

Федеральное агентство по образованию
ГОУ ВПО «Нижевартовский государственный гуманитарный университет»
Факультет экономики и управления
Кафедра коммерции и менеджмента

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

ОТБОР, ОБУЧЕНИЕ, МОТИВАЦИЯ

Учебно-методическое пособие

Нижевартовск
2009

ББК 60.823.3

У 67

Печатается по постановлению Редакционно-издательского совета
Нижевартовского государственного гуманитарного университета

Составитель:

кандидат философских наук *Т.Н.Патрахина*

Рецензент:

кандидат экономических наук, доцент *Т.Н.Новоселова*

(кафедра бухгалтерского учета, анализа и аудита

НОУ ВПО «Западно-Сибирский институт финансов и права»)

У 67 **Управление персоналом: отбор, обучение, мотивация:** Учебно-методическое пособие / Сост. Т.Н.Патрахина. — Нижневартовск: НГГУ, 2009. — 175 с.

ISBN 978–5–89988–605–6

В учебно-методическом пособии рассмотрены наиболее важные аспекты эффективного управления персоналом в общем контексте управления организацией: отбор, обучение, мотивация персонала.

Для закрепления материала в пособие включены практические задачи, тесты и вопросы для самоконтроля.

Предназначено для студентов, преподавателей, слушателей курсов повышения квалификации, специализирующихся в области управления персоналом, менеджмента.

ББК 60.823.3

ISBN 978–5–89988–605–6

© Патрахина Т.Н., составление, 2009

© НГГУ, 2009

ВВЕДЕНИЕ

Организациями традиционно называют сознательно координируемые институты, объединяющие людей на относительно постоянной основе для достижения определенных целей. Организации, ставшие к концу XX века практически универсальной формой человеческой жизни, обладают набором признаков, которыми, в первую очередь, являются: целенаправленность создания, функционирования и развития, упорядоченная внутренняя структура, особая культура, постоянное взаимодействие с внешней средой, использование природных, материальных и человеческих ресурсов. Комбинация этих характеристик уникальна для каждой организации и определяет ее специфику.

Люди играют особую роль в организациях. С одной стороны, они являются создателями организаций, определяют их цели и выбирают методы достижения этих целей. С другой стороны, люди являются важнейшим ресурсом, используемым всеми без исключения организациями для реализации собственных целей. В этом качестве — персонала организации — они нуждаются в управлении.

По своим свойствам люди существенно отличаются от любых других используемых организациями ресурсов, а, следовательно, они требуют особых методов управления. Специфика человеческих ресурсов состоит в следующем.

Во-первых, в отличие от машин и сырья люди наделены интеллектом и соответственно их реакция на внешнее воздействие (управление) эмоционально-осмысленная, а не механическая, а значит, процесс взаимодействия между организацией и сотрудником является двусторонним.

Во-вторых, вследствие обладания интеллектом люди способны к постоянному совершенствованию и развитию. Приходя на работу, человек приобретает профессиональные навыки, которые совершенствуются на протяжении всей его карьеры. В современных условиях научно-технического прогресса, когда технологии, а вместе с ними и профессиональные навыки устаревают в течение нескольких лет, способность сотрудников к постоянному совершенствованию и развитию представляет собой наиболее важный

и долговременный источник повышения эффективности деятельности любой организации.

В-третьих, трудовая жизнь человека продолжается в современном обществе 30—50 лет, соответственно отношения человека и организации могут носить долговременный характер.

В-четвертых, в отличие от материальных и природных ресурсов люди приходят (в большинстве случаев) в организацию осознанно, с определенными целями и ожидают от организации предоставления возможности для реализации этих целей.

В-пятых, важнейшая особенность человеческих ресурсов состоит в уникальности каждого отдельного человека. Реакция разных членов организации на один и тот же метод управления, на одну и ту же ситуацию, возникающую в организации и за ее пределами, может быть совершенно различной.

Таким образом, управление человеческими ресурсами представляет собой особый вид управленческой деятельности, который требует выполнения специфических функций и наличия особых качеств у людей, занимающихся этой деятельностью.

Управление людьми требует творческого подхода, индивидуализации и учета долгосрочной перспективы при принятии всех решений.

В самом общем виде управление персоналом состоит в обеспечении необходимых организации навыков и умений и поддержании желания использовать эти навыки и умения у ее сотрудников. Организации решают эту задачу за счет создания специальных систем подбора, развития, оценки и вознаграждения персонала.

Особое место отводится управлению персоналом на современном этапе в условиях все ускоряющегося технического прогресса и усиливающейся конкуренции.

«Политика постоянных перемен», ставшая основой развития многих процветающих организаций в качестве отправной точки, предполагает эффективную систему управления персоналом. Управление персоналом состоит в подборе и сохранении требуемого организации персонала, его профессиональном обучении и развитии, оценке деятельности каждого из работников с точки зрения реализации целей организации, дающей возможность скорректировать его поведение, вознаграждении персонала за его усилия. При всем многообразии организаций, которые существуют

в современном обществе, и видов деятельности, с которыми они связаны, можно легко увидеть, что названные выше функции присутствуют в деятельности каждой из них. В работе с человеческими ресурсами каждая организация решает одни и те же основные задачи вне зависимости от специфики ее деятельности.

Во-первых, каждая организация привлекает необходимые для достижения ее целей человеческие ресурсы, т.е. сотрудников. Способы и методы подбора сотрудников зависят от характера и условий деятельности организации, организационной культуры и др. Наиболее распространенным сегодня способом соединения сотрудника с организацией является найм, т.е. заключение соглашения и между организацией и индивидом, в соответствии с которым человек предоставляет организации свои физические и интеллектуальные способности и профессиональные навыки на определенное время в обмен на материальное и моральное вознаграждение.

Во-вторых, все без исключения организации проводят развитие (обучение) своих сотрудников, чтобы сориентировать сотрудников в организации и во внешней среде, объяснить стоящие перед ними задачи и направить их навыки и умения на решение данных задач. При этом используются различные методы обучения сотрудников от короткого инструктажа на рабочем месте для рабочих до длительной образовательной программы для будущих руководителей.

В-третьих, организации осуществляют оценку участия каждого из своих сотрудников в достижении своих целей. Последствия процедур оценки так же многообразны, как типы организаций — это может быть благодарность в присутствии других членов организации, повышение в должности, присвоение очередного разряда, премирование и т.д.

Таким образом, для того, чтобы успешно развиваться, организация должна управлять подбором, обучением, оценкой и вознаграждением персонала, т.е. создать, использовать и совершенствовать методы, процедуры, программы организации. Взятые в своем единстве методы, процедуры, программы представляют собой системы управления человеческими ресурсами. Традиционно выделяют четыре такие системы, соответствующие основным функциям управления человеческими ресурсами — подбор персонала, обучение и развитие персонала, оценка персонала и вознаграждение персонала.



1. ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА

Отбор персонала — это выбор из определенного круга кандидатов потенциального сотрудника, максимально обладающего теми профессиональными навыками, которые необходимы для исполнения должностных обязанностей открытой вакансии.

Отбор персонала — деятельность, осуществляемая на основе ряда принципов. В настоящее время существуют различные классификации принципов отбора персонала, выделим среди них основополагающие.

Принцип плановости означает, что мероприятия, направленные на совершенствование кадрового состава, проводятся планомерно, исходя из плановой потребности в работниках и с учетом перспектив развития персонала и организации в целом.

Принцип альтернативности реализуется через привлечение в организации как можно большего числа соискателей. Во многих странах реализацию целого ряда процедур подбора персонала и предварительный анализ кандидатов на вакантные места осуществляют кадровые службы.

Принцип активного подбора заключается в постоянной работе с потенциальными кандидатами на вакантные места в организации, применении активных методов поиска и вербовки персонала. Это касается как квалифицированных сотрудников других фирм, так и молодых специалистов.

Исходный этап в процессе управления персоналом — набор и отбор кадров. От того, как проведен набор, и какие люди отобраны для работы в организации, зависит вся последующая деятельность в процессе управления человеческими ресурсами.

Современный уровень развития теории управления персоналом позволяет использовать самые разные методы поиска нужных специалистов и применять сложные многоступенчатые системы отбора, охватывающие все стороны личности. Необходимость использования комплекса различных методов при отборе связана с тем, что ни один из методов по отдельности не дает исчерпывающей

информации, на основании которой можно было бы принять оптимальное решение о приеме на работу.

Комплексная система отбора может включать в себя следующие группы методов:

— *сбор и анализ заявительных документов* — заявление, биография, резюме, анкета, свидетельство, рекомендательные письма, графологическая экспертиза, медицинское заключение. Обстоятельный анализ каждого документа позволяет составить первичную картину о претенденте и определить необходимость последующего общения, а также сэкономить время работников службы управления персоналом. Обработка заявительных документов в организации проходит по следующей схеме: сбор — проверка — анализ — оценка — решение;

— *индивидуальное собеседование, интервью* — анализ деятельности поведения (манера разговора, быстрота реакции на вопросы, мимика, жесты), анализ рабочего поведения (умение вести переговоры, организаторские способности, профессиональные знания), анализ социального поведения (коммуникабельность, способность включиться в рабочую группу, умение приспособляться). Данные методы называют контактными;

— *личностные опросники, квалификационное тестирование* общих потребностей, уровня интеллекта, профессиональной пригодности, личностных характеристик, производительности труда, тематические тесты, имитационные тесты, оценочные тесты, тест интересов и мотивации. Среди наиболее часто применяемых методов исследования личности используются 16-факторный личностный опросник Кеттелла, ММРІ (Миннесотский многофакторный личностный опросник), личностный опросник Айзенка. Информация, полученная с помощью личностных опросников, должна интерпретироваться квалифицированными специалистами-психологами. Тест (*англ. test* — просьба, испытание) — стандартизированные задания, по результатам выполнения которых судят о психофизиологических и личностных характеристиках, знаниях, умениях и навыках испытуемого;

— *тестирование способностей к руководству* — наличие организаторских способностей, тест ригидности, пригодность к работе руководителем, способность к предпринимательству, творческий потенциал, авторитет, лидерство, трудности во взаимоотношениях,

конфликтность. По мнению специалистов, тестирование целесообразно там, где короткое время проверяется большое количество кандидатов. Практически все личностные тесты основаны на психологической оценке человека, поэтому часто их называют психологическими тестами;

— *групповые методы отбора* — упражнения по решению задач, анализ конкретной ситуации, разработка заданий по выполнению видов деятельности, тренинг. Данные методы применяют тогда, когда есть возможность собрать несколько кандидатов вместе, они предполагают наличие четких критериев способов выявления таких показателей, которые позволяют определить преимущества одних кандидатов перед другими.

1.1. Определение потребности в персонале

Важнейшей задачей планирования потребности в персонале на отечественных предприятиях является обеспечение полной занятости трудовых ресурсов, высокой продуктивности труда работников, создание нормальных условий для работы персонала, повышение уровня оплаты и качества жизни людей. Экономический потенциал страны, национальное богатство и уровень жизни определяются главным образом состоянием трудовых ресурсов, их количественными и качественными характеристиками.

Определение потребности в трудовых ресурсах в современных условиях основано на свободном выборе вида и места экономической деятельности работников, их перемещении по рабочим местам, предприятиям и территориям с учетом рыночных законов спроса и предложения. Использование человеческих ресурсов предполагает их участие в трудовой деятельности, в ходе которой непосредственно потребляется рабочая сила человека или расходуется способность персонала к труду. Основной задачей внутрифирменного планирования социально-трудовых показателей является обеспечение полной и эффективной занятости всех категорий работников на каждом предприятии. *Полная занятость* означает достижение сбалансированности между количеством рабочих мест и численностью трудовых ресурсов или рабочей силы как по всем категориям работников, так и по всем сферам

промышленности или региональным территориям. При полной занятости должно быть достигнуто соответствующее равновесие количества рабочих мест и численности всех работников. Под *эффективной занятостью* в условиях рыночных трудовых отношений предлагается понимать такую степень использования рабочей силы, при которой достигается соответствие результатов затратам или их превышение над затратами. При этом для восстановления используемой рабочей силы уровень оплаты труда каждого работника должен быть не ниже фактически существующего прожиточного минимума.

Предложенное для условий рынка труда новое понимание категории полной и эффективной занятости трудовых ресурсов создает надежные организационно-экономические основы дальнейшего развития материального производства, рационального использования персонала и соответствующего роста личного благосостояния всех работников.

В рыночных отношениях потребность в персонале на различных предприятиях или фирмах определяется величиной спроса на изготавливаемую ими продукцию, производимые работы и оказываемые услуги. Спрос на трудовые ресурсы является в условиях рынка производным от готовых товаров и услуг, которые выполняются с помощью данных человеческих ресурсов. Как на действующих предприятиях, так и на проектируемых и вновь создаваемых фирмах годовые объемы спроса на производство продукции должны служить основой для расчета потребности во всех категориях работников.

Производный характер спроса на трудовые ресурсы означает, что при заданных объемах производства устойчивость величины спроса или потребности в соответствующей категории работников будет в основном зависеть от производительности или их трудовой отдачи в ходе создания товара, а также от рыночной стоимости или цены произведенной продукции и выполненных услуг. В свою очередь, производительность той или иной категории работников во многом определяется не только уровнем их профессиональной квалификации, состоянием трудового потенциала, но и взаимодействием технологии и организации производства. При определении потребности в персонале различных категорий следует как можно точнее учитывать существующее

на каждом предприятии взаимодействие между трудовыми и производственными факторами.

В рыночной экономике эффективность производства определенного продукта зависит не только от действующих цен на трудовые ресурсы, но и от применяемой технологии и от количества используемых ресурсов. В течение непродолжительного периода предприятие может с учетом рыночного спроса изменить объемы выпуска товаров путем соединения изменяющегося количества ресурсов с имеющейся производственной мощностью. Ответ на вопрос, каким образом будет изменяться объем производства по мере того, как все большее и большее количество трудовых ресурсов будет присоединяться к фиксированным ресурсам фирмы, дает известный экономический закон убывающей отдачи (называемый также законом убывающего предельного продукта), который утверждает, что начиная с определенного момента последовательное присоединение единиц переменного ресурса, например труда, к неизменному, зафиксированному ресурсу, например капиталу, дает уменьшающийся добавочный, или предельный, продукт в расчете на каждую последующую единицу переменного ресурса. Закон убывающей отдачи или теория предельной полезности показывают, каким образом с увеличением количества рабочих, обслуживающих данное оборудование, будет увеличиваться рост объема производства, как будет происходить его замедление по мере того, как все большее количество рабочих будет привлекаться к производству. Именно поэтому при определении потребной численности персонала необходимо учитывать действие данного закона на отечественных предприятиях.

Метод планирования численности персонала на основе учета предельной полезности получил в отечественной микроэкономической теории потребления название маржиналистского подхода, который устанавливает зависимость между степенью удовлетворения потребностей, ресурсами потребления и ценами потребляемых благ. При действующих рыночных ценах метод убывающей отдачи позволяет устанавливать оптимальные соотношения между количеством обслуживающих станков и необходимых рабочих.

Планирование как важнейшая функция управления персоналом на каждом предприятии включает определение количества

и структуры работников, расчет текущей и дополнительной потребности персонала, анализ использования кадров, оценку баланса рабочего времени и т.д. При планировании потребности персонала, как правило, используются прогрессивные трудовые нормативы, а также балансы рабочего времени и фонды времени эффективной работы и др. Так, например, численность отдельных категорий персонала можно рассчитать по нормам времени обслуживания, управления, подчиненности и другим нормативным показателям, устанавливающим величину затрат труда на единицу выполняемой работы или услуги. Потребное количество рабочих — наладчиков оборудования рассчитывается на основе соотношения количества обслуживаемых станков к норме времени их обслуживания, количество руководителей — по нормам управляемости или подчиненности. На одного мастера — менеджера низового звена управления в зависимости от условий производства может приходиться от двадцати пяти до пятидесяти подчиненных рабочих, на одного руководителя — десять специалистов и т.д.

Текущая потребность предприятия в основных рабочих определяется по нормам трудоемкости продукции. В общем виде годовую потребность в рабочих тех или иных профессий, например токарей, можно рассчитать как отношение трудоемкости годовой производственной программы выполнения токарных работ к эффективному фонду времени одного рабочего.

В процессе планирования потребности в производственных рабочих определяется их *явочный* и *списочный состав*. В явочный состав входят те рабочие, которые должны являться на работу ежедневно для обеспечения нормального хода производства. В списочный включаются все рабочие, состоящие в группе промышленно-производственного персонала предприятия, в том числе и находящиеся в отпусках, отсутствующие по болезни и др. Списочный состав рабочих в течение года изменяется вследствие текучести кадров. Именно поэтому необходимо различать среднесписочное количество рабочих предприятия, представляющее собой их среднеарифметическую годовую численность.

Планирование численности различных категорий персонала на отечественных предприятиях осуществляется, как правило, с помощью укрупненных методов или экономико-математических зависимостей. На основе разработанных моделей и формул можно

вести расчет потребности в управленческом персонале по всем функциям, осуществляемым на производстве специалистами различных категорий.

В ходе планирования численности персонала важнейшее значение имеет установление дополнительной потребности в работниках различных категорий, которая складывается из прироста требуемой численности в связи с расширением объемов производства, а также из возмещения выбытия или убыли работников предприятия под влиянием естественных и социальных факторов.

В рыночной экономике более сложной является задача планирования перспективной потребности в персонале, необходимой для реализации стратегических целей предприятия.

Стратегия предприятия может быть связана как с достижением общих экономических целей, каковыми являются экономический рост, полная занятость, экономическая свобода, так и с решением специфических задач, например таких, как освоение новой продукции, завоевание своей рыночной ниши и т.д. В любом случае необходимо также учитывать возможные изменения внешней и внутренней среды и их влияние на динамику объемов производства и численности персонала.

Оценка будущей потребности в рабочей силе представляет для отечественных предприятий весьма трудную задачу, как с теоретической, так и с практической точки зрения. Спад производства, неплатежеспособность предприятий, нестабильность рыночной среды затрудняют не только перспективное, но и текущее планирование требуемой численности персонала.

В условиях нестабильности экономики фактическая потребность предприятия в персонале определенных категорий непрерывно меняется под воздействием внутренних и внешних факторов. Подобные изменения не всегда означают увеличение или сохранение потребности в рабочей силе. Внедрение новых технологий, освоение производства конкурентоспособной продукции, сокращение рыночного спроса на производимые товары и услуги может привести к уменьшению численности персонала, как по отдельным категориям, так и по всему составу. Именно поэтому определение реальной потребности в рабочей силе и прогноз ее изменения должны стать основой совершенствования управления персоналом на предприятиях.

Стабилизация производства на отечественных предприятиях будет способствовать как совершенствованию планирования потребности персонала, так и повышению его эффективной занятости. В рыночных отношениях между процессами производства продукции и использования трудовых ресурсов, рабочей силы, персонала предприятия существует такое же равновесие, как между спросом и предложением, затратами и результатами, доходами предприятия и уровнем жизни работников. Всякая деятельность персонала предприятия в полной мере должна соответствовать существующему механизму рыночных трудовых отношений в современном производстве и обеспечивать высокий рост производительности труда.

1.2. Источники найма персонала

Определив требования к кандидату, кадровый менеджмент ресурсов может приступить к реализации следующего этапа — привлечению кандидатов, основная задача которого — создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов для последующего отбора.

Главными ограничителями на данном этапе выступает бюджет, который организация может израсходовать при реализации процедур найма, человеческие ресурсы, которыми она располагает для последующего отбора кандидатов и время, требуемое для реализации указанных процедур.

Перед организацией возникают три вопроса: где искать потенциальных работников (источники), как их известить об имеющихся вакансиях и каким образом провести отбор наиболее подходящих работников для конкретного рабочего места (методы).

Различают две группы источников: *внутренние* (из работников предприятия) и *внешние* (из людей, до того никак не связанных с предприятием) источники.

При внутреннем отборе часто используются следующие подходы:

- выявление подходящих кандидатов из числа работающих на основании формальных характеристик и/или системы оценок персонала;
- привлечение работников к конкурсу.

Внутренние и внешние источники привлечения персонала имеют свои достоинства и недостатки.

Сравнительный анализ достоинств и недостатков внутренних и внешних источников привлечения персонала приведен в таблице.

<i>Преимущества</i>	<i>Недостатки</i>
<i>Внутренние источники</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • возможность профессионального и должностного роста; • сокращение затрат на найм; • знакомство с производством; • компания знает достоинства и недостатки работника; • ориентация на установившийся в организации уровень оплаты труда; • возможность более быстрого замещения должностей; • освобождение должностей для роста молодых кадров; • работники имеют перед глазами примеры реализации своих возможностей их коллегами; • высокая степень управляемости кадров; • решается проблема занятости собственных кадров; • повышение мотивации и степени удовлетворенности трудом собственных сотрудников; • повышение лояльности персонала. 	<ul style="list-style-type: none"> • меньшая возможность выбора; • затраты на переподготовку; • напряженность отношений в коллективе из-за обстановки соперничества; • перемещение на новое рабочее место не решает вопрос численного состава предприятия; • возможно негативное отношение к работнику со стороны его бывших коллег; • трудность отказать работнику, имеющему большой стаж работы в данной организации; • угроза накопления сложных личных взаимоотношений работников; • застой в появлении новых идей и изобретательской мысли.
<i>Внешние источники</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • более широкие возможности выбора; решение вопроса об удовлетворении потребности в численности; • появление новых идей и приемов работы; • меньшая угроза возникновения интриг внутри предприятия. 	<ul style="list-style-type: none"> • более высокие затраты, связанные с подбором и отбором; • долгий период адаптации; • ограничение возможности продвижения по службе для работников организации; • ухудшение морального климата среди давно работающих; • рабочая «хватка» новых работников точно неизвестна.

Таким образом, невозможно однозначно решить вопрос в пользу внутренних или внешних источников найма. Предприятиям и организациям следует искать комбинированный способ использования как внешних, так и внутренних источников набора персонала.

Поиск внутри организации. Прежде чем выйти на рынок труда, большинство организаций пробуют поискать кандидатов в «собственном доме». Наиболее распространенными методами внутреннего поиска являются объявления о вакантном месте во внутренних средствах информации: доски объявлений, газеты предприятия, специально изданные информационные листки, внутренние радио-, теле- или компьютерные сети, а также обращение к руководителям подразделений с просьбой выдвинуть кандидатов. Далее следует анализ личных дел в целях подбора сотрудников с требуемыми характеристиками. Преимущества такой практики в том, что люди, занимающиеся отбором, могут заранее знать претендентов на эту должность, их качества как работников (что, впрочем, может оказаться и недостатком).

Поиск внутри организации, как правило, не требует значительных финансовых затрат, способствует укреплению авторитета руководства в глазах сотрудников, не ставит отобранных таким образом кандидатов перед необходимостью интеграции в организацию, способствует развитию лояльности по отношению к фирме. В то же время, внутренний поиск часто наталкивается на сопротивление со стороны руководителей подразделений, стремящихся «скрыть» лучших сотрудников и сохранить их «для себя». Кроме того, при поиске кандидатов внутри организации возможности выбора ограничены числом ее сотрудников, среди которых может не оказаться необходимых людей.

Подбор с помощью неформальных контактов сотрудников. Отдел человеческих ресурсов может обратиться к персоналу организации с просьбой оказать помощь и заняться неформальным поиском кандидатов среди своих родственников и знакомых.

Этот метод привлекателен, во-первых, низкими издержками, а, во-вторых, достижением довольно высокой степени совместимости кандидатов с организацией за счет их тесных контактов с представителями организации. Его недостатки связаны с «неформальностью» — рядовые сотрудники не являются профессионалами

в области подбора кандидатов, не всегда владеют достаточной информацией о рабочем месте, часто необъективны в отношении потенциала близких им людей. Использование этого метода привлечения кандидатов может также привести к развитию семейственности и «кумовства».

Самопроявившиеся кандидаты. Практически любая организация получает письма, телефонные звонки и другие обращения от людей, занятых поиском работы.

Не имея потребности в их труде в настоящий момент, организация не должна просто отказываться от их предложений. Необходимо поддерживать базу данных на этих людей, т.к. их знания и квалификация могут пригодиться в дальнейшем. Поддержание такой базы данных обходится недорого и позволяет иметь под рукой представительный резерв кандидатов. Это резерв, которым нельзя пренебрегать. Есть два качества, говорящих в их пользу:

- а) обычно они знают что-то о деятельности фирмы;
- б) более вероятно, что у них есть «внушенное» чувство лояльности к ней.

Для того чтобы самопроявившихся кандидатов было больше, некоторые организации проводят «Дни открытых дверей», приглашая всех желающих познакомиться со своей продукцией, производственными мощностями, условиями труда и т.д.

Объявления в средствах массовой информации — на телевидении, радио, в прессе.

Основное преимущество данного метода подбора кандидатов — широкий охват населения при относительно низких издержках. Недостатки являются обратной стороной преимуществ. Объявления в средствах массовой информации могут привести к огромному наплыву кандидатов, большинство из которых не будут обладать требуемыми характеристиками. Разбор заявлений и первичный отбор может превратиться в длительное и трудоемкое мероприятие. Данный метод с успехом используется для подбора кандидатов массовых профессий, например, строительных рабочих для возведения нового объекта.

Для привлечения специалистов объявления помещаются в специальной литературе, например, финансовых или бухгалтерских изданиях, если организация нуждается в специалисте по финансам. Такая целенаправленная ориентация поиска ограничивает

число потенциальных кандидатов, обеспечивает более высокий уровень их профессионализма и значительно облегчает последующий отбор.

Рекламные объявления могут либо дополнять другие подходы, либо быть основным источником найма. Цель такого объявления — получить эффективный результат с минимально возможными затратами.

При составлении и проверке объявлений о приеме на работу необходимо позаботиться о том, чтобы они создавали наилучший «имидж» организации. Хорошо оформленное объявление с тщательно выверенным текстом может повысить в глазах общественности репутацию организации.

Контакты с университетами и другими учебными заведениями. Многие ведущие организации постоянно используют этот метод для привлечения «свежей крови» — молодых специалистов. Выезжая в учебные заведения, организация проводит презентацию компании, организуя выступления руководителей, демонстрацию продукции, видеофильмов организации, отвечая на вопросы студентов и проводя собеседования с будущими выпускниками, заинтересовавшимися их организацией.

Этот метод является очень результативным для привлечения определенного типа кандидатов — молодых специалистов. Собеседования с представителями компании позволяют создать список кандидатов, степень отбора которых значительно выше, чем при других методах, что сокращает временные и финансовые издержки на последующих стадиях отбора. В то же время область применения данного метода ограничена (вряд ли кто-либо отправится в институт искать генерального директора или главного инженера).

Государственные агентства занятости. Правительства большинства современных государств способствуют повышению уровня занятости населения, создавая для этого специальные органы, занятые поиском работы для обратившихся за помощью граждан. В Российской Федерации такие учреждения, называемые Федеральными бюро по трудоустройству, существуют в каждом административном округе — республиках, областях, муниципальных округах и т.д. Каждое бюро имеет базу данных, содержащую информацию о зарегистрировавшихся людях: возраст,

образование, квалификация, профессиональный опыт, интересующая работа. Организации, занятые поиском сотрудников, имеют доступ к этой базе данных. Использование государственных агентств дает возможность провести сфокусированный поиск кандидатов при незначительных издержках. Однако данный метод редко обеспечивает широкий охват потенциальных кандидатов, поскольку в агентства по трудоустройству обращаются, в основном, определенные категории населения: прежде всего, безработные, женщины, возвращающиеся из декретного отпуска и т.п.

Частные агентства по подбору персонала. Подбор персонала превратился за последние 30 лет в бурно развивающуюся сферу экономики, во многих странах, в том числе и у нас сегодня участвуют сотни частных компаний, специализирующихся в этой области. Каждое агентство имеет свою базу данных, а также осуществляет специальный поиск кандидатов в соответствии с требованиями клиента.

Оплата услуг производится, как правило, в случае успешного подбора кандидата и представляет собой определенный процент его годовой заработной платы — 30—50%. Частные агентства обеспечивают достаточно высокое качество кандидатов, их соответствие требованиям клиента и, тем самым, значительно облегчают дальнейший процесс отбора.

Высокие издержки являются фактором, ограничивающим широкое применение данного метода, который используется в случаях поиска руководителей и специалистов, оказывающих значительное влияние на функционирование организации.

В качестве источника могут выступать также *сотрудники, ушедшие из организации*. Они могут также назвать других претендентов. Но и те, и другие, независимо от их прежней работы должны быть подвергнуты тщательному рассмотрению.

Клиенты и поставщики могут предложить необходимых кандидатов. К тому же такое сотрудничество клиентов с поставщиками способствует созданию хороших деловых отношений между ними.

«Охота за головами» — переманивание лучших работников из других организаций. Обычно предполагает ведение базы данных по наиболее квалифицированным работникам в других организациях с указанием условий работы, систем мотивации и стимулирования.

При этом используются различные способы привлечения высококлассных специалистов, например:

- высокая зарплата;
- возможность быстрого роста, продвижения по служебной лестнице;
- возможность самостоятельной работы, без жесткого контроля и бюрократии;
- хороший психологический климат в коллективе;
- дополнительные льготы (бесплатное питание, предоставление служебного автомобиля, средств связи, медицинское страхование и т.п.).

Анализ представленных выше источников подбора кандидатов позволяет сделать простой, но исключительно важный вывод — не существует одного оптимального подхода, поэтому отдел человеческих ресурсов должен владеть всем набором приемов для привлечения кандидатов и использовать их в зависимости от конкретной задачи.

Большинство специалистов сходятся во мнении, что для успешной организации поиска кандидатов следует руководствоваться двумя основными правилами:

- 1) всегда проводить поиск кандидатов внутри организации;
- 2) использовать, по меньшей мере, два метода привлечения кандидатов со стороны.

Выявлен ряд интересных закономерностей. Например, объявления в газетах почти одинаково эффективны для приглашения работников, как с профессионально-технической, так и с управленческой ориентацией. Частные агентства по найму наиболее эффективны для набора работников управленческой, профессионально-технической и торговой сфер. Случайно зашедшие люди — хороший источник рабочей силы для заводов, предприятий бытового обслуживания, сферы канцелярской деятельности и т.д.

1.3. Отбор персонала в организацию

Отбор персонала — это отдельная задача, целый процесс, который начинается с анализа деятельности и заканчивается приемом специалиста на работу. Успешность подбора зависит от многих

причин, знаний, навыков, умений специалистов, занимающихся этими проблемами.

При отборе персонала наниматели имеют дело с людьми, которые стремятся реализовать свои цели, выбирая ту или иную организацию. Менеджеры в свою очередь стремятся реализовать свои цели, отбирая кандидата.

Этапы предварительной подготовки при отборе персонала:

1) анализ содержания работы — это процесс систематического и подробного исследования содержания работы;

2) описание характера работы (должностная инструкция) — основные задачи, требуемые навыки, ответственность и полномочия исполнителя;

3) требования к персоналу (требования, предъявляемые работой) — точный минимум требований, которым должен удовлетворять претендент.

Этапы отбора персонала.

Предварительная беседа проводится обычно по телефону. Цель ее — познакомиться с кандидатом, выяснить подробнее об его образовании, опыте работы, коммуникативных навыках. Оттого, насколько профессионально проведена первая ступень, зависит дальнейшая работа с кандидатом.

Затем наступает *этап заполнения специального бланка анкеты*. Обычно в анкету включены вопросы личного характера (дата рождения, место рождения, адрес, социальный статус и т.д.), относящиеся к прошлым местам работы, образованию, хобби. Часто присутствуют вопросы, направленные на определение уровня самооценки, отношение к разным явлениям социальной жизни.

Следующий этап — *интервью, в той или иной степени структурированное и формализованное*. Результаты его могут быть получены как устно, так и в письменной форме.

Только при положительном результате всех предыдущих этапов претенденту предлагает пройти *этап тестирования*. Тестирование может быть психологическим, профессиональным, психофизиологическим, интеллектуальным. В каждом конкретном случае разрабатывается специальная программа тестирования — так называемая батарея тестов, соответствующая запросу данной вакансии. Тестирование может проводиться в один день или несколько дней, индивидуально или с группой. Важно, чтобы батарея

тестов была правильно сформирована, и тест измерял именно те качества, которые являются важными для той или иной должности.

Наконец, последний этап — *проверка рекомендаций*. Практика показывает, что, разговаривая с предыдущим руководителем, с коллегами кандидата, можно не только выяснить о нем какую-либо информацию, но и получить интересные сведения относительно того, в чем этот человек силен, какие с ним могут быть проблемы, что ему удастся хорошо, что не очень. При сопоставлении этого с результатами исследований и интервью картина становится почти законченной и ясной.

Мероприятия по подбору специалиста заканчиваются принятием решения о рекомендации на работу тех или иных кандидатов и представлением претендента работодателю.

Критерии по отбору кандидата:

1) *образование* — необходимо изучить продолжительность и тип образования, его соответствие рассматриваемой работе;

2) *опыт* — одним из способов определения его является установление рейтинга трудового стажа, отражающего время, на протяжении которого человек работал в данной организации;

3) *физические (медицинские) характеристики*, которые должны соответствовать типу, напряженности и сложности выполняемых работ. Например, для бухгалтера важно быть ответственным, внимательным, уметь работать с большими объемами информации, обладать хорошей памятью на цифры, высокой помехоустойчивостью и работоспособностью;

4) *персональные характеристики и типы личности* — социальный статус, возраст, тип личности;

5) *достоверность и обоснованность методов отбора*. Достоверность метода отбора характеризует его неподверженность систематическим ошибкам при изменениях, т.е. его состоятельность при различных условиях. Обоснованность показывает, с какой степенью точности данный результат, метод или критерий прогнозируют будущую результативность тестируемого человека

Методы отбора:

1) *отборочное собеседование*

Его целью является получение ответа на вопрос, заинтересован ли претендент в данной работе и способен ли он ее выполнять;

2) *тестирование*

Во время тестирования психолог получает массу косвенной ценной информации о человеке: как быстро он осваивается в новой ситуации; насколько он способен принимать правила игры, навязанные ему извне; с какой скоростью он работает; как часто обращается за помощью; пытается ли узнать что-то новое для себя; быстро ли обучается и т.д. Зачастую даже при недостоверных данных тестирования такая косвенная информация дает много ценных сведений или, по крайней мере, поводов к размышлению. Если кандидат занимает предложенную вакансию, становится понятно, на что стоит обратить особое внимание во время испытательного срока.

