

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Емельянов Сергей Геннадьевич
Должность: ректор
Дата подписания: 31.01.2022 00:18:02
Уникальный программный ключ:
9ba7d3e34c012eba476ffd2d064cf2781953be730df2374d16f3c0ce536f07c6

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Юго-Западный государственный университет»
(ЮЗГУ)

Кафедра экономики, управления и аудита

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе

О.Г. Локтионова

« 26 » 05



Обучение и развитие персонала

Методические рекомендации по выполнению практических и
тренировочных заданий
для студентов направления подготовки 38.03.03 «Управление
персоналом»
очной и заочной форм обучения

Курск 2021

УДК УДК 338.001.36

Составитель: О.В. Шугаева

Рецензент

Кандидат экономических наук, доцент С.В. Мамонтова

Обучение и развитие персонала: методические рекомендации по выполнению практических занятий / Юго-Зап. гос. ун-т, сост.: О.В. Шугаева. – Курск, 2021. – 43 с. – Библиогр.: с.43.

Содержат сведения по вопросам по проведению оценки и подбора персонала организации. Дают практические навыки, и способствуют усвоению теоретического материала.

Методические рекомендации соответствуют требованиям программы, утвержденной учебно-методическим объединением по направлению подготовки управление персоналом (УМО УП).

Предназначены для студентов направления подготовки 38.03.03 очной и заочной форм обучения.

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать

Формат 60x84 1/16.

Усл.печ.л.2,5.Уч.-изд.л .2.26 Тираж 100 экз. Заказ. Бесплатно.

Юго-Западный государственный университет

305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94

СОДЕРЖАНИЕ

1. Технологии управления персоналом	4
2. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами	6
3. Развитие персонала как процесс	11
4. Система управления персоналом и стратегическое планирование персонала	12
5. Профессиональное развитие и обучение персонала	19
6. Основные методы обучения персонала	22
7. Как измерить эффект от обучения	24
8. Развитие карьеры работников	27
Список рекомендованной литературы	40

1. Технологии управления персоналом

Задание 1. Если в Вашей организации есть отдел кадров и свой специалист по кадрам, оцените их и Ваш относительный вклад в управление персоналом Вашего коллектива. Если возможно, обсудите полученные Вами результаты со специалистами по кадрам с точки зрения степени соответствия Вашего и их представления о роли специалистов по кадрам.

Кадровые вопросы	Реализация кадровой политики		
	В основном делаете Вы	Совместно	В основном делают специалисты по кадрам
Планирование рабочей силы	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Набор кадров	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Отбор кадров	<input type="checkbox"/>		
Введение в должность	<input type="checkbox"/>		
Обучение	<input type="checkbox"/>		
Оценка деятельности, аттестация	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Развитие персонала	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Оплата труда и поощрения	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Дисциплина	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Охрана здоровья и техника безопасности	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Другие виды взаимоотношений сотрудников (консультации, переговоры)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Комментарии по результатам обсуждения со специалистом по кадрам:

Возможно, Вам будет интересно узнать, что специалисты по кадрам не стремятся выполнять функции линейных менеджеров при управлении персоналом. Пытаясь оценить эффективность и результативность деятельности отдела кадров, Алан Фаулер предложил считать, что «хорошим» отделом кадров является отдел, который:

- служит «кладовой знаний» организации по внутренним и внешним вопросам. Касающимся кадров (законодательство о труде, коллективные соглашения, местный рынок труда и зарплаты), не считая данных о текучести кадров, распределении сотрудников по возрастным категориям, предполагаемой естественной убыли, укомплектованности кадрами и сверхурочных работах в организации;

- играет положительную, стимулирующе - консультативную роль и является, таким образом, инициатором в обеспечении новой информацией и проведении обсуждений интересных идей и методов управления, способных изменить кадровую политику и средства ее реализации;

- понимает и поддерживает общие стратегические или тактические цели организации;

- постоянно контролирует все вопросы кадровой политики с помощью периодических проверок и регулярного сбора информации о рабочей силе с целью выявления тенденций, предотвращения кризисов и анализа итогов, адекватна ли кадровая политика ситуации или ее следует пересмотреть;

- адресует массу конкретных подробностей о вопросах кадров руководителям подразделений, стимулируя их к выполнению своих задач путем принятия решений, соответствующих этой (в целом согласованной) кадровой политике.

(Изложено на основании книги А. Фаулера «Доказательство того, что отделы кадров зарабатывают свой хлеб». - Управление кадрами, май 1983)

В идеале разделение обязанностей, которое Вы сформулируете, должно отражать различные уровни сосредоточения внимания. Если рассматривать вопросы, важные для организации в целом (установление уровней оплаты или внедрение методов поддержания дисциплины), или вопросы, требующие большого опыта (учет тонких моментов законов о труде или интерпретация результатов тестирования), специалист сможет сделать более существенный вклад. Если суть рассматриваемых вопросов соответствует уровню вашего коллектива (отбор кадров, начальное ознакомление новых сотрудников с обязанностями, профессиональное обучение, мотивация), то основной вклад будет за Вами.

В заключение необходимо сказать, что Вы должны видеть, что управление персоналом - неотъемлемая часть работы каждого менеджера. Являетесь ли Вы генеральным линейным руководителем, менеджером среднего звена или президентом, являетесь ли Вы начальником производства, коммерческим менеджером, офис - менеджером, администратором больницы или начальником отдела кадров, получать результаты от людей - вот главная цель. И сделать это Вам поможет хорошее знание этого курса.

2. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами

Насколько важно, каким персонал был в прошлом, настолько же важно как персонал будет прогрессировать в будущем. Это происходит потому, что сегодня в окружении управления персоналом, происходят изменения, которые требуют, чтобы персонал играл еще более критическую роль в организациях.

Управление людьми, как главная задача менеджмента в организациях, всегда основывается на совокупности основополагающих исходных теоретических и эмпирических предпосылок, формирующих парадигму, на базе которой строится система управления человеком в организации. Люди дела и даже

исследователи (как герой Мольера, который не знал, что говорит прозой) часто не задумываются о том, что свои конкретные задачи они решают, опираясь на ту или иную парадигму. В теории и практике управления произошла радикальная смена парадигм и, как представляется, наметились признаки нового революционного поворота в этой области. Эти процессы в России, в западных и в восточных странах с развитой рыночной экономикой происходили параллельно в разных формах, но, в конечном итоге, имели много общего.

