



Тема 11.4. Управление персоналом образовательной организации.



Составитель: студентка 54 группы Игнатьева С. И.



Содержание

1. Изучение и оценка персонала. Отбор и прием персонала
2. Работам с новыми членами коллектива. Обучение кадров и его эффективность
3. Управление деловой карьерой персонала. Должностные инструкции сотрудников.



Изучение и оценка персонала. Отбор и прием персонала



Особенности управления персоналом в образовательных организациях

Модернизация российского образования, в том числе переход на Федеральные Государственные Образовательные Стандарты второго поколения (далее ФГОС II) ставит перед образовательными учреждениями задачу повышения качества обучения и воспитания школьников. Выполнение указанной задачи напрямую зависит от эффективности взаимодействия всех его участников (прежде всего, администрации и педагогического персонала).



Педагогический персонал трудового коллектива образовательного учреждения состоит из:

учителей;

социальных педагогов;

педагогов-психологов;

воспитателей;

классных руководителей;

педагогов дополнительного образования;

других педагогических специалистов;

администрации школы.



Критерии оценки персонала

Тип оценки 1: Оценка профессиональных знаний и навыков, hard skills.

Критерием оценки может быть **профессиональный стандарт**, определяющий объём знаний и умений, которыми должен обладать оцениваемый.

Иногда в качестве критерия выступает **заключение эксперта** в соответствующей профессиональной области.

Если оценка проводится в форме экзамена по итогам обучения, то критерием будет **объём знаний**, передаваемый слушателям во время **обучения**.



Критерии оценки персонала

Тип оценки 2: Оценка компетенций - надпрофессиональных навыков, soft skills.

Обычно компетенции сотрудников оценивают с помощью профессионально разработанных инструментов: тестов, методик, кейсов, деловых игр.

При создании таких инструментов разработчики проводят исследования на больших выборках, соответствующих профессиональным требованиям и стандартам.



Критерии оценки персонала

Тип оценки 3: Оценка результатов труда.

- Результативность сотрудника оценивается постфактум, по завершении периода работы (по результатам месяца, квартала, года и т.д.).
- Критерий результативности - **запланированные показатели** (достижение бизнес-целей, выполнение плана продаж, выполнение плана производства, увеличение прибыли на заданную величину, количество выполненных задач или заключенных сделок и т.д.).
- Оценивая результативность, мы сравниваем реальный результат с запланированным.



Критерии оценки персонала

Тип оценки 4: Оценка отношения сотрудников к компании.

Даже в случае использования известных методов - оценки удовлетворенности, лояльности, вовлеченности персонала - нет единого точного эталона "такой-то уровень вовлеченности хороший, а такой-то плохой".

Чаще за базу берется исходное значение (например, процент вовлеченности сотрудников). После первоначальной оценки принимаются меры для увеличения вовлеченности персонала. Затем каждые полгода-год проводится повторная оценка вовлеченности и результат сравнивается с "базой" - исходным процентов вовлеченности. Если процент увеличивается, значит, меры были выбраны правильные и действенные.



Отбор персонала в организацию

Отбор персонала - это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого.

Отбор персонала необходимо отличать от подбора персонала. В процессе отбора происходит поиск людей на определенные должности с учетом требований и видов деятельности организации. При подборе - осуществляется поиск, идентификация требований различных должностей, видов деятельности под известные возможности человека, накопленный им профессиональный опыт, стаж и способности.



Отбор персонала в организацию

Источник	Преимущества	Недостатки
Внутренний	Работник уже имеет определенную репутацию и дорожит ею	Использование только этого источника может привести к стагнации в организации, т.е. к отсутствию новых идей и приемов работы
	Возможности работника известны администрации	Ухудшение отношения к сотруднику со стороны его бывших коллег
	Продвижение работника может стать хорошим примером для его коллег и стимулировать повышение их деловой активности	Накопление сложных межличностных отношений, что ухудшает психологический климат
	Вторичная адаптация происходит обычно быстрее и легче, чем первичная	
Внешний	Выбор из большого числа кандидатов	Долгий период адаптации
	Новые работники приносят новые идеи и приемы работы, что обогащает организацию	Ухудшение морального климата в коллективе из-за "обид" ветеранов
	Меньшая угроза возникновения интриг внутри предприятия	Возможности новых работников точно неизвестны



Один из вариантов процесса отбора персонала





Работам с новыми членами коллектива. Обучение кадров и его эффективность



Наиболее широкое распространение на практике получили следующие адаптационные инструменты:

приветственное письмо;

приветственная встреча;

книга сотрудника;

Первый день новичка;

комплект новичка;

информация о новичке;

план адаптации;

День новичков;

обучение в период адаптации;

вводный курс;

наставничество.