Виды тестов:

- *интеллектуальные тесты* предназначены для выяснения уровня интеллекта и образования кандидата. Могут использоваться как тесты общего интеллекта, так и специальные, направленные на различные разновидности интеллекта;

- *тесты на внимание и память* могут быть включены в тест интеллекта либо даваться отдельно, если эти навыки профессионально важны. Можно тестировать различные виды памяти, измерять ее объем и продуктивность запоминания;

- *личностные тесты* предназначены для выявления личностных особенностей, черт характера. Набор выявляемых качеств зависит от теоретической концепции, положенной в основу теста. Как правило, они описывают поведенческие особенности человека, его социальные навыки, способность к адаптации и многое другое;

- *тесты межличностных отношений* выявляют стиль общения с людьми, конфликтность, способность идти на компромиссы, приходить на помощь другим, навыки общения в различных ситуациях. Тестам на конфликтность, как правило, уделяется особое внимание, поскольку сложные отношения в коллективе могут отнимать до 100% рабочего времени, в чем работодатель, конечно же, не заинтересован. Сюда же можно отнести тесты на выявление стиля руководства или лидерства.

1.4. Адаптация персонала

Адаптация — это процесс взаимного сближения нового сотрудника и организации, происходящий всегда при приходе нового сотрудника в организацию.

Адаптация работника — процесс приспособления к содержанию и условиям трудовой деятельности, а также социальной среде, совершенствования деловых и личностных качеств работника.

Основная цель процесса адаптации — это скорейшая интеграция нового сотрудника в организацию, создание у него мотивации для дальнейшей успешной работы и тем самым повышение эффективности его деятельности¹.

При условии качественно проведенной адаптации сотрудник, пришедший в организацию, чувствует, что его появлению рады, имеет представление об организации, знает структуру, корпоративную культуру, правила и требования. Он имеет четкое представление, что от него ожидают в плане производственных показателей и поведения.

Условно процесс адаптации можно разделить на четыре этапа:

Этап 1. Оценка уровня подготовленности новичка.

Данная оценка необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других компаний, период его адаптации будет минимальным. Однако следует помнить, что даже в этих случаях в организации возможны непривычные для него варианты решения уже известных ему задач. Поскольку организационная структура зависит от ряда параметров, таких, как технология деятельности, внешняя инфраструктура и персонал, новичок неизбежно попадает в какой-то степени в незнакомую ему ситуацию. Адаптация должна предполагать как знакомство с производственными особенностями организации, так и включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, правилами поведения и т.д.

¹ Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах. — М.: Альфа-Пресс, 2008. — С. 608.

Этап 2. Ориентация.

Практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. Значительное внимание, например, в компаниях США уделяется адаптации новичка к условиям организации. К этой работе привлекаются как непосредственные руководители новичков, так и сотрудники служб по управлению персоналом. Обычно обязанности между ними распределяются следующим образом:

Функции и мероприятия по ориентации	Обязанности	
	непосредственного руководителя	менеджера по персоналу
Составление программы ориентации	выполняет	ассистирует
Ознакомление новичков с фирмой и ее историей, кадровой политикой, условиями труда и правилами		выполняет
Введение работника в рабочую группу	выполняет	
Объяснение задач и требований к работе	выполняет	
Поощрение помощи новичкам со стороны опытных работников	выполняет	

Обычно программа ориентации включает ряд небольших лекций, экскурсий, практикумы (работа на отдельных рабочих местах или с определенным оборудованием).

Часто в ходе проведения программы ориентации рассматриваются следующие вопросы:

а) *общее представление об организации*: цели, приоритет, миссия, проблемы; традиции, нормы, стандарты; продукция и ее потребители, стадии доведения продукции до потребителя; разнообразие видов деятельности; организация, структура, связи компании; информация о руководителях.

б) *политика организации*: принципы кадровой политики; принципы подбора персонала; направления профессиональной подготовки и повышения квалификации; содействие работникам в случае привлечения их к судебной ответственности; правила пользования телефоном внутри организации; правила использования различных режимов рабочего времени; правила охраны коммерческой тайны и технической документации.

в) *оплата труда*: нормы и формы оплаты труда, ранжирование работников; оплаты выходных и сверхурочных.

г) *дополнительные льготы*: страхование, учет стажа работы; пособия по временной нетрудоспособности, выходные пособия, пособия по болезням, в случае тяжелых утрат, пособия по материнству; поддержка в случае увольнения или ухода на пенсию; возможности обучения на работе; наличие столовой, буфетов; другие услуги организации для своих сотрудников.

д) *охрана труда и соблюдение техники безопасности*: места оказания первой медицинской помощи; меры предосторожности; предупреждение о возможных опасностях на производстве; правила противопожарной безопасности; правила поведения при несчастных случаях и порядок оповещения о них.

е) *работник и его отношения с профсоюзом*: сроки и условия найма; назначения, перемещения, продвижения; испытательный срок; руководство работой; информирование о неудачах на работе и опозданиях на работу; права и обязанности работника; права непосредственного руководителя; организации рабочих; постановления профсоюзов и политика компании; руководство и оценка исполнения работы; дисциплина и взыскания, оформление жалоб; коммуникация (каналы, почтовые материалы, распространение новых идей).

ж) *служба быта*: организация питания; наличие служебных входов; условия для парковки личных автомобилей; доставка до работы.

з) *экономические факторы*: стоимость рабочей силы; стоимость оборудования; ущерб от прогулов, опозданий, несчастных случаев.

После прохождения общей программы ориентации может быть проведена *специальная программа*, осуществляемая как в формах специальных бесед с сотрудниками того подразделения, в которое пришел новичок, так и собеседований с руководителем (непосредственным и вышестоящим). Обычно в специальной программе затрагиваются следующие вопросы: функции подразделения; рабочие обязанности и ответственность; требуемая отчетность; процедуры, правила, предписания; представление сотрудников подразделения.

Этап 3. Действительная адаптация.

Данный этап состоит в собственно приспособлении новичка к новому статусу и значительной степени обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами. В рамках данного этапа необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя себя и апробируя полученные знания об организации. Важно в рамках этого этапа оказывать максимальную поддержку новому сотруднику, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

Этап 4. Функционирование.

Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. Как правило, при спонтанном развитии процесса адаптации этот этап наступает после 1—1,5 лет работы. Если же процесс адаптации регулировать, то этап эффективного функционирования может наступить уже через несколько месяцев. Такое сокращение адаптационного периода способно принести весомую финансовую выгоду, особенно если в организации привлекается большое количество персонала.

Хорошо организованный процесс адаптации персонала служит решением следующих проблем:

Сокращение издержек на период вработываемости.

Благодаря продуманному, организованному процессу адаптации сокращается период вработываемости сотрудников. Они раньше выходят на заданный уровень продуктивности деятельности, и начинают приносить прибыль компании.

Сокращение текучести кадров и издержек на их восполнение.

Факт ухода большого количества только что набранных сотрудников в первые полгода работы — общеизвестен. Причины могут быть разные. С одной стороны — это упущения при подборе персонала. Сотрудники не подходят по профессиональным компетенциям, личностным особенностям, ценностям, и компания их отвергает. С другой стороны — это несоответствие ожиданий сотрудника от работы в компании и реальности. В результате уходит сам сотрудник.

Налаженная система адаптации персонала позволяет лучше узнать нового сотрудника, его способности, ожидания, поднять его профессиональный уровень, определить зоны ближайшего развития и перспективы работы в компании. Это взаимовыгодный процесс, как для компании, так и для сотрудника.

Экономия времени непосредственного руководителя и рядовых работников.

Продуманный процесс адаптации сотрудников экономит время руководителей и рядовых работников путем распределения функций и ответственности.

Возникновение у нового члена коллектива чувства удовлетворенности работой, снижение тревожности и неуверенности.

Естественно, когда новому сотруднику все объясняют, показывают, проверяют понимание, тренируют и только подготовленным включают в самостоятельную работу, ошибок в его работе меньше, а удовлетворенности собой и работой больше. Успехи, поддержка, внимание постепенно снижают тревожность и повышают уверенность нового члена коллектива в себе.

Основа для формирования приверженности сотрудника компании.

Процесс адаптации — это «второе» впечатление сотрудника от компании, после подбора. Оно более объективное, взвешенное, рациональное. Следует выяснить, какие у нового сотрудника ожидания по отношению к компании, как он оценивает свое соответствие требованиям компании, как видит свое дальнейшее развитие, возможные перспективы. Все это в сочетании с успехами, вниманием, поддержкой и уверенностью в себе — хорошее основание для формирования приверженности сотрудника.

Направления процесса адаптации представлены в таблице:

Направление процесса адаптации	Организационная адаптация	Социально-психологическая адаптация	Производственная адаптация
Суть направления адаптации	Усвоение писанных и «неписанных» норм и правил компании.	Включение в коллектив компании, отдела.	Освоение своих прямых функциональных обязанностей.

Цель направления	Принятие новым сотрудником ценностей, установок, принципов организации без ущерба для личностных ценностей.	Скорейшее преодоление сотрудником естественной при поступлении на новое место неуверенности.	Освоение новым сотрудником системы профессиональных знаний и навыков и эффективное их применение на практике.
Необходимые действия по направлению	<ul style="list-style-type: none"> - Ознакомить нового сотрудника с политикой компании (миссией, целями, внутрикорпоративной культурой, традициями, условиями работы, формой оплаты и т.д.). - Ознакомить с организационной структурой, местом, функциями и ролью нового сотрудника в достижении успеха компанией. - Предоставить информацию о сотрудниках, с которыми будет взаимодействовать новый сотрудник (роль, функции, где их можно найти, как связаться, по каким вопросам обращаться). - Предоставить «писанные» правила компании (общие инструкции, стандарты качественного обслуживания, правила внутреннего распорядка и т.д.). 	<ul style="list-style-type: none"> - Вхождения в компанию/отдел. - Участие нового сотрудника в праздничных, культурных и общественных мероприятиях компании. - Проведение тренингов с командообразующим эффектом. 	<ul style="list-style-type: none"> - Объяснить новому сотруднику основные задачи и непосредственные обязанности. - Ознакомить с должностной инструкцией и другими рабочими инструкциями. - Обсудить задачи и показатели эффективности на период адаптации и на перспективу - Провести обучение нового сотрудника (вводный курс, тренинги, наблюдение и т.д.). - Прикрепить нового сотрудника к наставнику и провести стажировку. - Включить в самостоятельную работу.

План адаптации сотрудников позволяет выстроить все необходимые действия по каждому направлению в определенном порядке, определить формы их проведения, исполнителей и сроки. Это позволяет лучше организовать процесс адаптации, оптимально распределить время и ответственность.

Пример плана адаптации сотрудников

Мероприятия	Исполнитель	Форма	Сроки
Составление характеристики по результатам собеседования	Менеджер по персоналу	Письменная характеристика	До поступления на работу
Оформление документов (заявление, трудовая книжка, контракт)	Секретарь	Письменно	В течение 5 дней
Ознакомление новичка с политикой компании (миссией, целями, внутрикорпоративной культурой, традициями, условиями труда, формой оплаты и т.д.)	Непосредственный руководитель	Беседа	На предварительном собеседовании
Объяснение основных задач деятельности и непосредственных обязанностей	Непосредственный руководитель	Беседа	На предварительном собеседовании
Подготовка рабочего места	Секретарь		1-ый день работы
Ритуал вхождения: - Представление коллегам по работе - Помещение информации о сотруднике на стенд - Присутствие на совещании - Совместное чаепитие	Руководитель	На совещании	1-ая неделя работы
Назначение наставника	Руководитель	Устно	На 1-ом совещании
Ознакомление с видами отчетности (бланки, формы, порядок ведения); ответы на вопросы	Наставник	Пакет документов, беседа	1-ая неделя работы

Правила работы с орг-техникой	Секретарь	Практическая демонстрация	1-ая неделя работы
Знакомство с компьютерной базой данных	Секретарь	Практическая демонстрация	1-ая неделя работы
Введение в рабочую группу, привлечение к участию в проектах	Непосредственный руководитель	На совещании	По мере необходимости
Периодический контроль качества и эффективности деятельности	Наставник	На совещании, личный контакт	По мере необходимости
Проведение промежуточного собеседования по вопросам адаптации, выявление возникающих трудностей	Наставник	Личный контакт	Через 1 - 1,5 мес.
Проведение предаттестационной беседы (планирование карьеры)	Непосредственный руководитель, менеджер по персоналу	Личный контакт	Через 0,5 года
Составление плана-отчета к аттестации	Новый сотрудник (с помощью наставника)	Письменно	
Проведение аттестации	Руководство	Собеседование	Через год

Таким образом, можно сделать вывод, что система адаптация персонала необходима, и новому сотруднику, и самой компании. Система адаптации персонала позволяет обеим сторонам лучше узнать и понять друг друга. От успеха обеих сторон на этапе адаптации зависит, останется ли сотрудник в компании, станет ли он со временем ее приверженцем.



ПРАКТИЧЕСКИЕ СИТУАЦИИ

Отбор персонала. Ситуация «Кто поедет в Тюмень?»

Крупная торговая компания «Гелиос», расположенная в Екатеринбурге, в июле 2002 года приняла решение об открытии своего филиала в городе Тюмени, планируемый оборот которого сопоставим с оборотом головной компании. Владельцы и высшее руководство компании «Гелиос» справедливо полагали, что одним из ключевых факторов успеха на рынке является правильный выбор первых лиц филиала.

Решили начать с поиска руководителя тюменского филиала компании «Гелиос». Должность по уровню ответственности вполне сопоставима с позицией генерального директора головного офиса. Предстоит управлять финансовыми потоками, налаживать отношения с местной администрацией, наращивать объем продаж. В связи с этим Андрей Вансков, генеральный директор компании «Гелиос», решил лично заняться подбором специалиста на столь ответственный пост. Андрей в свое время получил образование в Сельскохозяйственной академии и пришел в компанию на должность менеджера по продажам. За 5 лет он прошел путь до генерального директора и за это время получил второе высшее образование в области управления.

Одна из ведущих рекрутинговых компаний представила на рассмотрение «Гелиоса» семь кандидатур, которые по всем формальным признакам соответствовали требованиям. Тщательно проанализировав анкеты, Вансков пригласил для первичного собеседования трех наиболее перспективных, на его взгляд, кандидатов

Заметки генерального директора, сделанные им во время собеседований:

«Павел Петрович Рябов — «крепкий хозяйственник», внимательный, умеет поставить задачу и проконтролировать исполнение.

Семен Васильевич Букин — производит впечатление человека с амбициями, с деловыми качествами, хорошо разбирающегося в финансах, имеющего обширные связи в Москве и умеющего строить отношения с властью.

Геннадий Иванович Мережко — имеет хорошие деловые качества, коммуникативные навыки, умеет найти подход к собеседнику. Проявляет инициативу, стремится к самостоятельности».

Павел Петрович Рябов	<i>Опыт работы:</i> Работал на заводе сменным мастером в Архангельске, начальником участка, начальником производства. В 1993г., когда дела у завода пошли плохо, ушел работать в кооператив, торговал ширпотребом из Турции. Через три года совместно с партнером открыл цех по копчению рыбы, еще через два года они закупили упаковочное оборудование, большой склад-холодильник и стали продавать свою продукцию не только по соседним магазинам, но и по области. Продав свою долю партнеру, вернулся на родину — в Екатеринбург. Купил квартиру, перевез семью и теперь ищет работу.
<i>Год рождения:</i> 1956 <i>Образование:</i> Екатеринбургский политехнический институт	
Семен Васильевич Букин	<i>Опыт работы:</i> По окончании университета работал в только что открывшемся совместном предприятии бухгалтером. Через год перешел в растущую российскую торговую компанию на должность заместителя главного бухгалтера. После обучения за границей занял должность финансового директора. В 1998г. дела у компании пошли неважно, и Семен переехал в Москву. Работа в банке показалась Букину монотонной, и через два года Семен вернулся в Екатеринбург.
<i>Год рождения:</i> 1970 <i>Образование:</i> экономический факультет Уральского государственного университета	
Геннадий Иванович Мережко	<i>Опыт работы:</i> работал в магазине заведующим секцией, затем заведующим кафе, после возглавлял трест столовых. В 1994г. переехал в Россию. Работал зав. Складом в небольшой торговой фирме, где через год стал коммерческим директором. Еще через год перешел в крупную торговую фирму руководителем регионального отделения по продаже замороженных продуктов. В 1998г. сеть распалась, региональные продажи остановились. В связи с этим перешел в компанию — производитель продуктов питания, возглавлял группу по продажам масложировых продуктов. Считает настоящую работу малопривлекательной с точки зрения перспектив карьерного роста.
<i>Год рождения:</i> 1964	
<i>Образование:</i> Киевский институт советской торговли	

Вопросы к ситуации

- Каковы, на ваш взгляд, плюсы и минусы каждого из кандидатов с точки зрения предлагаемой работы?
- Кого из кандидатов выбрать для руководства тюменским филиалом компании «Гелиос», ответ обоснуйте?

Адаптация персонала. Ситуация «Петр Груздев»

«Орион» — это крупная многонациональная компания по производству товаров бытовой химии. Она осуществляет операции в десяти странах СНГ. В России она производит некоторые виды своей продукции на одном из заводов, расположенном в небольшом провинциальном уральском городке.

Крупномасштабные складские операции очень важны для поддержания эффективной работы данного завода. Как только продукция сходит с производственной и упаковочной линии в северной части завода, она перевозится на конвейер через главную дорогу в южную часть, где расположены складские помещения. Эти операции осуществляются в две смены и без остановки. Если здесь происходит срыв, то вся система стопорится, и сделанная продукция не может сойти с производственной линии.

Петр Груздев работает в южной части завода на складе. Ему 28 лет, он не женат и уже семь лет работает на этом заводе. В его обязанности входит погрузка готовой продукции на конвейер и складирование ее в штабеля с помощью ручной тележки или автопогрузчика.

Дома Петр живет с матерью и отцом; домой приходит в основном спать. Всем известно, что он любит хорошо проводить время. На общение с людьми у него уходит много времени и сил. Он нередко жалуется, что после этого он бывает «разбитым». Петр тратит большое количество денег на свои развлечения. Такое возможно потому, что родителям денег он почти не дает. Его отец, находясь на пенсии, все еще работает и получает неплохую заработную плату. Сам Петр умудряется немного подработать на стороне, выступая время от времени в качестве судьи на соревнованиях местных мужских и женских команд по волейболу. Он также активно занимается спортом для своего удовольствия: зимой — это популярный в этом городе хоккей, а летом — русская лапта. Ему

очень нравится быть среди людей, получать удовольствие от общения с ними не в меньшей степени, чем от самих занятий спортом.

На работе Петр уже не первый год известен своими непредсказуемыми прогулами. Они нередко превращаются просто в загулы. Последние три года это выглядело следующим образом: позапрошлый год — 12 дней (5 случаев); прошлый год — 9 дней (7 случаев); текущий год — 10 дней (8 случаев).

Кроме того, Петр часто опаздывает на работу, объясняя это различными причинами. В ряде случаев это прерывает рабочие операции на складе завода.

Его новый начальник участка Галина Николаевна не считает, что активная жизнь Петра вне работы — причина его прогулов и опозданий. Хотя она и не совсем в этом уверена. Она не может понять, почему он на это жалуется каждый раз, когда появляется на работе на следующий день.

Однажды, когда Петр прогулял несколько раз после игр в хоккей, он пытался объяснить это тем, что каждый раз игра вызывала старые боли в спине. Из его личного дела Галина Николаевна действительно обнаружила, что два года назад Петр обращался к заводскому врачу по поводу болей в спине. Это случилось как раз после занятий спортом. Однако записи доктора, сделанные после обследования, свидетельствовали о том, что Петру не запрещалось работать после случившегося.

Галина Николаевна была у Петра уже четвертым по счету начальником участка за последние два с половиной года его работы на заводе. Все предыдущие начальники участка сделали в личном деле Петра записи о его нарушениях. Они проводили с ним соответствующие беседы. Каждый раз Петр соглашался с тем, что ему следует исправиться, ссылаясь в то же самое время на плохое самочувствие и болезни как причины своего поведения. Было замечено, что после каждой такой воспитательной беседы его поведение на работе значительно улучшалось.

В принципе, Петр был хорошим работником. Ему не за что было делать замечания, но и нельзя было ожидать от него каких-либо сверхусилий. Просматривая его личное дело, Галина Николаевна вспоминала трех его предыдущих начальников. Двое из них отличались тем, что давали подчиненным полную свободу в работе с минимальными проверками со своей стороны.

А один был действительно «жестким» начальником, держа все и всех под постоянным контролем, наставляя и помогая всем своим работникам, ругая их, когда они делали не то или не так. Однако большинству людей на заводе он нравился. Галина Николаевна обнаружила из личного дела интересный факт. Прогоулы Петра были чаще именно у этого «жесткого» начальника и меньше у тех двух «либералов», дававших людям самим решать, где, как и когда работать.

В восемь часов утра в понедельник 6 октября 1997 г. Петр Груздев не появился на работе, и складская бригада должна была начать работу в сокращенном составе. Анализируя записи в личном деле Петра, Галина Николаевна определила, что он впал в новый период загулов. К тому же недавно, в сентябре, он уже прогулял три дня. Она задумалась о том, что же ей необходимо предпринять, чтобы Петр вышел на работу, и в будущем подобные случаи исключались.

Вопросы к ситуации

- Какой тип научения имел место с Петром Груздевым в данной ситуации? Обоснуйте свою позицию на основе приведенных в ситуации фактов.
- Как Петр воспринимал организационное и неорганизационное окружение? Какие личностные различия Петра определяли его поведение на рабочем месте и вне работы?
- Чему приписывал Петр причины своего поведения и почему он так считал? Чему приписывала Галина Николаевна причины поведения Петра, и что ее привело к такому восприятию событий?
- Какие виды ситуационного усиления поведения Петра использовали его предыдущие начальники? Насколько эффективными были их действия? Объясните свою точку зрения.
- Что было особенного в том порядке, с которым к Петру применялось ситуационное усиление его поведения? Было ли это эффективным?
- Что бы вы посоветовали предпринять Галине Николаевне в создавшейся ситуации?

Подбор персонала. Ситуация «Формула успеха»

Иван Тимофеев возглавляет успешно развивающуюся компанию «Техпром», которая занимает лидирующие позиции в области разработки новых промышленных технологий и технологий управления компанией. Он производит впечатление крепкого хозяина, знающего цену успеху, власти и больших денег. Его отличительные черты: харизматичность, некоторая жесткость и почти фанатичная одержимость идеями. Все это, в конечном счете, определяет и достижения возглавляемой им компании.

Вот что рассказывает Иван Тимофеев о себе и о компании «Техпром».

Себя он считает успешным бизнесменом, прошедшим многолетнюю школу борьбы и труда, стремящимся развиваться и двигаться дальше. С его точки зрения, бизнесмен — это человек, который видит чуть дальше, чем большинство людей, в области экономики в целом и экономик предприятия, в частности. Это призвание, определяющее образ жизни. Бизнесмен должен обладать интеллектуальным и организационным потенциалом, осознавать этот потенциал, уметь сосредоточиться на своих особенностях, преимуществах и реализовать их, верить себе, ценить себя. Кроме того, по мнению Тимофеева, бизнесмену необходимо немного везения, скорее даже, отсутствие фатального невезения.

Достигнутый успех много значит для Ивана: он принес ему чувство самоуважения, уверенность в том, что он занимает свою нишу. Он едет на работу, потому что хочет работать.

Когда у Ивана Тимофеева спросили, поддается ли ощущение самореализации измерению, он ответил: «У каждого своя шкала ценностей. Кто-то считает, что карьера измеряется ступеньками служебной лестницы... В моей системе ценностей главное — удовлетворение от работы. Причем умение получать его не врожденное, а приобретенное. Не понимаю тех, кто не пытается корректировать себя, свое отношение к обществу, окружающему миру. Однозначный диагноз — потребители, глубоко несчастные люди, мешающие жить другим».

В «Техпроме» все сотрудники делятся на две категории. Первая — специалисты или руководители разного уровня, которые продают свой труд, а компания его покупает. К ним определенный

подход: есть требования, они должны их выполнять. В свою очередь, компания обязана оплачивать их труд в соответствии со сложившимися на рынке стандартами. Таких сотрудников большинство. Но движущая сила развития компании — сравнительно небольшая группа людей, которых набирают совершенно по другому принципу.

Существует определенный список требований к претендентам на вакансии в данной группе. Человек должен быть яркой, сильной личностью, иметь хорошее образование, творческую жилку, но при этом — склонность к точным наукам. Кандидат должен обладать лидерскими качествами и иметь определенный опыт управления людьми. Приветствуются золотые медали, дипломы с отличием.

Набирают в группы, как правило, молодых людей в возрасте от 22 до 24 лет. Руководство компанией считает, что молодежь еще не успели научить работать плохо.

Большое значение придается моральным принципам претендента. Руководитель компании глубоко убежден в том, что настоящему сильный человек не может быть подлым, он не изменяет своим внутренним правилам. Человеку необходимо иметь стержень, свою философию. Причем его философия должна соответствовать философии компании.

Чтобы стать в «Техпроме» «звездой», надо потрудиться. Прежде всего, 90% времени сотрудник обязан посвящать работе. Руководитель говорит своим подопечным: «У вас есть полдня в неделю — занимайтесь своей личной жизнью. Вы пришли к нам, пользы от вас пока нет никакой, мы вам практически платим стипендию, мы вас учим, почему же вы думаете, что мы дадим вам возможность растративать наши деньги? Сегодня мы вас двигаем — будьте любезны свой ресурс времени максимально отдать работе». Выполняющий эти требования уже через два года достигнет существенных результатов.

Конечно, компанию волнует вопрос о лояльности сотрудников: готовить специалистов, которые через год-два уйдут из организации, смысла нет. Нужны те, кто в силу своих личных амбиций заинтересован оставаться в «Техпроме» надолго. Это усиливает роль моральной составляющей отбора сотрудников: от своих сотрудников, будущих и настоящих, компания требует безоговорочной лояльности.

В «Техпроме» существует четко отлаженная система отбора кадров. Наемных работников первой группы набирают через кадровые агентства и объявления. Основная проблема — отбор элиты. Каждые полгода в 10-15 регионах страны отбираются наиболее толковые ребята, их привозят в Москву, еще раз тестируют. В итоге принимают на работу 10-15 человек. В Москве идет отбор по вузам. Существующая система отбора кадров подразумевает и некоторые издержки. Часто складывается следующая ситуация: компания тратит силы, время. Деньги на обучение сотрудника, но на каком-то этапе понимает, что он не отвечает необходимым требованиям. Несмотря на тщательный отбор, процент потерь достаточно велик. Почему это происходит?

После отбора будущие промышленные гении, попавшие в «Техпром», ринувшись на штурм премудростей, должны втянуться в ритм работы. Дальше у каждого из них только один путь — быть лучшим. Посредственности в компании не нужны. К сожалению, именно на этом этапе происходит максимальный отсев. Придя в «Техпром» с большими амбициями, многие понимают, что их самомнение было завышенным. Они видят вокруг людей. Значительно превосходящих их по интеллектуальной, организационной подготовке, знаниям, умениям. Только сильный человек способен это выдержать. К тому же новичков нагружают по полной программе, из них пытаются выжать все возможное, чтобы понять, может ли человек расти дальше. Если нет — руководство делает все, чтобы он осознал свою несостоятельность. Увольнение по собственному желанию в этом случае становится логичным завершением быстротечной карьеры в «Техпроме». Это мощнейший удар по самооценке. Ощущать свою второсортность и одновременно видеть дальнейший рост компании — безумно сложно.

Иван Тимофеев говорит: «Как человек я способен понять тех, кто, не удержавшись на нашем корабле, подпольно наводит справки о компании, рассказывает незнакомым людям гадости. Как бизнесмен, я понимаю одно, у нас не благотворительное общество. Если ты достоин — ты должен работать. Если хочешь, но не можешь — мы будем тебе помогать, в разумных пределах. Мы никого не тянем к вершинам за уши. Еще на этапе отбора я информирую людей о предстоящем ненормированном рабочем дне

на протяжении шести дней в неделю. Уважительными причинами для невыхода на работу считаются занятия спортом, необходимый минимум сна, повышение образовательного уровня, дети (решение насущных проблем). Все остальное — нет. Признается право на ошибку — не ошибается тот, кто ничего не делает. Но любая непорядочность — повод для увольнения. Подход жестокий, но он оправдан».

Интересно, что подавляющее большинство директоров «Техпрома» — выходцы из регионов. У изнеженных москвичей зачастую работать не получается. С другой стороны, в регионах хуже образование, чем в столичных вузах. В «Техпроме» ищут уникальное совпадение. Чаще всего оно обнаруживается в провинциальных ребятах, которые учатся в хорошем московском вузе.

Каковы ближайшие планы руководства «Техпрома»?

В ближайшее время «Техпром» планирует превысить планку в миллиард долларов по объему ежегодно реализуемой продукции, стать лидерами еще двух-трех отраслей, в которых работает. Стратегическая цель — создание корпорации транснационального уровня.

Вопросы к ситуации

- Как руководство мотивирует сотрудников «Техпрома»?
- На удовлетворение какого уровня потребностей сотрудников, составляющих движущую силу компании, ориентируются руководители «Техпрома»?
 - Каковы этапы развития карьеры специалиста в «Техпроме»?
 - Охарактеризуйте личность Ивана Тимофеева. К какому типу личности он относится?
 - Какую фундаментальную ошибку атрибуции допускают сотрудники, увольняемые из «Техпрома»?
 - Какова роль лидера в деятельности «Техпрома»?
 - Охарактеризуйте организационную культуру компании. Каковы источники ее организационной культуры?

Процедура адаптации персонала. Ситуация «2 из 10»

Руководство небольшой компании (25 человек), приняло решение о введении должности торгового представителя в помощь менеджерам по продажам. Подобрали 10 торговых представителей с перспективой, оставить 6 лучших. Новым сотрудникам провели экскурсию по офису, показали продукцию компании, представили менеджерам и вручили каталог компании для самостоятельного изучения. Это заняло час времени. Затем новые сотрудники изучали каталог, приютившись на ресепшене и в офисной кухне. Рабочее место для торговых представителей не было предусмотрено, ведь они должны быть все время в разъездах. Больше в этот день им внимания никто не уделял. На второй день осталось 8 торговых представителей. Двое уволившись решили, что выучить весь ассортимент компании (650 позиций по 4 артикула в каждой со всеми характеристиками и ценами) за две недели невозможно. Руководство не обратило внимания на потерю. Через неделю уволилось еще 3 торговых представителя. Руководство обеспокоилось и решило прояснить ситуацию. Оказалось, что ими никто не занимался. Самостоятельное же изучение ассортимента идет тяжело, потому, что нет общего представления, системы, которая помогла бы ориентироваться и удерживать его в голове. К концу испытательного срока в компании осталось работать только 2 торговых представителя.

Вопросы к ситуации

- Разработай программу адаптации работника, принятого на должность торгового представителя.



ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Какие группы факторов необходимо учесть при создании организационной структуры?
2. Объясните понятие «качественная оценка потребности в персонале».

3. Охарактеризуйте понятие «дополнительная потребность в персонале».
4. Какие факторы внешней среды влияют на процесс отбора кандидатов?
5. Охарактеризуйте источники внешнего и внутреннего найма персонала.
6. Назовите основные принципы отбора кандидатов.
7. Как оценить качество отбора?
8. Какие методы используются при оценке кандидатов?
9. Назовите и охарактеризуйте основные этапы адаптации сотрудника в организации.
10. Какие парадигмы конкурсного отбора вы знаете?
11. Какие виды тестов можно использовать при отборе кандидатов?
12. Сформулируйте основные требования к процедуре проведения собеседования.
13. Охарактеризуйте основные этапы отбора кандидатов.
14. По каким критериям необходимо производить отбор персонала?



2. ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

2.1. Развитие организации и ее сотрудников

Несоответствие квалификации персонала компании ее потребностям отрицательно сказывается на результатах ее деятельности. Развитие персонала является важнейшим условием успешного функционирования любой организации. Это особенно справедливо в современных условиях, когда ускорение научно-технического прогресса значительно убыстряет процесс устаревания профессиональных знаний и навыков. Например, инженер, закончивший ВУЗ в середине прошлого века, мог не заботиться о повышении квалификации до конца своей трудовой биографии — институтского багажа было вполне достаточно; знания выпускников начала века устаревали через 30 лет; современные инженеры должны переучиваться каждое десятилетие.

Возрастающее значение профессионального обучения для организации и значительное расширение потребностей в нем в последние тридцать лет привели к тому, что ведущие компании взяли на себя обновление квалификации своих сотрудников.

Организация профессионального обучения стала одной из основных функций управления персоналом, а его бюджет — наибольшей (после заработной платы) статьёй расходов многих компаний. Такие организации как Ай-Би-Эм, Моторола, Дженерал Моторс, американские вооруженные силы ежегодно тратят миллиарды долларов на профессиональное развитие и обучение своих сотрудников и даже создали для этого собственные постоянно действующие университеты и институты.

Однако профессиональное обучение не менее важно и для небольшой компьютерной компании или семейной гостиницы — их успех сегодня также зависит от способности их сотрудников усваивать и использовать на рабочем месте новые навыки и знания.

Профессиональное развитие представляет собой процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач.

Мероприятиями по профессиональному развитию персонала являются семинары по маркетингу для сотрудников отдела человеческих ресурсов, посещение школы бизнеса коммерческим агентом, изучение английского языка, работа только что принятого в организацию начальника планового отдела сборщиком на заводском конвейере и т.д. Организации создают специальные методы и системы управления профессиональным развитием — управление профессиональным обучением, подготовкой резерва руководителей, развитием карьеры.

Ведущие организации затрачивают на профессиональное развитие значительные средства — от 2 до 10% фонда заработной платы, что для такой компании как Дженерал Моторс составляет сумму, превышающую миллиард американских долларов в год. Затраты на профессиональное развитие являются капиталовложениями организации в развитие своих сотрудников, от которых она ожидает отдачи в виде повышения производительности, т.е. увеличения вклада каждого сотрудника в достижение организационных целей.

Например, после посещения 40 часовой программы развития навыков ведения переговоров и месячной стажировки в английском отделении своей компании, коммерческие агенты московского филиала многонациональной компании повысили объем реализации с 2 млн. долларов в месяц до 2.7 млн.

Помимо непосредственного влияния на финансовые результаты, капиталовложения в профессиональное развитие способствуют созданию благоприятного климата в организации, повышают мотивацию сотрудников и их преданность организации, обеспечивают преемственность в управлении.

Значение капиталовложений в профессиональное развитие:

- создание благоприятного климата в организации;
- повышение мотивации сотрудников и их преданности организации;
- повышение конкурентоспособности сотрудников на рынке труда;
- повышение общего интеллектуального развития сотрудников, укрепление их уверенности в себе;
- обеспечение преемственности в управлении;

- общество в целом получает более квалифицированных членов более высокую производительность общественного труда без дополнительных затрат.

Ключевым моментом в управлении профессиональным развитием является определение потребностей организации в этой области. По существу речь идет о выявлении несоответствия между профессиональными знаниями и навыками (компетенциями), которым должен обладать персонал организации для реализации ее целей (сегодня и в будущем) и теми знаниями и навыками, которыми он обладает в действительности. Определение потребностей в профессиональном развитии отдельного сотрудника требует совместных усилий отдела человеческих ресурсов (отдела профессионального развития), самого сотрудника и его руководителя. Каждая из сторон привносит свое видение этого вопроса, определяемое ее положением в организации и ролью в процессе профессионального развития.