При этом можно выделить четыре концепции кадровой функции в организациях, которые развивались в рамках трех парадигм (и, соответственно, систем). Эти концепции таковы:

- 1) использование трудовых ресурсов;
- 2) управление персоналом;
- 3) управление человеческими ресурсами;
- 4) управление человеком.

Таблица 1. Система управления человеком в организации.

	система 1	система 2		система 3
парадигма	экономическая	организационная		гуманистическая
		административная	социальная	
роль человека	фактор производства	ресурс организации		главный субъект организации
место человека	элемент процесса труда	элемент формальной структуры	элемент социальной организации	член организации - семьи
функция менеджмента	использование трудовых ресурсов	управление персоналом	управление человеческими ресурсами	управление человеческим существом
содержание управления	организация труда и зарплаты	частичное управление «жизненным циклом» человека	комплексное управление человеческими ресурсами	самоуправление
подразделение	отдел ОТИЗ	кадровая служба	служба управления человеческими ресурсами	вся организация

главный рычаг	зарплата	полномочия и ответственность	мотивация	организационная культура
стимулирование	оплата рабочего времени	принцип «заслуг»		качество трудовой жизни
теоретическая основа	экономическая теория Тейлоризма	бюрократическая теория организаций	постбюрократическая теория организаций	социальная психология и философия японского менеджмента
обучение	первичная подготовка	подготовка и повышение квалификации	развитие управляющий	обучение на рабочем месте
современные примеры применения	массовое производство, рутинная технология	средние и крупные фирмы обычных отраслей	средние и крупные фирмы высокотехнологичных отраслей	малое предпринимательство, фундаментальная наука

Кардинальная смена парадигм (таблица 1) от экономической (система I) к организационной (система II) произошла на Западе в начале нынешнего века. В советской России в явном виде это случилось лишь в конце 60-х гг., хотя неявно бюрократическая разновидность организационной парадигмы (при категорическом отрицании собственно «теорий бюрократии») присутствовала и достаточно успешно применялась в административно-командной системе в течении века в 30-60-е гг. До сих пор бюрократическое организационное мышление, по-видимому, доминирует в обыденном сознании российских менеджеров, хотя на практике происходит его эрозия как в негативном (из-за ослабления государственных структур), так и в позитивном (из-за развития демократии и предпринимательства) планах.

Последнее свидетельствует о постепенном проникновении в наше российское сознание социальных концепций организации в рамках системы II, а теперь уже и новой гуманистической парадигмы (система III), что в наших условиях является, с одной стороны, спонтанной и причудливой реакцией на освобождение от оков тоталитаризма, с другой - возвращением к российской

гуманистической традиции коллективизма, христианства, сострадания. На Западе же умеренное распространение системы III выглядит эволюционным продолжением теорий пост-бюрократических организаций (60-е гг.), которое получило новый импульс развития на рубеже 80-х гг. в связи с пристальным изучением японского опыта управления.

Гуманистическая парадигма

В основе гуманистической парадигмы заложена предпосылка о том, что человек - это главный субъект организации и особый объект управления, который не может рассматриваться как «ресурс». Эта философия официально провозглашается (хотя не всегда и не во всем реализуется) лидерами японского менеджмента.

В этом случае человек, в принципе, рассматривается как член «организации - семьи», а функция менеджмента состоит в «управлении человеческим существом».

Согласно этому подходу, не человек существует для организации, а организация для человека, согласно желаниям и способностям которого строятся ее стратегии, структуры, системы и внутриорганизационные отношения. В центре координации совместных усилий находится самоуправление членов организации, в котором в той или иной степени участвуют все, приобретение квалификации ведется, прежде всего, посредством опыта (обучения на рабочем месте), главным рычагом воздействия на людей является «жесткая» организационная культура. Основное назначение корпоративной культуры - установление норм поведения и взаимоотношения обязательные всех членов организации в соответствии с целями и миссией организации, основных ценностей организации, выстраивание взаимоотношений как по «горизонтали», так и по «вертикали» власти, формирование социальных аспектов взаимоотношений.

Суть и состояние организационной культуры как раз и отличает одну организацию от другой. Именно этот аспект, тесно примыкающий к психологическому климату (чувству удовлетворенности членов организации), выходит на первое место

в совокупности факторов, которые, в конечном счете, определяют «качество трудовой жизни».

Концепции, характерные для системы III, могут иметь серьезное значение для российской управленческой мысли и отчасти для управленческой практики не только своей прагматической ценностью, но и обозначением некоторого ориентира в проводимых реформах и будущем развитии. Они хорошо согласовываются с философскими взглядами россиян на жизнь, хотя и противоречат все еще распространенным административно-командным стереотипам представлений об эффективном руководстве предприятиями и организациями.

Задание 2. Найдите документ с описанием кадровой политики Вашей организации, а также документ с описанием финансовой политики. Сравните финансовую политику с кадровой или другими документами из этой области, пометив квадратики в соответствии с указанной шкалой оценок.

	Много неясностей - ряд целей не имеет количественного выражения		Ясное выражение целей с помощью количественных показателей	
	1	2	3	4
Финансовая политика	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Кадровая политика (или отдельные элементы отношения организации к персоналу)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Набор конкретных принципов, различных для каждого отдельного случая		Представляет ясную общую стратегию	
	1	2	3	4
Финансовая политика	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Кадровая политика (или	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

отдельные элементы отношения организации к персоналу)				
---	--	--	--	--

Кадровая политика или ее аспекты, которые Вы рассмотрели, относятся к одной из двух широких категорий: связанной с вознаграждением (оплата, оценка труда, системы поощрения, оплата отпусков, премирование и т.д.) и условиями труда (гибкий график, физические условия труда) и связанной с использованием рабочей силы (обучение, набор, карьера, проведение реорганизаций и т. д.).

