метод можно использовать и для новых сотрудников и для сотрудников, которые собираются поменять направление своей деятельности в компании.

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Преимущества метода **Shadowing**

- Простота и экономичность.
- Убыстряется процесс адаптации сотрудника к новому виду деятельности.
- Компания улучшает свой имидж посредством демонстрации своей активной позиции по развитию персонала.
- У сотрудника появляется возможность погрузиться в "реальную" обстановку

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

2. «*Action learning*» метод обучения действием

Используется по всему миру. Длительность одного цикла от 3 до 12 месяцев. Число участников не превышает 6 человек. Периодичность встреч может колебаться от трех раз в неделю по два часа - до двухнедельных семинаров в выходные дни.

Основой в "обучении действием" является группа менеджеров, ключевых сотрудников компании, каждый из которых решает поставленную перед ним задачу. В данном подходе применяется сочетание регулярного анализа ситуации и постановка целей, продумывание шагов по их достижению с периодами реальных действий, осуществления запланированных шагов. Участники работают над реальными задачами, а не над упражнениями или искусственными ситуациями. Главная цель "*action learning*" - преодолеть разрыв между тем, что "говорят" в организации, и тем, что в ней "делают".

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Преимущества обучения действием

- Развитие у менеджеров навыков принятия решений.
- Развитие навыков планирования и постановки целей.
- Возможность решать производственные задачи.
- Повышение ответственности менеджерского состава за разработанные действия.
- Реальная возможность перейти от "слов" к "делу".

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

3. Обучение методом "*secondment*"

Данный метод также активно используется в английских компаниях. Дословный перевод термина "*secondment*" -командирование.

Такая форма является разновидностью ротации персонала, при которой сотрудника "командируют" на другое место работы (в другой департамент, отдел или подразделение) на время, а потом он возвращается к своим прежним обязанностям. Особенно этот метод приветствуют компании с плоской структурой, где ограничены возможности продвижения сотрудников и, как следствие, развитие у них дополнительных навыков. Временное перемещение сотрудников может быть как краткосрочным (около 100 часов рабочего времени), так и более длительным (до года). *Secondment* - это метод развития персонала, в результате которого сотрудники осваивают новые навыки и приобретают новые необходимые для работы знания.

Преимущества метода *Secondment*:

- Личностное развитие сотрудников
- Укрепление командной работы
- Улучшение навыков межличностного общения

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

4. Обучение методом **Buddying**

Это интересная и достаточно необычная форма обучения, ведь в переводе с английского слово "buddy" переводится как дружок, приятель. В случае внутрикорпоративного обучения термин "buddying" используется, как партнер.

Суть метода заключается в том, что за специалистом закрепляется "buddy", партнер. Его задача - предоставлять постоянную обратную связь о действиях и решениях того сотрудника, за кем он закреплен. Согласитесь, в рабочей ситуации, в спешке иногда сложно отследить насколько профессионально и грамотно ты решаешь те или иные ситуации.

Обратную связь можно предоставлять после совещаний, дискуссий, телефонных переговоров.

Система **Buddying** требует постоянного контроля со стороны службы персонала. Сотрудники должны быть обучены грамотно давать обратную связь, предоставлять информацию, делать выводы.

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

5. Метафорическая игра

Форма активной работы участников, направленная на выработку новых форм деятельности и изменения установок в поведении.

Основная задача – найти новый способ решения конкретной ситуации.

Уникальность – для решения деловой ситуации используется метафора.

Например, «выкуп невесты» есть несколько женихов, у каждого группа поддержки ... изучаются конкуренты... разработка стратегии ... применение стратегии ... благосклонность невесты!

По окончании игры проводится ее разбор с целью выявить эффективные модели поведения и перенести их на рабочую ситуацию

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Преимущества метода метафорическая игра:

- Развитие креативности сотрудников
- Снижение тревожности участников по поводу решения проблемы
- Повышение привлекательности тренинга для участников
- Побуждение участников самостоятельно найти решение по заданной ситуации

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

6. Basket-метод

Метод обучения построен на основе имитации ситуаций, часто встречающихся в практике работы руководителей.

Обучаемому (резервисту) предлагают срочно разобрать накопившиеся на столе деловые бумаги (корреспонденцию, докладные записки, факсы, отчеты) совершив по ним все необходимые действия.

Обучаемому дается информация об организации и руководителе необходимая.

Как правило, работают индивидуально, но можно и дать задание в группе каждому индивидуальное.

Метод развивает способности к анализу, систематизации и отбору наиболее важных факторов с учетом срочности и важности.