Для адекватного определения потребностей профессионального развития каждая из участвующих в этом процессе сторон должна понимать, под воздействием каких факторов складываются потребности организации в развитии своего персонала.

Этими факторами являются:

- динамика внешней среды (потребители, конкуренты, поставщики, государство);
- развитие техники и технологии, влекущее за собой появление новой продукции, услуг и методов производства;
- изменение стратегии развития организации;
- создание новой организационной структуры;
- освоение новых видов деятельности.

Традиционными методами определения и регистрации потребностей в профессиональном развитии являются *аттестация* и *подготовка индивидуального плана развития*.

В ходе аттестации (или во время специальной встречи по профессиональному развитию) сотрудник обсуждает с руководителем перспективы своего профессионального развития. Результатом этого обсуждения становится план индивидуального развития, который передается в отдел человеческих ресурсов. Специалисты по профессиональному развитию оценивают план с точки зрения его реалистичности, выполнимости, соответствия потребностям

организации и ее финансовым возможностям и вносят в него необходимые коррективы. Сведенные воедино планы развития сотрудников становятся программой профессионального развития персонала организации. Эта программа определяет цели профессионального развития, средства их достижения и бюджет.

В последние годы все более популярными становятся методы психологического тестирования (центры оценки персонала), с помощью которых определяется степень развития тех или иных профессиональных навыков у сотрудников организации. Сравнение результатов оценки с портретом «идеального» сотрудника дает возможность определить пробелы в профессиональной подготовке и предусмотреть мероприятия по их ликвидации.

Например, в ходе психологического тестирования сотрудников московского отделения многонациональной компании выяснилось, что у большинства из них недостаточно развиты навыки аналитического мышления и решения проблем, в то время как такие качества как изобретательность, способность работать с большой нагрузкой, преданность компании были на достаточно высоком уровне. На основании этих выводов отдел человеческих ресурсов скорректировал планы профессионального развития многих руководителей, добавив в них специальное обучение методом решения проблем и другие мероприятия по развитию этих навыков.

Итак, организации имеют постоянную потребность в обеспечении высокой производительности труда работников. Многие организации при этом заботятся и об общем качестве трудовых ресурсов. Одним из способов достижения этой цели является набор и отбор наиболее квалифицированных и способных новых работников. Однако этого не достаточно. Руководство должно также проводить программы систематического обучения и подготовки работников, помогая полному раскрытию их возможностей в организации.

Подготовка представляет собой обучение работников навыкам, позволяющим поднять производительность их труда.

Конечная цель обучения заключается в обеспечении своей организации достаточным количеством людей с навыками и способностями, необходимыми для достижения целей организации.

Обучение полезно и требуется в трех основных случаях:

- когда человек поступает в организацию;

- когда служащего назначают на новую должность или когда ему поручают новую работу;
- когда проверка установит, что у человека не хватает определенных навыков для эффективного выполнения своей работы.

При выборе методов обучения организация должна, прежде всего, руководствоваться эффективностью их воздействия на конкретную группу обучающихся.

При этом необходимо учитывать *принципы обучения взрослых людей*. Таких принципов четыре:

1. *Актуальность*. То, о чем говорится во время обучения, должно иметь отношение к профессиональной или частной жизни обучающегося. Взрослые плохо воспринимают отвлеченные и абстрактные темы.

2. *Участие*. Обучающиеся должны активно участвовать в учебном процессе и непосредственно использовать новые знания и навыки уже в ходе обучения.

3. *Повторение*. Оно помогает новому закрепиться в памяти и превращает приобретенные навыки в привычку.

4. *Обратная связь*. Обучающимся нужно постоянно предоставлять информацию о том, насколько они продвинулись вперед. Наличие такой информации позволяет им скорректировать свое поведение для достижения более высоких результатов.

Наиболее распространенной формой обратной связи являются выставляемые преподавателем оценки. Однако при этом следует быть предельно внимательным: несоответствующие ожиданиям оценки могут оказать демотирующее воздействие на обучаемых. Более эффективными могут быть такие формы обратной связи как подведение итогов соревнования между участниками, определение процента выполнения задания и т.п. В обратной связи взрослые ценят не столько абсолютную оценку, сколько возможность сделать предложения по усовершенствованию, «быть услышанными».

Как показывают исследования, успех программы профессионального обучения на 80% зависит от ее подготовки и на 20% от желания и способности обучающихся. Обучение будет в одинаковой степени неэффективно в случае отношения к нему как к «оплачиваемым каникулам» или как к «наказанию». Поэтому отдел человеческих ресурсов должен уделить особое внимание созданию

соответствующего отношения к планируемому обучению. Следующие факторы могут мотивировать сотрудников на активное участие в программе профессионального обучения:

- стремление сохранить работу, остаться в занимаемой должности;
- желание получить повышение или занять новую должность;
- заинтересованность в увеличении заработной платы;
- интерес к самому процессу овладения новыми знаниями и навыками;
- желание установить контакты с другими участниками программы.

2.2. Методы обучения и их выбор

Обучение персонала — это развитие профессиональных знаний, умений и навыков сотрудников с учетом целей соответствующих подразделений, которые в свою очередь определяются стратегией компании. Благополучная, стабильная организация думает о своем будущем, готова вкладывать в него деньги.

В зависимости от целей и возможностей конкретной организации обучение может быть узкоспециальным (профессиональным) и корпоративным, проходить в форме лекций, семинаров, тренингов. Сегодня популярно дистанционное обучение через Интернет: обучаемые выполняют задания и проходят тестирование на сайте обучающей организации, после чего получают по почте официальный документ о квалификации. Организовать учебный процесс можно по-разному: привлечь специалистов и менеджеров фирмы, пригласить внешних преподавателей, тренеров, экспертов. Компании обычно используют смешанные формы обучения, а крупные организации создают собственные учебные центры и корпоративные университеты.

Методы обучения персонала — способы, при которых достигается овладение знаниями, умениями, навыками обучающихся.

Профессиональное обучение — процесс формирования у сотрудников организации специфических профессиональных навыков посредством специальных методов обучения.

Классификация методов обучения персонала.

В современной быстро меняющейся рыночной среде компании могут добиться успеха только в том случае, если им удастся поднять методы своей работы на качественно новый уровень. Компания вынуждена работать гибко, создавая новые системы отношений как с партнерами по бизнесу, так и со своими сотрудниками, вырабатывать адекватные происходящим изменениям стратегии, пересматривать приоритеты в развитии организации.

Решением проблемы профессионального обучения персонала занимаются отделы профессионального обучения компаний. Крупные организации на Западе затрачивают на эти цели до 10% фонда заработной платы. Эти средства рассматриваются не как досадные дополнительные расходы, а как инвестиции, которые в будущем сулят немалую прибыль.

Поскольку важными характеристиками культуры компании являются уровень образования персонала, его профессионализм и умение работать в команде, то профессиональная подготовка и переподготовка персонала приобретает стратегическое значение. Обучение персонала в таких условиях становится одним из главных ключей к успеху, поскольку позволяет переходить к профессиональным технологиям, в том числе и в области управления.

Процесс модернизации знаний и навыков должен носить постоянный характер, вот почему перед руководством компании встает задача создания обучающейся организации, умеющей использовать, полученный в процессе своей деятельности опыт, в целях корректировки методов работы для решения реальных проблем компании.

Большинство современных методов обучения персонала, которые в настоящий момент активно используются в России или только начинают использоваться, впервые появились на Западе, поэтому и для успешной реализации тех или иных методов российские специалисты перенимают опыт западных коллег, адаптируя технологию под российский рынок.

В настоящее время все более активно начинают входить в российскую практику современные методы обучения персонала, перекочевавшие с Запада. К числу таких методов относятся: модульное обучение, дистанционное обучение, наставничество, обучение действием, обучение в рабочих группах, метафорическая

игра, обучение по методу «Shadowing», обучение по методу «Secondment», обучение по методу «Buddying».

О распространенности тех или иных методов обучения в России и на Западе свидетельствуют статистические данные¹:

Российские компании:

- Модульное обучение — 83%
- Дистанционное обучение — 37%
- Наставничество — 78%
- Рабочие группы — 60%
- Метафорическая игра — 45%
- Обучение методом «Shadowing» (1) — 1%
- Обучение методом «Secondment» (2) — 1%
- Обучение методом «Buddying» (3) — 5%
- Обучение действием — 56%.

Западные компании:

- Модульное обучение — 81%
- Дистанционное обучение — 54%
- Наставничество — 72%
- Рабочие группы — 65%
- Метафорическая игра — 15%
- Обучение методом «Shadowing» (1) — 71%
- Обучение методом «Secondment» (2) — 65%
- Обучение методом «Buddying» (3) — 85%
- Обучение действием — 70%.

Критерии деления методов на группы

Цели обучения образуют основу для создания детальной учебной программы, само содержание которой зависит от количества и вида учебных целей. Выяснение целей обучения дает возможность ответить на следующие вопросы: когда и в течение, какого периода проводится обучение? Каков наиболее подходящий метод обучения? Кто может предложить наиболее оптимальное содержание курсов и, таким образом, обеспечить обучение? Где его лучше проводить? При этом не следует забывать о личностных характеристиках сотрудника, которого предполагается обучать.

¹ Данные Тренингового центра Agent School [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.agentschool.ru/about/pages56>

Таким образом, хорошее обучение требует индивидуального подхода к потребностям каждого сотрудника. Любой метод имеет свои преимущества и недостатки. Это необходимо учитывать при составлении программы обучения.

К выбору метода обучения нужно подходить дифференцированно — обучающие программы отличаются и по уровню сложности, и по стоимости, и по времени прохождения, и по длительности воздействия.

Методы, классифицируются на:

1) *пассивные и активные* — различаются по степени активности, которую проявляют обучающиеся. Например, лекция, во время которой слушатель может дремать, заниматься своими делами, или деловая игра, требующая участия всех;

2) *индивидуальные и групповые* — при индивидуальном методе обучения проявляется возможность полностью сосредоточиться на конкретных знаниях и умениях одного человека; профессиональное обучение и переобучение незанятых граждан и безработных; групповое обучение требует соответственно меньше и финансовых затрат.

3) *без и с отрывом от производства* — методы обучения без отрыва от производства интегрированы с самим производственным процессом немедленно применяются на практике.

Каждый метод имеет свои преимущества и недостатки. И главным критерием при выборе того или иного метода является его эффективность для достижения целей обучения каждого конкретного работника.

По видам обучение делится на: подготовку новых работников, переподготовку, повышение квалификации, развитие компетенции.

По формам обучение бывает: групповое и индивидуальное обучение.

По длительности можно выделить долгосрочное и краткосрочное обучение.

Также методы обучения персонала можно разделить на две группы:

- *обучение на рабочем месте:* метод усложняющихся заданий, смена рабочего места, направленное приобретение опыта, производственный инструктаж, метод делегирования ответственности и другие методы;

- *обучение вне рабочего места*: чтение лекций, проведение деловых игр, разбор конкретных производственных ситуаций, проведение конференций и семинаров, формирование групп по обмену опытом, создание кружков качества и другие методы.

Названные методы обучения не исключают друг друга, так как обучение в стенах организации может вестись с отрывом или без отрыва от работы. Кроме того, они могут дополнять друг друга, так как обучение в процессе работы часто совмещается с обучением в других организациях или учебных заведениях.

Обучение на рабочем месте отличается своей практической направленностью, непосредственной связью с производственными функциями сотрудника, предоставляет, как правило, значительные возможности для повторения и закрепления вновь изученного.

Методы обучения вне рабочего места дают учащемуся возможность абстрагироваться от сегодняшней ситуации на рабочем месте и выйти за рамки традиционного поведения. Такое обучение способствует формированию принципиально новых поведенческих и профессиональных компетенций.

Хотя развитие техники в перспективе будет оказывать все большее влияние на процессы обучения, оно вряд ли сможет полностью исключить личные контакты человека с человеком. Это еще раз подчеркивает важность роли руководства в процессе подготовки персонала.

Методы обучения также можно разделить на *традиционные* и *активные*. Разделить методы обучения однозначно на активные и неактивные непросто. Некоторые из них являются переходными к практическим занятиям и самостоятельной работе. Бесспорно, к активным методам обучения можно отнести разбор конкретных ситуаций, занятия-дискуссии по проблемам предприятия, а также учебно-практические конференции по обмену опытом. Разнообразными активными методами обучения со специальными возможностями формирования и развития социально-психологических качеств являются ролевой разбор конкретной ситуации (инсценировка) и методы социально-психологического тренинга.

Традиционные методы обучения персонала.

К традиционным методам относятся лекции, семинары и самостоятельное обучение, например просмотр учебных видеofilьмов.

Эти методы являются преобладающими при передаче и закреплении знаний. Несмотря на то, что традиционные методы преобладают и сегодня, они имеют ряд недостатков: не учитывают разный уровень знаний, не предполагают обратной связи, демонстрирующей степень усвоения материала.

Лекция.

Лекция является традиционным и одним из самых древних методов профессионального обучения. Лекция является непревзойденным средством изложения большого объема учебного материала в короткий срок, позволяет развить множество новых идей в течение одного занятия, сделать необходимые акценты. Ограниченность лекций как средства профессионального обучения связана с тем, что слушатели являются пассивными участниками происходящего. В результате практически отсутствует обратная связь, инструктор не контролирует степень усвояемости материала и не может внести коррективы в ход обучения.

При использовании лекционного метода подачи материала преподаватель устно передает информацию группе, размер которой может колебаться от нескольких человек до нескольких сот и даже тысяч человек. При этом преподаватель может применять и наглядные средства обучения, используя классную доску, плакаты, показ слайдов и видеофильмов.

Лекции позволяют преподавателю за короткое время передать большой объем информации и ответить на дополнительные вопросы. Современные лекции отличаются от тех, которые раньше читали в институтах. Сейчас чаще обращаются к интерактивному общению, проводят групповые дискуссии по рассматриваемой проблеме, предлагают решить практические задачи. Используют много наглядных пособий, таких как слайды, раздаточные материалы с основным содержанием курса и заданиями, актуальные статьи по теме.

Лекционный метод не свободен от ряда недостатков даже в том случае, если лектор самую высокую квалификацию. Коммуникация во время лекционных занятий в основном является односторонней, и исключения составляют лишь ситуации, когда лектор отвечает на вопросы слушателей. В основном обучающие слушают, смотрят и, если не доверяют своей памяти, конспектируют за лектором, практически не имея возможностей обратной

связи, практики или контроля правильности понимания изложенного материала.

Усвоение лекционного материала в значительной степени зависит от характеристик изучаемого материала (трех «С» — содержания, сложности, структурированности) и от того, насколько широко во время лекции используются наглядные средства.

Перенос знаний, полученных в ходе лекции, в практику зависит от того, насколько оно ориентировано на практику. Лекция не позволяет учитывать разный уровень знаний, профессионального опыта и способностей обучаемых, и темп предъявления материала определяется преподавателем для группы в целом. Несмотря на эти недостатки, лекции остаются наиболее часто используемым методом, поскольку это: самый «привычный» метод подачи материала; далеко не все преподаватели владеют другими методами подачи материала (в частности, методами активного обучения).

Эффективность обучения при лекционной подаче материала определяется целым рядом факторов: личностными особенностями преподавателя, его эрудицией, умением вызвать интерес к изучаемой теме, способностью ясно и четко изложить материал и др. Большое значение имеет и обеспеченность обучаемых учебной литературой, методическими материалами (это учебные и методические пособия, опорные схемы лекций, раздаточные материалы и т.п.)

Преимущества лекционной подачи материала:

- Лектор полностью контролирует содержание и последовательность подачи материала. Хорошие возможности во время лекции оперативно изменить последовательность полноту раскрытия тем (или отдельных вопросов), темп изложения материала в зависимости от реакции слушателей, или от их уровня квалификации;
- Возможность охвата большой аудитории;
- Относительно низкие финансовые затраты на одного обучающегося (особенно при условии большого числа слушателей).

Недостатки лекционной подачи материала:

- Низкая активность слушателей, невозможность получения обратной связи снижают эффективность усвоения учебного материала.
- Невозможность учета различий в образовательном уровне и профессиональном опыте слушателей.

- Высокие требования к мастерству лектора. Далеко не каждый преподаватель всегда эмоционально разнообразен и способен добиться высокого уровня внимания и активности («включенности») слушателей на всем протяжении лекции.

- Проведение лекционных занятий обычно жестко привязано к учебному расписанию. В случае отсутствия учащегося на занятиях ему бывает трудно восстановить пропущенный материал в полном объеме.

Семинар.

Семинары предполагают большую активность участников и используются для совместного обсуждения проблемы, выработки общих решений или поиска новых идей. Наиболее известны и популярны семинары, посвященные развитию корпоративной культуры, стратегические сессии, мозговой штурм. Например, с приглашенными экспертами можно обсудить конкретные проблемы, возникающие в компаниях — проблемы сбора долгов, оптимизации документооборота, управленческого учета.

Как правило, семинар завершает лекционное предъявление некоторой логически завершенной порции материала, темы.

Цель семинара — проверить усвоение материала лекций и помочь слушателям лучше разобраться в содержании изучаемой темы.

Главное в семинаре — диалог между обучающимися и преподавателем, который позволяет с разных сторон рассмотреть материал, соотнести его с опытом и знаниями, уже имеющимися у слушателей. Семинары предполагают большую активность слушателей и двустороннюю коммуникацию во время семинарских занятий.

Эффективность семинара зависит, прежде всего, от умения преподавателя создать в ходе занятия такую обстановку, такой психологический микроклимат, который побуждает слушателей к активному участию в работе.

Преимущества семинарских занятий:

- Семинарские занятия позволяют контролировать степень понимания слушателями пройденного материала. С этой целью им задаются вопросы или даются практические задания по пройденному ранее материалу;

- Семинар помогает обучающимся лучше понять непонятое на лекции или при чтении дополнительно рекомендованной литературы;

- Семинары позволяют преподавателю за счет двусторонней коммуникации в процессе занятий установить более прочные связи между материалом, который слушатели получили на лекции, и теми знаниями и опытом, которым они располагают в настоящий момент.

Недостатки семинаров:

- Семинары, в отличие от лекций, проводятся в относительно небольших группах по 8—25 человек;
- Ведущий семинара должен быть опытным и коммуникабельным человеком.

2.3. Современные методы обучения персонала

Современные методы обучения персонала интегрируют в себе все вышеперечисленные виды обучения персонала. Сюда относятся и активные и пассивные методы обучения, групповые и индивидуальные, с отрывом и без отрыва от производства и т.п. Современными данные методы называют потому, что они относительно недавно стали применяться российскими компаниями.

К современным методам обучения персонала относят:

Видеообучение.

Видеообучение является наиболее простым видом обучения — для него не требуется ни инструктор, ни специальное помещение, ни определенное время — обучающийся учится там, тогда и так как ему удобно. Организации могут извлечь значительную пользу из самообучения при условии разработки и предоставления сотрудникам эффективных вспомогательных средств — аудио и видео кассет, учебников, задачников, обучающих компьютерных программ.

Еще Конфуций говорил: «То, что я слышу, я забываю. То, что я вижу, я запоминаю». Не секрет, что у людей зрительное восприятие преобладает над слуховым. Именно поэтому видео — самая наглядная и продуктивная форма обучения. Как показывает опыт, видео в сочетании с отработкой материала путем обсуждения, различных интерактивных упражнений, а затем и на практике, — более эффективны, чем просто лекции или инструктаж. Особенно хорошо делать это командой, всем коллективом, сочетая потенциал опытных и молодых сотрудников.

Можно с уверенностью сказать, что в будущем телевидение и кино будут одним из основных методов распространения новшеств, так как они сочетают в себе оперативность с наглядностью, возможность самого широкого распространения и углубленного показа методики работы.

Цель обучения — научить обходиться без учителя.

Зрелищность и динамизм видеосюжетов улучшают запоминание и повышают мотивацию к обучению. В западной практике видеокурсы используются давно и успешно, а первые отечественные учебные видеофильмы по различным профессиональным проблемам появились лишь в конце 90-х и находятся сейчас в зачаточном состоянии.

Учебные кино- и видеофильмы могут демонстрироваться как с использованием видео, так и компьютерной техники.

Преимущества видеообучения:

- Связь с практикой: в основе сюжетов лежат реальные события, происходившие на конкретных рабочих местах;
- Наглядность и доступность подачи материала. Видео максимально приближено к жизни, с его помощью, возможно показать объекты и процессы в деталях и в движении;
- Возможность самообучения и повторения. Любой сотрудник в удобное для него время может взять видеокурс и самостоятельно изучить тему, просматривая фильм и следуя предложенным инструкциям;
- Возможность многократного использования при типовых занятиях и индивидуально; как для новых сотрудников, которым необходима адаптация к должности и повышения предыдущего уровня развития деловых навыков, так и для давно работающих сотрудников, чтобы освежить их знания, познакомить с новациями;
- Удобство использования: обучение может производиться в удобном темпе, в удобном месте, в удобное время, что психологически комфортно для большинства.

Видео — самая экономная форма обучения. Организация может купить видеокурс один раз, а использовать его неоднократно.

Недостатки видеообучения:

- Любой просмотр оставляет участников пассивными, не давая им возможности задавать вопросы, обсуждать. (Поэтому

необходимо использовать видео как один из приемов организации групповой работы);

- Кино- и видеофильмы не позволяют учитывать индивидуальные различия в образовательном уровне и профессиональном опыте обучающихся;

- При отсутствии внешнего контроля, когда никто не заставляет сотрудника «расти и совершенствоваться», довольно остро встает проблема внутренней мотивации. Для многих людей очень трудно бывает организовать себя, выделить время на учебу, заняться повышением своей квалификации или переобучением);

- При просмотре видеофильмов исключается такой мощный фактор воздействия на обучающихся, как личность преподавателя. Убеденность, энергетика, личное обаяние преподавателя повышают готовность слушателей к усвоению учебного материала.

Дистанционное обучение.

Дистанционное обучение получило широкое применение в практике российских компаний. Данная форма обучения предполагает использование телекоммуникационных технологий, которые позволяют обучать персонал на расстоянии. С помощью дистанционного обучения учащийся может самостоятельно организовывать свои занятия, выбирая удобное для этого время.

Схема дистанционного обучения заключается в следующем: учащийся выбирает интересующую его тему и проходит предварительное тестирование. По данному тестированию делается вывод о текущем уровне знаний. Далее высылается пробный урок, который необходимо выполнить. После выполнения ряда уроков по одной тематике, учащийся пишет контрольных тест. В зависимости от его результатов высылаются упражнения на повторение темы или задания из новой темы.

Такая форма требует хорошей технической оснащенности и грамотной проработки материалов для обучения и контрольных процедур. Однако за счет дистанционного обучения сложно сформировать поведенческие навыки. Кроме того, для качественного усвоения знаний учащийся должен обладать высокой мотивацией.

Преимущества дистанционного обучения:

- В учебный процесс можно вовлечь большое число сотрудников;

- Обучение осуществляется на рабочем месте;
- Сотрудники меньше отрываются от своих возможностей;
- Возможность выбора удобного времени для обучения;
- Знания, приобретенные в процессе обучения можно тут же применить на практике в вашей компании.

Модульное обучение.

Для эффективной программы обучения персонала можно использовать модульное обучение. Модуль — это отдельная, самостоятельная часть какой-либо системы. Например, в тренинге модулем является завершённый фрагмент занятия, направленный на решение конкретной бизнес-задачи или развития необходимого навыка. В модуле четко определены цели обучения, задачи и уровни изучения материала, определены навыки и умения. Модули имеют разнообразные средства обучения. Они обеспечивают активное участие учащихся, которые усваивают информацию в действии, и активной работе с учебным материалом.

Данная форма позволяет создать программу обучения из отдельных тематических блоков, направленных на достижение необходимого результата. Учебный курс, как правило, включает около трех модулей. При этом отдельным модулем может быть и теоретический блок, и практические работы, и итоговые проекты. Тематических модулей может быть любое количество. Все зависит от того, сколько времени нужно на освоение навыка и получения знаний по заданному материалу.

Модульное обучение широко используется в подготовке менеджеров по продажам, HR-специалистов, управленцев, маркетологов.

Преимущества метода: гибкость, избирательность, а также возможность менять последовательность модулей в зависимости от запроса слушателей.

Кейс-обучение.

Метод активно использовался в системе бизнес образования еще в 20-х годах в США. В течение последних лет находит все более широкое применение в изучении различных дисциплин: финансы, маркетинг, управление персоналом и др.

Разбор практических ситуаций (case-study) — метод изучения ситуаций из опыта практической деятельности организации. Это один из самых старых и испытанных методов активного обучения навыкам анализа проблем и подготовки решений.

Рассмотрение практических ситуаций (кейсов) предполагает анализ и групповое обсуждение гипотетических или реальных ситуаций, которые могут быть представлены в виде описания, видеofilма и т.д. В основе рассмотрения практических ситуаций лежит дискуссия, обсуждение, в котором обучающиеся играют активную роль, а инструктор направляет и контролирует их работу.

Цель этого метода — научить слушателей, как при самостоятельной работе, так и при работе в группе анализировать информацию, структурировать ее, выявлять ключевые проблемы, генерировать альтернативные пути решения, оценивать их, выбирать оптимальные и вырабатывать программы действий. Метод позволяет слушателям развивать навыки анализа, диагностики и принятия решений, которые позволят им быть более успешными при решении похожих проблем в своей профессиональной деятельности.

Сущность метода заключается в том, что слушатели знакомятся с описанием ситуации, сложившейся на определенном предприятии или в определенной организации.

Чаще всего дается достаточно подробное описание или событий, реально имевших место (с указанием точной хронологии, действующих лиц и другой значимой для дальнейшего анализа информации), или событий вымышленных, но достаточно правдоподобных и реально отражающих существующие проблемы. Описание может содержать указания на отношения и поведение участников событий в виде высказываний, описания их действий и т.д. Материалом для анализа может послужить статья из газеты, видеозаписи, телефонный звонок и др.

Обучающемуся необходимо определить, в чем заключается проблема, проанализировать ее в контексте описанной ситуации и предложить возможные пути ее решения.

Задача, предложенная в конкретной ситуации, может иметь несколько вариантов решения. Обычно разбор не завершается определением «правильного» и «неправильного» решения; различные подходы к решению выявленной проблемы могут быть рассмотрены на равных основаниях. В дискуссии по разбору различных вариантов решений следует проанализировать предлагаемые в них методы управленческого воздействия, оценить их приемлемость и эффективность в предложенных условиях. Процесс выработки решений составляет сущность метода разбора практических

ситуаций, и этот процесс часто является не менее важным, чем само решение.

Основное назначение метода — закрепление и углубление знаний, выработка алгоритмов анализа типичных ситуаций, позволяющих быстро узнавать аналогичные ситуации в практике своей работы и принимать по ним наиболее действенные решения, а также активизация обмена опытом между слушателями.

Особенно хорошо этот метод зарекомендовал себя при обучении руководителей разного уровня. Изучение образцов управленческих решений на примере успешной или неуспешной деятельности конкретных руководителей позволяет примерить на себя их опыт, освоить те подходы, которые могут оказаться более успешными в тех условиях, где работают слушатели, соотнести их ошибки и просчеты, успехи и достижения со своей практикой.

Метод можно использовать для проверки понимания слушателями уже пройденного материала, оценки его усвоения, определения умения применять полученные знания на практике. Если же обучающимся для анализа и разбора предлагаются реальные проблемы организации, то это позволяет приблизить процесс обучения к профессиональной деятельности слушателей и получить реальную практическую отдачу от реализуемых учебных программ.

Подготовка ситуации для дальнейшего анализа — трудоемкий процесс, требующий описания деятельности конкретной организации (история, структура, кадровый состав, данные финансовой отчетности, описание внешней среды и т.п.). Во время разработки практической ситуации определяется ее цель, формулируется проблема, определяется структура проблемы, перечень вопросов, по которым готовится описание ситуации. Опыт показывает, что указание реально существующих учреждений и организаций лучше, чем выдуманные случаи.

При групповой работе за индивидуальным рассмотрением следует этап группового обсуждения, а затем презентация результатов группового обсуждения. Если над анализом ситуации работало несколько подгрупп, то каждая из них готовит собственную презентацию. После этого преподаватель комментирует прозвучавшие выводы и предложения и подводит итог работы. Предварительно обучающимся задается ряд вопросов для анализа и обсуждения практической ситуации. Чаще всего эти вопросы

направлены на пояснение того, какую оценку ситуации, рассматриваемых в ней проблем, действующих лиц, их поведения в данной обстановке, принимаемых решений дают обучающиеся, каковы возможные последствия развития предложенных ситуаций и т.п.

Преимущества метода:

- Каждый участник имеет возможность сопоставить свое мнение с мнением других участников;
- Актуальность решаемых проблем и их тесная связь с профессиональным опытом участников;
- Высокая мотивация и высокая степень активности участников.

Недостатки метода:

- Плохо организованное обсуждение может потребовать слишком много времени;
- Можно не достичь желаемых результатов, если участники не обладают необходимыми знаниями и опытом;
- Высокий уровень требований к квалификации преподавателя, который должен правильно организовать работу и задать направление обсуждения, чтобы добиться желаемого результата.

Тренинг.

Под тренингами понимается такое обучение, в котором теоретические блоки материала минимизированы и основное внимание уделяется практической отработке навыков и умений. В ходе проживания или моделирования специально заданных ситуаций обучающиеся получают возможность развить и закрепить необходимые навыки, освоить новые модели поведения, изменить отношение к собственному опыту и подходам, ранее применяемым в работе. В тренингах обычно используются разнообразные методы и техники активного обучения: деловые, ролевые и имитационные игры, разбор конкретных практических ситуаций и групповые дискуссии.

Тренинг — тот метод, который способен наиболее оперативно реагировать на все внешние и внутренние изменения. Он обеспечивает более интенсивное и интерактивное обучение и, кроме того, ориентирован в первую очередь на получение практических навыков, необходимых в повседневной работе, на обмен опытом между слушателями, что позволяет получить результат, обладающий высокой практической ценностью, и экономит время и ресурсы сотрудников и организации в целом.

Начиная с середины 80-х годов в СССР все более широкое распространение стали приобретать тренинги навыков делового общения для разных категорий работников с использованием видеозаписи как средства обратной связи. Тренинг делового общения направлен на развитие слушателей не только эффективных навыков межличностного общения, но и на повышение общего уровня их компетентности в коммуникативной сфере. Особое значение обучение навыкам эффективного делового общения имеет для тех категорий работников, для которых успех в выполнении должностных обязанностей определяется именно эффективностью в сфере межличностных взаимодействий.

Тренинг является очень эффективным методом обучения персонала, если основной целью его является овладение конкретными навыками или умениями, необходимыми для выполнения должностных функций, или их развитие.

Несомненный плюс тренинга в том, что он повышает мотивацию персонала. Во время тренинга происходит не только передача знаний, что, безусловно, очень важно, но и определенная эмоциональная зарядка людей. Пробуждается, актуализируется потребность применить новые знания на практике, т.е. побудительные мотивы деятельности существенно возрастают. Обычно после хорошо проведенного тренинга 3—4 месяца сотрудники находятся в состоянии эмоционального подъема. В связи с этим желательно разработать тренинговую программу таким образом, чтобы в среднем тренинг проходил примерно раз в квартал.

Сегодня не вызывает сомнения то, что качественный тренинг, разработанный с учетом потребностей организации, способен дать весомые результаты. Однако в ожидании реальных изменений в поведении сотрудников необходимо понимать, что умение, навык формируется не менее чем после 21 повторения и сохраняется при регулярной практике.

К тому же существует ряд причин, которые препятствуют закреплению навыков тренинга:

- дефицит самодисциплины для отработки и закрепления навыка/умения, полученного в ходе тренинга;
- желание делать сразу все быстро и правильно;
- психологический дискомфорт от того, что не все получается;
- сложность анализа собственного настроения и поведения.

Таким образом, теряются до 80% приобретенных в ходе тренинга знаний. В связи с этим очень важным является обеспечение поддержки изменений после окончания тренинга — посттренинговое сопровождение персонала.

Посттренинговое сопровождение — целый комплекс мероприятий и занятий, с актуализацией тем прошедшего тренинга, который направлен на поддержание, закрепление и усиление тренинговых эффектов.

Деловая игра.

Деловые игры — это такая форма обучения, когда отработка учебной тематики происходит на основе ситуаций и материала, моделирующих те или иные аспекты профессиональной деятельности слушателей.

Деловые игры представляют собой метод обучения, наиболее близкий к реальной профессиональной деятельности обучающихся. Преимущество деловых игр состоит в том, что, являясь моделью реальной организации, они одновременно дают возможность значительно сократить операционный цикл и, тем самым, продемонстрировать участникам, к каким конечным результатам приведут их решения и действия.

В условиях деловых игр создаются исключительно благоприятные возможности включения участников творчески и эмоционально в отношения, подобные действительным отношениям в производстве. В игре происходят быстрое пополнение знаний, дополнение их до необходимого минимума, практическое освоение навыков проведения расчетов и принятия решений в условиях реального взаимодействия с партнерами.

Преимущества деловых игр:

- Позволяют всесторонне исследовать проблему, подготовить и принять решение.
- Позволяют обучить сотрудников моделировать реальные ситуации, научить действовать, как в жизни, чтобы в реальной ситуации не растеряться, не наделать ошибок, действовать эффективно;
- Позволяют оценить готовность и умения персонала решать те или иные проблемы;
- Деловая игра предполагает наличие определенного сценария, правил работы и вводной информации, определяющей ход содержания игры.

Проведение игры проходит три этапа: подготовка, непосредственное проведение и разбор хода игры, и подведение итогов.

Особенно интересен и содержателен разбор игр, когда при ее проведении используется видеозапись.

Метафорическая игра.

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

Основная задача метафорической игры — найти новый способ решения ситуации.

Уникальность данного метода заключается в том, что для решения в деловой ситуации берется метафора.

Например, нам необходимо найти новые подходы противостоя конкурентам. Для этой задачи мы можем использовать метафорическую игру «Выкуп невесты». Участники погружаются в ситуацию, когда невесте необходимо сделать выбор из нескольких женихов. Для того, чтобы каждый жених мог выиграть, его готовит «группа поддержки». В задачи «группы поддержки» входит изучение конкурентов, выработка оптимальной стратегии для завоевания невесты. Задача женихов — применить разработанную стратегию для того, чтобы получить благосклонность невесты. По окончании игры проводится ее разбор с целью выявить эффективные модели поведения и перенести их на рабочую ситуацию.

Использование такой формы обучения помогает активизировать творческие способности участников, дает возможность поновому взглянуть на ситуацию конкурентной борьбы и изменить сложившиеся стереотипы.