Одним из аспектов кадровой политики, который Вы обязательно должны были обнаружить и который связан с обеими рассмотренными категориями является техника безопасности и обеспечение здоровья персонала. Обязательность этих мер диктуется законодательством.

Если Ваша организация особенно продвинулась в вопросах отношения к персоналу, у Вас также могут существовать политика или специальные мероприятия по обеспечению вовлеченности сотрудников в дела организации: участие в разработке ближайших ланов организации и/или предоставление им необходимой информации о решениях, принимаемых руководством и др.

3. Развитие персонала как процесс

Задание 3. Перечислите возможные последствия и потери в Вашей организации, которые могут возникнуть из-за недостаточного внимания к отдельным вопросам развития кадров.

Вопрос, которому уделяется недостаточно внимания	Возможные последствия	Возможные потери организации (не только финансовые)
1.		
2.		
3.		

4. Система управления персоналом и стратегическое планирование персонала

Задание 4. Попробуйте ответить на следующие вопросы и оцените ясность своих представлений о своих должностных обязанностях:

- Каковы Ваши обязанности и ответственность на рабочем месте?
- Что конкретно влекут за собой мероприятия, в которых Вы принимаете участие?
- Какие основные инструкции и нормы регламентируют Вашу работу?
- Какова Ваша ответственность?
- Какова физическая нагрузка на Вашем рабочем месте? Эмоциональная и интеллектуальная?
- Есть ли какие-либо опасные или необычные условия работы, в которых Вам приходится участвовать?

Как Вы могли заметить эти вопросы влекут за собой огромное количество других тем для обсуждения. Поэтому неудивительно, что для сбора данных, необходимых для анализа работы, используется интервью: индивидуальное интервью с каждым работником; групповое интервью с группой работников, выполняющих одни и те же обязанности, и опрос руководящих работников, которые хорошо осведомлены об анализируемой работе. Ниже приведен типичный опросный лист для анализа работы.

Опросный лист

Фамилия _____

Название работы _____

Департамент _____

Номер работы _____

ФИО начальника _____

Должность _____

1. Краткое описание должностных обязанностей. (Кратко опишите своими словами Ваши основные обязанности. Если Вы отвечаете за заполнение отчетов/протоколов. То заполните раздел 3. _____

2. Специальные квалификационные требования. (Укажите все лицензии, разрешения, сертификаты и т.д., необходимые для выполнения _____ Ваших _____ должностных обязанностей) _____

3. Оборудование. (Перечислите все оборудование, машины и инструменты, с которыми Вы должны работать в силу Ваших должностных обязанностей). _____

4. Регулярно выполняемые обязанности (дайте общее описание должностных обязанностей, которые Вы регулярно выполняете). Изложите данные обязанности в порядке убывания значимости и процента затрачиваемого на них времени в месяц. Укажите, как много обязанностей, как это возможно, в случае необходимости (приложите дополнительные листы) _____

5. Контакты (требуется ли Ваша работа каких-либо контактов с персоналом других отделов, внешних организации или агентств, если да, укажите обязанности, для выполнения которых необходимы данные контакты, и частоту их возникновения) _____

6. Руководство (входит ли в Ваши должностные обязанности деятельность, связанная с руководством, подчиненными?) «Да» «Нет». Если «Да», пожалуйста, заполните дополнительный

опросный лист для анализа рабочего места руководящих работников и приложите его к данной форме. Если Вы отвечаете за работу других, но при этом не осуществляете непосредственное руководство ими, пожалуйста, объясните.) _____

7. Принятие решений. (опишите, какие решение Вы принимаете при выполнении ваших регулярных обязанностей.) _____

8. Каковы будут вероятные последствия, если Вы (а) примете неправильное решение или сделаете неправильный вывод или (б) неправильное действие? _____

9. Ответственность за ведение записей (перечислите отчеты или дела, которые Вы должны подготавливать или вести, укажите в общем, для кого эти отчеты предназначены) _____

10. Частота управления (как часто Вы должны консультироваться с Вашим непосредственным начальником или другим работником компании при принятии решений.)

(____) часто (____), иногда (____) редко (____) никогда

11. Условия работы (опишите условия работы, в которых Вы работаете: в помещении, вне помещения, зона кондиционированного воздуха и т.д., укажите все вредные или необычные условия работы) _____

12. Требования, предъявляемые данной работой (укажите, какие, по Вашему мнению, необходимы минимальные требования для того, чтобы удовлетворительно выполнять Вашу работу).

- образование:

минимальное количество оконченных учебных классов в школе _____

количество лет _____

специализированное или общее _____
-опыт: тип _____
количество лет _____
специальное обучение (тип количество лет) _____
специализированные навыки:
умение печатать: __ слов/мин. стенографирование _____ слов/мин
прочее _____

13. дополнительная информация.(приведите дополнительную информацию, которая не вошла ни в один из предыдущих разделов и которая, по Вашему мнению, могла бы оказаться важной при описании _____ Вашей _____ должности.

Подпись работника _____ дата _____

Кроме интервью и опросных листов информацию для анализа работ можно получить и другими способами, с помощью метода наблюдения и ведения каждым работником ежедневника/журнала респондента или составлять список заданий, которые работники выполняют в течение дня.

Составление описания работы.

Описание работы - это письменный документ, в котором содержится информация о том, что реально делает работник. Выполняющий данную работу, как он это делает и в каких условиях выполняется данная работа. Эта информация используется при составлении спецификации работы, в которой изложены знания, способности и навыки, необходимые для удовлетворительного выполнения данной работы.

Хотя и не существует типовой формы для составления описания работы, большинство описаний содержит следующие разделы:

- определение работы
- краткое описание работы
- отношения, ответственность, обязанности
- полномочия

- стандарты исполнения
- рабочие условия
- спецификация работы.

Основные принципы описания работ или некоторые подсказки для создания Вами описания работ.

Ясность. Описание работы должно отражать этапы работы так хорошо, чтобы все обязанности были ясны.

Указание возможностей. Убедитесь, что указали возможности и характер (природу) работы, используя фразы типа «для отдела» или «как требует менеджер». Включите все важные отношения.