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Преимущества basket-метода

- Высокий уровень мотивации участников
- Высокая включенность в решение поставленных задач
- Возможность оценить способности кандидата к работе с информацией
- Возможность оценить умение кандидата принимать решение на основе имеющейся информации

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

7. Story Telling - Рассказывание историй

Обучение молодых сотрудников правилам работы в корпорации с помощью мифов и историй из жизни организации.

Его начинают использовать уже в ходе подбора персонала. Важно не переусердствовать с позитивом, чтобы не было расхождения с реальностью.

Преимущества метода:

- Облегчает период адаптации сотрудника
- Формирует лояльность нового сотрудника
- Дополнительная мотивация

Какие методы наиболее
эффективны для вашей
компании



Какие методы вы возьмете на
вооружение для своего
подразделения

ЧТО ТАКОЕ КАРЬЕРА?

**(от итал. carrier – бег, жизненный путь, поприще,
от лат. carrus – телега, повозка)**

- 1) быстрое и успешное продвижение в области общественной, научной, служебной или другой деятельности, славы или материальной выгоды (Большая советская энциклопедия);
- 2) продвижение индивида по ступеням профессиональной лестницы в течение всей трудовой жизни, его профессиональные перемещения, смена видов работ на пути к достижению успеха на служебном поприще, выражающемся в занятии более престижными видами труда, более высокой оплате труда, большей служебной ответственности и власти (Энциклопедия социологии);
- 3) поступательное продвижение личности в какой – либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью; продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности, достижение известности, славы, обогащения (Кибанов А.Я.);
- 4) активное продвижение человека в организационном пространстве, обеспечивающее его устойчивость в потоке социальной жизни (Охотский Е.В.).

КАРЬЕРА

Центро- стремительная	Горизонтальная	Вертикальная
Профессио- нальная	Должностная	Внутриоргани- зационная
Скачко- образная	Поступательная	Скрытая

КОМПЕТЕНЦИИ

Компетенция – это объем профессиональных знаний и навыков, а также личностные характеристики и установки, проявляемые в поведении человека и требуемые для выполнения непосредственных должностных обязанностей.

Профессиональные компетенции – это способности работника выполнять работу в соответствии с требованиями должности.

Модель компетенций - это набор ключевых компетенций, необходимых сотрудникам для успешного достижения стратегических целей компании.

Разделим термины «компетенции» и «компетентность»!

Компетентность – это необходимый набор компетенций, которыми обладает человек для реализации действий в определенной профессиональной области.

Компетентность – это более общее понятие, включающее в себя компетенции.

«Он компетентен в своей области» = «Он обладает хорошо развитыми компетенциями, необходимыми для работы в данной области».

ЗАДАЧИ РУКОВОДИТЕЛЯ И СЛУЖБЫ ПЕРСОНАЛА

1. Управление карьерой сотрудника

Долгосрочный план развития сотрудников

- Основные биографические сведения
- Уровень образования
- Профессиональные знания и навыки
- Должности и сроки их занятия
- Необходимые требования к должности
- Деловые и личностные качества работника
- Достижения, сертификаты



ЗАДАЧИ РУКОВОДИТЕЛЯ И СЛУЖБЫ ПЕРСОНАЛА

Краткосрочный план развития компетенций

- Оценка работника по компетенциям
- Обратная связь и определение зон развития
- Разработка/выбор средств и методов для развития необходимых компетенций
- Обучение и развитие сотрудника
- Оценка работника по компетенциям по итогам обучения



ЗАДАЧИ РУКОВОДИТЕЛЯ И СЛУЖБЫ ПЕРСОНАЛА

2. Работа с резервом кадров

- Создание активного и пассивного резерва
- Беседа с кандидатами-резервистами
- Разработка программы подготовки резервистов
- Выбор методов и форм обучения
- Оценочные процедуры результатов подготовки резерва
- Назначение на должность
- Сопровождение начинающего руководителя



Делаем выбор



Преимущества для организации

- Повышение результативности бизнеса в целом
- Повышение эффективности сотрудников компании
- Выстраивание взаимодействия между сотрудниками на более высоком уровне.
- Улучшение системы мотивации компании
- Развитие способности персонала удовлетворять текущие и будущие потребности организации
- Повышение эффективности мотивации отдельных сотрудников
- Развитие и удовлетворение индивидуальных потребностей сотрудников
- Снижение текучести персонала
- Увеличение лояльности персонала

СПАСИБО ЗА ВАШУ
АКТИВНОСТЬ И ВНИМАНИЕ!