Метафорическую игру можно использовать и применять для любой проблемной ситуации. В ее основе могут лежать сказки, притчи, легенды, передающие проблематику отношений в бизнес-ситуациях.

Преимущества применения метафорической игры:

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

Ролевая игра.

Ролевые игры относятся к методам активного обучения. Это метод становится все более популярным при обучении руководителей разных уровней и кандидатов (резерв) на занятие руководящих должностей. Чаще всего ролевые игры используют в ходе тренингов различного рода.

Особенно полезны ролевые игры при обучении навыкам межличностного общения, поскольку предполагают воспроизведение ситуаций, близких по своему содержанию к тем, в которые слушатели попадают в процессе межличностного взаимодействия с коллегами, руководством и подчиненными.

Игровые ситуации обычно моделируют или воспроизводят реальные или типичные рабочие ситуации, где несколько обучающихся играют определенные роли (например, начальника и подчиненного, сотрудника организации и клиента) в определенных обстоятельствах, стараясь добиться решения поставленной учебной задачи. Участие в ролевых играх может предваряться специальным инструктированием со стороны преподавателя (тренера), которое задает основные условия, в которых разворачивается игровая ситуация.

Преимущества ролевых игр:

- Проигрывание ролей и последующее обсуждение результатов ролевой игры позволяют слушателям лучше понять мотивы поведения и того работника, чья роль проигрывается, и мотивы противоположной стороны;
- Участие в ролевых играх помогает увидеть типичные ошибки, допускаемые в ситуациях.

Мозговой штурм.

Осборн говорил: «Количество идей переходит в качество. В каждой идее есть рациональное зерно». Мозговой штурм идеально подходит, чтобы собрать как можно больше новых и самых разных идей. Для этого организуется работа в малых группах (5—6 человек).

Эффективность метода возрастает, если руководители принимают участие в работе групп наряду с рядовыми сотрудниками. В течение 10—15 минут каждая группа обсуждает конкретный вопрос (например, какие проекты мы хотим разрабатывать в будущем году, как привлечь новых пользователей?). Каждый из участников

предлагает свою идею, при этом обязательно один из участников абсолютно все идеи записывает. Очень важно зафиксировать все идеи. Удобно и практично писать каждую из идей на отдельной карточке, а потом группировать их по темам или направлениям деятельности.

Существует жесткое правило — во время мозгового штурма категорически запрещается обсуждать и комментировать предлагаемые идеи. Важно собрать их как можно больше, какими бы нелепыми и абсурдными они не казались на первый взгляд.

После того, как время истекло, можно начинать группировать идеи в зависимости от их содержания. Вот на этом этапе возможны дискуссии, обсуждения, привлечение экспертов и пр. После того, как в зависимости от содержания и формы идеи отобраны и сгруппированы, дается оценка групповой работе.

Хорошо каждой из групп дать название, присвоить номинацию, исходя из тематики и содержания заявленных ими идей.

Необходимо отметить большую роль руководителя обсуждения. Около 50% успеха зависит от ведущего. Он должен хорошо знать цели и предмет обсуждения, быть терпеливым, благожелательным, остроумным. От того, как он настроит аудиторию, как будет управлять процессом генерирования идей, зависит успех мозгового штурма.

Преимущества метода:

- Метод весьма прост, эффективен, даже если участники не очень компетентны и малоопытны;
- Не требует предварительного обучения участников, кроме ведущего, который должен знать теорию метода, методiku проведения, знать предмет обсуждения;
- Это коллективный метод решения задач, поэтому здесь срабатывает системный эффект и увеличивается сила решений от объединения усилий многих людей (эффект «коллективного ума») и возможности развивать идеи друг друга;
- С помощью этого метода можно наглядно показать, что у одной и той же задачи есть много разных решений и каждое из них правильно, но только для своих конкретных условий;
- Можно научить робких и застенчивых, снять страх у нерешительных и с низкой самооценкой сотрудников — они будут здесь говорить свое мнение, не боясь ошибиться;

- Можно научить сотрудников слушать своих коллег, уважать и свое, и чужое мнение, психологически сблизить группу и сдружить;

- Можно научить персонал позитивной критике.

Недостатки метода мозгового штурма:

- Не пригоден для решения сложных проблем и трудных задач;
- Не имеет критериев оценки силы решений;
- Отсутствует четкий алгоритм целенаправленного движения от слабого к сильному решению;
- Затруднительно определить авторство лучших идей. Имеет смысл этот щекотливый вопрос оговорить до начала штурма;
- Процессом решения необходимо искусно управлять, чтоб он шел по направлению к сильным решениям, практическим идеям.

Поведенческое моделирование.

Поведенческое моделирование — это относительно новый метод обучения навыкам межличностного общения и изменения установок. Преимущественно этот метод используется в рамках тренингов, предполагающих более широкое использование методов активного обучения, к которым относится и данный метод. Он учит конкретным навыкам и установкам, связанным с выполнением профессиональной деятельности, через следующие шаги:

- предъявление «поведенческой модели» (примера для подражания, идеала) профессионального поведения, которое предлагается освоить;
- практика обучающихся, когда им в учебных или рабочих ситуациях предлагается максимально точно воспроизвести предложенную «поведенческую модель»;
- обеспечение обратной связи и подкрепления, свидетельствующих о степени успешности овладения соответствующими моделями поведения.

Типичным примером поведенческого моделирования является ситуация, когда опытный сотрудник (наставник) показывает новичку образец того, как следует работать с клиентом. После этого новичкам дается возможность самостоятельно воспроизвести предложенную модель поведения.

Рольевые модели, которые предлагаются работникам при использовании метода поведенческого моделирования, разрабатываются так, чтобы они в максимальной мере соответствовали

рабочим ситуациям, поэтому поведенческое моделирование имеет очень высокую степень позитивного переноса.

Поведенческое моделирование является эффективным при соблюдении следующих требований:

- пример для подражания должен быть привлекательным для обучающегося и вызывать у него доверие и готовность следовать предложенному образцу. В противном случае мы рискуем получить подтверждение слов Марка Твена: «Нет ничего более раздражающего, чем хороший пример»;

- пример для подражания должен демонстрировать желаемую последовательность или правильный порядок действий в стандартной ситуации;

- учащийся должен видеть, что соблюдение желательной последовательности или порядка действий вознаграждаются тем или иным образом (экономия времени, страховка от ошибок, решение поставленных задач и т.п.).

Особое внимание преподаватель должен обратить на изменение в нужном направлении установок обучающихся.

Обратную связь и поддержку в ходе обсуждения обеспечивает тренер, другие участники или видеозапись.

Метод поведенческого моделирования тем эффективнее, чем выше уровень мотивации обучающихся, чем лучше они понимают значение моделируемого поведения для успешного решения задач, которые стоят перед ними в их профессиональной деятельности.

Преимущества метода поведенческого моделирования:

- Позволяет учитывать индивидуальные особенности обучаемых;

- Достаточно гибок, чтобы давать больше времени медленно обучающимся участникам.

Поведенческое моделирование проводится либо на индивидуальной основе в паре ученик — наставник, либо в небольших учебных группах до 12 участников.

Наставничество.

Наставничество также является традиционным методом обучения, особенно распространенным там, где практический опыт играет исключительную роль в подготовке специалистов. Данный метод требует особой подготовки и склада характера от наставника, которым практически невозможно стать по распоряжению сверху.

Под наставничеством понимают индивидуальное или коллективное шефство опытных рабочих над отдельными молодыми рабочими или их группами или форму воспитания (шефства), профессиональной подготовки и адаптации молодых сотрудников в организации, предполагающую передачу опыта наставника и прививание культуры труда и корпоративных ценностей новичку.

Наставничество играет существенную роль в развитии персонала компании. В настоящее время система наставничества используется и применяется в обучении, как линейных сотрудников, так и менеджеров компаний.

Наставничество отличается от других методов обучения тем, что обучение происходит на рабочем месте в рабочее время с постоянной поддержкой нового сотрудника более опытным и высококвалифицированным. Целью данного метода является минимизация периода адаптации вновь принятых сотрудников подразделений и (или) периода освоения новых технологий сотрудниками на рабочем месте, с помощью чего решаются следующие задачи:

- повышение качества подготовки и квалификации персонала;
- развитие у новых сотрудников позитивного отношения к работе;
- предоставление новым сотрудникам возможности быстрее достичь рабочих показателей, необходимых компании;
- экономия времени руководителей подразделений на обучение новых работников;
- предоставление наставникам возможности карьерного роста, поощрение их за хорошую работу, признание их заслуг перед компанией;
- снижение текучести кадров;
- подготовка документов «План вхождения в должность» и «Лист оценки и развития компетенций».

Как правило, за одним наставником закрепляется один или два подопечных. Задачи, стоящие перед наставником:

- обучать подопечных основным приемам работы;
- помогать в освоении производственных процедур;
- контролировать текущий результат работы;
- помогать в решении актуальных вопросов.

Преимущества метода наставничества:

- Процесс адаптации новых сотрудников становится более качественным;
- Повышается уровень мотивации опытных специалистов;
- Более качественно оценивается вышестоящим руководителем управленческий потенциал наставника;
- Обеспечивается профессиональный рост сотрудников.

Преимуществами данного метода обучения являются выполнение должностных обязанностей наставником и обучаемым, выполнение плана работы (личного, подразделения, компании), получение рабочих навыков в короткое время.

В процессе наставничества выделяются 5 основных стадий обучения, которые можно описать следующим образом:

- «Я расскажу, а ты послушай»;
- «Я покажу, а ты посмотри»;
- «Сделаем вместе»;
- «Сделай сам, а я подскажу»;
- «Сделай сам и расскажи, что ты сделал».

Процесс наставничества контролируется с помощью входящего зачета и оценки индивидуальной деятельности перед окончанием испытательного срока на базе плана вхождения в должность.

Наставник — это квалифицированный специалист, профессионал или опытный работник, у которого другие работники могут получить совет, рекомендацию.

Наставниками могут стать только те сотрудники, которые готовы поделиться своими знаниями, навыками и опытом и выслушать все, что «крестники» захотят рассказать о своих проблемах.

Одним из основных качеств, которыми должен обладать наставник, является желание передавать собственный опыт вновь принятым сотрудникам. Следовательно, наставник должен быть лояльным компании, знать предмет передачи, постоянно совершенствоваться и уметь правильно передавать свои знания. В этом ему помогают коммуникабельность, терпение, чувство юмора, открытость, ответственность, требовательность, чувство меры, уважение к стажеру, компетентность.

Что же приобретают обучаемый, наставник и компания в целом от данной формы обучения? В рамках системы наставничества взаимоотношения «наставник — обучаемый» могут оказывать

положительное воздействие на такие качества обеих сторон, как уверенность в себе, самоуважение, особенно по мере повышения профессионального уровня развития и способностей обучаемого. Обучаемый ощущает постоянную поддержку наставника, анализирует собственные силы (сильные — слабые стороны), становится менее склонен к межличностному конфликту с руководством, развивает профессиональные навыки, умения, компетенции, оказывающие влияние на карьерный рост, готовность брать на себя ответственность за собственную учебу и повышение профессионального уровня.

Компания благодаря системе наставничества имеет подготовленный персонал с оптимальным периодом адаптации, повышает культурный уровень компании, помогает взаимодействию сотрудников, как по вертикали, так и по горизонтали, оказывает позитивное воздействие на отношение к обучению.

Сторителлинг.

Сторителлинг (от английского Story Telling, дословно — «рассказывание историй») заключается в том, чтобы с помощью мифов и историй из жизни организаций обучать молодых сотрудников правилам работы в корпорации. Данный метод начинает работать уже в процессе подбора персонала на вакантные должности. В зависимости от того, насколько подходит тот или иной кандидат, интервьюер рассказывает о компании, таким образом, подготавливая к ее традициям, философии, корпоративной культуре. При его применении не следует переусердствовать с позитивом, чтобы не было сильного расхождения с той информацией, которую сотрудник получит от коллектива в будущем.

Перед выходом на работу сотрудник также знакомится со всеми необходимыми ему локальными нормативными актами: правилами внутреннего трудового распорядка, политикой в области управления персоналом и пр.

При выходе на работу непосредственный руководитель помогает новому сотруднику быстрее познакомиться с коллегами, организационной структурой компании (куда с каким вопросом можно обратиться), планом вхождения в должность (контрольные сроки), должностной инструкцией и другими локальными нормативными актами, необходимыми для работы, стандартами и философией компании. Непосредственный руководитель курирует

деятельность вновь принятого сотрудника в период испытательного срока, помогая ему, контролируя и формируя его лояльность к компании.

Преимущества метода:

- Облегчает период адаптации нового сотрудника;
- Формирует лояльность нового сотрудника к компании.

Обучение действием.

В последнее время одним из перспективных направлений современного менеджмента стало направление формирования «Самообучающихся организаций». Вместе с ним пришла и технология обучения — «action learning» — «обучение действием». Метод обучения действием позволяет наиболее эффективно решать возникшие организационные проблемы, разрабатывать структуру и динамику организационных изменений.

Технология «action learning» является одним из самых популярных и эффективных способов обучения менеджеров без отрыва от повседневной работы. Он широко применяется в организациях по всему миру. Длительность одного цикла составляет от 3 до 12 месяцев. Число участников одной группы, как правило, не превышает шести сотрудников. Периодичность встреч может колебаться от трех раз в неделю по два часа, до двухдневных 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 есть 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».

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».

Обучение в рабочих группах.

В рабочих ситуациях, когда необходимо найти способы решения производственной ситуации используется метод формирования рабочих групп. Этот метод широко применяется в Японии и Германии, меньшую популярность он приобрел в США и Европе.

Максимальный состав рабочей группы должен достигать 9 человек. Участниками такой группы могут быть специалисты любого уровня: от линейного сотрудника до менеджера высшего звена. Перед специалистами ставится определенная задача, которую им нужно решить за конкретный промежуток времени. В рабочей группе выбирают ответственного, который определяет количество участников, организывает встречи, составляет протоколы и фиксирует итоговые решения группы. Группа в свою очередь разрабатывает алгоритм действий для эффективного решения поставленной задачи, а также определяет сроки ее реализации.

Для более эффективной работы над поставленной задачей участников группы лучше предварительно обучить методологии и аналитическим методам при решении проблемы.

Отличие от метода «обучение действием» заключается в том, что рабочая группа выносит только свои решения в форме шагов достижения цели. Предложение, сформулированное участниками, передается на рассмотрение руководству компании. Руководство компании может принять во внимание решение группы или отклонить их предложение.

Преимущества работы в группах:

- Развитие самостоятельности сотрудников;
- Формирование у сотрудников навыка принятия решения;
- Повышение мотивации сотрудников за счет того, что они осознают степень своего влияния на ситуацию внутри организации.

Баскет-метод.

В литературе встречаются и другие названия этого метода: «Ин-баскет» или «Ин-трей», соответствующие английским вариантам названий «In-Basket» и «In-Tray» (буквально: «basket» — корзина).

Это метод обучения на основе имитации ситуаций, часто встречающихся в практике работы руководителей. Обучаемому предлагают выступить в роли руководителя, которому требуется в срочном порядке разобрать накопившиеся на его столе деловые

бумаги (корреспонденцию, докладные записки, отчеты, факсы, телефонограммы и т.д.), предприняв по ним определенные действия. Кроме того, он получает всю необходимую информацию об организации и о руководителе, от лица которого ему приходится выступать. Упражнение можно усложнить, включив в него телефонные звонки, визиты разных людей, незапланированные встречи, экстренные ситуации и т.п.

В ходе самостоятельной работы слушатель должен проанализировать каждый документ, упорядочить всю предложенную информацию, выявить наиболее острые проблемы, установить, какая информация является наиболее существенной, и на основе этого анализа принять решения по предложенным материалам и подготовить соответствующие документы (приказы, распоряжения, письма, служебные или докладные записки и пр.) для решения поставленных проблем.

Как правило, в рамках этого метода с деловыми бумагами работают индивидуально, но можно организовать взаимодействие обучающихся, раздав им разные пакеты документов и дав соответствующие инструкции.

Возможности данного метода: он развивает способность к анализу, систематизации и отбору наиболее важных факторов и их классификации с учетом важности и срочности, к формулированию путей решения разных проблем.

Преимущества метода: высокий уровень мотивации участников и высокая их включенность в решение поставленных задач. Баскет-метод позволяет оценить способность кандидата к работе с информацией, к ее распределению по степени важности, срочности, приоритетности и умение принимать решения на основе имеющейся информации.

Ротация.

Ротация представляет собой метод самостоятельного обучения, при котором сотрудник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков. Ротация широко применяется предприятиями, требующими от работников поливалентной квалификации, т.е. владения несколькими профессиями.

Преимущества метода ротация:

- Оказывает положительное влияние на мотивацию сотрудника;

- Помогает преодолевать стресс, вызываемый однообразными производственными функциями;
- Расширяет социальные контакты на рабочем месте.

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. После проведенной работы с сотрудником проводится дополнительное интервью о тех выводах, которые он для себя сделал.

Этот метод можно использовать, если вы хотите переквалифицироваться на другую специальность. Таким образом, менеджер по персоналу одной крупной компании решила переквалифицироваться на маркетолога. У нее была возможность побыть «тенью» такого специалиста, и двух дней хватило на то, чтобы определиться в выбранной профессии.

Данную форму обучения можно использовать в процессе адаптации новых сотрудников. Например, в течение двух дней такой сотрудник становится «тенью» успешного специалиста и погружается в изучение всего процесса работы. Применяя shadowing можно улучшить интеграцию внутри компании и повысить согласованность действий между специалистами различных подразделений.

В России метод shadowing сейчас активно применяется в аудиторских компаниях.

Преимущества применения метода Shadowing:

- Простота и экономичность;

- Убыстряется процесс адаптации сотрудника к новому виду деятельности;
- Компания улучшает свой имидж посредством демонстрацию своей активной позиции по развитию персонала;
- У сотрудника появляется возможность погрузиться в «реальную» обстановку.

Обучение по методу 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 знания.

Метод «secondment» практически не известен в нашей стране, соответственно нет точных данных о его эффективности в рамках российских компаний, не отработан механизм замещения сотрудника или группы, отправляемых в командировку.

Преимущества применения метода Secondment:

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

Обучение по методу «buddying».

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. Иногда бывает очень полезно взглянуть на свои действия и реакции со стороны, «buddy» предоставляет такую возможность. Метод buddying основан на

предоставлении информации или объективной и честной обратной связи при выполнении задач в первую очередь, связанных с освоением новых навыков, во вторую очередь связанных с выполнением текущих профессиональных обязанностей.

От наставничества или коучинга *buddying* отличает то, что его участники абсолютно равноправны. В такой форме работы нет «старшего» и «младшего», наставника и подопечного, коуча и «коучуемого», обучающегося и обучаемого.

Обратную связь можно предоставлять после совещаний, планерок, дискуссий, телефонных переговоров. Конечно, прежде чем приступить к такому методу необходимо обучить сотрудников давать объективную обратную связь, делать выводы и грамотно предоставлять информацию. Обращаю ваше внимание на то, что такая система требует постоянного контроля со стороны службы персонала.

Несмотря на то, что метод «*buddying*» сравнительно недавно появился на российском рынке, он стал широко применяться в компаниях, где адаптация сотрудников предполагает закрепление «наставника»

Преимущества применения метода Buddying:

- Возможность сотруднику получить объективную информацию о своей работе;
- Возможность сотрудника наметить точки личного и профессионального роста, а также увидеть недостатки и исправить их;
- Создать интерактивное общение, улучшить навыки межличностного взаимодействия.

В современной практике обучения персонала существует огромное множество различных методов обучения. Каждый из них имеет свои достоинства и недостатки.

При планировании обучения в каждой конкретной организации необходимо учитывать множество факторов, чтобы грамотно составить программу обучения и развития.

Выбор метода обучения зависит от конкретной цели: получить новые знания, сформировать умения, выработать установку на уровне мышления, ценностей. Если говорить о достижении этих целей в комплексе, то необходимо использовать несколько методов обучения.

В настоящий момент очень популярны активные методы обучения персонала, при которых большое внимание уделяется именно практической основе передаваемых слушателям знаний, навыков и умений. В настоящее время распространены: тренинги, программированное обучение, групповые обсуждения, деловые и ролевые игры, кейсы

Активные методы обучения включают в себя любые способы, приемы, инструменты разработки, проведения и совершенствования процесса обучения чему-либо, которые отвечают следующим требованиям:

- приоритет характеристик, запросов, особенностей обучающихся в разработке и организации процесса обучения;
- сотрудничество обучающихся и преподавателя (в данном смысле — инструктора, координатора обучения) в планировании и реализации всех этапов процесса обучения (от определения учебных целей до оценки степени их достижения);
- активное, творческое, инициативное участие обучающихся в процессе получения необходимого им результата обучения;
- максимальная приближенность результатов обучения к сфере практической деятельности обучающихся; пригодность результатов к практическому внедрению, развитию и совершенствованию после окончания обучения;
- развитие — наряду со специфическими изучаемыми навыками — приемов эффективного обучения.

2.4. Коучинг как новый метод обучения и развития

Коучинг во всем мире сейчас находится на подъеме. Метод, первоначально пришедший из спорта, сейчас он нашел широкое применение во многих сферах человеческой жизни, связанных как с профессиональной деятельностью, так и с личностным развитием. Об этом свидетельствует хотя бы тот факт, что за три последних года число зарегистрированных коучей только в США и Канаде возросло с 20000 до 80000 тысяч человек. Еще одним косвенным свидетельством популярности этой специальности является огромное число всевозможных направлений профессиональной деятельности коучей. Только в рамках менеджмента их можно

перечислить более трех десятков, в том числе коуч для руководителей, для совета директоров, для отдела кадров, для персонала, коуч по организационному развитию, по лидерству, по качеству, по реинжинирингу, по продажам, по связям с общественностью, по ценовой стратегии, по новому бизнесу и т.д. Прибавим к этому еще четыре десятка направлений личного или персонального коучинга.

Термин коучинг происходит от среднеанглийского слова «соаче» (фургон, вагон). Коуч в буквальном смысле слова — некое транспортное средство, позволяющее людям перемещаться в желаемое место.

Коуч в образовании и спорте — это репетитор, обучающий воспитанников основным приемам и стратегиям, а процесс коучинга в этом случае представляет собой интенсивный тренинг с использованием четких инструкций и наглядных примеров, он сфокусирован на улучшении реальных результатов человека.

Согласно «Англо-русскому словарю», слово «coaching» означает «тренировать, заниматься репетиторством, подготавливать к экзаменам или состязаниям». В «Кратком Оксфордском словаре» это слово означает «наставлять, воодушевлять, тренировать».

В основе коучинга лежат базовые принципы гуманистической и трансперсональной психологии, поэтому в рамках этого подхода человек рассматривается как единое целое, особое внимание уделяется его способности действовать.

Начиная с 80-х годов XX века, понятие коучинга стало употребляться в более широком значении. Коучинг теперь чаще всего предполагает индивидуальную работу с клиентами, которая помогает им достигать результатов в личной и профессиональной сфере, следуя индивидуальным стратегиям, приводящим к жизненным изменениям. Коучинг позволяет раскрыть потенции клиента к обучению, которое, в свою очередь, обеспечивает более полную его самореализацию и более высокое качество жизни.

Коучинг рассматривается как процесс, в ходе которого отдельным людям и целым коллективам помогают действовать продуктивно и максимально реализовывать свои способности. Он предполагает раскрытие и использование сильных сторон людей, помощь им в преодолении личных барьеров и ограничений в достижении лучших результатов, а также повышение их результативности работы в команде. (Р.Дилтс, 2004), С.Торп и Дж.Клиффорд (2004)

определяют коучинг как процесс помощи тому или иному субъекту в улучшении количественных или качественных характеристик его деятельности посредством критического отражения того, каким образом субъект использует специфические умения и знания.

Известный английский консультант М.Ландсберг определяет коучинг как динамичное взаимодействие коуча и подопечного, метод, направленный на повышение эффективности работы и усовершенствование профессиональных и личностных навыков, науку, позволяющую внедрять в свою жизнь навыки системности и креативности.

Несколько иной акцент сделан в определении коучинга, которое дают Л.Уитворт, Г.Кимси-Хаус, Ф.Сэндал (2004). Коучинг — это сознательно создаваемые отношения, направленные на то, чтобы человек продвигался к самореализации, эффективно действовал и учился новому в течение всей жизни.

Несмотря на некоторую разницу в дефинициях, касающуюся в первую очередь контекста использования коучинг-подхода в консультировании, очевидным является то, что под главной задачей коучинга все авторы подразумевают помощь клиенту в достижении максимальной эффективности его деятельности, карьеры, отношений, жизни в целом. Причем в отличие от других направлений практической работы, в коучинге основной акцент делается на обучении.

Приведенные определения свидетельствуют о том, что существует весьма тонкая грань между коучингом и тренингом, консультированием, наставничеством, линейным менеджментом.

С.Торп и Дж.Клиффорд (2004) отмечают, что перечисленные понятия являются пересекающимися. Коучинг как процесс переноса нового умения в реальную жизнь может считаться реальным продолжением тренинга, который ориентирован на формирование умений и навыков.

Во многих организациях коучинг и наставничество являются составными частями одного проекта или процесса. Однако, в отличие от коучинга, наставничество проявляется как общие указания или советы по поводу каких-либо жизненно важных проблем или карьеры. Наставничество является более широким, по отношению к коучингу методом. Коучинг чаще ориентирован на конкретный навык, конкретную сферу деятельности.

Консультирование в большинстве случаев фокусируется на эмоциях и чувствах, а не на достижении эффективности деятельности. Консультирование ориентировано на поиск источника проблем в прошлом, коучинг — на достижение результатов в будущем.

Что касается линейного менеджмента, то под ним подразумевается способности максимально эффективного использования возможностей работников. Как показывает практика, в процессе менеджмента все чаще используется коучинг, однако его применение не является обязательным и зависит от конкретных возможностей менеджера.

Существующие различия не являются препятствием для использования коучингового подхода в тренингах, консультировании, наставничестве, более того, применяемый профессионалом, он способен привести к видимым позитивным изменениям в короткие сроки.

Подводя некий итог сказанному, можно сказать, что в настоящее время единство в определении целей и задач коучинга отсутствует. В связи с этим разнятся представления исследователей и последователей коучинга относительно его видов. С одной стороны, виды коучинга выделяются по критерию сфокусированности на той или иной сфере: корпоративный коучинг, коучинг маркетинга, коучинг малого бизнеса, коучинг отношений, коучинг стилей жизни, коучинг качества жизни, коучинг достижения успеха (М. Аткинсон, 2001). Пожалуй, это выделение на сегодня является системообразующим. Остальные представляют из себя лишь частности перечисленных видов.

О коактивном коучинге, как об альянсе двух равноправных партнеров, нацеленном на удовлетворение потребностей клиента говорят в своих работах Л. Уитворт и др. (2004). Они предлагают коучам сконцентрировать усилия в следующих направлениях работы: выявление ценностей клиента и углубление его самореализации, достижение жизненного баланса и коучинге бытия.

Новый вид коучинга — коучинг эмоциональной компетентности, то есть развитие навыков осознания, управления и выражения эмоций, развивает М. Рейнольдс (2003). Этот вариант, так же как и предыдущий имеет дело с развитием личности клиента.

Иной подход к классификации видов коучинга предлагается в работах Р. Дилтса. В основу своей классификации автор ставит теорию о нейробиологических уровнях научения Г. Бейтсона (1972).

В зависимости от того, на каком логическом уровне проходит процесс взаимодействия между коучем и клиентом (уровнях окружения, поведения, способностей, ценностей или идентичности) автор выделяет следующие виды коучинга: руководство и опека, собственно коучинг, обучение, менторство, спонсорство и пробуждение.

Коуч руководитель и опекун работает на уровне окружения, в котором произошли изменения. Его задача — создать безопасное и благоприятное окружение для своих клиентов.

Коучинг как таковой (традиционный коучинг) происходит на поведенческом уровне. Здесь используются методы тренерской работы в спорте. Он ориентирован на развитие осознанной компетентности и совершенствование поведенческих навыков. Коуч этого типа наблюдает за поведением людей, дает советы и указания о том, как лучше действовать в определенных контекстах и ситуациях.

Коучинг как обучение оказывает помощь в развитии когнитивных навыков и способностей, формировании новых стратегий мышления. Здесь акцент делается именно на новом материале, а не на прошлых результатах.

Коуч-ментор работает на уровне убеждений и ценностей, помогая их сформировать или повлиять на них. Этот подход предполагает раскрытие «внутреннего ментора» клиента.

Коучинг-спонсорство заключается в осознании и признании сущности или идентичности другого человека. Спонсорство включает поиск внутреннего потенциала в других людях. Спонсоры обеспечивают условия, контакты и ресурсы, которые позволяют какой-либо группе, отдельному человеку сосредоточиться на своих способностях и навыках, развивать и использовать их.

Пробуждение включает уровень видения, миссии и духа. «Пробуждающий» поддерживает другого человека, обеспечивая атмосферу и переживания, которые позволяют ему наилучшим образом понять, что такое любовь, он сам и его душа. Он подводит других людей к пониманию их миссии и видения через осознание собственного видения и миссии.

В контексте трансформационного коучинга М.Аткинсон считается, что в коучинге предпочтительнее целостный, системный подход, а работа с клиентом должна затрагивать все уровни в направлении сверху — вниз, от миссии к окружению. Именно такой подход позволяет добиваться максимальных результатов (высокая эффективность предложенного метода заключается в том, что в соответствии с теорией Г.Бейтсона, развитие осознанности на более высоком логическом уровне приводит к изменениям на более низких уровнях).

Приходится признать, что в настоящее время четкого теоретического фундамента у коучинга нет, что вполне оправданно, ведь основной вектор развития этого направления от практики — к теоретическим обоснованиям. Однако у этого нового метода практической психологии все впереди, тем более результативность его использования высока.

Особенно хорошо зарекомендовал себя коучинг в организационном консультировании и менеджменте. К примеру, сегодня 40% компаний, входящих в список лучших компаний мира, используют в процессе управления модель коучинга.

Коучинг в организациях предполагает разнообразные способы помощи людям в повышении эффективности их деятельности и включает коучинг проектов, а также ситуативный и транзитивный коучинг. Коучинг проектов основывается на стратегическом управлении коллективом для наиболее эффективного достижения какого-либо результата. Ситуативный коучинг сосредоточен на конкретных улучшениях или усовершенствованиях в определенном контексте. Транзитивный коучинг предполагает помощь людям в стрессовой ситуации перехода от одной деятельности или роли к другой.

Практика показывает, что эффективность использования коучинга превосходит традиционные методы обучения. Сила метода состоит в том, что в ходе консультирования коуч стремится не только вселить в клиента веру в собственные силы, но и передать ему технологию самокоучинга. Человеку вовсе не обязательно общаться с коучем на протяжении всей своей жизни. Отношения коучинга, которые на практике длятся от нескольких недель до нескольких месяцев позволяют ему открыть в себе новые возможности к развитию и обретению контроля над собственной

жизнью. Таким образом, основные принципы, базовые приемы и ориентация на развитие навыков самообучения являются теми китами, на которых не только зиждется все здание нового практического метода, именно они делают коучинг — искусством XXI века.

Базовые принципы коучинга четко выделены в работах известных американских теоретиков и практиков нового направления Л. Уитворт, Г. Кимси-Хаус, Ф. Сэндал (2004):

- Человек изначально является творческой, целостной личностью и обладает соответствующими ресурсами. Человек сам знает ответы или может их найти. Заглядывая в себя с помощью коуча, человек обнаруживает, что он знает себя, свои сильные стороны и свои недостатки, он начинает понимать, чего хочет, чего боится, что его мотивирует и что сдерживает, каковы его цели и взгляды и где он упускает свои возможности.

- Постановка задач исходит от клиента. Отношения в коучинге полностью фокусируются на результатах, которых хочет достичь клиент. Функция коуча состоит в том, чтобы не допускать отклонений от выбранного направления. Задача коуча — помочь клиенту сформулировать свои мечты и цели, уяснить свое назначение и достичь желаемого результата.

- Отношения между коучем и клиентом представляют целенаправленный альянс. В коучинге клиент не получает готовую программу отношений, а сам участвует в их формировании и развитии. Процесс формирования альянса подразумевает взаимную ответственность коуча и клиента. Таким образом, клиент чувствует, что осуществляет контроль за отношениями, а в конечном счете и за изменениями, которые совершает в своей жизни.

- Коучинг обращается ко всей жизни клиента в целом. Коучинг сосредотачивается на трех принципах жизни клиента: самореализации, балансе и процессе.

- Говоря о методах, используемых в коучинге, заметим, что в качестве базовых выступают наблюдение и беседа, в некоторых случаях используется анкетирование, тестирование (шкалирование), анализ продуктов деятельности. Из сказанного следует, что умения видеть/замечать и слушать/слышать, а также умение задавать «правильные» вопросы и давать эффективную обратную связь относятся к базовым умениям профессионального коуча.

Если в том, что касается методов, больших разногласий у представителей данного подхода нет, то в выборе конкретных приемов (инструментов) работы с клиентом каждый коуч придерживается своих профессиональных предпочтений. Эти предпочтения зависят как от предшествующего опыта, полученного специалистом в русле того или иного психологического направления (гештальт-психологии, нейролингвистического программирования, гуманистической психологии, телесно-ориентированной психологии, трансперсональной психологии, когнитивной психологии и т.д.), так и от предшествующей профессиональной деятельности коуча (не секрет, что многие успешные коучи пришли в эту специальность из юриспруденции, спорта, физики, естествознания и т.д.) Однако следует отметить, что многие из них были разработаны в русле нейро-лингвистического программирования (НЛП), и с успехом используются специалистами НЛП в консультировании и терапии.

Так или иначе, все многообразие инструментов коучинга можно свести к следующим:

инструменты, облегчающие установление раппорта (например, смысловые смягчители — «словесный пух», калибровка привычек по репрезентации информации VAKD, подстройка, обратная связь и т.д.);

инструменты, позволяющие четко сформулировать запрос клиента («колесо коучинга», переформулирование цели в формате SMART, Декартовский квадрат, «волшебные вопросы»);

инструменты, облегчающие заключение контракта, например, шкала 1-10, определение клиентом приобретенного за сессию опыта;

инструменты, позволяющие эффективно провести клиента по этапам коучинговой сессии (формат «как если бы...» и последующее планирование достижения результата, исследование глубинных (корневых) ценностей и их присоединение к планируемому результату, моделирование мета-программ, состояний с помощью полярной шкалы, создание «идеального образа «Я», стратегия У. Диснея, мозговой штурм, визуализации, моделирование привычек, «три шляпы», «Будь готов» — техника направлена на работу с убеждениями, домашние задания).