Определенность. Выберите наиболее определенные слова, чтобы показать:

1. вид работы
2. степень сложности
3. требуемые навыки
4. степень стандартизованности проблемы
5. степень ответственности рабочего за каждую стадию работы
6. степень и тип материальной ответственности.

Используйте действенные слова типа «анализируют», «собирают», «подбирают», «планируют», «обслуживают», «поддерживают», «контролируют» и «рекомендуют». Работники более низких уровней организации имеют детально расписанные обязанности и задачи, в то время как работники более высокого уровня имеют более обширные обязанности.

Краткость. Точная краткая формулировка обычно лучше всего описывает цель.

Перепроверка. Наконец, чтобы проверить, соответствует ли описание основным требованиям, спросите себя: «Поймет ли новый служащий суть работы, если прочтет ее описание?».

Завоевание преданности работников

Большое количество предпринимателей приводят в действие такую философию управления ЧР, которая побуждает их завоевывать преданность служащих. Завоевание преданности через действия управления ЧР включают следующее:

Установление системы ценностей: «главное - люди» . Вы должны желать культивировать идею, что Ваши служащие - Ваша наиболее важная ценность, и что им можно доверять, обращаться с уважением, вовлекать в принятие связанных с работой решений, поощрять к росту и использованию полного потенциала. Письменно зафиксируйте эти ценности, нанимайте и продвигайте в управление людей, которые изначально имеют систему ценностей «главное - люди», и переводят Ваши ценности в каждодневные акции.

Гарантируемое справедливое отношение. Установите процедуру жалоб «высшего качества», которая гарантирует справедливое обращение со всеми служащими по всем вопросам жалоб и дисциплинарным вопросам. Повысьте связи с самого верха до самого низа с помощью программы «Говорите!». Установите многоканальные, легко доступные линии связи, посредством которых служащие могут выразить свои интересы и получить от властей ответы на вопросы, которые их интересуют. Также используйте периодические обзоры мнений, типа обзора обратной связи, и используйте каждую возможность сообщить служащим, что происходит в Вашей организации.

Найм, основанный на ценности. Время начать завоевывать преданность служащих наступает до, а не после найма на работу. Фирмы, в которых существует сильная преданность, очень осторожно относятся к вопросу найма. Начните с разъяснения собственных ценностей Вашей фирмы и идеологии так, чтобы эти элементы могли быть включены в процесс рассмотрения кандидатов для фирмы. Делайте ваш процесс рассмотрения исчерпывающим, например, разрабатывая инструменты рассмотрения, подобно структурированным интервью, чтобы помочь выбрать претендентов, основываясь на их ценностях. Ведите процесс найма активнее, так, чтобы тот кто нанят, знал, что многие были отклонены, и поэтому почувствовал себя частью элиты. Продолжайте обеспечение искреннего, реалистического видения того, какой должна быть работа в Вашей фирме. Помните,

что самостоятельный отбор очень сложен, он требует использования длительных испытательных периодов и исчерпывающих процессов рассмотрения, которые могут привести к некоторым «жертвам» со стороны служащих.

Безопасность служащих. При декларировании, что все отношения занятости будут определяться как «занятость по желанию», подчеркнет Ваше чувство ответственности к занятости без гарантий утверждениями типа: «Устойчивая занятость и непрерывное усовершенствование благосостояния наших членов бригад необходимы и могут быть достигнуты через гладкий, устойчивый рост нашей компании». Действия компаний, которые увеличивают гарантии занятости служащего, включают компенсации, который охватывает жалование служащих на случай риска, использование большого количества временных или разовых служащих и перекрестное обучение служащих.

Пакет вознаграждений. Создайте планы оплаты, направленные на поощрение служащих думать о себе как о партнерах. Это означает, что служащие должны иметь здоровую долю прибыли в лучшие годы и небольшую долю в тяжелые времена. Поэтому, установите часть оплаты, подвергаемой риску. Установите планы владения акциями, которые позволяют служащим увидеть, что они имеют существенный в Вашу фирму. Делайте основное ударение на самоконтроль часов работы, а не на устройства, подобные счетчикам времени.

Актуализируйте служащих. Мы видели, что некоторые потребности так же сильны, как потребность реализовывать наши мечты. Поэтому фирмы с высоким чувством преданности участвуют в актуализационных действиях, которые стремятся гарантировать, что все служащие имеют возможность актуального использования всех имеющихся у них навыков и талантов при работе и стать всем, чем они хотят быть. Чтобы сделать это, позвольте новым работникам изменить, обогатить, улучшить свои рабочие места и учредите всесторонние программы продвижения внутри фирмы.

Подобные действия играют двойную роль в организации. Они создают окружающую среду работы, которая помогает гарантировать, что служащие могут использовать их возможности и навыки по полной программе и удовлетворять их важные персональные потребности, работая в организации. В то же самое время они могут помочь предпринимателю завоевать чувство преданности служащих, создавая ситуацию, в которой служащие будут делать свою работу не только потому, что они должны ее делать, но и потому, что они хотят ее делать так, как будто это их собственная компания.

Преданные служащие - самый лучший конкурентоспособный потенциал фирмы.

5. Профессиональное развитие и обучение персонала

Программа обучения

Обучение включает в себя получение новыми и действующими сотрудниками навыков, необходимых для успешного выполнения работы. В настоящее время все больше и больше фирм используют обучение для достижения двух целей, во-первых, предоставлять сотрудникам более широкий спектр навыков: в частности навыков решения проблем, общения, взаимодействия в коллективе. Во-вторых, посредством обучения способствовать формированию чувства ответственности сотрудника.

Задание 5. Перечислите любые изменения в содержании работ, выполняемых Вашими подчиненными, которые произошли в течение последних двух лет. Какова причина каждого изменения?

Изменение _____ Причина _____

Изменения могут быть вызваны внедрением новых систем или процедур, например новой системы оценки деятельности, или брифинговых групп. Изменения навыков, необходимых сотруднику для выполнения работы, могут быть связаны с расширением сферы

его деятельности по мере роста квалификации. А также с перемещением на новую должность. Иногда изменения могут произойти из-за смены приоритетов деятельности компании. Но в любом случае, чтобы новая система действовала эффективно, необходимо провести обучение сотрудников.