Эффективная программа адаптации работников включает три основных направления:

Введение в организацию

Введение в организацию – довольно длительный процесс, занимающий 1 – 2 первых месяца работы. Процесс введения в организацию должен способствовать усвоению принятых норм и правил обеспечения работников необходимой информацией, которая им нужна и которую они стремятся иметь. От процесса введения в организацию в значительной степени зависит, будут ли работники усваивать принятые в организации ценности, установки, будут ли испытывать чувство приверженности к ним или же у них сложится негативное представление об организации.



Эффективная программа адаптации работников включает три основных направления:

Спланированная работа по введению работника в организацию предполагает обеспечение его основной информацией об организации и о перспективах, которые он может иметь, работая в ней. Работнику сообщают сведения об истории организации, ее перспективах и правилах. Сюда также включаются сведения об организационной структуре, порядке работы, количестве и расположении подразделений и филиалов.



Эффективная программа адаптации работников включает три основных направления:

Введение в подразделение

Основная нагрузка здесь ложится на руководителя подразделения. Первый разговор с новичком лучше построить в виде диалога, а также в виде директив со стороны руководителя. Руководитель должен постараться избежать искушения поручить другому человеку процедуру ознакомления новых работников с подразделением.

В ходе разговора важно создавать условия для того, чтобы новый работник чувствовал себя свободно и задавал возникающие у него вопросы. Следует задавать открытые вопросы. При невозможности ответить на вопрос следует пообещать оперативный поиск его решения.



Эффективная программа адаптации работников включает три основных направления:

Введение в должность

Непосредственный руководитель нового работника начинает общение с новичком после того, как с ним побеседовал руководитель организации. Он отвечает за его ознакомление с работой и его ролью в подразделении.

При введении в должность важно уделить внимание следующим вопросам:

1. коллеги нового работника и их задачи;
2. общий тип заданий, которые он будет выполнять в течение первых нескольких дней;
3. требования, предъявляемые к его работе, степень его ответственности за результаты работы;
4. кто отвечает за его обучение в организации;
5. значение его работы для успеха в организации;



Эффективная программа адаптации работников включает три основных направления:

6. время начала и окончания работы, время обеденного перерыва и регламентированных перерывов, если они предусмотрены;
7. размер зарплаты и когда новый сотрудник получит свою первую зарплату;
8. где его рабочее место, где должны храниться его личные вещи или спецодежда.



Наставничество

Основная цель наставничества в организации – оказание помощи работникам (стажерам) в их профессиональном становлении, ускорение становления подшефного как квалифицированного специалиста, а также формирование в учреждениях кадрового ядра.

Основой профессионального ядра обычно являются работники, имеющие теоретическую подготовку, большой практический опыт, в совершенстве владеющие своей профессией. Именно на их знания и опыт рассчитывают руководители органа при решении задач, возложенных на коллектив. Именно такие сотрудники сплочивают коллектив, являются наставниками вновь принятых сотрудников.

Исследования показывают, что там, где хорошо налажено наставничество, допускается меньше нарушений служебной дисциплины, лучше моральный климат в коллективе.



Обучение кадров и его эффективность

Обучение персонала – это целенаправленный процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, специалистов и руководителей, необходимыми для работы в соответствии с установленными стандартами, а также подготовка работников к более сложной работе.



Процесс обучения включает в себя:

Определение потребности в обучении, исходя из целей организации.

Формирование бюджета обучения.