Различные авторы в разной мере привержены к использованию в практике работы приемов и инструментов НЛП. Так,

Р.Дилтс, известный теоретик и практик НЛП предлагает к использованию в формате коуч-сессии все самые эффективные приемы, позаимствованные из этого направления, напротив, Л.Уитворт и др., разработчики коактивного коучинга, используют в своей работе лишь немногие элементы НЛП, связанные в первую очередь с визуализациями, представитель английской школы коучинга М.Ландсберг предлагает работать с техниками, которые были почерпнуты им в процессе изучения опыта самых успешных людей мира, М.Аткинсон интегрирует в практику коучинга как техники НЛП, так и другие приемы, разработанные в различных направлениях психологии и менеджмента.

Что касается отечественных теоретиков и практиков коучинга, то их опыт основывается на знакомстве с зарубежными материалами. Адаптация коучинговых процедур к российскому менталитету только началась, поэтому в настоящее время бизнес коучингом пользуются в большей части компании, созданные с привлечением иностранного капитала и ориентированные на западные модели управления. Практика личностного коучинга в нашей стране развита достаточно слабо, также как и практика психологического консультирования вообще. Таким образом, продвижение коучинга на отечественном рынке консалтинговых услуг — вопрос времени.

Несмотря на то, что новая профессия коуча переживает пока лишь период становления, этическая сторона этой деятельности регулируется стандартами, которые разрабатываются и корректируются международной федерацией коучинга ежегодно. В списке стандартов — личностные характеристики коуча и описание коучинговых отношений, положение о конфиденциальности информации, защите клиента, конфликте интересов, требование переадресации клиента в случае обнаружения ограничений возможностей коучинга, описание ответственности коуча за нарушение профессиональной этики.

Коучинг — сегодня — это динамично развивающаяся область практической психологии и менеджмента, за которой многие исследователи признают будущее. Оптимистично смотреть на перспективы использования этого метода позволяет то, что коучинг раскрывает новые пути к достижению человеческого совершенства, дарит людям возможности жить полной жизнью.



ПРАКТИЧЕСКИЕ СИТУАЦИИ

Профессиональная подготовка. Ситуация «Компания ФКИ»

Фьюджи Коммьюникейшнс Интернешнл (ФКИ) — совместное предприятие, основанное компаниями Фьюджи Электроникс (ФЭ) (Япония) и КТ (Канада). Канадская сторона является владельцем 51% акций СП. Штаб-квартира СП находится в г. Сагамихаре, пригороде Токио. Предприятие имеет несколько фабрик, разбросанных по всему японскому архипелагу. Первая — около Осаки. Вторая — в Сагамихаре, третья — недалеко от Саппоро, на самом северном острове — Хоккайдо.

Штат СП насчитывает около 22000 работников, 600 из которых являются служащими головного офиса в Сагамихаре. Президент СП — японец, и большинство руководящих постов в генеральном менеджменте также занимают японцы. Самая высокая позиция, которую занимают канадцы, — старший управляющий по финансовым операциям.

Отдел управления человеческими ресурсами (ОУЧР) — наибольший из всех отделов ФКИ. Вместе с работниками аппарата управления в нем работает 350 человек. Если распределить это количество работников по трем имеющимся заводам, то на каждый из них придется 115 человек, или, другими словами, 1 штатный работник ОУЧР на 190 работников компании.

Президент СП никогда не принимает важных решений без вводной информации от своего вице-президента, руководителя ОУЧР. Это результат того, что ОУЧР всегда находится на высоте современных требований по части определения перспективных задач генерального менеджмента.

Высший аппарат управления СП считает вопрос о найме одним из самых важных. Ведь если будет отобран не тот человек, компания только с годами почувствует последствия от этого, т.к. ФКИ следует японской традиции пожизненного найма постоянной рабочей силы.

ФКИ следует также традиционной японской модели найма выпускников колледжей и университетов, не имеющих какого-либо трудового стажа. Японские работодатели предпочитают

нанимать на работу неопытных служащих, не испорченных различными философиями ведения бизнеса.

СП поддерживает постоянный контакт с профессорско-преподавательским составом высших школ, колледжей и университетов. Эти контакты подкрепляются небольшими субсидиями или иными «вежливыми обхождениями», для того чтобы получать сведения о лучших студентах.

Каждый год ФКИ нанимает от 100 до 200 служащих, большинство из которых, получает должность стажера по управлению. Для этого компания опрашивает около 1000 кандидатов из высших школ, колледжей и университетов. Все претенденты проходят строгую процедуру отбора, которая отсеивает половину из них.

Это подробный анализ успеваемости, тестирование на знание таких предметов, как история, политология, география, международные экономические отношения, плюс тест, отражающий как общий уровень интеллекта, так и склонность к ведению бизнеса.

Оставшиеся кандидаты приглашаются в штаб-квартиру компании в Сагамихаре, где они подвергаются многоступенчатым персональным собеседованиям (интервью) с руководителями всех звеньев управления. Этот процесс устраняет еще 50% кандидатов.

Выдержавших эти испытания — 200-250 человек — снова, отсеивают. Работает ли кто-нибудь из членов семьи на фирме-конкуренте? Принадлежит ли кандидат к какой-нибудь радикальной студенческой организации? Имел ли столкновения с законом? Был ли кто-нибудь в семье осужден? Уходят те, кто хотя бы на один вопрос ответил «Да». Остается приблизительно требуемое число людей, которое компания и планировала нанять.

Затем отобранные претенденты участвуют в программе по ориентации (внушение идей) в течение трехмесячного периода. Первый день проходит в аудитории, где руководители высшего звена управления рассказывают об истории компании, превозносят добродетель и достижения ее нынешних руководителей, объясняют ее положение, как на японском, так и на мировом рынке. В оставшиеся недели новичкам показывают заводские корпуса, знакомят с их непосредственными начальниками и представляют рабочим бригадам, в которых они будут работать.

Основные цели этой программы — внушение чувства гордости в новых служащих, попытка отождествлять их с компанией

(японские работники гордо носят значки с символикой компании на лацканах пиджаков или на отвороте рабочей одежды и представляют себя как «Танака из Фьюджи компьютер») и вызов у них чувства единства и веры в них. Теперь легче понять, почему служащий, прошедший такую программу ориентации в одной компании, будет в другой иметь трудности в приспособлении к иной корпоративной философии и духу.

Этот процесс показывает, какой необыкновенно длинный путь проделывает фирма ФКИ, чтобы быть уверенной, что принято верное решение о найме. Единожды нанятый работник не может уклониться от своих обязательств (которые являются взаимными) по трудовому контракту. Даже если окажется, что решение о найме было ошибочным, служащего не уволят. Он может продвигаться немного медленнее и не так высоко подняться по служебной лестнице, как его коллеги, но у него всегда будет гарантия занятости. Конечно, в крайних случаях существуют способы избавления от неугодного работника. Одним таким типичным для японских корпораций способом является предоставление работнику так называемого «оконного стола» — стола в отдельной комнате без телефона и всяких других внутренних и внешних наборов удобств. Его практически игнорируют до тех пор, пока он не увольняется по собственному желанию. Западный человек мог подумать, что это легкий путь заработать себе на жизнь, но для подчиненного корпоративным интересам и духу японца это ассоциируется с адом.

После программы по ориентации начинается собственно обучение. Предполагается, что у новичков нет трудовых навыков и специальной профессиональной подготовки (за исключением инженерных специальностей). Первые два года работы новички обычно проходят через ротацию в пределах всей компании, сопровождающуюся постоянным обучением до тех пор, пока стажер не приобретает достаточного опыта практической деятельности в различных структурных подразделениях. «Крестный отец» (обычно это работник высшего звена управления) следит за процессом развития обучающегося. Он постоянно контактирует с различными начальниками, под руководством которых стажер обучается профессиональным премудростям, контролирует его успехи и всегда находится в его распоряжении для решения возникающих проблем.

При определении ежегодных оценок ориентируются на две основные характеристики стажера: деловую хватку и отношение к труду.

Первая из названных характеристик содержит в себе способность к администрированию и к гармоничному трудовому взаимодействию в коллективе, решительность, способность вести переговоры и знание компании.

Отношение к труду измеряется по следующим критериям: соблюдение методики проведения отчетности, принятие ответственности, соблюдение графика рабочего времени, выполнение правил трудового распорядка и соблюдение границ личных и производственных интересов.

После двух лет непрерывного обучения под руководством и наблюдением, «крестный отец», менеджеры и сам стажер принимают совместное решение, какой должности он в наибольшей степени соответствует. И, как уже говорилось, она может быть совсем не связана с багажом знаний, полученным в учебном заведении. Для японцев более важно то, как мотивирован служащий и в каком качестве он был бы наиболее полезен фирме, а не то, что он просто умеет делать.

Такая программа по ориентации и обучению гарантирует обучающемуся овладение необходимыми знаниями всех аспектов производственной деятельности и является действительно всеобъемлющей. Когда необходимо, служащий может с учетом потребности подразделений компании выбрать для себя любую должность. Здесь мы видим практику подхода к управлению, очень редко встречающуюся на западных компаниях.

Другой интересный подход японцев в отношении обучения состоит в том, что японские компании не боятся вкладывать огромные капиталовложения в систему профессионального обучения, т.к. они убеждены, что работник будет с ними до конца своей жизни.

Например, ФКИ посылает своих наиболее перспективных стажеров для прохождения трехмесячной специальной программы обучения управлению в Центр управления. Стоимость обучения по данной программе составляет 12000 \$ на одного участника. Немногие североамериканские компании готовы рискнуть такими деньгами для инвестирования их в обучение своего работника.

Теперь ознакомимся с системой обучения персонала на канадской головной компании ФКИ. Канадский партнер (КТ) осуществляет свою программу обучения по типично североамериканскому пути. КТ проводит наем своих кандидатов в области управления, главным образом, из канадских университетов посредством рекламных объявлений и их отбора после короткой беседы в университетском городке. Затем они приглашаются на собеседование в главный офис, где менеджер по управлению человеческими ресурсами проводит предварительное интервью и затем на его основании представляет краткие сведения управляющему отделом человеческих ресурсов, которые уже непосредственно проводят отборочное интервью и принимают окончательное решение о найме. Критерии отбора (по приоритету):

1. Успеваемость, особенно по предметам специализации.
2. Дополнительная деятельность (занимал ли какую-либо руководящую должность в студенческой организации в период обучения?).
3. Опыт практической деятельности по специальности (желательно, но не столь важно).
4. Знание языков.
5. Личное впечатление от интервью.

Кандидаты нанимаются в соответствии с их специализацией. Они проходят двухдневную программу по ориентации, в течение которой ответственные лица разъясняют политику компании и задач и специалистов в области управления человеческими ресурсами, говорят о путях управления карьерой и системе премиальных выплат.

Вслед за ориентацией служащих представляют своим начальникам, трудовому коллективу и дают им первое задание. После шести месяцев молодые специалисты проходят первую аттестацию по оценке исполнения. Если их руководители, осуществляющие контроль, замечают характерные недостатки, они рекомендуют другую внутрифирменную программу обучения, либо программу внешнего обучения, которая будет оплачена компанией, лишь в том случае, если направленный работник ее успешно завершил.

КТ имеет отдел по управлению обучением (ОУО), состоящий из менеджера и трех преподавателей. ОУО производит ежегодный

анализ потребности в обучении путем опроса работников среднего звена о планах на следующий год в области повышения квалификации. Затем менеджер принимает решение о целесообразности программ по обучению без отрыва и с отрывом от основной деятельности.

Вопросы к ситуации

- Проанализируйте преимущества и недостатки обоих подходов к программе обучения.
- Японская система образования уделяет особое внимание совершенствованию личности и общему образованию и уступает право на обучение трудовым функциям работодателям. Канадская же система делает особое ударение на более узком, специализированном обучении и сфокусирована на приобретении высокой профессиональной квалификации по данной специальности. Какая из систем, по вашему мнению, является наиболее подходящей для выпуска эффективных менеджеров? Почему?
 - При какой из этих двух систем расходы на образование более высоки?
 - Какая система образования является более эффективной при данных издержках на ее функционирование?
 - Смогли бы эти две компании извлечь определенную пользу для себя, изучая подход каждой к применению имеющейся системы профессионального обучения?
 - Какая из систем более приемлема для России?

Ротация персонала. Ситуация «Выбор»

Руководитель отдела кредитования одного из российских банков Татьяна Михайловна после долгих размышлений приняла, наконец, окончательное решение о необходимости введения штатной должности заместителя начальника отдела. Это было связано с тем, что постоянно увеличивающийся объем работы отдела, где Татьяна Михайловна была единственным менеджером, стал отражаться на качестве работы. Татьяна Михайловна понимала, что за ежедневной «текучкой» начинает упускать из виду наиболее важные проблемы, которые следовало решать в отделе.

Круг потенциальных кандидатов быстро сузился до двух сотрудниц. Первой была ее давняя подруга Елена Николаевна; с ней они пятнадцать лет назад вместе учились в Финансовой академии. Годы совместной учебы в одной группе, жизнь в общежитии, радости и горе — все это очень сблизило их. Они доверяли друг другу, а после замужества продолжали дружить семьями. Как специалист, Елена Николаевна была исполнительным и вполне квалифицированным работником. Ей не хватало, по мнению Татьяны Михайловны, творческой «жилки», энергичности и настойчивости в достижении поставленных целей.

Именно эти качества и позволили в свое время Татьяне Михайловне стать руководителем отдела кредитования и соответственно начальником Елены Николаевны. Данное событие Елена Николаевна приняла внешне спокойно.

Вторая кандидатура, Надежда, сотрудница 30 лет. В этом банке работает 3 года. Имеет высшее экономическое образование. И в этом году получила второе высшее — юридическое. По ее предложению были внедрены новые условия кредитования, что способствовало привлечению новых клиентов.

Вопросы к ситуации

- Кому, по вашему мнению, следует отдать предпочтение в решении вопроса о заместителе отдела: подруге Елене Николаевне или молодой сотруднице Надежде?
- Объясните свое решение, стараясь взвесить достоинства и недостатки каждой кандидатуры.
- Какими качествами должен, прежде всего, обладать менеджер?
- Имеется ли специфика в работе заместителя начальника отдела банка, страховой фирмы, налоговой инспекции и других предприятий и организаций?



ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Назовите основные причины, которые вызывают необходимость постоянного развития персонала?
2. Охарактеризуйте основные принципы обучения взрослых людей.
3. Назовите основные методы обучения персонала.
4. Охарактеризуйте традиционные методы обучения персонала в организации.
5. Охарактеризуйте нетрадиционные методы обучения персонала в организации.
6. Что представляет собой обучение по методу «buddying»?
7. Что такое ротация? В чем преимущества и недостатки ротации персонала?
8. В каких случаях тренинг является эффективной формой обучения персонала?
9. Назовите основные правила построения тренинга.
10. Наставничество и коучинг: в чем сходства и различия этих методов.
11. Расскажите об истории появления коучинга на российском рынке образовательных услуг.



3. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Конец XX века характеризуется сменой взглядов ученых и практиков на роль персонала в деятельности организации. Если ранее работник рассматривался как ресурс, необходимый в производственном процессе, то в XXI столетии персонал — главная ценность компании, стратегический ресурс без которого невозможно достигнуть конкурентного превосходства. Такое обозначение роли персонала обусловлено рядом причин¹:

- научно-технический прогресс изменил содержание и характер труда, современные технологии требуют рассматривать персонал не с технократических позиций, а с позиции интеллектуальной составляющей, требующей высочайших профессиональных навыков;
- повышение значимости персонала способствует изменению возможностей контроля и повышение самоконтроля;
- изменение характера потребительского спроса, конкуренция, необходимость быстрой адаптации к меняющимся внешним условиям накладывает на персонал большую ответственность за принятие правильных решений — это, в свою очередь, требует постоянного профессионального роста сотрудников;
- повышение уровня культуры развития общества переводит потребности работника на ступень самовыражения, когда объективные факторы карьеры (социальный статус, материальное благополучие) уступает место субъективным (удовлетворенность от выполненной работы);
- развитие демократии, рост роли общественных организаций;
- рост цены высококвалифицированных работников, значимость таких фигур в организации приобретает стратегическое значение.

В связи с возрастанием роли и значения человеческого фактора в современных социально-экономических условиях нельзя

¹ Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Организационное поведение. — М.: Экономика, 2006. С. 157—158.

не учитывать закономерностей человеческого поведения и связанной с этим мотивации.

Руководитель, овладевший современными моделями мотивации, имеет большие возможности в привлечении образованного, квалифицированного работника к выполнению задач при достижении целей организации.

3.1. Понятие и виды мотивации

Стратегическое управление фирмой требует огромных интеллектуальных и финансовых усилий руководства для оценки состояния среды и выработки методов управления для достижения корпоративных целей. Эффективность вложения этих инвестиций во многом будет определяться тем, насколько персонал заинтересован в решении поставленных перед ним задач, особенно если это решение требует от него дополнительных усилий. Выработка и активизация (мотивация) определенного производственного поведения персонала — одна из важнейших задач, стоящих перед менеджментом.

Мотивация — это совокупность движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, имеющей определенную направленность.

Процесс мотивации (мотивирования) строится вокруг потребностей человека, которые и являются основным объектом воздействия с целью побуждения человека к действию. В самом общем виде *потребность* — это ощущение недостатка в чем-либо, которое имеет индивидуализированный характер при всей общности проявления. *Врожденные потребности*, общие для всех людей (первичные потребности) получили название — физиологические потребности. *Приобретенные (вторичные) потребности* связаны с существованием человека в группе, носят более персонифицированный характер и формируются под воздействием среды. Например, потребность в уважении, в достижении результата, любви и т.п.

Пока потребность существует, человек испытывает дискомфорт, и именно поэтому будет стремиться найти средства удовлетворения потребности (снять стресс). Устраненная (удовлетворенная)

потребность исчезает, но далеко не навсегда. Большинство потребностей возобновляются, при этом меняя форму проявления, переходя на другой уровень иерархии потребностей. Потребности являются основным источником активности человека, как в практической, так и познавательной деятельности.

Осознанная и сформулированная человеком потребность далеко не всегда приводит к действию (мотиву) по ее устранению. Для этого необходимы определенные условия:

- наличие достаточно сильного желания изменить ситуацию, удовлетворить потребность (хочу...) на уровне ощущений, что так дальше жить нельзя. Это условие является ключевым и определяет направление усилий для ресурсного обеспечения (материальных, финансовых, временных) для осуществления действий и развития способностей, знаний, навыков для удовлетворения потребностей (могу...).

Исходя из вышесказанного следует вывод. Мотивация — это создание условий, оказывающих воздействие на поведение человека.

Мотивационный процесс включает:

- оценку неудовлетворенных потребностей;
- формулирование целей, направленных на удовлетворение потребностей;
- определение действий, необходимых для удовлетворения потребностей.

Рассмотрим элементы процесса мотивации более подробно.

Стимулы выполняют роль раздражителей, воздействующих на работника извне с целью побуждения его к деятельности. Воздействие стимулов переводит существующие потребности в мотивы при условии соответствия их друг другу.

В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия, других людей, обещания и обязательства, предоставляемые возможности и т.п., что желал бы получить человек за определенные действия (производственное поведение).

Но побуждение к деятельности может идти не только извне (стимулирование), но и от самого человека (мотив). Здесь источником побуждения является мотивационная структура индивида, которая формируется под влиянием личностных факторов, воспитания, обучения. Мотивы порождает сам человек, сталкиваясь

с задачей или проблемой. Например, мотив достижения, познания и т.п. или мотив страха.

Мотив — это то, что вызывает определенные действия, вызванные собственными потребностями, эмоциями, позицией человека.

Один и тот же мотив может быть порожден в зависимости от ситуации как внешним воздействием (стимулом — внешняя мотивация), так и внутренней мотивационной структурой (внутренняя мотивация). Например, интерес как мотив может быть порожден природный любопытством и/или умелыми действиями руководителя.

Можно выделить два направления поиска способа удовлетворения потребностей.

1. Поиск способа достижения успеха при реализации потребности. Этот путь активизирует деятельность человека и придает действиям целевую направленность. Примеры мотивов, определяющих данный путь реализации потребностей: интерес, карьерный рост, самоутверждение и т.п.

2. Поиск путей избегания каких-либо обстоятельств, объекта или условий делает человека малоактивным, не способным к самостоятельным действиям. Основными мотивами поведения человека в этой ситуации являются тревога и чувство страха.

Поведение человека приводит к конкретному результату, который подвергается оценке. Степень удовлетворения влияет на поведение человека в сходных ситуациях в будущем. При этом люди стремятся повторить то поведение, которое ассоциируется с удовлетворением потребности, и избегать такого, которое ассоциируется с неудовлетворенностью.

Основная задача менеджера — создавать и/или активизировать те потребности персонала, которые могут быть удовлетворены в рамках системы управления предприятия (подразделения).

Эффективное управление персоналом предполагает гармоничное сочетание стимулов, мотивации и удовлетворения потребностей работников, посредством воздействия на содержание различных этапов (элементов) процесса мотивации.

Многочисленные теории мотивации стали появляться еще в работах древних философов. В настоящее время таких теорий насчитывается не один десяток. Чтобы их понять, необходимо знать предпосылки и историю их возникновения.

Истоки современной теории мотивации следует искать там, где впервые зародились сами психологические знания.

Взгляды на сущность и происхождение мотивации человека на протяжении всего времени исследования неоднократно менялись, но неизменно располагались между двумя философскими течениями: рационализмом и иррационализмом. Согласно рационалистической позиции — человек представляет собой уникальное существо особого рода, не имеющее ничего общего с животными. Мотивационный источник человеческого поведения усматривается исключительно в разуме, сознании и воле человека.

Иррационализм как учение распространяется в основном на животных. В нем, утверждалось, что поведение животного в отличие от человека несвободно, неразумно, управляется неосознаваемыми силами биологического плана, имеющими свои истоки в органических потребностях.

Вторая половина XIX в. ознаменовалась рядом выдающихся открытий в разных науках, в том числе в биологии, — появление эволюционной теории Ч. Дарвина. Своим учением Дарвин как бы перекинул мостик над пропастью, разделявшей человека и животных. Он сделал первый шаг вперед и в поведенческом и мотивационном сближении этих живых существ, показав, что у человека и животных есть немало общих форм поведения, в частности эмоционально-экспрессивных выражений, потребностей и инстинктов.

Под влиянием теории эволюции Дарвина в психологии началось изучение разумных форм поведения у животных (В. Келер, Э. Торндайк и др.) и инстинктов человека (З. Фрейд, У. Макдаугалл, И. П. Павлов и др.).

Если раньше понятие потребности, ассоциированное с нуждами организма, применялось только для объяснения поведения животных, то теперь его стали использовать и для объяснения поведения человека, соответственно изменив и расширив применительно к нему состав самих потребностей.

К середине текущего столетия в психологии мотивации выделились и до сих пор существуют и продолжают разрабатываться как относительно самостоятельные, по меньшей мере, 10 теорий. Только интеграция всех теорий с глубоким анализом и вычленением всего того положительного, что в них содержится, способно

дать нам более или менее полную картину детерминации человеческого поведения. Однако такое сближение серьезно затрудняется из-за несогласованности исходных позиций, различий в методах исследования, терминологии и из-за недостатка твердо установленных фактов о мотивации человека.

3.2. Содержательные теории мотивации

Содержательные теории восходят к началу XX в., их появление связывают с представителями научного менеджмента, такими, как Фредерик У. Тейлор, который предложил модель прогрессивной заработной платы для мотивации работников. Вслед за ними появилась «школа человеческих отношений», а затем содержательные теории мотивации Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Клейтона Альдерфера. Разработчиков содержательных теорий интересует выявление имеющихся у людей мотивов и их приоритетности. Они озабочены тем, какого рода вознаграждения или цели люди стараются добиться, чтобы чувствовать себя удовлетворенными и работать хорошо. Содержательные теории считаются «статичными», поскольку они одновременно учитывают всего один или несколько факторов и ориентированы либо на прошлое, либо на настоящее. Поэтому они не всегда могут предсказать мотивацию к труду или поведение; тем не менее, эти теории важны для понимания того, что же мотивирует людей к трудовой деятельности.

Иерархия потребностей А.Маслоу.

В 1943 году американский психолог Абрахам Маслоу в своей классической работе «Теория человеческой мотивации» в общих чертах наметил целостную теорию мотивации, целью которой было выяснение того, какие мотивы и в какой зависимости от степени удовлетворения потребностей являются действенными. Основываясь главным образом на своем клиническом опыте, он считал, что мотивирующие потребности человека можно расположить в иерархическом порядке. Он полагал, что если потребности определенного уровня удовлетворены, они перестают играть роль мотивирующих факторов. Чтобы мотивировать человека к

труду, необходимо активизировать следующий, более высокий уровень потребностей. Важным положением теории является то, что не сама потребность движет человеком, а ее неудовлетворенность. В соответствии с теорией, как только потребности более низкого порядка удовлетворены, они перестают мотивировать человека. Голодный человек будет стараться получить еду, которая находится в пределах досягаемости. Однако съев ее, человек не станет стремиться достать еще и потребует мотивацию на более высоком уровне потребностей.

В своей иерархии потребностей Маслоу выделил пять уровней.

1. Физиологические потребности

Самый первый, базовый уровень в иерархии — физические потребности, соответствующие врожденным первичным потребностям: голод, жажда, секс, потребности в жилище, одежде и сне.

2. Потребность в безопасности или экзистенциальные потребности

Этот уровень потребностей приблизительно соответствует мотиву безопасности. Маслоу выделяет как эмоциональную, так и физическую безопасность. Весь организм может стать механизмом поиска безопасности. Потребности в безопасности можно разделить на физические (отсутствие угрозы жизни и здоровью) и экономические (отсутствие угроз экономическому положению). Как и в случае с физиологическими потребностями, если потребность в безопасности удовлетворена, она перестает быть мотивирующим фактором.

3. Потребность в любви

Третий, средний уровень потребностей, в общем, соответствует потребностям в любви и принадлежности. Как и Фрейд, Маслоу обвиняют в неудачном выборе слов при определении уровней. Использование им слова «любовь» имеет много вводящих в заблуждение коннотаций, таких, например, как секс, который в действительности является физиологической потребностью. Возможно, более подходящими понятиями для обозначения этого уровня были бы «потребность в принадлежности» или «социальные потребности».

4. Потребности в чувстве собственного достоинства и потребности в статусе

Эти потребности включают более высокие потребности человека. Как составные этого уровня могут рассматриваться потребности во власти, достижениях и статусе. Маслоу обращает особое внимание на то, что уровень признания включает как самоуважение, так и уважение со стороны других людей.

5. Потребность в самовыражении или духовные потребности

Этот уровень представляет кульминацию всех низших, средних и высших потребностей человека. Люди, добившиеся возможности самовыражения, реализовали свой потенциал. Самовыражение тесно связано с концепцией «Я».

Маслоу не предполагал, что его иерархия потребностей будет напрямую использована в трудовой мотивации. На протяжении 20 лет после разработки своей теории, Маслоу всерьез не интересовался проблемами мотивации людей в организации. Несмотря на недостаток интереса со стороны самого Маслоу, другие ученые, стали активно использовать теорию Маслоу для изучения проблем управления персоналом. Иерархия потребностей оказала огромное влияние на современный подход к мотивации в менеджменте.

Классифицированные по содержанию мотивы могут быть подразделены в соответствии с их иерархической структурной моделью на пять классов (ступеней) — так называемая «пирамида потребностей». Потребности первой ступени Маслоу считает врожденными, потребности остальных уровней — приобретенными.

Маслоу писал, что средний гражданин удовлетворяет примерно: базовые потребности — на 85%, потребности в безопасности — на 70%, тогда как социальные потребности могут быть удовлетворены на 50%, потребность в признании — на 40%, а потребность в самовыражении — менее чем на 10%.

Приблизительно через десять лет после публикации своей первой работы Маслоу попытался разъяснить свою позицию; заявив, что, удовлетворяя потребность в самореализации у людей, мотивированных служебным ростом, на самом деле можно скорее повысить, чем уменьшить эту потребность. Он также отошел от некоторых своих первоначальных идей, например о том, что потребности более высокого уровня проявляются лишь тогда, когда удовлетворяются потребности более низкого уровня, которые долгое время подавлялись и не удовлетворялись. Маслоу

подчеркивал, что поведение человека определяют и мотивируют многие факторы.

Результаты большинства исследований показывают, что идеи Маслоу не являются окончательным ответом на все вопросы, касающиеся трудовой мотивации. И все же эта теория стала крупным вкладом в науку, дав менеджерам представление о разнообразных потребностях людей в условиях трудовой деятельности.

Работая с моделью Маслоу, необходимо помнить: вовсе не обязательно, что люди с равными доходами будут иметь одинаковые потребности. Совокупность человеческих потребностей тоже не обязательно должна оставаться постоянной.

Теория «достижения — власть» Д. МакКлелланда.

Теория Дэвида МакКлелланда основана на том, что всем людям присущи потребности *власти, успеха и причастности*. Автор считал, что для современного человека особенно важны именно эти потребности высшего порядка, приобретаемые под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения, поскольку потребности низших уровней, как правило, уже удовлетворены.

Потребность достижения отражает важность для человека достижения поставленных целей. Ориентированные на достижения сотрудники работают более упорно, если уверены в том, что будут персонально вознаграждены за свои усилия, если риск неудачи относительно невелик, а также, если они получают конкретный положительный отзыв об эффективности проделанной работы. Если человек достиг многого в начале карьеры, то эта потребность у него будет очень велика.

Люди с высоким уровнем мотивации к достижениям заинтересованы в создании условий для достижения цели. В частности, они считают, что успех должен быть результатом только их личных усилий. В основном такие люди сами хотят нести ответственность за результат. При этом они ориентируются на сложные, но выполнимые задачи и ставят перед собой цели, достижимые и реальные с точки зрения своих возможностей. Для таких работников необходима немедленная обратная связь от осуществленных ими действий и принятых решений. Им необходима постоянная информация о том, как хорошо они работают. Они стараются избегать ситуаций, когда есть какие-либо сомнения в достижении цели.

Другой стороной мотивации достижения является мотивация предотвращения провала. Для некоторых приоритетным мотивом является стремление к достижению цели, а для других — избежание провала. Когда мотив избежания провала доминирует, человек стремится не к тому, чтобы сформировать условия, при которых он может добиться успеха, а к тому, чтобы отказаться от выполнения поставленной задачи. Например, устанавливая личные цели, беря на себя какие-либо обязательства, он априорно старается их занижить.

На основе проведенных исследований МакКлелланд пришел к выводу, что потребность достижения может быть отнесена к характеристике не только отдельного человека, но и общества в целом. Те общества, где высока потребность достижения, характеризуются стабильно развивающейся экономикой.

Двухфакторная теория удовлетворенности работой Ф.Герцберга.

Фредерик Герцберг продолжил работу Маслоу и создал модель поддержания уровня мотивации — специфическую содержательную теорию мотивации трудовой деятельности. Для выяснения оснований удовлетворенности или неудовлетворенности работой, а также причин повышения и снижения производительности труда он разработал в 1950 году двухфакторную теорию мотивации. Он предположил, что: во-первых, удовлетворенность и неудовлетворенность работой представляют собой два независимых друг от друга измерения, которые можно изобразить на двух разных шкалах. Раньше предполагалось, что если работник не удовлетворен одним фактором, его изменение приведет к увеличению мотивации. Но, согласно выводам Ф.Герцберга, существует две группы факторов, по-разному влияющих на сотрудников: гигиенические (поддерживающие) и мотивирующие (см. табл).

Гигиенические факторы	Мотивирующие факторы
Технический контроль	Ответственность
Отношения в коллективе	Достижения
Зарплата	Работа сама по себе
Социальный статус	Продвижение по служебной лестнице
Политика фирмы	

Гарантии сохранения рабочего места Отношения с руководителем	Признание Возможность развития
---	-----------------------------------

Гигиеническими факторы обеспечивают практически нейтральные чувства среди работников организации. Устранение этих факторов, называемых еще факторами поддержки, с рабочего места имеет, однако, тенденцию вызывать у работников состояние неудовлетворенности. Герцберг позаимствовал слово «гигиенические» из медицинской терминологии, где этот термин относится к факторам, которые помогают поддерживать здоровье, но совсем не обязательно улучшают его. Например, к гигиеническим мероприятиям, которыми вы занимаетесь каждый день, умывание. Вы умылись, но ваше состояние не стало лучше. Оно только поддерживается на прежнем уровне. Автор теории вывел формулу: рабочая обстановка минус гигиенические факторы равняется состоянию неудовлетворенности.

Вторая группа факторов, называемых еще «удовлетворителями», как считается, вызывает чувство удовлетворения работой. Они отвечают за повышение мотивации или удовлетворенности сотрудников. Формула гласит: рабочая обстановка плюс мотивационные факторы равняется состоянию удовлетворенности; рабочая обстановка минус мотивационные факторы равняется нулевому эффекту.

В большинстве случаев такие факторы не вызывают чувства удовлетворенности, хотя их наличие помогает предупредить чувство неудовлетворенности. Здесь есть некоторая загвоздка: отсутствие факторов поддержания может привести к появлению у сотрудников чувства неудовлетворенности.

Факторы поддержки или гигиенические факторы, в организации представляют собой оплачиваемые праздничные дни, предоставление отпуска по болезни, мероприятия в области здравоохранения и социального обеспечения и другие социальные программы. Некоторые руководители убедили себя в том, что хорошая программа поощрений персонала усилит мотивацию. Однако такие программы воспринимаются как само собой разумеющееся: они только поддерживают чувство удовлетворенности, но не создают его.

Условия работы не рассматриваются как факторы мотивации. Возможно, многие предпочли бы работать в приятной обстановке. Но сверкающий цех или станок редко может заменить саму работу, от которой люди получают удовольствие или признание достижений и заслуг. И в старых запущенных зданиях могут трудиться люди, моральный дух и производительность которых очень высоки. Герцберг утверждает, что отношение людей к своей работе перевешивает важность условий труда.

То же самое относится к надзору. Герцберг приводит такой пример: сам по себе родитель не является непосредственной причиной физического роста ребенка; он лишь дает ему пропитание и уход. Как и родитель, супервайзер не мотивирует работника, а только оказывает влияние на обстановку, и это приводит к тому, что работник испытывает чувство высокой мотивации, исходящее изнутри.

Эти факторы мотивируют индивидов, однако их отсутствие не обязательно вызывает у сотрудников чувство неудовлетворенности. Они по-разному влияют на поведение людей в организации. Фактор достижения означает, что человек достиг своей цели, т.е. выполнил то, что начал. Одни трудовые операции способствуют этому чувству, другие, как, например, работа на конвейере, нет.

Чувство признания дает работнику ощущение достоинства и самоуважения. Иногда руководители не предоставляют сотрудникам отзыв об их работе. Они считают, что нет необходимости говорить что-либо, если работа была выполнена хорошо. Но это неправильно.