Любая программа обучения в идеале включает четыре этапа:

1. Предварительная оценка. Целью этого этапа является определение потребностей обучения.

2. Постановка целей обучения. Целью этого этапа является уточнение в наглядных, измеримых величинах тех прогнозируемых результатов, которых достигнут работники по окончании обучения.

3. Обучение. Целью этого этапа является выбор методов и проведение собственно обучения.

4. Оценка. Целью этого этапа является сравнение результатов до и после обучения и оценка эффективности программы.

Первым шагом в обучении является *определение того, какое обучение требуется* и требуется ли оно вообще. Главное здесь - выяснить, какие процессы включает данная работа, разбить ее на подзадачи. Каждую из которых предложить новому сотруднику. Существует два основных метода определения потребностей в обучении - это анализ задач и анализ исполнения.

Анализ задач: оценка потребностей в обучении новых сотрудников. Общей практикой, особенно в отношении работников низшего звена является найм необученного персонала с его последующим обучением. Целью предпринимателя в данном случае является развитие навыков и расширение знания персонала, необходимых для эффективной работы и обучение, обычно базирующееся на анализе задач - детализированном изучении выполняемой работы с целью определения требуемых специфических навыков.

Особенно полезны здесь описание работы и ее спецификация. Некоторые работодатели используют форму записи анализа задач, которая содержит шесть типов информации:

1. описываются основные операции и приемы выполнения работы;
2. указывается частота, с которой совершаются операции и приемы выполняемой работы;
3. отмечаются стандарты выполнения операций и приемов;
4. указываются условия, в которых выполняются операции и приемы;
5. описываются навыки и знания, необходимые для выполнения каждой операции
6. описывается, где лучше выполнять работу - на рабочем месте или в отрыве от него.

Существующие навыки	навыки, необходимые для выполнения данной работы в настоящий момент	навыки, необходимые для выполнения данной работы в ближайшем будущем	навыки, необходимые для выполнения новой работы
разрыв			
	разрыв		
		разрыв	

Анализ деятельности: определение потребностей обучения постоянных сотрудников. Суть анализа деятельности - в определении разницы между «не могу» и «не хочу» при решении проблемы. Во-первых, необходимо выяснить, существует ли проблема вообще. Если она существует, то каковы конкретные причины этого: сотрудники, не знающие, что делать; принятые нормы и стандарты; ограничения самой системы; недостаточность обучения. Весьма вероятно, что это - проблема нежелания. В этом случае стоит попытаться изменить порядок вознаграждений, установив систему стимулирования и мотивации.

Задание 6.

Вспомните Вашу прошедшую рабочую неделю. Запишите любые критические случаи и укажите причины их возникновения. Зафиксируйте также, каким образом они могут быть связаны с обучением.

Случаи _____ .Причины _____ .Связь с обучением _____

Определить возможности обучения труднее, чем обозначить проблемы. Всегда легче смириться с существующим положением, ограничившись лишь слабым ворчанием, а если Вы к тому же не уделяли в прошлом должного внимания обучению, то вряд ли такой способ улучшения ситуации придет Вам на ум.

Постановка целей обучения представляет собой основной момент, который должен определять потребности обучения. Цели определяют, какие функции сможет выполнять стажер, успешно закончивший программу обучения. Они, таким образом, обеспечивают концентрацию усилий, как стажера, так и преподавателя и являются отправной точкой для оценки успешности программы обучения.

6. Основные методы обучения персонала

А. Обучение на рабочем месте подразумевает обучение в процессе фактического выполнения определенной работы. В конечном итоге каждый сотрудник проходит в той или иной степени обучение на рабочем месте.

Существует несколько видов обучения на рабочем месте. Наиболее известный - метод инструктажа или дублирования. В этом случае работника обучает более опытный сотрудник или непосредственный руководитель. На низких уровнях инструктаж может представлять собой лишь приобретение работником необходимых навыков управления оборудованием под наблюдением начальника. Однако, этот метод применяется и на высшем управленческом уровне.

Этот метод относительно недорог, стажеры обучаются в процессе работы, отпадает необходимость в организации дорогостоящих классов или использовании программных средств обучения. Метод так же упрощает обучение, поскольку стажеры учатся, выполняя фактическую работу и получая быструю обратную связь.

Однако при организации программ обучения на рабочем месте необходимо учитывать несколько факторов, имеющих отношение к преподавателям. Они сами должны быть подготовлены и обеспечены необходимыми учебными пособиями. Опытные рабочие, отбираемые в качестве преподавателей, должны хорошо знать методы обучения, в особенности принципы обучения.

Б. Производственный инструктаж включает определение всех шагов, необходимых для выполнения той или иной работы в необходимой последовательности. Весте каждым шагом также отмечаются соответствующие «ключевые моменты» (если они встречаются). Эти шаги показывают, *что* должно быть сделано, тогда, как ключевые моменты говорят о том, *как* это делается и *почему*.

В. Лекции. Чтение лекций имеет ряд преимуществ. Оно представляет собой быстрый и надежный способ передачи знания большим группам обучающихся. Проведение лекций в отличие от использования печатных материалов (книги и пособия), не связано со значительными расходами и позволяет организовать дискуссию.

Д. Аудиовизуальные средства являются более дорогими, чем обычные лекции, но дают ряд преимуществ. Целесообразно их использование в следующих ситуациях: при необходимости проиллюстрировать некоторую последовательность действий во времени; при необходимости обучающимся процессы. Которые нельзя показать во время лекций; при проведении обучения в масштабах целой организации, когда перемещение стажеров с места на место слишком накладно.

Е. Программируемое обучение. Вне зависимости от того, что используется при обучении - учебник или компьютер - программируемое обучение выполняет три функции:

1. постановка вопросов, фактов или проблем ученику;
2. предоставление возможности ответа респонденту;
3. обеспечение обратной связи в отношении точности ответов.