Определение целей и планирование обучения:

Определение критериев оценки;

Определение содержания обучения: планирование учебных программ и модулей обучения;

Выбор форм и методов обучения;

Выбор учебного заведения и преподавателей;

Расчет финансового бюджета учебных программ.



Цели обучения

1. поддержание и рост необходимого уровня квалификации персонала с учетом требований существующего производства и перспектив его развития;
2. рост производительности и качества труда персонала;
3. сохранение и эффективное использование потенциала компании;
4. повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции;
5. повышение уровня трудовой мотивации персонала;
6. укрепление корпоративной культуры;
7. повышение уровня приверженности работников своей организации;
8. создание условий для профессионального роста сотрудников и их самореализации;
9. подготовка работников к ротации.



Оценка эффективности предполагает сбор данных:

до обучения:

- уровень профессиональных показателей, знаний, навыков и особенности профессионального поведения и установок, связанных с профессиональной деятельностью;

во время обучения:

- о мотивации слушателей, об их интересе к разным учебным темам, об оценках (для коррекции учебного процесса. повышения его эффективности);

оценка степени усвоения слушателями учебного материала (тесты, зачеты, экзамены) и развития производственных навыков;

после обучения для сопоставления данных до и после обучения.



Методы оценки эффективности обучения персонала

Оценочная модель Дональда Киркпатрика





Методы оценки эффективности обучения персонала

Пятиуровневая модель Дж. Филипса (ROI)

Уровень 0. Входные данные и индикаторы

- Сколько обученных людей?
- Сколько часов обучения?
- Каковы затраты на обучение одного человека?

Уровень 1. Реакция на запланированные действия

- Будет ли программа помогать слушателям достигать успеха?
- Предоставляет ли программа новые знания?
- Будут ли слушатели программы использовать на практике то, что узнали?
- Что можно улучшить относительно образовательных материалов, образовательной среды или навыков преподавания?

Уровень 2. Научение

- Смогут ли слушатели применить полученные знания?
- Каковы следующие шаги слушателей по наращиванию собственной экспертизы?



Методы оценки эффективности обучения персонала

Пятиуровневая модель Дж. Филипса (ROI)

Уровень 3. Поведение

- Насколько эффективно слушатели могут применить то, что они узнали?
- Какой процент полученных знаний в принципе применим на практике?
- Если слушатели не применяют на практике полученные знания — почему так происходит?

Уровень 4. Результаты

Почему мы можем утверждать, что программа действительно оказала положительное влияние на бизнес-результаты?

Уровень 5. ROI

Правда ли, что количественно оценённые результаты образовательной программы превосходят расходы на разработку программы?