Непосредственно сама работа является очень важным фактором мотивации. Почему некоторые сотрудники хронически опаздывают? В большинстве случаев такое происходит потому, что они не любят сидеть на работе «от звонка и до звонка». Монотонная работа не приносит удовлетворения. Иное дело — разнообразная и творческая работа, само содержание которой служит стимулом к росту, сокращению прогулов и опозданий. Для многих действенным стимулом выступает продвижение по службе. В некоторых организациях даже поведение нарушителей спокойствия менялось после того, как на них возлагалась дополнительная ответственность.

Согласно теории Герцберга, работодатели, пытающиеся повысить мотивацию персонала путем увеличения зарплаты, в конечном счете, оказываются разочарованными. После того, как работники привыкли к новому уровню дохода, вероятнее всего, они будут рассматривать его как фактор поддержки. Как только увеличение выплат становится регулярной частью зарплаты, оно перестает влиять на рост мотивации. Люди склонны испытывать большую мотивацию тогда, когда они сильно хотят чего-то, чем тогда, когда они уже имеют это.

Важно иметь в виду: представление работника о факторах мотивации гораздо важнее, чем представление об этом работодателя. То, что выступает фактором поддержки для одного, может служить фактором мотивации для другого.

Только удовлетворительная степень наличия мотиваторов (но не гигиенических факторов) ведет к удовлетворенности работой. Хорошо спланированные гигиенические факторы ведут лишь к состоянию «нет неудовлетворенности работой», но отнюдь не к удовлетворенности работой, поскольку удовлетворительные гигиенические факторы рассматриваются как нечто само собой разумеющееся (отсюда и понятие «гигиенический фактор»). Неудовлетворительные же гигиенические факторы ведут к сильной неудовлетворенности работой.

Хорошо сформированные мотиваторы могут стимулировать готовность к работе, а хорошо сформированные гигиенические факторы — как минимум, предотвратить спад в работе. Поэтому, например, согласно Герцбергу, программы по улучшению социальных контактов на фирме не приводят к повышению трудовой отдачи. Для этого необходимо, например, наполнение работы интересным содержанием.

Информативность теории Герцберга оказалась довольно высокая, поскольку мотиваторы и гигиенические факторы поддаются операционализации.

Он провел широко освещавшееся исследование в области мотивации, в котором участвовали бухгалтеры и инженеры компаний города Питтсбурга и его окрестностей (штат Пенсильвания). Для получения данных он использовал метод критической ситуации. Специалистам задавались два вопроса по существу:

1) Когда вы испытывали наиболее полное удовлетворение от своей работы и что его порождало?

2) Когда вы относились к работе хуже всего, и что породило это отношение?

Ответы, полученные с помощью метода критической ситуации, были интересными и достаточно согласованными. Высказанные положительные ощущения главным образом ассоциировались с опытом работы и ее содержанием. Примером может служить начальник бухгалтерии, который был очень доволен, когда ему поручили установить новое компьютерное оборудование. Он испытал чувство гордости за свою работу и был удовлетворен тем, что новое оборудование коренным образом изменило всю деятельность его отдела. В то же время отрицательные ощущения были связаны главным образом с внешними условиями, в которых осуществляется работа, — ее контекстом. Например, о таких ощущениях высказался один инженер, первая работа которого состояла в заполнении таблиц и управлении офисом в отсутствие начальника. Выяснилось, что последний был всегда очень занят и не мог найти время, чтобы обучить инженера, а когда тот пытался задавать вопросы — раздражался. Инженер рассказал, что в таких условиях он постоянно испытывал фрустрацию и чувствовал себя как подсобный рабочий, выполняющий работу, у которой нет перспективы. Расположив эти высказанные положительные и отрицательные ощущения в виде таблицы, Герцберг сделал заключение, что удовлетворенность связана с содержанием работы, а неудовлетворенность — с ее контекстом.

Вместе взятые, мотиваторы и гигиенические факторы образовали основу двухфакторной теории мотивации Герцберга. Она была подвергнута тестированию, хотя, при этом результаты в значительной степени зависели от методов. Дать окончательную оценку пока не представляется возможным, однако во время исследований было установлено, что (в зависимости от ситуации) недостаток мотиваторов также может привести к неудовлетворенности работой, а хорошо сформированные гигиенические факторы (и в первую очередь вознаграждение) могут привести к удовлетворенности работой.

Ни о корректности изображения удовлетворенности работой в виде двух схем, ни о правильности причисления отдельных

факторов к мотиваторам или гигиеническим факторам нельзя сделать логические выводы на основании результатов эмпирических исследований. Так же как теория Маслоу, которая оказала большое влияние на управление персоналом, теория Герцберга исходит из предпосылки существования тенденции к самовыражению человека и смешивает, следовательно, нормативные и дескриптивные (описательные) аспекты.

Ее ценность с точки зрения управления персоналом состоит в связи теорий мотивации с теориями организационной культуры, в выявлении факторов влияющих на решение об участии в организации или на удовлетворяющее организацию поведение сотрудников в соответствии с их ролями в организации. С другой же стороны, ее информативность является незначительной, так как не выяснены точные функциональные связи между действующими факторами и поведением сотрудников.

Некоторые связи были подвергнуты эмпирической проверке, другие были сформулированы в виде гипотез, представляющихся с точки зрения логики относительно убедительными. Вместе с тем выводы о том, как какой-либо конкретный стимул или вклад влияет на решение об участии в организации или на степень соответствия поведения требованиям организации, достаточно достоверно сделаны быть не могут.

Теория Герцберга тесно связана с иерархией потребностей Маслоу. Гигиенические факторы по своей природе превентивны и связаны с окружающими условиями; грубо они соответствуют низшим уровням потребностей Маслоу. Эти гигиенические факторы устраняют неудовлетворенность, но не приводят к удовлетворению. Действительно, они поднимают мотивацию до теоретически нулевого уровня, представляют необходимое «основание» для предотвращения неудовлетворенности и служат отправной точкой для истинной мотивации. Сами по себе гигиенические факторы не создают мотивации. Только мотиваторы (или истинно мотивирующие факторы) побуждают людей к деятельности. В некотором приближении они соответствуют потребностям высших уровней иерархии Маслоу. Согласно теории Герцберга, для истинной мотивации у человека должна быть работа, содержание которой связано с определенным напряжением сил. Двухфакторная теория Герцберга пролила новый свет на содержание трудовой

мотивации. До ее появления менеджеры концентрировали свое внимание главным образом на гигиенических факторах. При столкновении с моральными проблемами типичным решением было повышение оплаты труда, увеличение дополнительных льгот и улучшение условий труда. Однако обнаруживалось, что такие упрощенные решения по-настоящему не работают. Это ставило менеджеров в тупик — они платили более высокую зарплату, предлагали прекрасный пакет дополнительных льгот, обеспечивали очень хорошие условия труда, а их работники так и оставались немотивированными к труду. Теория Герцберга предлагает объяснение этой проблемы. Сосредоточивая внимание исключительно на гигиенических факторах, руководители не мотивируют свой персонал.

Вероятно, мало кто из рабочих или менеджеров думает, что они не заслужили повышенной зарплаты. С другой стороны, очень многие рабочие и менеджеры, испытывающие чувство неудовлетворенности, считают, что получили недостаточное повышение. Это простое наблюдение показывает, что гигиенические факторы важны для устранения неудовлетворенности, но не приводят к удовлетворенности. Герцберг был, вероятно, первым, кто сформулировал мысль о том, что гигиенические факторы абсолютно необходимы для сохранения человеческих ресурсов организации. Однако в соответствии с пониманием Маслоу, когда «желудок полон» благодаря удовлетворению гигиенических потребностей, что характерно для большинства современных организаций, эти факторы перестают мотивировать работников. Согласно теории Герцберга, персонал будет мотивировать только работа, требующая определенных усилий и обеспечивающая возможности достижений, признания, ответственности, продвижения и роста.

Хотя двухфакторная теория Герцберга широко используется в учебной литературе и имеет значение для практиков, с академической точки зрения она, несомненно, чересчур упрощает мотивацию трудовой деятельности. Когда исследователи отступали от методологии критической ситуации, использованной Герцбергом, им не удавалось выявить два фактора. Оказывается, что существуют относящиеся к работе факторы, которые вызывают как удовлетворенность, так и неудовлетворенность. Эти исследования

указывают на то, что в строгом смысле двухфакторная теория не находит подтверждения.

Несмотря на очевидную ограниченность двухфакторной теории, мало кто сомневается, что Герцберг внес существенный вклад в изучение трудовой мотивации. Он расширил концепцию иерархии потребностей Маслоу и сделал ее более применимой к трудовой мотивации. Герцберг также обратил внимание на значение содержательных факторов, относящихся к работе, для мотивации трудовой деятельности, которыми ранее несправедливо пренебрегали; зачастую их и вовсе игнорировали. Метод проектирования рабочего места в рамках содержательного обогащения труда также является вкладом Герцберга в развитие менеджмента. В целом Герцберг много сделал для лучшего понимания содержательных факторов работы и удовлетворенности, но, как и его предшественники, не достиг цели в разработке всеобъемлющей теории трудовой мотивации. Его модель охватывает лишь некоторую часть содержательной мотивации к труду; она не дает адекватного описания этого сложного процесса.

Теория трех факторов (ERG) Клейтона Альдерфера.

Содержательные теории трудовой мотивации Герцберга и в особенности Маслоу получили развитие в работах Клейтона Альдерфера.

Клейтон Альдерфер выявил недочеты в иерархической теории потребностей Маслоу и, устраняя их, разработал собственную концепцию, известную как теория потребностей в ERG (existence, relatedness, growth). Альдерфер предлагает три основные потребности: существование, отношения, рост.

Ученый высказал предположение, что изначально работники заинтересованы в удовлетворении *потребностей существования* (E, existence needs), объединяющие физиологические факторы и факторы безопасности (оплата труда, физические условия труда, гарантии сохранения рабочего места, дополнительные блага). Следующая категория потребностей — потребности во взаимоотношениях (R, relatedness needs), т.е. потребности быть понятым и воспринятым руководителем, подчиненными, коллегами, а также другими людьми. И наконец, третью группу потребностей составляют потребности роста (G, growth needs), включающие в себя стремление к самоуважению и самоактуализации.

Одно из различий между теорией потребностей Альдерфера и иерархической теорией потребностей Маслоу заключается в сокращении числа уровней потребностей с пяти до трех. Более существенное отличие состоит в том, что исследование Альдерфера не исходит из предположения, будто личность поднимается по иерархии потребностей в соответствии с законом прогрессии. Вместо этого, по теории Альдерфера, любой из уровней или все три уровня могут иметь существенное значение в каждый данный момент времени. Он также предполагает, в отличие от Маслоу, что чем меньше удовлетворяются потребности взаимосвязи (отношений с другими), тем более важными становятся потребности существования (физические/материальные). Альдерфер отличается от Маслоу утверждением, что чем меньше удовлетворяются потребности роста (самооценка и самореализация, или самовыражение), тем более важными становятся потребности взаимосвязи.

В отличие от Маслоу и Герцберга он не утверждает, что потребности более высокого уровня становятся мотивирующим фактором только после удовлетворения потребностей более низкого уровня или, что лишение чего-либо является единственным способом активизации потребности. Например, согласно теории ERG, происхождение человека и культурная среда могут обусловить то, что потребности в связях будут предшествовать неудовлетворенным потребностям существования, и чем больше удовлетворяются потребности в росте, тем сильнее они становятся.

Исследований по теории ERG проводилось немного. Хотя есть некоторые данные, противоречащие ей, многие современные аналитические работы по трудовой мотивации поддерживают скорее теорию Альдерфера, нежели теории Маслоу или Герцберга. Представляется, что теория ERG в целом обладает рядом сильных сторон, присущих ранним содержательным теориям, но лишена многих свойственных им ограничений. Однако остается фактом неспособность содержательных теорий объяснить всю сложность трудовой мотивации, и, за исключением возможного применения следствий из теории Герцберга для проектирования рабочего места, они не могут быть непосредственно транслированы в реальную практику управления человеческими ресурсами. Тем не менее, каждая из этих теорий дает менеджерам определенное понимание поведения человека и его деятельности.

3.3. Процессуальные теории мотивации

К наиболее популярным процессуальным теориям можно отнести:

- теорию ожидания Виктора Врума;
- теорию справедливости С.Адамса;
- комплексную теорию Портера-Лоулера.

В соответствии с теорией ожидания мотивация рассматривается как функция трех видов ожиданий:

- ожидаемого результата работы;
- ожидаемого вознаграждения от этого результата;
- ожидаемой ценности вознаграждения.

Величина усилий, прилагаемых человеком для реализации поставленной перед ним задачи, будет непосредственно зависеть от того, какова оценка вероятности успеха при выполнении поставленной задачи, а также вероятность получения за приложенные усилия ценного для него вознаграждения.

Чем выше степень соответствия фактических событий ожидаемым, тем больше вероятность повторения данного типа поведения.

Ниже перечислены важные практические выводы.

- Руководитель при постановке задач и должен четко формулировать цель в терминах результата, а также критерии оценки результата.

- Для повышения вероятности достижения цели, руководитель должен обеспечить условия (организационные и ресурсные) для успешной реализации задачи.

- Распределять задания между сотрудниками необходимо в соответствии с их способностями и профессиональными навыками.

- Только то вознаграждение будет представлять для работника ценность, которое соответствует его структуре потребностей.

- Только то вознаграждение будет повышать мотивацию, которое следует за достигнутым результатом. Аванс не является мотивирующим фактором.

Теория справедливости исходит из того, что человек субъективно оценивает результаты труда и полученное вознаграждение, сравнивая их с результатами и вознаграждением других сотрудников. При этом субъективной оценке подвергаются и затраченные усилия.

Если вознаграждение воспринимается как справедливое, производственное поведение повторяется, если нет — то возможны следующие реакции человека:

- сокращение затрат собственных сил («Я не намерен полностью выкладываться за такую зарплату»);
- попытка увеличить вознаграждение за свой труд (требование, шантаж);
- переоценка своих возможностей (снижение уверенности в себе);
- попытка повлиять на организацию или на руководителя с целью изменить оплату или нагрузку других сотрудников;
- выбор другого объекта сравнения («Мне с ними не равняться»);
- попытка перейти в другое подразделение или другую организацию.

Модель мотивации Портера-Лоулера рассматривает мотивацию как функцию затраченных усилий, полученных результатов, восприятия работниками вознаграждения (справедливое — несправедливое), степень удовлетворения.

Результаты труда зависят от затраченных усилий и способностей человека к выполнению конкретной работы.

В свою очередь усилия, затрачиваемые работником для достижения результата, будут зависеть от оценки вероятности получения вознаграждения и его ценности для работника. Вознаграждение, воспринимаемое как справедливое, повышает мотивацию, и наоборот. Степень удовлетворенности есть результат как внешнего, так и внутреннего вознаграждения. Причем именно степень удовлетворенности является мерой ценности вознаграждения.

Внешнее вознаграждение дается организацией в виде заработной платы, похвалы, поощрений, продвижения по службе и т.п. Внутреннее вознаграждение, исходит от самой работы, характеризует потребности высокого уровня, и, как правило, является наиболее вероятной причиной чувства удовлетворенности (значимости, признания, самовыражения).

Вывод: результативный труд ведет к удовлетворению, а не наоборот, как это принято считать.

3.4. Типы вознаграждений персонала

Широко распространенные вознаграждения¹:

- премии, система участия в прибылях, владение различными видами ценных бумаг компании;
- помещение различных записей о достижениях работника в его личный файл;
- устная благодарность;
- подарочные сертификаты (сертификаты, позволяющие работнику приобретать товары в магазинах на определенную сумму, посещать театры, кино и т.д. бесплатно, в пределах сумм данного сертификата);
- дополнительное обучение за счет работодателя для более высокооплачиваемой работы;
- звание «лучший работник месяца»;
- направление на семинар, конференцию по теме, интересующей самого работника;
- сертификаты на обед с членами семьи или друзьями в лучших ресторанах города;
- выпуск специального меморандума, распространяемого по всей компании, с выражением благодарности работнику от лица руководства;
- предоставление больших полномочий;
- гибкий график рабочего времени.

Хорошо видимые вознаграждения:

- табличка с гравировкой имени работника или почетный трофей;
- предоставление специального места для парковки автомобиля;
- канцелярская принадлежность высокого качества, передаваемая от одного лучшего работника данного периода к другому на месячной или еженедельной основе;
- более высокое качество декоративной отделки или оснащения рабочего места лучших работников;

¹ Мордовин С.К. Управление персоналом: современная российская практика. — СПб.: Питер, 2003. — С. 188.

- упоминание их имени на продукте, услуге или оборудовании как авторов улучшений или лучших работников;
- помещение фотографии, специальной публикации о работнике и его достижениях в корпоративной газете или информационном листке;
- групповые вознаграждения (применяются не только в производстве, но и при поощрении административно-управленческого персонала, но для этого необходимо разбиение последнего на команды и рабочие группы, что возможно только при наличии однородных работ);
 - доска объявлений с перечнями тех, кто постоянно выполняет поставленные цели;
 - майка, рубашка, кружка и т.д. со специальной пометкой (например, «лучший работник»);
 - приоритет при планировании графиков рабочего времени и времени отдыха;
 - установление специальных мест для помещения информации, писем, фотографий и т.д., благодарящих работников и показывающих их достижения;
 - посещение руководителями верхнего звена управления внутренних встреч, где производится вознаграждение работников;
 - помещение благодарственных писем клиентов таким образом, что бы все могли их видеть;
 - приоритеты в получении нового оборудования и инструментов;
 - издание буклетов о компании по результатам ее трудовой деятельности с включением фотографий, интервью лучших из лучших;
 - выделение хороших работников из системы постоянного контроля за их работой;
 - поощрение переводов по горизонтали хороших работников;
 - предоставление возможности работникам представлять вас в ваше отсутствие;
 - предоставление возможности периодической отчетности о результатах проектов на уровне более высоком;
 - вознаграждения за длительность работы в компании (прямые материальные вознаграждения, подарки, торжественные вечера).

Вознаграждения, выражающие вашу поддержку как руководителя своих сотрудников:

- материальные вознаграждения, направленные на интересы семьи сотрудника;
- выявление номинантов конкурсов внутри компании по специальным проектам, направлениям;
- обеды лучших работников с руководителями компаниями («Обед с президентом») в хорошем ресторане;
- торжественные проводы в последний день хороших работников, уходящих из компании на другое место работы.

Нетипичные виды вознаграждений:

- альбом или видеокассета с описанием рабочего места работника, где сам работник является главным действующим лицом;
- благотворительное пожертвование от имени работника, покрываемое компанией, в области по выбору работника;
- дополнительное время отдыха;
- подписка на дорогие журналы, оплата членства в клубах или ассоциациях по выбору работника;
- подарки сотрудникам исходя из специфических интересов;
- присвоение части зданий или отдельным помещениям имени лучшего работника;
- введение в политики и процедуры исключений, распространяющиеся на конкретных работников.

3.5. Формы дополнительных компенсаций работникам

Системе гарантий и компенсаций в новом Трудовом кодексе РФ посвящен раздел VII «Гарантии и компенсации».

При этом под гарантиями ТК РФ понимает средства, способы и условия, с помощью которых обеспечивается осуществление предоставленных работникам права в области социально-трудовых отношений, а под компенсациями уже непосредственно денежные выплаты, установленные в целях возмещения работникам затрат, связанных с исполнением ими трудовых или иных предусмотренных федеральным законом обязанностей.

ТК РФ выделяет следующие гарантии и компенсации (ст. 165):

- при направлении в служебные командировки;
- при переезде на работу в другую местность;
- при исполнении государственных или общественных обязанностей;
- при совмещении работы с обучением;
- при вынужденном прекращении работы не по вине работника;
- при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска;
- в некоторых случаях прекращения трудового договора;
- в связи с задержкой по вине работодателя выдачи трудовой книжки при увольнении работника;
- в других случаях, предусмотренных ТК РФ и иными федеральными законами.

При этом следует отметить, что в отличие от прежнего КЗоТа РФ новый Кодекс увязывает предоставление гарантий и компенсации исключительно с трудовыми отношениями работника с работодателем

Помимо основных гарантий и компенсаций работодатель вправе использовать дополнительные формы:

- медицинское страхование, речь идет о заключении прямых договоров с лучшими медицинскими учреждениями города для тотального медицинского обслуживания работников компании;
- стоматологическое страхование;
- сбережения на случай исключительных медицинских обстоятельств, при выходе на пенсию данная сумма присоединяется к сумме накопленной пенсии, т.е. становится многоцелевой;
- программы защиты дохода:

а) оплата больничных: многие компании предоставляют от одного до семи дней в год отсутствия по болезни без обоснования врача;

б) краткосрочная и долгосрочная нетрудоспособность. Законодательством РФ определены периоды сохранения заработной платы в этом случае в полном объеме. Компания может увеличить эти периоды, включив данную гарантию в общий пакет льгот;

в) страхование жизни. Компания может застраховать вас бесплатно для работника на определенную сумму и с определенными месячными небольшими платежами членов ваших семей;

- пенсионные накопительные схемы. С определенного периода работы в компании работника введите систему, когда компания докладывает к пенсионным отчислениям равную сумму или процент от нее;
- возможность приобретения акций для акционированных компаний;
- медицинское обслуживание при выходе на пенсию как штатных работников. Вводится в контексте стажа работы в компании;
- помощь в обучении, дополнительном образовании. Речь идет о финансовой помощи (покрытии затрат на обучение) при достижении определенных результатов работы и стажа работы. Сюда следует добавить беспроцентное кредитование работника на образовательные цели;
- Различные программы содействия работникам вне работы, а также членам их семей:
 - а) помощь в усыновлении детей;
 - б) помощь родителям в воспитании детей (покрытие профессиональных консультаций);
 - в) помощь работникам в уходе за престарелыми родителями (покрытие затрат на обслуживание и консультирование);
 - г) расширенный период сохранения рабочего места за работником в случае необходимости ухода за членами семьи (мы не имеем здесь в виду отпуск по беременности и родам);
 - д) помощь в сохранении семьи (покрытие затрат на консультирование и специализированное лечение в случае необходимости);
 - е) расширенный период отсутствия в связи со смертью близких с покрытием расходов компанией;
 - ж) гибкие графики работы и возможность работы дома;
 - з) скидки на приобретение товаров в определенных магазинах, включая продуктовые.



ПРАКТИЧЕСКИЕ СИТУАЦИИ

Мотивация персонала. Ситуация 1. «Я всегда решаю все сама»

Мы ведем беседу с госпожой Еленой Петровной Зуевой, которая в течение 15 лет возглавляет ведомственную типографию, работающую с высокой печатью. Госпожа Зуева очень активная дама, которая отдает все свои силы работе.

«С утра до вечера я на ногах. Я все должна делать сама, потому что даже самая незначительная ошибка стоит много денег. И я постоянно должна быть начеку. Иногда я все же устаю, но и это доставляет радость. Мои сотрудницы всегда готовы помочь и прекрасно меня информируют. Чтобы не допустить ошибки, они показывают мне документы, прежде чем отдать их в печать. Перед версткой они составляют пробный экземпляр и отдают его для страховки на проверку.

Коллеги предпочитают лишний раз проконтролировать себя, уточняя правильный размер тиража. Оригиналы они отдают мне на хранение с тем, чтобы те ни в коем случае не пропали. Все эти и многие другие вещи держат меня в постоянном движении. В конечном счете, я ведь несу ответственность, и мой начальник знает, что может на меня положиться».

Новая печатная машина была закуплена генеральным директором И.С.Ивановым две недели назад. Правда, старая печатная машина еще долго могла бы служить. Гораздо важнее была бы покупка новых фотокопировальных приборов, но об этом никто не доложил.

«Знаете у моего начальника так много работы. Что мы здесь почти ничего не слышим о нем и не видим его. Один раз в две недели он заглядывает к нам и спрашивает, все ли у нас хорошо. Затем он немножечко шутит с моими девочками или выпивает чашечку кофе».

Вопросы к ситуации

Охарактеризуйте линию поведения Елены Петровны Зуевой и ее начальника:

- Что вам кажется правильным и неправильным в поведении госпожи Зуевой, если учесть манеру начальника при управлении с делегированием ответственности? Какие последствия будет иметь в длительной перспективе описанное выше поведение Елены Петровны на линию поведения ее сотрудниц?

- Как обстоят дела с мотивацией и ответственностью, которую должен нести начальник за работу своих сотрудников? Права ли госпожа Зуева в своем утверждении, что она должна отвечать буквально за все, что происходит в типографии?

- Как вы оцениваете покупку печатной машины начальником Зуевой? Что вы скажите по поводу его визитов от случая к случаю в типографию и его поведению по отношению к «девочкам», т.е. сотрудницам Зуевой?

- Как вы оцениваете позицию и ответственность господина И.С.Иванова?

Ситуация 2. «Несвоевременное назначение»

Мастер Сидоров в 30-летний юбилей своей трудовой деятельности пережил большую неожиданность: хорошо подобранными, приятными словами директор завода сообщил ему, что для повышения мотивации за заслуги хочет назначить его в день юбилея заведующим производством на недавно освободившееся место. Николай Николаевич Сидоров обрадовался такой новости.

Как мастер он имел успех. Его деловая квалификация была всеми признана. Он всегда направлял свои усилия туда, где «горело», и знал, что сослуживцы считают его хорошим товарищем по работе, даже если он не всегда обращался с ними деликатно. Они не давали его в обиду, не оставляли в беде и «шли» за ним, если он просил.

В принципе он никогда не чувствовал себя таким уж начальником для них, а, скорее, «первым среди равных»; он и его группа — это нечто вроде бригады, в которой осуществлялось коллегиальное сотрудничество. Когда он вступил в новую должность, то заметил, что не со всеми мастерами участков он может говорить на профессиональном должном уровне. Свою внутреннюю неуверенность он попытался компенсировать особой жесткостью в управлении, но подчиненные ему мастера делали только то, что хотели сами, а не то, о чем он им говорил.

Раньше, когда они были коллегами одного иерархического уровня, они хорошо понимали друг друга, и тем меньше они хотели сейчас признавать бывшего мастера Сидорова в роли заведующего производством. Николай Николаевич в отчаянии обратился к директору завода как к своему начальнику. Но тот не смог помочь ему, а только сказал: «Вы просто должны пройти через это, спустя некоторое время все придет само по себе в норму!»

Однако ситуация все ухудшалась. Мастера, особенно новый мастер, который занял предыдущую должность Сидорова, «Поворачивались к нему спиной» и давали ему «от ворот поворот», когда он хотел с ними поговорить: «Мы делаем свое дело! Делай и ты свое и не вмешивайся постоянно в наши дела!» Сидоров не знал, как ему быть в данной ситуации.

Он уволился и нашел себе новое место мастера на конкурентном предприятии.

Плохое завершение истории не только для Сидорова, но и, прежде всего, для предприятия, которое поменяло дельного мастера на неспособного заведующего производством.

Поставьте себя сначала на место Сидорова, затем попытайтесь понять реакцию его сотрудников и, наконец, поведение директора предприятия, начальника Сидорова.

Вопросы к ситуации

- Кто виноват в таком развитии событий и как следовало себя вести мастеру Сидорову?
- Что Сидоров. По вашему мнению, неправильно сделал после того, как был назначен заведующим производством?
- Какие причины, по вашему мнению, главными для позиции непризнания сотрудниками Сидорова?
- Прав ли директор завода, объясняя Сидорову, что он должен «утвердить себя»? выполнил ли он сам надлежащим образом свои обязанности как руководитель по отношению к Сидорову?
- Что мог бы сделать Сидоров или, если выразиться точнее, что он должен был сделать для того, чтобы овладеть сложной ситуацией, возникшей после повышения по службе?



ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Что влияет на возрастание роли человеческого фактора в современных условиях?
2. Оцените роль мотивации и стимулирования труда в современных условиях. Почему руководителям необходимо знать основные подходы к мотивации работников?
3. Сформулируйте понятия «мотивация», «побуждение», «потребность», «вознаграждение». Как эти процессы используются в процессе мотивации?
4. Раскройте механизм мотивации. Каково соотношение понятий «мотив» и «стимул»?
5. Дайте характеристику основным этапам мотивации.
6. Прокомментируйте связь между мотивацией, способностями работника и результатами его деятельности?
7. Проведите сравнительный анализ содержательных и процессуальных теорий мотивации.
8. Каким образом культурное окружение оказывает влияние на развитие процессуальных теорий мотивации?
9. Сравните подходы А.Маслоу, К.Альдерфера, Ф.Герцберга и Д.МакКлелланда. В чем схожесть и различия?
10. Какие методы изменения поведения рассматривает теория подкрепления?
11. Изучите ключевые моменты теории ожидания. Что данная теория пытается предсказать?
12. Охарактеризуйте связь между переменными модели Портера-Лоулера.
13. Существует ли связь между внешним вознаграждением и внутренней мотивацией?
14. Проведите сравнительный анализ основных положений теории справедливости и теории постановки цели.



ТЕСТЫ

Тема 1. Управление персоналом: цели, задачи, принципы, функции, методы, эволюции подходов, место и роль в управлении трудом, кадровая политика и стратегия

1.1. С чем связано возникновение управления персоналом как особого вида деятельности (выбрать и указать только одну группу факторов):

- а) ростом масштабов экономических организаций, усилением недовольства условиями труда большинства работников;
- б) распространением «научной организации труда», развитием профсоюзного движения, активным вмешательством государства в отношения между наемными работниками и работодателями;
- в) ужесточением рыночной конкуренции, активизацией деятельности профсоюзов, государственным законодательным регулированием кадровой работы, усложнением масштабов экономических организаций, развитием организационной культуры.

1.2. Какой перечень задач точнее характеризует содержание управления персоналом. Выбрать и указать только одну группу задач управления персоналом:

- а) использование собственных человеческих ресурсов, разделение труда, укрепление дисциплины труда;
- б) контроль за соблюдением трудового законодательства администрацией предприятия;
- в) планирование и развитие профессиональной карьеры, стимулирование труда, профессиональное обучение;
- г) найм персонала, организация исполнения работы, оценка, вознаграждение и развитие персонала.

1.3. При предпринимательской организационной стратегии акцент при найме и отборе делается:

- а) на поиск инициативных сотрудников с долговременной ориентацией, готовых рисковать и доводить дело до конца;
- б) на поиске сотрудников узкой ориентации, без большой приверженности организации на короткое время;

в) на поиске разносторонне развитых сотрудников, ориентированные на достижение больших личных и организационных целей.

1.4. Возрастание роли стратегического подхода к управлению персоналом в настоящее время связано (выбрать и указать только одну группу факторов):

а) с высокой монополизацией и концентрацией российского производства;

б) с регионализацией экономики и целенаправленной структурной перестройкой занятости;

в) с ужесточением конкуренции во всех ее проявлениях, ускорением темпов изменения параметров внешней среды и возрастанием неопределенности ее параметров во времени.

1.5. Планы по человеческим ресурсам определяют:

а) политику по набору женщин и национальных меньшинств;

б) политику по отношению к временным работающим;

в) уровень оплаты;

г) оценку будущих потребностей в кадрах.

1.6. Основными функциями подсистемы развития персонала являются (при необходимости указать несколько):

а) разработка стратегии управления персоналом;

б) работа с кадровым резервом;

в) переподготовка и повышение квалификации работников;

г) планирование и контроль деловой карьеры;

д) планирование и прогнозирование персонала;

е) организация трудовых отношений.

1.7. Принцип обусловленности функций управления персоналом целями производства подразумевает, что:

а) функции управления персоналом, ориентированные на развитие производства, опережают функции, направленные на обеспечение функционирования производства;

б) функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с целями производства;

в) необходима многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства.

1.8. Принцип комплексности подразумевает:

а) многовариантную проработку предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства;

б) учет всех факторов, воздействующих на систему управления персоналом;

в) ориентированность на развитие производства, опережение функций управления персоналом функций, направленных на обеспечение функционирования производства.

1.9. К методам формирования системы управления персоналом относятся (при необходимости указать несколько):

а) метод аналогий;

б) метод структуризации целей;

в) морфологический анализ.

1.10. Какой метод в области совершенствования управления персоналом получил наибольшее распространение:

а) метод аналогий;

б) метод творческих совещаний.

1.11. Выделите основные группы методов управления персоналом в организации (при необходимости указать несколько):

а) административные;

б) экономические;

в) статистические;

г) социально-психологические;

д) стимулирования.

1.12. Какой метод управления персоналом отличается прямым характером воздействия:

а) административные;

б) экономические;

в) социально-психологические.

1.13. Какие методы имеют косвенный характер управленческого воздействия (при необходимости указать несколько):

а) административные;

б) экономические;

в) социально-психологические.

1.14. К каким методам управления персоналом Вы отнесете разработку положений, должностных инструкций:

- а) административные;
- б) экономические;
- в) социально-психологические.

Ответы на тесты:

1.1. в	1.6. б, в, г	1.11. а, б, г
1.2. г	1.7. б	1.12. а
1.3. а	1.8. б	1.13. б, в
1.4. в	1.9. а, б, в	1.14. а
1.5. г	1.10. а	

***Тема. Маркетинг персонала.
Анализ и проектирование работ***

2.1. Описание работы и их спецификация (определение требований к кандидатам) очень полезны для специалистов по набору и отбору персонала, так как позволяют привлечь наиболее подходящих из всех возможных кандидатов:

- а) да;
- б) иногда;
- в) нет.

2.2. Трудовой потенциал — это:

а) это часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;

б) это совокупность духовных и физических способностей человека, которые он использует всякий раз, когда создает потребительные стоимости;

в) способность персонала организации при наличии у него определенных качественных характеристик и соответствующих социально-экономических, организационных условий достигать определенный конечный результат.

2.3. Стандартизированная форма изложения содержания работы на конкретном рабочем месте в определенное время является:

- а) должностной инструкцией;
- б) оценочным листом сотрудника;
- в) листом интервьюера;
- г) анкетой работника.

2.4. Маркетинг персонала — это:

- а) вид управленческой деятельности, направленный на определение и покрытие потребности в персонале;
- б) такая поведенческая культура, в которой имиджевые регуляторы осмысливаются персоналом как общественная необходимость;
- в) анализ ситуации на рынке труда для регулирования потребности в специалистах дефицитных специальностей.
- г) анализ ожиданий нынешних и потенциальных сотрудников (например, при найме на работу), а также определение выполнимости и реальной степени исполнения этих ожиданий;
- д) формирование конкурентоспособного работника и нахождение ему рыночной ниши.

2.5. Главными задачами персонал-маркетинга являются изучение развития производства, исследование рынка труда, анализ источников покрытия потребности в персонале, анализ путей получения персонала, анализ затрат на приобретение персонала, выбор альтернатив или комбинирование вариантов источников и путей покрытия потребностей в персонале:

- а) верно все;
- б) частично верно;
- в) неверно.

2.6. Как добиться уменьшения предложение работников в организации (привести численность в соответствие с ее реальными потребностями), не прибегая к увольнениям:

- а) перевод части сотрудников на сокращенный рабочий день или рабочую неделю;
- б) прекращение приема на работу;
- в) заключение краткосрочных контрактов;
- г) переобучение персонала;

- д) использование гибких режимов работы;
- е) использовать лизинг рабочей силы.