Основным преимуществом программируемого обучения является уменьшение времени обучения примерно на одну треть. В рамках принципов обучения, программируемые инструкции могут также облегчить процесс обучения, поскольку они позволяют ученику самому задавать темп обучения, обеспечивают немедленную обратную связь и снижают риск ошибки. С другой стороны. В процессе программируемого обучения ученики узнают не намного больше того, что могли бы изучить по книгам. Поэтому при определении стоимости разработки пособий программного обеспечения для программируемых инструкций должен учитываться тот факт, что эти инструкции способны ускорить, но не улучшить обучение.

Ж. Тренажеры или моделируемое обучение - это метод, при котором обучающиеся учатся на действующем или смоделированном оборудовании, используемом в их работе, но фактически вне рабочего места. Тренажеры незаменимы. Когда обучение на рабочем месте слишком дорого и опасно или замедляет производственный цикл. Тренажер может представлять собой отдельное помещение, оснащенное как реальное рабочее место. Однако чаще всего используется моделируемое оборудование.

7. Как измерить эффект от обучения

Существует четыре основные категории эффектов обучения, которые могут быть измерены:

- реакция. Оцените реакцию обучаемых на программу. Нравится ли им эта программа? Считают ли они ее полезной?

- степень усвоения. Протестируйте обучающихся, чтобы определить, удалось ли им в полной мере изучить основные принципы, а также приобрести необходимые навыки;

- поведение. Выясните, изменилось ли поведение обучаемых на рабочем месте благодаря обучению. Например, стали ли работники в отделе жалоб магазина более внимательны к недовольным покупателям;

- результаты. Определите, какие окончательные результаты были достигнуты в рамках изначально поставленных целей; снизилось ли число жалоб со стороны клиентов; уменьшились ли отходы производства; выполняются ли теперь производственные нормативы и т.д. Программа обучения может повлиять на реакции стажеров, повышение образовательного уровня и даже на поведение, но если никаких изменений не произошло, то следовательно обучение не решило своих задач. В таком случае проблема может корениться в самой программе обучения.

Управление развитием персонала

Хорошее первоначальное обучение позволит Вашей команде достичь приемлемого уровня выполнения работы. Однако, как уже подчеркивалось в разделе по обучению, производственные показатели начнут ухудшаться довольно скоро после завершения первоначального обучения. Вам как менеджеру принадлежит определенная роль в обеспечении подчиненных ресурсами, необходимыми для выполнения работы. Во время аттестационного интервью или при других обстоятельствах, когда Вы осуществляете обратную связь по результатам выполнения работы, Вы сами ощущаете воздействие обратной связи на эффективность Вашей собственной деятельности в обеспечении своих подчиненных всем необходимым для хорошего выполнения задания. Можно суммировать все эти факторы, плодотворно влияющие на выполнение работы, в следующей диаграмме на рисунке 2.

В данном разделе мы в очень сжатом виде рассмотрим два других условия, необходимых для эффективного развития

человеческих ресурсов. Эти условия очень простые: мотивация и поручение сотрудникам заданий, которые позволяют использовать их способности. Согласитесь, что не имеет смысла постоянно развивать своих сотрудников, если они не имеют возможности реализовать свои возросшие способности, и кроме того, способности, по всей вероятности, будут применяться на практике, если сотрудники имеют стимулы делать это. На рисунке дана схема этих взаимосвязей. Обычно предполагают, что возросший потенциал будет использоваться при повышении по службе и что перспектива повышения сама по себе является достаточным стимулом для хорошей работы в данное время.

ясные цели обучение регулярная обратная связь необходимые ресурсы	сохранение или повышение уровня выполнения работы
--	--

Рисунок 2 - Факторы, плодотворно влияющие на выполнение работы

Однако, для многих людей возможности повышения, вероятнее всего, будут ограничены. Несмотря на то, что в данном случае рассматривается вопрос роста карьеры, здесь будут показаны также и различные пути развития самой работы параллельно с сотрудниками, занятыми на ней. Насколько широкие возможности использования зарплаты в качестве стимула предоставляет Ваша организация в целом, в той же мере и Ваши возможности использовать деньги как стимул будут варьироваться. Хотя деньги и мощный стимул, но не единственный. В данном разделе рассматривается ряд возможных способов поощрения хорошего труда, так что даже если Ваша собственная система оплаты труда не дает стимулов, Вы все же сможете найти пути заинтересовать свой коллектив. Однако Вам следует всегда помнить о значении финансового стимула. Реорганизацию работы всегда надо

рассматривать как дополнение к надлежащей оплате труда сотрудников, а не как ее замену.

Развитие сотрудников		
способные к		
делает возможным	хорошее выполнение работы	необходима для
развитие работы	вносит вклад в	мотивация
вносит вклад в		
		соответствующие стимулы

8. Развитие карьеры работников

Очевидный способ использования способностей сотрудников - это продвижение их на более высокую должность. Идея развития карьеры привлекает людей. Служащие проходят ряд все более ответственных постов, развивая свои способности, и в итоге оказываются на самом высоком посту, удовлетворяя, таким образом, стремление человека к положению, власти и деньгам и в то же время потребность организации в высокособственных людях в высших эшелонах руководства.

Препятствия для осуществления этого процесса совершенно очевидны. Организация должна сотруднику предоставить соответствующую последовательность должностей, гибко, когда наступает срок, перемещая его от должности к должности, и обладать средствами оценки готовности сотрудника к продвижению и системой принятия решения, какая из должностей будет наиболее подходящей в плане развития необходимых навыков сотрудника. Большинство организаций не обладает такой гибкостью. На должность назначается кто-то только потому, что штатная единица должна быть заполнена, а, не исходя из интересов развития карьеры сотрудника.

В самом деле, наводящее уныние, но, тем не менее, с долей правды, определение карьеры звучит следующим образом:

«Карьера - это последовательность должностей, которую видишь в ретроспективе».

Решая вопросы развития карьеры, прежде всего, необходимо сформировать реалистичное представление о том, чего можно достигнуть в Вашей организации, и разъяснить это своему персоналу, так чтобы, планируя мероприятия по развитию карьеры, Вы бы не отрывались от реально существующего положения вещей. Внушать большие ожидания, которые, по всей вероятности, не оправдаются, - не лучшее из занятий. При длительной работе подобное обнадеживание может деморализовать человека.