Методы оценки эффективности обучения персонала

Целевой подход Ральфа Тайлера

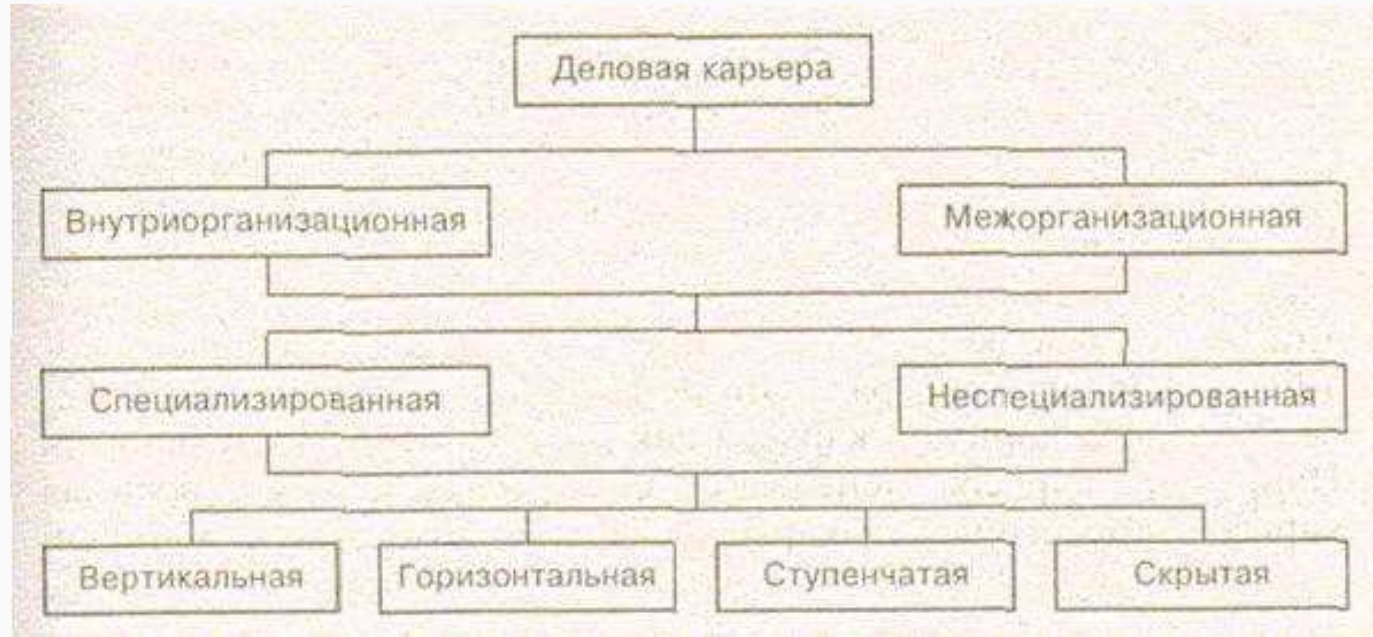




Управление деловой карьерой персонала. Должностные инструкции сотрудников.



Деловая карьера — 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.





Управление деловой карьерой персонала – это комплексный процесс, направленный на планирование, организацию, стимулирование, мотивацию и контроль служебного роста сотрудников в соответствии с их возможностями, целями, потребностями и способностями, а также с учетом целей и потребностей организации. Этот процесс включает в себя несколько ключевых аспектов:

- 1. Планирование карьеры:** Определение целей и задач карьерного роста, разработка индивидуальных планов развития для каждого сотрудника.
- 2. Организация карьерного роста:** Создание условий для профессионального развития и продвижения по служебной лестнице, включая обучение, повышение квалификации, участие в проектах и программах развития.
- 3. Стимулирование и мотивация:** Разработка системы поощрений и стимулов для активного участия сотрудников в развитии своей карьеры, включая материальное и нематериальное вознаграждение.



4. **Контроль и оценка:** Регулярная оценка результатов работы сотрудников, анализ их достижений и определение дальнейших шагов в карьере.
5. **Взаимодействие с руководством:** Сотрудничество с руководителями для определения возможностей для развития и продвижения, а также для корректировки индивидуальных планов развития.
6. **Учет особенностей различных этапов карьеры:** Учет возрастных особенностей и потребностей сотрудников на разных этапах их карьеры, включая начало карьеры, профессиональное развитие, социальное признание и самореализацию, завершение карьеры и пенсионный период.
7. **Создание благоприятного климата:** Формирование корпоративной культуры, способствующей развитию и продвижению сотрудников, включая поддержку инициативы, обмен опытом и знаниями, а также создание условий для самореализации.



Должностные инструкции сотрудников.

Должностные инструкции представляют собой документ, определяющий обязанности, полномочия, ответственность, права, требования к квалификации и формы поощрения работника на занимаемой должности. Они играют ключевую роль в регулировании трудовых отношений, определяя задачи, функции, квалификационные требования и стандарты поведения для каждой должности в организации.



Разработка должностных инструкций включает следующие шаги:

- **Определение общих положений**, включающих наименование должности, нормативные акты, подчиненность и другие общие сведения.
- **Установление требований к квалификации**, описывающих необходимый уровень образования, навыков и умений для выполнения должностных обязанностей.
- **Формулирование должностных обязанностей**, представляющих собой подробное описание конкретных задач и обязанностей работника.
- **Определение прав работника**, указывающих на перечень прав, предоставленных для выполнения обязанностей.
- **Установление ответственности за невыполнение обязанностей и неиспользование прав.**
- **Согласование и утверждение документа.** После разработки должностной инструкции она должна быть согласована с юридическим отделом или кадровой службой и утверждена руководителем.