2.7. Как добиться увеличения предложения работников в организации (привести численность в соответствие с ее реальными потребностями), не прибегая к дополнительному найму со стороны (при необходимости укажите несколько вариантов):

- а) использовать переработки рабочего времени;
- б) использовать лизинг рабочей силы;
- в) использовать гибкое рабочее время;
- г) использовать контракты на конкретную работу.

2.8. Повышение способности организации изменять численность работников в соответствии с изменениями объемов оказываемых услуг/производимых товаров путем использования добавочных или альтернативных источников рабочей силы представляет:

- а) численную адаптацию рабочей силы;
- б) функциональную адаптацию рабочей силы;
- в) дистанционную адаптацию рабочей силы;
- г) финансовая адаптация рабочей силы;
- д) лизинг рабочей силы.

2.9. Способность организации изменять и приводить профессионально-квалификационную структуру своих работников в соответствии с требованиями изменившейся трудовой нагрузки представляет:

- а) численную адаптацию рабочей силы;
- б) функциональную адаптацию рабочей силы;
- в) дистанционную адаптацию рабочей силы;
- г) финансовая адаптация рабочей силы;
- д) лизинг рабочей силы.

2.10. Форма организации рабочего времени, при которой для отдельных сотрудников или их группы допускается саморегулирование начала, окончания и общей продолжительности рабочего дня представляет использование:

- а) стандартных режимов работы;
- б) гибких режимов рабочего времени;
- в) частичной занятости.

2.11. Разновидностями гибкого графика работы являются (при необходимости указать несколько):

- а) скользящий график;
- б) переменный день;
- в) очень гибкий график;
- г) деление рабочего места;
- д) разделение работы;
- е) временный частичный найм;
- ж) неполная ставка;
- з) надомничество;
- и) совместительство;

2.12. Занятость сотрудника выполнением трудовых обязательств в течение меньшей по сравнению с законодательно установленными нормами продолжительности ежедневной и еженедельной работы представляет использование:

- а) стандартных режимов работы;
- б) гибких режимов рабочего времени;
- в) частичной занятости.

2.13. Формой частичной занятости персонала являются следующие (при необходимости указать несколько):

- а) скользящий график;
- б) переменный день;
- в) очень гибкий график;
- г) деление рабочего места;
- д) разделение работы;
- е) временный частичный найм;
- ж) частичная ставка;
- з) надомничество;
- и) совместительство;
- к) гибкое размещение рабочего места.

2.14. Использование гибких режимов работы в организации позволяет (при необходимости указать несколько):

- а) избавиться от бесперспективных работников;
- б) обеспечить стабильность «ядра» персонала;

- в) сократить нехватку персонала за счет собственных источников рабочей силы;
- г) сдерживать уровень безработицы;
- д) обеспечить рост производительности труда;
- е) снизить текучесть;
- ж) сократить оплату сверхурочных часов.

Ответы на тесты:

2.1. а	2.6. а	2.11. а, б, в
2.2. в	2.7. а, б	2.12. в
2.3. а	2.8. а	2.13. г, д, е, ж, з, и
2.4. а	2.9. б	2.14. б, д, е, ж
2.5. а	2.10. б	

Тема 3. Мотивация персонала

3.1. К первым традиционным механизмам мотивации в научном менеджменте Ф.У. Тейлора относят (выберите несколько):

- а) концепцию разноуровневых потребностей работника;
- б) программу «достигающего работника»;
- в) специальное повышение по службе и перевод в другую категорию;
- г) разработку условий, определяющих мотив достижения;
- д) выделение важнейших инстинктов, определяющих предпринимательский успех.

3.2. Современные теории мотивации принято делить:

- а) только на теории процесса;
- б) не две принципиально различные группы;
- в) на четыре принципиально различные группы;
- г) только на теории содержания.

3.3. Критерий «доминирование неудовлетворенных потребностей над удовлетворенными» указал:

- а) К. Альдерфер;
- б) Ф. Герцберг;
- в) А. Маслоу;
- г) М. Портер;

д) Д. МакКлелланд.

3.4. По схеме, которую предложил Ф.Герцберг, «факторами контекста» являются (выберите несколько):

- а) способ и стиль управления, способ контроля со стороны руководства;
- б) условия труда (комфорт, шум, освещенность и т.д.);
- в) личная ответственность;
- г) заработок, статус;
- д) продвижение по службе.

3.5. В теории Ф.Герцберга предложены следующие мотиваторы (выберите несколько):

- а) возможность роста;
- б) достижение, квалификация и признание успеха;
- в) уверенность/неуверенность в стабильности работы, безопасность на работе;
- г) работа как таковая, интерес к работе и заданию;
- д) политика организации и администрации, правила, распорядок и режим работы.

3.6. Повышают ли «гигиенические факторы» трудовую активность?

- а) да;
- б) нет.

3.6. Кто добавил следующие пять мотиваций: 1) многообразие предъявляемых работой требований, как в отношении менеджеров, так и в отношении рядовых работников; 2) ясность задачи содержания труда; 3) представление о значимости задачи в системе организации, предприятия, экономике и в социуме; 4) наличие обратной связи; 5) самодеятельность?

- а) К. Альдерфер;
- б) Ф. Герцберг;
- в) А. Маслоу;
- г) М. Портер;
- д) МакКлелланд.

3.7. О приверженности менеджеров организации к «теории Х» или к «теории Y», по МакГрегору, свидетельствуют следующие действия:

- а) контроль за временем явки на работу;
- б) составление должностных инструкций;
- в) заслушивание отчетов руководителей на Совете директоров;
- г) формулирование целевых команд для решения управленческих задач;
- д) принятие решений посредством голосования членов организации.

3.8. Насколько работа обеспечивает свободу и независимость работника при выработке графика выполнения действий, используемых для достижения нужного результата, — это:

- а) обратная связь;
- б) важность работы;
- в) автономия;
- г) разнообразие умений и навыков;
- д) целенаправленность, целостность работы.

3.9. В теории ожиданий В.Врум среди факторов, мотивирующих работника к достижению результата, выделил следующие (выберите несколько):

- а) приоритетность неудовлетворенных потребностей;
- б) две группы потребностей (факторов мотивации);
- в) мотиваторы;
- г) положительная или отрицательная валентность;
- д) ожидание.

Тема 4. Планирование, набор и отбор, ориентация и адаптация, профессионализм, компетентность

4.1. Адаптация — это:

- а) приспособление работника к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям труда;
- б) взаимное приспособление работника и организации путем постепенной вработываемости сотрудника в новых условиях;
- в) приспособление организации к изменяющимся внешним условиям.

4.2. Исследования показывают, что больше, чем половина рассмотренных организаций заполняют большинство вакантных мест первичного рынка труда за счет внешних источников привлечения персонала:

- а) да;
- б) нет.

4.3. Как обеспечить эффективную интеграцию нового сотрудника в организацию (указать при необходимости несколько вариантов):

- а) достоверная и полная предварительная информация об организации и подразделении, где предстоит работнику трудиться;
- б) использование испытательного срока для новичка;
- в) регулярные собеседования новичка с руководителем его подразделения и представителем кадровой службы;
- г) введение в должность.

4.4. Какой комплекс кадровых мероприятий уменьшает приток новых людей и идей в организацию:

- а) продвижение изнутри;
- б) компенсационная политика;
- в) использование международных кадров.

4.5. Люди, приходящие в отдел кадров в поиске работы, есть:

- а) самопроявившиеся кандидаты;
- б) безработные;
- в) неквалифицированные работники.

4.6. Краткая трудовая биография кандидата является:

- а) профиограмма;
- б) карьерограмма;
- в) анкетой сотрудника;
- г) рекламным объявлением.

4.7. Исследования показывают, что правдивая предварительная характеристика работы сокращает текучесть рабочей силы впоследствии:

- а) да;
- б) иногда;

в) нет.

4.8. К наименее достоверным тестам отбора кандидатов относятся:

- а) психологические тесты;
- б) проверка знаний;
- в) проверка профессиональных навыков;
- г) графические тесты.

4.9. Наиболее достоверным методом оценки способностей кандидата выполнять работу, на которую он будет нанят, является:

- а) психологические тесты;
- б) проверка знаний;
- в) проверка профессиональных навыков;
- г) графический тест.

4.10. Ряд конкретных мер, необходимых для принятия решения о найме нескольких из возможных кандидатур есть:

- а) отбор кандидатов;
- б) найм работника;
- в) подбор кандидатов;
- г) заключение контракта;
- д) привлечение кандидатов.

4.11. Метод, позволяющий объективно оценить соответствие кандидатов требованиям работы, является метод:

- а) анализ анкетных данных;
- б) профессиональное испытание;
- в) экспертиза почерка.

4.12. Что представляет процесс набора персонала:

- а) создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов на вакантную должность;
- б) прием сотрудников на работу;
- в) процесс селекции кандидатов, обладающих минимальными требованиями для занятия вакантной должности.

4.13. Квалифицированный персонал набирать труднее, чем неквалифицированный. В первую очередь, это связано с (при необходимости указать несколько):

- а) привычкой тех, кто работает;
- б) приемом по рекомендательным письмам;
- в) требованием со стороны самой работы;
- г) недостаточной практикой набора.

4.14. К преимуществам внутренних источников найма относят (выбрать правильные ответы):

- а) низкие затраты на адаптацию персонала;
- б) появление новых идей, использование новых технологий;
- в) появление новых импульсов для развития;
- г) повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом.

4.15. К достоинствам внешних источников привлечения персонала относят (выбрать правильные ответы):

- а) низкие затраты на адаптацию персонала;
- б) появление новых импульсов для развития;
- в) повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом у кадровых работников.

4.16. Что следует понимать под текучестью персонала (при необходимости указать несколько):

- а) все виды увольнений из организации;
- б) увольнения по собственному желанию и инициативе администрации;
- в) увольнения по сокращению штатов и инициативе администрации;
- г) увольнение по собственному желанию и по сокращению штатов.

Ответы на тесты:

4.1. а	4.7. а	4.13. в
4.2. а	4.8. г	4.14. а, г
4.3. а, б, в, г	4.9. в	4.15. б
4.4. а	4.10. а	4.16. б
4.5. а	4.11. б	
4.6. в	4.12. а	

Тема 5. Развитие, обучение, переподготовка и переобучение, тренинг, управление карьерой, высвобождение, оценка деятельности, сопротивление персонала

5.1. Развитие персонала — это:

а) процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач;

б) процесс периодической подготовки сотрудника на специализированных курсах;

в) обеспечение эффективной управленческой структуры и менеджеров для достижения организационных целей.

5.2. Какие методы наиболее эффективные для обучения персонала поведенческим навыкам (ведение переговоров, проведение заседаний, работа в группе). При необходимости указать несколько:

а) инструктаж;

б) ротация;

в) ученичество и наставничество;

г) лекция;

д) разбор конкретных ситуаций;

е) деловые игры;

ж) самообучение;

з) видеотренинг.

5.3. Какие методы наиболее эффективные для обучения техническим приемам (ремонт несложной бытовой техники, электродвигателей, прием коммунальных платежей, расчет процентов по вкладам). При необходимости указать несколько:

а) инструктаж;

б) ротация;

в) ученичество и наставничество;

г) лекция;

д) разбор конкретных ситуаций;

е) деловые игры;

ж) самообучение.

5.4. Карьера — это:

а) индивидуально осознанная позиция и поведение, связанное с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека;

б) повышение на более высокую ступень структуры организационной иерархии;

в) предлагаемая организацией последовательность различных ступеней в организационной иерархии, которые сотрудник потенциально может пройти.

5.5. Наиболее распространенный в практике организаций подход к управленческому развитию:

а) неструктурированный, непланируемый;

б) планируемое развитие за пределами работы;

в) планируемое развитие на работе.

5.6. Планируемое развитие менеджеров за пределами работы предусматривает (при необходимости указать несколько):

а) обучение по договору учебным центром;

б) ротацию менеджеров;

в) делегирование полномочий подчиненному;

г) формирование резерва кадров на выдвижение.

5.7. Специально сформированная группа работников, по своим качествам соответствующая требованиям, предъявляемым к руководителям определенного ранга, прошедших аттестационный отбор, специальную управленческую подготовку и достигших положительных результатов в производственно-коммерческой деятельности организации:

а) резерв руководителей на выдвижение;

б) аттестационная комиссия;

в) кадровая служба.

5.8. Работа с резервом преемников-дублеров не должна носить целевого характера: организация заботится об их развитии для последующего замещения ими через 10—20 лет руководящей должности вообще, а не для занятия ими строго определенной должности. Верно ли высказывание:

а) да;

- б) нет;
- в) иногда.

5.9. Стадии профессиональной карьеры каждый сотрудник может ли пройти последовательно, работая в различных организациях:

- а) да;
- б) нет.

5.10. Выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого, формального закрепления в организационной структуре, например выполнение роли руководителя временной целевой группы, есть проявление внутриорганизационной карьеры:

- а) горизонтального типа;
- б) вертикального типа;
- в) центростремительного типа.

5.11. Доверительные обращения руководителя к сотруднику есть проявления внутриорганизационной карьеры:

- а) горизонтального типа;
- б) вертикального типа;
- в) центростремительного типа.

5.12. Какой метод позволяет наиболее точно определить характер и содержание потребности в обучении персонала:

- а) анализ исполнения работы;
- б) анализ проблем в линейно-функциональных подразделениях;
- в) балансовый метод.

5.13. Исследования показывают, что налаженная система профессионально-квалификационного продвижения персонала в организации сокращает текучесть рабочей силы:

- а) да;
- б) иногда;
- в) нет.

5.14. Каковы причины высвобождения работников в организации (при необходимости указать несколько):

- а) структурные сдвиги в производстве;
- б) перемещения работников внутри организации;
- в) текучесть кадров;
- г) повышение технического уровня производства;
- д) изменение объемов производства.

5.15. Какие возможны программы поддержки развития сотрудника, если он стремится установить и закрепить основу для будущего продвижения (при необходимости указать несколько):

- а) горизонтальное перемещение;
- б) понижение в должности;
- в) досрочное увольнение или добровольный выход в отставку;
- г) обучение;
- д) аттестация сотрудника;
- е) вознаграждение сотрудника.

Ответы на тесты:

5.1. а	5.6. а	5.11. в
5.2. а, е, з	5.7. а	5.12 а
5.3. в, д, з	5.8. б	5.13 а
5.4. а	5.9. а	5.14. а, г, д
5.5. а	5.10 в	5.15. а, г

Тема 6. Оценка потенциала работников и организации

6.1. Что понимается под традиционной системой аттестации работника:

- а) процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый непосредственным руководителем;
- б) процесс комплексной оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый специально формируемой комиссией в соответствии с Положением о порядке проведения аттестации работников;
- в) процесс оценки выполнения сотрудником своих должностных обязанностей его коллегами.

6.2. Основой для выработки и принятия решения по стимулированию труда персонала является:

- а) оценка личных и деловых качеств;
- б) оценка труда;
- в) оценка результатов труда;
- г) комплексная оценка качества работы.

6.3. Аттестация работников представляет собой процедуру определения соответствия квалификации, результативности деятельности, уровня знаний и навыков сотрудников, их деловых, личностных и иных значимых качеств требованиям занимаемой должности:

- а) верно;
- б) частично верно;
- в) неверно.

6.4. Оценка эффективности деятельности подразделений управления персоналом — это системный процесс, направленный на (выберите все правильные ответы):

- а) соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб;
- б) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности организации в целом;
- в) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности других подразделений.

6.5. Для расчета эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом необходимо использовать (можно указать несколько вариантов):

- а) авторские методики, принятые в каждой организации;
- б) инструкции Центробанка РФ;
- в) методические рекомендации, утвержденные Министерством экономики, Министерством финансов и т.п.

Ответы на тесты:

6.1. б
6.2. в
6.3. а

6.4. а
6.5. а, в

Тема 7. Коммуникативность и адаптация работника в коллективе

Ответьте искренне «да», если вы согласны с приведенными утверждениями, или «нет», если не согласны.

1. Мне кажется трудным подражать другим людям.
2. Я, пожалуй, мог бы при случае совершить такой поступок, чтобы привлечь внимание или позабавить окружающих.
3. Из меня мог бы выйти неплохой актер
4. Другим людям иногда кажется, что я переживаю что-то более глубокое, чем это есть на самом деле.
5. В компании я редко оказываюсь в центре внимания.
6. В различных ситуациях и в общении с разными людьми я часто веду себя совершенно по-разному.
7. Я могу отстаивать только то, в чем я искренне убежден.
8. Чтобы преуспеть в делах и в отношениях с людьми, я стараюсь быть таким, каким меня ожидают увидеть.
9. Я могу быть дружелюбным с людьми, которых я не выношу.
10. Я всегда такой, каким я кажусь.

Ключ к тесту

Начислите себе по одному баллу за ответы:

«нет» — на 1-й, 5-й и 7-й вопросы;

«да» — на все остальные вопросы.

Подсчитайте сумму баллов.

До 3 баллов. У вас низкие коммуникативные качества. Ваше поведение устойчиво, и вы не считаете нужным его изменять в зависимости от ситуации. Вы способны к искреннему самораскрытию в общении. Некоторые считают вас «неудобным» в общении по причине вашей прямолинейности.

4—6 баллов. У вас средние коммуникативные качества. Вы искренний, но сдержанный в своих эмоциональных проявлениях. Вам следует больше считаться в своем поведении с окружающими.

7—10 баллов. У вас высокие коммуникативные качества. Вы легко входите в любую роль, гибко реагируете на изменение ситуации и даже в состоянии предвидеть впечатление, которое вы производите на окружающих.

Тема 8. Мотивация к успеху

Ответьте «да» или «нет».

1. Когда имеется выбор между двумя вариантами, его лучше сделать быстрее, а не откладывать на неопределенное время.
2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100% выполнить задание.
3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.
4. Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение одним из последних.
5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.
6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.
7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.
8. Я более доброжелателен, чем другие.
9. Когда я отказываюсь от трудного задания, я потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.
10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах отдыха.
11. Усердие — это не основная моя черта.
12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.
13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят.
14. Порицание стимулирует меня сильнее, чем похвала.
15. Я знаю, что мои коллеги считают меня дельным человеком.
16. Препятствия делают мои решения более твердыми.
17. Я честолюбив.
18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.
19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.
20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать сейчас.
21. Нужно полагаться только на самого себя.
22. В жизни мало вещей более важных, чем деньги.
23. Всегда, когда мне предстоит выполнить важное задание, я ни о чем другом не думаю.
24. Я менее честолюбив, чем многие другие.
25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.

26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.
27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.
28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.
29. Мне приходится выполнять ответственную, работу чаще, чем другим.
30. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше.
31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.
32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.
33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.
34. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.
35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.
36. Я обычно обращаю мало внимания на свои достижения.
37. Когда я работаю вместе с другими, моя работы дает большие результаты, чем работа других.
38. Много, за что я берусь, я не довожу до конца.
39. Я завидую людям, которые не загружены работой
40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.
41. Когда я уверен, что стою на правильном пути, для доказательства своей правоты я иду на все.

Ключ к тесту

Вы получили по одному баллу за ответы «да» на вопросы 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41.

Вы получили по одному баллу за ответы «нет» на вопросы 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39.

Ответы на вопросы 1, 11, 12, 19, 23, 33, 34, 35. 40 не учитываются. Подсчитайте сумму набранных баллов.

1—10 баллов — низкий уровень мотивации к труду;

11—16 баллов — средний;

17—20 баллов — умеренно высокий;

21 балл и более — высокий.

ГЛОССАРИЙ

Абсентеизм — отсутствие индивидов в определенном месте в определенное время и связанное с этим невыполнение соответствующих социальных функций. Термин западного менеджмента. Чаще всего абсентеизм определяют как общее количество потерянных рабочих дней (или часов) или как частоту случаев отсутствия сотрудника на работе. При этом человек может отсутствовать на рабочем месте, как по уважительной, так и по неуважительной причине.

Авторитарный стиль управления — стиль прямых приказов, распоряжений, не допускающий каких-либо возражений со стороны подчиненных.

Авторитарный стиль руководства — (директивный) стиль руководства (фр. *autoritaire*, лат. *auctoritas* — власть) — стиль управленческой деятельности, основывающейся на формальном авторитете руководителя. Характеризуется стремлением руководителя полагаться на жесткие приказы и распоряжения, не допускающие каких-либо возражений или собственного мнения подчиненных. Авторитарный стиль управления может быть эффективен в экстремальных ситуациях или в условиях низкой трудовой дисциплины. Авторитарный стиль руководства имеет опасность перерастания в командно-административное руководство, как правило, приводящее к различным формам злоупотребления властью.

Адаптация — усвоение работником роли и организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, а также понимание особенностей организационного и экономического механизма управления организацией.

Административный восторг — своеобразное психологическое состояние, выражающееся в чрезмерном увлечении администрированием, упоении своей властью. Он приводит к злоупотреблению властью, административному произволу. Нередко административный восторг является одним из свидетельств профессиональной деформации личности у руководителей различного ранга.

Административный произвол — проявление своеволия и деспотизма при выполнении руководителем или любым другим должностным лицом своих служебных обязанностей. Проявляется

в форме бюрократического управления посредством издания приказов или устных распоряжений и др.

Аллоцентризм (греч. allos — другой, иной) — воззрение, которого придерживается индивид, склонный ставить себя на место других, чтобы лучше их понять. Этим качеством должны обладать все руководители, специалисты службы управления персоналом, профессиональные психологи.

Альтернативный персонал — внештатные, временные сотрудники, использующиеся в периоды повышенной нагрузки или при нехватке персонала.

Анализ кадрового состава организации — предполагает периодическое и целенаправленное изучение работников по характеристикам пола, возраста, образования, квалификации, стажу работы и другим социально-демографическим признакам. Предусматривает: определение качественного и количественного состава персонала с высшим и средним специальным образованием; определение качественного уровня расстановки работников по должностям; определение степени рационального использования специалистов с высшим и средним специальным образованием и др. Например, показатель качества расстановки кадров по должностям рассчитывается путем суммирования числа специалистов с высшим и средним специальным образованием, занимающих руководящие и инженерно-технические должности, деленного на общее количество должностей, требующих замещения дипломированными специалистами. Аналогичным образом рассчитываются показатели качества расстановки кадров и кадровый состав отдельно по должностям, подлежащим замещению специалистами с высшим и средним специальным образованием.

Антагонизм — противоречие, характеризующееся острой борьбой противоборствующих тенденций.

Аттестация — определение квалификации, уровня знаний работника или учащегося; отзыв о его способностях, деловых и иных качествах.

Бонус — разовый платеж или единовременный взнос.

Бюджет кадровой службы — бюджет, определяющий статьи и объемы расходов кадровой службы на заданный период времени.

Вакансия — наличие незанятого рабочего места или должности, на которую может быть принят новый работник.

Веревочный курс — элемент тренинга (или даже отдельный тренинг) по сплочению команды (командообразование). Своим названием обязан альпинистскому снаряжению — прочным веревкам и канатам — которое активно используется при прохождении каждого этапа. Сложность заданий идет по нарастающей.

Власть — возможность влиять, воздействовать на ситуацию или поведение других людей.

Влияние — поведение одного лица, вносящее изменения в поведение других.

Внештатный работник — лицо, выполняющее разовую работу для предприятия или учреждения без зачисления в постоянный штатный состав.

Временно занятые работники — работники: нанимаемые по контрактам на непродолжительный срок; или занятые в промышленности, строительстве на условиях подряда; или работающие в фирмах временной занятости.

Временные работники — рабочие и служащие, принятые на работу: на срок до двух месяцев; или на срок до четырех месяцев для замещения временно отсутствующих работников, за которыми сохраняется место работы.

Вспомогательные работники — часть работников предприятия, не занятых непосредственно на основном производстве, а выполняющих вспомогательные функции.

Выдвижение кадров — процедура перемещения работника, уже работающего в трудовом коллективе, на более высокую должность в случае соответствия его квалификации, уровня знаний, практических навыков и деловых качеств требованиям, предъявляемым к кандидатам на вакантную должность.

Гигиенические факторы — то, что не мотивирует человека, но и не дает ему неудовлетворенности, неудовольствия. Например: политика компании, качество руководства, межличностные отношения, условия труда, заработная плата.

Группа — совокупность индивидов, взаимодействующих друг с другом и осознающих свою принадлежность к данной совокупности.

Делегирование — передача задач и полномочий лицу, принимающему на себя ответственность за их выполнение.

Деловая оценка персонала — целенаправленный процесс установления соответствия способностей, мотиваций и других качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места. Деловая оценка персонала позволяет: установить место сотрудника в организационной структуре; разработать программу развития сотрудника; определить критерии и размер оплаты труда. Различают два основных вида деловой оценки персонала: отбор персонала и аттестацию персонала.

Демократический стиль руководства — совокупность приемов руководства, основанных на широком привлечении сотрудников предприятия к процессу подготовки принятия решения.

Демотивация — действие руководителя, приводящее к выработке у сотрудника устойчивого нежелания работать.

Дивиденд — часть прибыли акционерного общества, ежегодно распределяемая между акционерами в соответствии с количеством (суммой) и видом акций, находящихся в их владении. Обычно выражается в денежной сумме на акцию.

Должностная инструкция — документ, отражающий набор функций и место в организационной структуре сотрудника, занимающего данную должность.

Дотационные компании — убыточные компании, ориентированные на ассигнования из государственного бюджета (на покрытие убытков, превышающих доходы).

Жизненный цикл организации — совокупность стадий, через которые проходит организация за период своего функционирования.

Задача — предписанная работа, которая должна быть выполнена установленным способом и в установленные сроки.

Закон Парето — теория, согласно которой распределение доходов между различными категориями населения имеет сравнительно стабильный характер и не зависит от системы налогообложения. При этом основная часть производства приходится на меньшую часть рабочей силы, а основная часть продаж — на большую часть населения.

Иерархическая лестница — расположение частей или элементов целого в строгом раз и навсегда определенном порядке.

Информация о персонале — совокупность оперативных сведений и процессов их обработки, предназначенных для кадрового планирования.

Испытательный срок — испытание при приёме на работу, проверка соответствия рабочего или служащего поручаемой ему работе. Обусловливается соглашением сторон при заключении трудового договора.

Кадры — штатный состав квалифицированных работников организаций, государственных учреждений, профессиональных, общественных и иных организаций. Кадры характеризуются численностью, составом и профессиональной, квалификационной, должностной и половозрастной структурой. К кадрам не относят временных и сезонных работников, совместителей, работающих по краткосрочным трудовым соглашениям, нештатных сотрудников, а также лиц, занятых индивидуальной трудовой деятельностью в сфере коммерческой торговли.

Кадровая документация — комплект форм и документов оперативного кадрового учета.

Кадровая квота — централизованно устанавливаемая численность определенной категории персонала, подлежащих приему в организацию в обязательном порядке, а также подлежащих увольнению, досрочному уходу на пенсию и т.д.

Кадровая отчетность — совокупность форм отчетности, составленных на основании данных оперативного кадрового учета с целью представления руководству компании обобщенной информации о состоянии кадрового менеджмента в области выделенных центров кадрового учета и (или) предприятия в целом. Формы отчетности должны быть удобны и понятны для принятия пользователями определенных деловых решений.

Кадровая работа — деятельность государственных органов, органов управления отдельных организаций, кадровых служб и должностных лиц, направленная на реализацию кадровой политики. Направлениями кадровой работы являются: формирование системы управления персоналом и ее стратегии; планирование кадровой работы, найм, отбор и прием кадров; деловая оценка, профориентация и адаптация персонала; обучение, управление карьерой и продвижением кадров; мотивация, организация труда и обеспечение безопасности деятельности персонала; создание нормальной психологической обстановки в коллективе и т.п.

Кадровая политика компании — документ, определяющий стратегические принципы руководства компании по вопросам управления персоналом.

Кадровая служба — структурное звено компании, на которое возложены функции реализации кадровой политики компании и ведения оперативного кадрового учета, кадровой документации и кадровой отчетности.

Кадровая структура компании — документ, определяющий номенклатуру структурных звеньев компании, количество вакансий по каждому структурному звену и отношения должностного подчинения.

Кадровый балласт — наименее продуктивная и перспективная часть персонала, отстающая по своим профессиональным и квалификационным характеристикам от потребностей развития организации.

Кадровый резерв — группа работников: потенциально способных к руководящей деятельности; отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга; подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

Кадры производства — работники, непосредственно занятые в производственном процессе на рабочих местах основных технологических рабочих и обслуживающих должностях. Кадры производства подразделяются на основных рабочих, вспомогательных рабочих, младший обслуживающий персонал, учеников, работников охраны.

Кадровые решения — решения по подбору и найму, мотивации и оплате труда персонала компании, также решения по кадровой документации.

Кадровый менеджмент — комплекс средств, инструментов и мероприятий, обеспечивающих принятие и реализацию кадровых решений.

Карьера — фактическая последовательность занимаемых должностей, рабочих мест или положений в коллективе конкретным работником. Горизонтальная карьера предполагает профессиональный рост работника, вертикальная — должностной.

Карьерное планирование — составление плана горизонтального и вертикального продвижения работника по системе должностей

или рабочих мест, начиная с момента принятия работника в организацию и, возможно, заканчивая предполагаемым увольнением с работы.

Квалификационная характеристика — краткое изложение требований к знаниям, умениям и навыкам, а также прав и обязанностей, предъявляемым к различным специальностям в организации.

Квалификация — степень профессиональной подготовленности к выполнению определенного вида работы.

Командообразование (от англ. teambuilding) — тренинг, имеющий своей целью повышение эффективности деловой и личностной коммуникации в компании.

Коммуникация — процесс обмена информацией в организации.

Компетенция — это характеристики человека, определяющие стиль его работы и способ достижения целей. Наличие у человека той или иной компетенции можно определить, наблюдая за его поведением (или по описанию его поведения в той или иной конкретной ситуации). Обладание компетенциями, важными для данной должности (или компании в целом), является непременным условием успешной работы. Как правило, в каждой компании выделен свой набор компетенций. Чаще всего встречаются следующие: лидерские качества, аналитические способности, целеустремленность, творческий подход к решению задач, умение оказывать влияние, ориентация на клиента, умение получать и обрабатывать информацию.

Консенсус — принятие решений при заключении договоров на основе общего согласия без проведения формального голосования при отсутствии формально заявленных возражений.

Контроль — процесс установления отклонений от предусмотренных величин и действий людей в хозяйственной деятельности; процесс обеспечения достижения организацией своих целей.

Конференция — собрание (совещание) представителей каких-либо организаций или групп для обсуждения определенных вопросов.

Конфликт — несогласие между двумя и более сторонами (лицами или группами), когда каждая сторона старается сделать так, чтобы были приняты именно ее взгляды или цели, и помешать другой стороне, сделать то же самое; столкновение взглядов, позиций, интересов.

Корпоративная культура — свод наиболее важных положений деятельности организации, определяемых ее миссией и стратегией развития и находящих выражение в совокупности социальных норм и ценностей, разделяемых большинством работников.

Либеральный стиль руководства — стиль, при котором руководитель не вмешивается в работу подчиненных, предоставляя им широкую самостоятельность.

Лидер — человек, способный воздействовать на группу людей, направлять и организовывать их работу.

Линейный руководитель — руководитель любой группы исполнителей, занятых изготовлением продукта или предоставлением услуги.

Личная карточка — это основной документ по учету персонала предприятия, который подлежит хранению 75 лет и при ликвидации организации сдается в архив вместе с приказами и личными счетами.

Личное дело — это совокупность документов, содержащих наиболее полные сведения о работнике и его трудовой деятельности. Личное дело включает следующие документы: внутреннюю опись документов, анкету, резюме, копии документов об образовании, копии всех приказов о назначении, переводе, поощрении и т.д., заявление о приеме на работу или трудовой контракт, данные аттестации, характеристики или рекомендательные письма.

Личностные компетенции — особенности личности конкретного человека, проявляемые в тех или иных ситуациях.

Менеджер — наемный управляющий, занимающий в организации постоянную должность и наделенный правом принимать решения по определенным видам деятельности организации.

Менеджмент — управление производством: совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством, разработанных и применяемых с целью повышения эффективности производства и увеличения прибыли.

Менеджмент — умение достигать поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей.

Менталитет — образ мыслей, совокупность умений, навыков и духовных установок, присущих отдельному человеку или общественной группе.

Методы менеджмента — совокупность приемов и способов воздействия на объект управления для достижения поставленных организацией целей.

Миссия организации — философия и предназначение организации, смысл ее существования на рынке, отличие организации от остальных организаций.

Мозговой штурм — оперативный метод решения проблем на основе стимулирования творческой активности, при котором участникам обсуждения предлагается высказывать как можно больше вариантов решения, в том числе самых фантастических. Затем из общего числа высказанных идей отбираются наиболее удачные, которые могут быть использованы на практике.

Мотив — побудительная причина поведения и действий человека, возникающая под воздействием его потребностей и интересов и представляющая собой образ желаемого человеком блага.

Мотив — осознанное побуждение, обуславливающее действие для удовлетворения какой-либо потребности человека.

Мотивационные факторы — факторы, которые заставляют человека работать лучше, создают удовольствие, удовлетворение от работы, они могут повышать эффективность деятельности человека. Например: продвижение по службе, признание, успех, возможность творческого роста, наделение человека серьезной ответственностью.

Мотивация — процесс пробуждения себя и других людей к действиям, позволяющим достичь целей организации.

Мотивация — позиция, предрасполагающая человека действовать целенаправленным образом; процесс пробуждения себя и других людей к действиям, позволяющим достичь целей организации.

Невербальные составляющие общения — передача информации через позы, жесты и мимику.

Неформальная организация — спонтанно возникающие группы людей, которые регулярно вступают во взаимодействие для достижения определенной цели.

Неформальный лидер — человек, способный влиять на людей и управлять ими.

Нивелирование — выравнивание положения всех сотрудников.

Персонал — личный состав организации, работающий по найму. Персонал работает на обеспечение целей организации.

Персонал управления — персонал организации, осуществляющий непосредственное руководство управляемым объектом, выработку необходимых решений и подготовку информации. Персонал управления создает социально-экономические и организационно-технические предпосылки и условия для эффективного труда членов коллектива, непосредственно занятых выполнением производственных операций.

План реорганизации кадровой структуры компании — перспективный план принятия и выполнения кадровых решений, реализующих кадровую политику компании.

Планирование — систематическая подготовка принятия решений о целях, средствах и действиях путем целенаправленной сравнительной оценки различных альтернативных действий в ожидаемых условиях.

Планирование персонала — целенаправленная деятельность, ориентированная на предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями и склонностями работников и требованиями организации.

Положение о кадровой службе компании — документ, содержащий описание организационно-штатной структуры и функций кадровой службы.