Если вакансий мало и планирование развития карьеры нереалистично, тогда, если Вы хотите сохранить своих лучших работников. Вам придется сделать основной акцент на развитие карьеры в рамках данного уровня иерархии организации или в рамках данной должности, как указывалось выше. Если - нет, лучшие работники будут стремиться сделать карьеру вне Вашей организации.

Подобный вариант может быть не таким уж плохим для организации. Многие не слишком крупные организации признают, что они не могут создавать условий для пожизненной карьеры своих молодых сотрудников и поэтому рассчитывают, что они уволятся через несколько лет.

Подобная схема предусматривается как работником, так и организацией, и все довольны при этом. Такой запланированный уход резко отличается от того, что происходит из-за затаенного чувства неудовлетворенности. В первом случае работа выполняется хорошо до самого момента ухода и сотрудники осознают, что все, чему они научатся, даст им определенные преимущества на другом месте. В последнем случае, когда сотрудники надеются сделать карьеру в своей организации и постоянно разочаровываются, поскольку им не удастся это осуществить, работа будет выполняться, скорее всего, все хуже, так как идея продвижения по службе перестает быть стимулирующей.

В компаниях, которые действительно имеют соответствующие размеры и проявляют гибкость, что позволяет планировать служебную карьеру в рамках организации, подходят к этому вопросу очень серьезно. Если раньше развитие управления и обучения рассматривалось в отрыве от развития карьеры, теперь все чаще наблюдается тенденция планировать развитие в контексте вопросов карьеры, а карьеру - в контексте потенциальных возможностей для овладения новыми навыками.

Э. Шейн написал книгу по динамике карьеры «Сочетание потребностей человека и организации», где доказывает, что все карьеры по своей сути являются результатом «сделок» между сотрудником и его работодателем. Эти «договорные карьеры» держатся на трех процессах:

- планирование в организации;
- • планирование сотрудником;
- обсуждение и договоренность между сотрудником и теми, кто принимает решения по вопросам развития карьеры в организации.

Шейн утверждает, что первый процесс пытаются осуществить, по крайней, мере в некоторых организациях, второй - редко имеет место в какой-либо значительной степени, а третий процесс явно затруднен из-за плохого планирования с обеих сторон. Кроме того, он особо подчеркивает, что плохие назначения могут стоить организации гораздо больше, чем выплачиваемое жалование, а сотруднику - умственного и эмоционального равновесия, здоровья и даже жизни.

Очевидно, необходимо помогать людям составлять свои планы более эффективно, например, можно разработать пакет материалов для заочного обучения с целью подготовить сотрудников к написанию плана развития карьеры. Например, сюда могут войти следующие шаги:

- *Ваши навыки*, и *Ваша работа*. Сотрудник анализирует свое мастерство и требования текущей работы. Указываются невостребованные навыки, что является одним из источников идей

по поводу будущей работы. Навыки, которые требуются, но которых нет, указываются, как потребность в развитии.

– *Ваша жизнь и Ваша работа.* Данный пункт включен для того, чтобы выяснить, чего сотрудник ждет от жизни и какую роль в этом должна играть работа. Он также позволяет заглянуть в будущее и сделать какие-то выводы о том, как могут измениться со временем приоритеты сотрудника.

– *Мир, в котором Вы живете и работаете.* Внимание сотрудника обращается на организацию и мир работы, как в настоящее время, так и в будущем; предлагается рассмотреть, каким образом изменится положение в условиях технического, экономического, политического и социального развития.

– *Изменение вариантов карьеры.* На этом заканчивается этап, где главными были вопросы карьеры. Сотруднику дается возможность представить некоторые возможные варианты будущей карьеры.

– *Чему полезному для себя в будущем Вы можете научиться?* Здесь сотрудник просто указывает, исходя из сценария развития карьеры, чему было бы полезно обучиться, если он (или она) намерен следовать этой дорогой.

– *Как Вы решаете проблемы?* Нужно указать свои привычки и навыки в решении проблемы.

– *Что Вы планируете изучить обязательно?* Этот этап помогает выбрать наиболее важное в многообразии возможных целей обучения.

– *Какой способ обучения подходит Вам больше всего?* Начинается процесс помощи сотруднику в его планах обучения: здесь надо сделать обзор привычек, стилей и навыков обучения.

– *Насколько Вы укладываетесь в поставленные сроки?* Проводится анализ того, каким образом сотрудник укладывается в сроки в соответствии с техническим контекстом своей работы.

– *Возможности и ресурсы для обучения.* Здесь внимание сотрудника обращается на возможности и ресурсы, необходимые для осуществления намеченных планов по обучению, при этом он

(она) поощряется к тому, чтобы рассматривать все окружающее его как источник обучения.

–Планирование своего развития. Предполагается, что здесь сотрудник сформулирует план мероприятий по индивидуальному обучению, связанному с работой и карьерой.

Задание 7.

Поразмышляйте над своими собственными действиями по планированию и развитию карьеры, используя вышеприведенные 11 пунктов. Обсудите результаты с Вашим менеджером, если представится подходящий случай.

Вы как линейный менеджер можете быть вовлечены в этот процесс, так же как и специалисты по кадрам. Ваша оценка работы сотрудника и его возможностей может быть важной частью аттестационного интервью. Специалисты же по кадрам обычно привлекаются к этому процессу благодаря их более широкому взгляду на организацию и знанию возможных вакансий. Они могут также внести свой вклад в оценку сотрудника либо с помощью нескольких тестов, либо посредством более сложной процедуры тестирования в центре оценки.

Ваша главная забота, таким образом, состоит в том, чтобы убедиться, что члены Вашего коллектива представляют себе реальную ситуацию с возможностями развития карьеры в Вашей организации; расширить их служебные обязанности и организовать обучение так, чтобы они развивали свои способности и были готовы занять открывающуюся вакансию; оповещать специалистов о тех членах Вашего коллектива, которые, с Вашей точки зрения, способны к развитию в рамках существующей организации и структуры карьеры.