Положение о системе кадровой документации компании — документ, содержащий описание структурных звеньев компании, работающих с кадровой документацией, видов кадровых документов и функций документирования.

Положение о системе мотивации — документ, содержащий описание моделей организационного поведения сотрудника и компании, оснований и форм премирования, оснований и форм применения санкций.

Положение о системе оплаты труда персонала — документ, содержащий описание должностных окладов сотрудников компании, надбавок за квалификационный разряд, надбавок за выслугу лет и тарифно-квалификационный справочник.

Положение о системе подбора и найма персонала — документ, содержащий перечень обеспечивающих функций структурных звеньев кадровой службы, занимающихся подбором, наймом, перемещением и увольнением персонала.

Положение о системе управления персоналом — сводный документ, включающий «Положение о системе подбора и найма персонала», «Положение об организации деятельности персонала», «Положение о системе мотивации персонала», «Положение о системе оплаты труда персонала», «Положение о системе кадровой документации компании», «Положение о кадровой службе компании».

Положение об организации деятельности персонала — документ, содержащий описание общих организационных процедур компании, а также ссылки на действующие внутренние нормативные документы компании.

Потребность — внутреннее состояние психологического или функционального ощущения недостаточности чего-либо. Потребности по-разному проявляются в зависимости от ситуационных факторов. Потребности различают: по сферам деятельности: потребности труда, познания, общения, отдыха; по объекту потребностей: материальные, духовные, этические, эстетические и др. потребности; по функциональной роли: доминирующие / второстепенные, центральные / периферические, устойчивые / ситуативные потребности; по субъекту потребностей — групповые, индивидуальные, коллективные, общественные.

Права работников — по законодательству РФ: право на условия труда; право на возмещение ущерба, причиненного здоровью в связи с работой; право на равное вознаграждение за равный труд; право на отдых; право на объединение в профессиональные союзы; право на социальное обеспечение по возрасту; право на судебную защиту своих трудовых прав.

Принципы менеджмента — основополагающие идеи или правила поведения руководителей по осуществлению своих управленческих функций.

Приоритет — первенство по времени в осуществлении какой-либо деятельности.

Проблема — сложный вопрос, задача, требующая уяснения, изучения, оценки и разрешения.

Провайдер — компания, предоставляющая услугу.

Профессиональный союз — добровольное общественное объединение граждан, связанных общими производственными, профессиональными интересами по роду их деятельности, создаваемое

в целях представительства и защиты их социально-трудовых прав и интересов.

Работник — лицо, работающее по трудовому договору и подчиняющееся внутреннему трудовому распорядку организации. В РФ общие права и обязанности работников установлены трудовым законодательством.

Регламент кадрового документооборота — система организационных процедур, определяющих: кто от кого получает, кто как заполняет, кто кому передает, кто как хранит кадровую документацию, в какие сроки и с какой мерой ответственности.

Резюме — самохарактеристика специалиста, представляемая в организацию при поиске работы.

Руководство (лидерство) — способность оказывать влияние на отдельных лиц и группы, побуждая их работать на достижение целей организации.

Рынок труда — сфера формирования спроса и предложения на рабочую силу.

Семинар — (от лат. *seminarium* — рассадник, переносное — школа) — один из основных видов практических занятий, состоящий в обсуждении сообщений, докладов, рефератов, выполненных заданий.

Симбиоз — форма совместного существования сотрудников, как единого организма.

Служащий — лицо, выполняющее административно-хозяйственные и управленческие функции; конторский работник.

Служба управления персоналом — совокупность подразделений организации, выполняющих функций системы управления персоналом.

Сокращение штатов — уменьшение перечня должностных наименований и числа постоянных должностей. Сокращение штатов оформляется приказом первого руководителя. Увольнение работников в связи с сокращением осуществляется в соответствии с действующим законодательством или на основании положений трудового договора.

Сотрудничество — совместное выполнение работы, совместное участие в решении проблемы или задачи.

Статус — положение (позиция) сотрудника или группы в социальной системе, определяемое по ряду экономических,

профессиональных, этнических и др. специфических для данной системы признаков (пол, образование, профессия, доход и др.). Различают «предписанный» (наследуемый) и «достигаемый» (благодаря собственным усилиям человека) социальный статус. Каждый социальный статус обладает определенным престижем.

Стажер — лицо, поступившее на новую работу. В течение определенного срока, отведенного для оценки его способностей, стажер работает для приобретения опыта в своей специальности.

Стиль руководства — манера поведения руководителя по отношению к подчиненным в процессе достижения поставленных целей; формы и методы управления, используемые отдельной личностью.

Стимул — (от лат. stimulus, буквально — остроконечная палка, которой погоняли животных, стрекало) — побуждение к действию; побудительная причина поведения. Различают внутренние и внешние стимулы.

Сторителлинг (от англ. storytelling, дословно — «рассказывание историй») — заключается в том, чтобы с помощью мифов и историй из жизни организаций обучать молодых сотрудников правилам работы в корпорации.

Стресс — состояние психической напряженности, которое возникает в ситуациях, когда человеку либо трудно предположить, что произойдет в дальнейшем, либо он сталкивается одновременно с таким большим количеством событий или информации, что не в состоянии это оценить или принять решение.

Тайм-менеджмент — раздел менеджмента, рассматривающий вопросы распределения и оптимального использования времени.

Текущая кадров — показатель, который вычисляется как отношение количества уволенных к количеству работающих за определенный срок. Измеряется в процентах.

Тренинг — систематическая тренировка или совершенствование определенных навыков и поведения.

Трудовой коллектив — коллектив, в котором работники получают возможность включаться в трудовой процесс. Различают первичные, вторичные, формальные и неформальные трудовые коллективы.

Трудовой потенциал работника — совокупность качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой

деятельности: возраст; физическое и психическое здоровье; личностные характеристики; общеобразовательная и профессиональная подготовка; способность профессионального роста; отношение к труду; стаж работы по специальности; семейное положение.

Трудовые ресурсы — часть населения страны, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, необходимыми для работы.

Управление человеческими ресурсами — формирование и развитие высококвалифицированного кадрового потенциала, способного обеспечить эффективную реализацию планов развития организации, предоставление организации в нужное время сотрудников (человеческих ресурсов) в необходимом количестве и требуемого качества, их правильная расстановка и стимулирование, создание работоспособных подразделений, в которых работники действуют с учетом собственных интересов и во благо организации в целом.

Управление персоналом — сфера деятельности руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, направленная на повышение эффективности работы организации за счет повышения эффективности работы с ее сотрудниками психологическими, правовыми, экономическими и другими методами. Управление персоналом заключается: в формировании системы управления персоналом; в планировании кадровой работы в проведении маркетинга персонала; в определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале.

Управленческая этика — совокупность правил и форм делового общения с людьми позволяет выразить им уважение, способствует установлению между руководителем и подчиненными атмосферы взаимопонимания, доброго отношения друг к другу.

Формальный лидер — официально назначенный руководитель.

Цейтнот — острая нехватка времени.

Цель — конкретное конечное состояние или искомый результат, которого стремится добиться группа.

Центры кадрового учета — структурные подразделения или группы подразделений, являющиеся в определенный момент объектом контроля с точки зрения кадровой политики компании.

Штат — относительно постоянный состав работников предприятия.

Штат аппарата управления — установленный на определенный период времени перечень наименований должностей и общее количество постоянных должностей в аппарате управления организации и ее подразделениях с указанием должностных окладов по штатной должности.

Штатная единица — должностная единица, предусмотренная штатным расписанием предприятия.

Штатное расписание — организационно-распорядительный документ, содержащий перечень наименований должностей постоянных сотрудников с указанием количества одноименных должностей и размеров должностных окладов. Штатное расписание утверждается собственником предприятия, руководителем или вышестоящим органом. Стандартная форма штатного расписания содержит следующие разделы: наименование структурного подразделения, наименование должности, код профессии, количество штатных единиц, месячный оклад или тарифная ставка (диапазон).

Эффективность по Парето — уровень организации экономики, при котором: уже невозможно осуществить какие-либо изменения в пользу одного лица либо группы лиц, не ухудшив положение другого лица либо группы лиц; входные ресурсы используются наиболее эффективно (эффективность производства), а результат обеспечивает максимально возможную полезность для потребителей (эффективность распределения ресурсов).

ПЕРСОНАЛИИ

Вебер Макс (Weber Max) — известный немецкий социолог, историк, экономист, юрист. Был профессором политэкономии в университетах Фрайбурга, Гейдельберга, Мюнхена. Рассматривая становление западноевропейского капитализма, решающую роль в его становлении В. Отводил в работе «Протестантская этика и дух капитализма» (1904—1905). В. — сторонник идеи рациональности в менеджменте. Для менеджмента наибольший интерес представляют его идеи о рациональной природе человека и организационных структур в силу их значения для принятия управленческих решений. Эти идеи изложены в книге «Теория социальной и экономической организации» (1921). В. сформулировал принципы т.н. «бюрократических методов управления кадрами» (четко определенные должностные обязанности, определение иерархии взаимодействий, единообразные формальные процедуры в практике управления, соблюдение единого регламента, строгий отбор кандидатов, периодическая аттестация и пр.). В. высоко оценивал возможности бюрократии и считал развитие бюрократии положительной перспективой исторического процесса. По В., идеальный тип бюрократической организации, применительно к органам государственного управления, включает следующие свойства: управленческая деятельность осуществляется постепенно; установлена сфера власти и компетенции каждого уровня и индивида в аппарате управления; иерархия образует основной принцип контроля за чиновниками; чиновники отделены от собственности на средства производства; управленческая деятельность считается особой профессией; управленческие функции документируются; в управлении господствует принцип безличности.

Врум Виктор (Vroom Victor) — американский исследователь в области теории мотивации, автор книг «Труд и мотивация» (1964), «Лидерство и принятие решений» (1973), «Принятие решений как социальный процесс» (1974). В разработанной В. теории ожиданий он рассматривает человека как рациональное существо, которое стремится к получению максимальной выгоды путем ограниченных затрат своей энергии. Основные положения

теории ожидания сводятся к следующему: мотивированность человека к затрате определенных усилий на выполнение заданий зависит от ожидания, т.е. от вероятности того, что существует взаимосвязь результатов труда и его оплаты, а также от валентности, т.е. ценности ожидаемого вознаграждения.

Герцберг Фредерик (Herzberg Frederick) — американский психолог, исследователь в области трудовых отношений. В основу своей теории Г. положил две категории факторов: повышающие удовлетворенности от труда (мотиваторы) и не повышающие или снижающие ее (гигиенические факторы). Г. показал, что определенные гигиенические аспекты труда необходимое, но недостаточное условие мотивации (политика компании и административная служба, нормальные взаимоотношения среди персонала, адекватные условия труда образуют лишь предпосылки к труду). Мотиваторы, положительно действующие на установки к труду, включают только стимулирующие факторы (возможность достижения цели и профессионального роста, признание хорошего выполнения работы, сознание ответственности, привлекательный характер самого труда), которые удовлетворяют потребность персонала в труде как источнике самореализации и личного совершенствования.

Грант Генри Лоуренс (Grantt Henry L.) (1861—1919) — американский исследователь в области менеджмента, современник и последователь Тейлора, сторонник использования научных методов в менеджменте вместо субъективного мнения как условия обеспечения высокого уровня производительности труда. Исследовал не только отдельные операции и движения, но и производственные процессы в целом; первооткрыватель в области оперативного управления и планирования деятельности управления. Г. разработал систему плановых графиков («графики Гранта»), позволяющих, благодаря их высокой информированности осуществлять контроль за запланированным, и составлять календарные планы на будущее. Предложил систему заработной платы с элементами повременной и сдельной формы оплаты, премиями за высокую производительность. Высказывал идеи о гуманизации науки управления, «демократизация» производства, социальной

ответственности бизнеса и менеджмента, имеющих широкие обязательства перед обществом, изъятии сверхприбыли у монополий в пользу общества, необходимости благотворительности монополий. Этим объясняется интерес Г. к русской революции 1917 г., ее социальной и экономической философии. Взгляды Г. на власть и мир труда стали причиной натянутых отношений между ними и Тейлором, его отчуждения от представителей бизнеса. Основные идеи Г. изложены в книге «Организация труда» (1919).

Друкер Питер (Drucker Peter) — американский теоретик в области менеджмента, автор многочисленных работ, среди которых особенно выделяется «практика менеджмента» (1954). Имя Д. связывают с возникновением целевого управления (управления по целям), в основе которого лежит идея постановки перед работниками общих задач с тем, чтобы позволять им самим рассчитывать необходимые затраты, следить за выполнением работ, сравнивать фактические результаты с постановленной задачей.

Карнеги Дейл (Carnegy Dale) — американский специалист в области человеческих отношений. Автор книги «Как выработать уверенность в себе» (1926), «Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей» (1936), «Как перестать беспокоиться и начать жить» (1944), в которых изложены основные методы межличностного общения, условия достижения успеха в жизни, ораторского искусства (6 правил, соблюдение которых позволяет понравиться людям; 12 правил, которые позволяют склонить людей к своей точке зрения, не оскорбляя их и не вызывая чувства обиды; 7 правил, соблюдения которых позволяет сделать семейную жизнь более счастливой и пр.). Рекомендации К. базируются не столько на обобщении житейского опыта, здравом смысле. Доступность, увлекательная форма изложения обеспечили книгам К. широкую популярность.

Керженцев Платон Михайлович (1881—1940) — советский государственный деятель, экономист, историк, публицист, исследователь в области организации труда и управления. К. выделил три взаимосвязанных самостоятельных направления в НОТ управления: а) изучение личного фактора производства, человека с

точки зрения максимальной эффективности его работы; б) изучение вещественных факторов производства; в) изучение организаторских методов (научную организацию управления — НОУ). Рассматривал в качестве задач НОУ — изучение основных приемов и определение наиболее рациональных методов организации работы, в качестве объекта НОУ — проблемы планирования, учета, контроля производственной деятельности, формирования структуры организационных объединений, правильного распределения обязанностей и ответственности среди отдельных лиц и частей организации, вопросы дисциплины, методы подбора и использования кадров и пр. Выработанный К. подход к управлению, базирующийся на выделении общих черт в любой работе по управлению людьми, предвосхитил основную идею прагматологии. К. Обосновал вывод о полноте перенесения организационного опыта из одних областей др., сформировал некоторые признаки общеорганизационного порядка (установление цели и задач организации, выбор типа организации, выработка плана и методов работы, использование людской и материальных ресурсов, поставка учета и контроля). Провел сравнительный анализ линейных и функциональных структур, предложил рекомендации по использованию «штабной организации». В отличие от Гастева А.К., который предполагал осуществлять работу по внедрению НОТ через институты, лаборатории, администрацию, К. отстаивал необходимость вовлечения самих работников в процесс создания научной системы организации управления. По инициативе К. в 1923г. создана самая массовая общественная организация в стране — «Время», пропагандировавшая идеи НОТ (упразднена в 1906г.). К. предложил ряд ценных идей в области организации науки управления, координации работы научных учреждений, внедрения принципов НОТ в школьное обучение и пр. Основные идеи изложены в работах «Принципы организации»(1921), «НОТ: научная организация труда»(1923), «Борьба за время»(1923).

Левин Курт (Levin Kurt) (1890—1947) — немецкий психолог, с 1932г. работал в США. В 1935г. основал в Гарвардском университете Центр групповой динамики, в 1946 г. В Энн-Арборском университете (Мичиган) — Институт социологических исследований. Разработал концепцию личности, в основе которой заимствованное

из физики понятие «поля» (единство личности и ее окружение). Один из основоположников экспериментального исследования мотиваций и психологии групп (групповой динамики). Исследовал эффективные стили лидерства и выявил три классических стиля руководства (авторитарный, демократический, нейтральный). Исследования Л. заложили основу для поисков учеными бихевиористской школы стили поведения, которая может привести к высокой производительности труда и высокой степени удовлетворенности трудом. Внес значительный вклад в развитие психологии малых групп.

Мак-Клелланд Дэвид (MacClelland David) — американский автор книг «Общество достижений» (1961), «Мотивация экономических достижений» (1969), «Мотивация и расширение человеческой свободы» (1978). Главная тема исследований М. — связи между потребностью к достижению и экономической эффективностью, как человека, так и общества в целом. Потребность в высоких достижениях, по мнению М., следует развивать, результатом чего является воспитание самостоятельной личности, готовой к предпринимательству и риску.

Маслоу Абрахам (Maslow Abraham) — американский психолог, один из лидеров «Гуманистической психологии», автор книги «Мотивация и личность» (1954), посвященной проблемам мотивации и удовлетворения потребностей человека. Создал иерархическую модель мотивации, основанную на постулате ее врожденности и универсальности, в которой выделил пять основных уровней потребностей.

При этом ввел предположение о том, что потребности более высокого уровня не могут быть удовлетворены, если предварительно не удовлетворены потребности нижележащих уровней.

В силу этого, высшего уровня могут достичь не больше одного процента всех людей. Дал описание личностных особенностей самоактуализирующихся людей, среди которых особенно выделил независимость, креативность, философское мировосприятие, демократичность в общении, продуктивность. В дальнейшем видоизменил свою модель мотивации на основе идеи о качественном

различие двух классов потребностей: потребностей нужды и потребностей развития.

Минцберг Генри (Minzberg Henry) — американский исследователь в области менеджмента, автор книги «Природа управленческого труда» (1973). Выделил значение набора поведенческих правил, соответствующих конкретной должности и ответствующим конкретной должности или учреждению, и роли межгруппового общения в деятельности менеджера (в отличие от представлений А. Файоля о руководителе как «рационально мыслящей машине»). Выделил десять ролей, которые принимают на себя руководители в различные периоды и в разной степени, которые классифицировал на три категории: межличностные (главный руководитель, лидер, связующее звено), информационные (приемник информации, распространитель информации, представитель), по принятию решений (предприниматель, устраняющий нарушение, распределитель ресурсов, ведущий переговоры). Роли, по мнению М., определяют объем и содержание работы менеджера независимо от характера конкретной организации.

Мэйо Элтон (Mayo Elton) (1880—1949) — американский психолог, основатель школы человеческих отношений в управлении. Суть концепции М.: сама работа, производственный процесс имеют для рабочего мышления меньшее значение, чем его социальное и психологическое положение на производстве. По мнению М., основная задача менеджмента — поставить на службу социальные и психологические мотивы деятельности, способности работников к групповому творчеству, основной мотив эффективной работы — обстановка в коллективе, хорошие взаимоотношения. Основные идеи М. заключаются в следующем: а) жесткая иерархия подчиненности и бюрократическая организация несовместимы с природой человека и его свободой; б) руководители промышленности должны ориентироваться в большей степени на людей, чем на продукцию — это способствует социальной стабильности общества, удовлетворенности индивида своей работой. Провозгласив принцип замены индивидуальных воздействий групповыми, экон.-социально-психологическими (благоприятный моральный климат, удовлетворенность трудом, демократический

стиль руководства). Заложил основы концепции «гуманизации труда», «просвещения служащих», «групповых решений». С 1927 по 1932 г. провел большую серию экспериментов по изучению причин текучести и низкой производительности кадров на ряде электротехнических предприятий в городе Хоторне («Хоторнские эксперименты»), которые положили начало исследованию неформальных групп. М. и его сотрудники первыми стали рассматривать производственное предприятие как социальную систему.

Скиннер Бернард (Skinner Bernard) — американский психолог, автор книг «Наука и поведение» (1953), «О бихевиоризме» (1971), «По ту сторону мира и достоинства» (1974), посвященных психологическим проблемам управления. Считал, что теоретики мотивации чрезмерно много внимания уделяют «внутренней сущности» (потребностям, мотивации, желаниям). С. — автор теории оперативного обусловления — разновидности теории обучения.

Тейлор Фредерик (Taylor Frederick) (1856—1915) — крупнейший представитель американской и мировой управленческой мысли, один из родоначальников научной организации труда (НОТ) и управления производством, получивших широкое распространение вначале в США, а затем во всем индустриальном мире. В своих работах, таких, как «Научная организация труда» и др., Т. сформулировал новые принципы оплаты труда и управления предприятием, основанные на глубокой специализации и рационализации трудовых операций. Ему принадлежит идея функционального управления, призванного вытеснить линейную систему. Важным элементом управленческой схемы Т. явилось создание таких подразделений в структуре предприятия, как плановый и распределительный отделы. Впервые в мировой практике организации труда и управления Т. сформулировал задачу изучения элементов времени и установления норм и заданий, разработал собственную систему заработной платы, отменив уравниловку, обосновал необходимость постоянного изучения трудовых движений, внедрил разработанную им технологическую документацию. Тейлоровская рационалистическая концепция организации управления персонала переросла в классическую школу менеджмента, которая предполагает следующие принципы

управления персоналам: индивидуальная ответственность работника за выполнение служебных обязанностей и заданий; жестокое разделение сфер деятельности; приоритет индивидуальных форм организации и стимулирования труда; применение рациональных приемов и методов труда по критерию минимума времени на их выполнение; нормирование труда; преобладание экономического стимулирования над всеми др. его видами; авторитарный стиль руководства.

Файоль Анри (Fayol Henry) (1841—1925) — французский экономист, представитель научного менеджмента, предприниматель, организатор. Развил и углубил ряд важных концепций научного управления. Важнейшие идеи Ф. изложены в книге «Общее и промышленное управление» (1916). Ф. заложил основы функционального управления. Разделил весь комплекс работ на шесть основных групп. Административная деятельность управленческого аппарата (планирование, организация, руководство, координация), коммерческая деятельность (покупка, продажа, обмен), технико-производственная деятельность (производство, отделка, опробование, контроль), финансовая деятельность (осуществление финансового контроля), деятельность по охране труда и технике безопасности, деятельность по учету положения дел на производстве. Разработал процессную концепцию управления, выделил 6 управленческих функций (предсказание, планирование, организация, распределение, координация, контроль). Выдвинул и обосновал положение об оптимальном соотношении организаторских, технических и социальных способностей и знаний у лиц, работающих на крупных предприятиях. Обосновал необходимость выделения менеджмента в особый вид деятельности. Сформировал 15 основных принципов, соблюдение которых обеспечивает эффективность управления: разделение труда, власть и ответственность, дисциплина, единство руководства, подчинение частных интересов общим, вознаграждение, централизация, скалярная цепь, иерархия, порядок, справедливость, стабильный состав персонала, инициатива, корпоративный дух. Первым поставил проблему организованного обучения менеджменту. Идеи Ф. о построении совершенной способной к саморазвитию социальной организации перекликаются с современными идеями в менеджменте.

Фидлер Ф. (Fidle F.) — австралийский психолог, автор книги «Теория эффективного лидерства» (1967), в которой предложил ситуационную модель руководителя. Ф. рассматривает лидерство в трех аспектах: служебное положение, характер занятий в организации и взаимоотношения лидера с подчиненными. В каждом случае роль лидера определяется фактором влияния, вытекающим из его служебного положения, однако фактора влияния недостаточно для эффективного управления. Важную роль играет характер заданий: лидер групп со структурированным заданием не обязан занимать высокое положение и обладать большими полномочиями, т.к. работа выполняется строго по инструкции. Отношения между руководителем и подчиненными, по мнению Ф., — наиболее важный момент: авторитет лидера побуждает подчиненных работать лучше.

Фоллет Мери Паркер (Foiet Mary P.) (1886—1933) — американский исследователь психологических аспектов менеджмента. Изучала соц.-психологические отношения в небольших группах. Автор книги «Свобода и координация» (1949), в которой изложила свои взгляды на власть, разрешение конфликтов, функциональное единство организационных структур. Определяла менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц». Выдвинула идею гармонии труда и капитала, которая может быть достигнута при правильной мотивации и учете интересов всех сторон. Пыталась совместить в единое целое три школы менеджмента (классическую, административную, человеческих отношений). Считала, что менеджер должен отказаться от формальных взаимоотношений и быть лидером, признанным работниками. Будучи сторонником формальной теории, согласно которой власть в иерархии направлена сверху вниз, она в то же время любую власть считала «функциональной» (ситуационной) в зависимости от занимаемого положения и выполняемой работы. Работала в качестве консультанта многих крупных корпораций.

Форд Генри (Ford Henry) (1863—1947) — американский предприниматель, основатель автомобильной промышленности. С 15 лет работал механиком. В 1899г. стал главным инженером Детройтской автомобильной компании. В 1903 г. — основал «Форд

мотор компани» (с 1906 г. — владелец контрольного пакета акций). Сторонник масштабного использования разнообразных научных знаний в организации производства и управления. Организовал массовое производство конвейерных линий, стандартизации и унификации технологических процессов, четкой системы контроля и планирования, создания непрерывных технологических цепочек. Развивал сеть технического сервиса. К 1921 г. компания Ф. контролировала 56% рынка автомобилей. Ф. первым установил на своих заводах минимальный уровень заработной платы и 8-часовой день. Ф. был сторонником патерналистских отношений руководителей и подчиненных. На заводах Ф. создано одно из первых ремесленных училищ в США. Предпринимал меры по улучшению соц. положения работников. На заводах Ф. впервые была создана социальная служба со штатом 60 человек для изучения условий труда, быта, досуга работников. Игнорировал действия профсоюзов, что привело к затяжному конфликту с ними в 1937—1941 гг. В конце 20-х гг. компания Ф. утратила свои лидирующие позиции. Ф. разработал теорию, получившую название «фордизм» и изложенную в его книгах «Мои достижения», «Моя жизнь», «Сегодня и завтра». Ф. занимался политической деятельностью, носившей преимущественно скандальный характер.

Эмерсон Гаррингтон (Emerson Harington) (1853—1931) — американский исследователь в области менеджмента и организатор производства. Разработал комплексный системный подход к организации управления. Сформулировал основополагающие принципы научного управления, которые представлены в книге «Двенадцать принципов производительности» (1912); точно поставленные цели; здравый смысл; компетентная консультация; дисциплина; справедливое отношение к персоналу; оперативный, надежный, полный, точный и постоянный учет; диспетчирование; нормы и расписание; нормализация условий; нормирование операций; написанные стандартные инструкции; вознаграждение за производительный труд. Э. первым обратил внимание на проблему принципов научного подхода и обучения служащих.

Якокка Ли (Jacocca Lee) — известный представитель делового мира США. Родился в семье итальянских эмигрантов. С 1946 г. Работал в компании «Форд мотор», пройдя путь от инженера-стажера до президента компании (1968). В 1978 г. после конфликта с Генри Фордом покинул «Форд мотор». В том же году возглавил автомобилестроительную компанию «Крайслер», находившуюся на грани банкротства. К 1938г. компания «Крайслер» под руководством Я. успешно преодолела финансовые трудности. Широкую известность получила автобиография Я. «Карьера менеджера» (1984), в которой изложена история спасения компании «Крайслер» (основной акцент при этом Я. делает на создании «команды» из опытных и молодых производственников и управленцев, принципах построения центрального управленческого аппарата, преодолении его забюрократизированности, вовлечении рабочих в решение производственных проблем), представлены взгляды Я. на проблемы американской экономики и пути их преодоления, на формирование индустриальной политики.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Основная и дополнительная литература

1. Апаев Г.А. Основы менеджмента. Искусство управлять собой и людьми. — 2-е изд., перераб. и доп. — Йошкар-Ола: Мар. гос. техн. ун-т, 2006.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. — СПб.: Питер, 2009.
3. Архангельский Г. Там-драйв. Как успевать жить и работать. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008.
4. Баскина Т. Техника успешного рекрутмента. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
5. Блондель Ж. Как встретить, обучить и удержать новичка. — М.: Претекс, 2005.
6. Боярский А.И. Охотники за головами. Начало. — М.: Вершина, 2006.
7. Гаудж П. Исследование мотивации персонала. — М.: Балнс Бизнес Букс, 2008.
8. Гиблин Л. Как обрести уверенность и силу в отношениях с людьми. — М.: Попурри, 2009.
9. Граут Д., Перрин С. Как построить идеальную карьеру. — М.: НИРРО, 2005.
10. Грэхем Х.Т., Беннет Р. Управление человеческими ресурсами. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
11. Дауни М. Эффективный коучинг. Уроки тренера коучей. — М: Добрая книга, 2008.
12. Долинина Т.Н. Внутрифирменная политика оплаты труда. Экономическое обоснование. — М.: Издательство Гревцова, 2008.
13. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Организационное поведение. — М.: Экономистъ, 2006.
14. Зорин И. Игры, в которые играют менеджеры. — М.: Эксмо, 2009.
15. Ибарра Э. Обретая Я. Неординарные стратегии, изменяющие карьеру. — СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2005.
16. Иванова С. Искусство подбора персонала. Как оценить человека за час. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
17. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. — СПб.: Питер, 2000.

18. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. — М.: Новое знание, 2005.
19. Карпов А.В. Психология менеджмента. — М.: Гардарики, 2003.
20. Катценбах Й. Почему гордость важнее денег. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007.
21. Купер Д. Отбор и найм персонала: технологии тестирования. — М.: Вершина, 2009.
22. Майер Д., Лайкер Дж. Талантливые сотрудники. Воспитание и обучение людей в духе дао TOYOTA. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
23. Макарова И.К. Управление персоналом. Схемы и комментарии. — М.: Юриспруденция, 2002.
24. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами. Пять уроков эффективного HR-менеджмента. — М.: Дело, 2007.
25. Маслоу А. Мотивация и личность. — 3-е изд. — СПб.: Питер, 2008.
26. Мордовин С.К. Управление персоналом: современная российская практика. — СПб.: Питер, 2003.
27. Мартин М. Практика работы с персоналом. — М.: НРРО, 2005.
28. Миллер Б.К. Как добиться от сотрудников максимальных результатов. — М.: Хорошая книга, 2007.
29. Музыченко В.В. Управление персоналом. — М.: Академия, 2006.
30. Муртаг Н. Гайдзин на службе в MITSUBISHI. — М.: Хорошая книга, 2008.
31. Мэлоун С.А. Корпоративный учебный центр. Создание и управление. — М.: Гревцов Паблшер, 2008.
32. Нельсон Б., Спизер Д. 1001 способ признания и вознаграждения. Полный справочник. — М.: Вильямс, 2008.
33. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Альфа-Пресс, 2008.
34. Паркин М. Сказки для тренеров. Как использовать сказки, истории и метафоры в обучении сотрудников. — М.: Хорошая книга, 2007.

35. Паундстоун У. Как сдвинуть гору Фудзи? Подходы ведущих мировых компаний к поиску талантов. — 2-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
36. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. — М.: Аспект-Пресс, 2002.
37. Пузиков В.Г. Технология ведения тренинга. — СПб.: Речь, 2007.
38. Рудавина Е.Р., Екомасова В.В. Книга директора по персоналу: практические рекомендации. — СПб.: Питер, 2009.
39. Румянцева Е.В. Как найти идеального сотрудника. — М.: Вершина, 2007.
40. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. — СПб.: Питер, 2000.
41. Спивак В.А. Развивающее управление персоналом. — СПб.: Нева, 2004.
42. Сухорукова Т.О. Как пройти собеседование в иностранной компании. — М.: Астрель, АСТ, 2007.
43. Торн К., Маккей Д. Тренинг. Настольная книга тренера. — СПб.: Питер, 2008.
44. Тренинги на все случаи бизнеса / Под ред. Ж.В.Завьяловой. — СПб.: Речь, 2008.
45. Управление персоналом: Учебник для студентов вузов / Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ, 2007.
46. Управление персоналом. Энциклопедия / Под ред. А.Я.Кибанова. — М.: Инфра-М, 2009.
47. Фернхам А., Тейлор Дж. Темная сторона поведения на работе. Как понять, почему сотрудники увольняются, воруют и обманывают вас, и как избежать этого. — М.: Баланс Бизнес Букс, 2005.

Интернет-ресурсы

1. <http://o-personale.ru> — Управление персоналом.
2. <http://www.hr-portal.ru> — Сообщество HR-менеджеров.
3. <http://www.vashakomanda.ru> — Кадровый центр «Ваша команда».
4. <http://www.cfin.ru> — Корпоративный менеджмент.

5. <http://www.kdelo.ru> — Управление персоналом. Журнал «Кадровое дело».
6. <http://www.hr-journal.ru-HR-Journal.ru> — Электронный журнал «Работа с персоналом».
7. <http://www.hrliga.com> — HR-Лига — Сообщество кадровиков и специалистов по управлению персоналом.
8. <http://sup.kadrovik.ru> — Справочник по управлению персоналом.
9. <http://www.smart-edu.com> — Smart education — Корпоративное обучение и управление знаниями персонала.
10. <http://www.jobgrade.ru> — Все об организации труда, мотивации труда, развитии персонала, официальные документы.
11. <http://www.personal.extrajob.by> — Работа с персоналом: менеджмент и управление.
12. <http://www.hr100.ru> — Управление персоналом: 100% практика.
13. <http://www.zarplata.ru> — Ежемесячный журнал «Заработная плата».
14. <http://piterhr.bizhosting.ru> — Сайт для HR-менеджеров Санкт-Петербурга.
15. <http://www.kadrovik.ru> — Журнал «Справочник кадровика».
16. <http://www.personalmix.ru> — Научно-практический журнал по вопросам управления организацией «ПерсоналМикс».
17. <http://www.profiz.ru> — Профессиональное издательство.
18. <http://www.dis.ru> — Журнал «Кадры предприятия» сетевая версия.
19. <http://www.chelt.ru> — Журнал «Человек и труд» сетевая версия.
20. <http://www.jobtoday.ru> — Газета «Работа сегодня» сетевая версия.
21. <http://www.prof.by> — Журнал «Секретарь-референт» сетевая версия.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
1. ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА	6
1.1. Определение потребности в персонале	8
1.2. Источники найма персонала	13
1.3. Отбор персонала в организацию.....	19
1.4. Адаптация персонала	23
Практические ситуации	31
Вопросы для самоконтроля	40
2. ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА	42
2.1. Развитие организации и ее сотрудников.....	42
2.2. Методы обучения и их выбор	47
2.3. Современные методы обучения персонала	55
2.4. Коучинг как новый метод обучения и развития	78
Практические ситуации	87
Вопросы для самоконтроля	94
3. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА	95
3.1. Понятие и виды мотивации.....	96
3.2. Содержательные теории мотивации	100
3.3. Процессуальные теории мотивации	113
3.4. Типы вознаграждений персонала	115
3.5. Формы дополнительных компенсаций работникам	117
Практические ситуации	120
Вопросы для самоконтроля	123
Тесты	124
Глоссарий.....	145
Персоналии	160
Библиографический список.....	171

Изд. лиц. ЛР № 020742. Подписано в печать 16.04.2009. Формат 60×84/16
Бумага для множительных аппаратов. Гарнитура Times
Усл. печ. листов 11. Тираж 500 экз. Заказ 901

*Отпечатано в Издательстве
Нижевартовского государственного гуманитарного университета
628615, Тюменская область, г.Нижевартовск, ул.Дзержинского, 11
Тел./факс: (3466) 43-75-73, E-mail: izdatelstvo@nggu.ru*