Работа в удовольствие

Поскольку плановое развитие карьеры весьма ограничено во многих организациях и при этом возможности повышения по службе невелики и отдалены, важно искать другие пути применения возрастающих способностей Вашего персонала. Здесь могут оказаться полезными многие идеи, разработанные в ходе

движения организации работы в 60-е годы и начале 70-х годов. В то время наблюдался большой интерес к идее удовлетворенности работой, и существовала вера, что с возрастанием чувства удовлетворенности работой повысится мотивация работника, возрастет производительность, улучшится качество, снизятся текучесть кадров и число прогулов.

Компании по всей Европе и Северной Америке тогда внедряли экспериментальные схемы, в рамках которых группы работников, иногда целые фабрики, пересматривали содержание своей работы, обычно в сторону расширения круга обязанностей и большего разнообразия используемых навыков.

Одно важное открытие, сделанное из множества экспериментов, состояло в том, что оказалось трудно осуществлять большие изменения в отдельных подразделениях функционирующей организации. Профсоюзы не смогли организовывать повышение квалификации работников, когда это выходило за рамки профсоюза. Возникло напряжение между теми, кто участвовал в эксперименте, и теми, кто не участвовал. Существующая система оценки деятельности в условиях реорганизации работы потерпела полный крах. Эти же изменения в работе привели к необходимости внести изменения в условия контракта, которые следовало (хотя и не всегда) обговаривать и согласовывать, и затем подписывать новый контракт. Введение реорганизации работы без предварительных консультаций с сотрудниками могло рассматриваться ими как косвенное отстранение от должности.

Все эти проблемы привели к тому, что энтузиазм в отношении реорганизации работы пошел на убыль, а жаль, поскольку лежащие в основе этого принципы до сих пор сохранили свое значение, особенно в современных условиях быстрых технологических изменений, потребности в приспособляемости и ограниченности возможностей во многих областях.

Ясно, что экспериментирование с организацией работы было не самым хорошим способом выявления преимуществ этой идеи.

Лучшее применение такой подход нашел в тех случаях, когда сочетался с каким-либо широкомасштабным изменением (как, например, внедрение новой технологии открывает обширное поле деятельности) или использовался отдельными менеджерами как основа для небольших, но эффективных изменений в способе распределения работы среди членов своего коллектива; при этом основной акцент слался на вовлечение сотрудников в осуществление изменений, решения по которым уже приняты. Со времен 60-х годов существует общее соглашение о том, что входит в понятие хорошо организованной работы. Работа должна:

- быть разнообразной в разумных пределах и предъявлять определенные требования к выполняющему ее;
- предоставлять возможности дальнейшего обучения по специальности;
- требовать от сотрудников принятия определенных решений и умения полагаться на собственные силы;
- позволять сотрудникам оказывать поддержку своим коллегам и принимать помощь от них;
- гарантировать сотрудникам, что их усилия осознаются и отмечаются;
- давать возможность сотрудникам увидеть, как их усилия вливаются в работу всей компании;
- вовлекать сотрудников в работу, которая кажется им стоящей; вести к желаемому будущему.

Все вышеуказанные характеристики работы имеют свое применение и для мотивации, что мы обсудим очень кратко.

Здание 8.

Оцените свою собственную работу в соответствии с вышесказанными характеристиками. В клеточку рядом с каждой характеристики поставьте оценку, отражающую, в какой степени Ваша работа удовлетворяет ей. Шкала оценок - от 1 (вовсе не удовлетворяет) до 4 (соответствует в очень большой степени). _____

Работа должна «бросать вызов»

Продвижение по службе - это не единственный способ удовлетворения бросаемого работой вызова. Если возможности продвижения ограничены, необходимо искать другие пути. Повышение уровня требований один из возможных вариантов. В идеале дополнительные задания должны быть такими, чтобы работа становилась более завершенной и целостной. Если добавляются задания только ради разнообразия, то очень редко достигается желаемый эффект. Выполнить десять скучных заданий ненамного интереснее, чем выполнить только одно из них. Требования могут быть разными, но все одного уровня. Встраивая задания в логическую цепочку, так чтобы получилось одно, более крупное задание, можно изменить качество требований. Поскольку ответственность за координацию более мелких заданий ложится на исполняющего работу, а не на проверяющего. При более обширном задании влияние работы каждого станет более очевидным, так что сама работа будет как бы осуществлять обратную связь.

Компетентность, вероятно, следует развивать постепенно, в течение некоторого промежутка времени. Требуемое время и степень автономности будут в значительной степени зависеть от качеств самого человека. Некоторые сотрудники предпочитают избегать необходимости принимать решения, и, хотя многие думают, что им это нравится, они часто меняют свои взгляды после опыта работы с большей ответственностью.

Работа в условиях, когда все больше решений принимается Вашими сотрудниками, а не Вами, имеет несколько преимуществ. При длительной работе в таких условиях ослабнет давление на Вас (хотя в какой-то короткий период это потребует у Вас больше времени), у исполнителей работы появится чувство, что они повышают свой уровень компетентности, в большей степени управляют своей работой и гораздо больше заботятся о том, чтобы работа была выполнена хорошо. Более того, решения, требующие более детальных знаний, таких, какими обладают исполнители работы, часто лучше принимать самим исполнителям. Однако,

делегируя ответственность за принятие решения, Вы, тем не менее, остаетесь ответственным - Вы все еще остаетесь руководителем

Задание 9.

Рассмотрим кого-либо из Ваших подчиненных. Перечислите решения, которые он (она) самостоятельно принимал по своей работе, и решения, принимавшиеся Вами. Выделите те из них, которые исполняющий работу не может принять самостоятельно в настоящее время, но при соответствующем обучении смог бы.

Решения исполнителя Ваши решения

Соответствующие дополнительные задания, расширение свободы действий исполнителя по выбору методов работы могут внести существенный вклад в развитие выполняемой им работы. Хотя это и не может в целом заменить продвижения по службе, но положение сотрудника может улучшиться. Привнося в работу больше требований, с чем сотрудник успешно справляется, испытывая при этом удовлетворение, Вы повышаете эффективность своего подразделения. Более того, создавая условия для развития навыков и знаний сотрудников, Вы помогаете им быть более подготовленными к продвижению по службе, когда открывается такая возможность.

Аналогичные тенденции прослеживаются и в работе с командой. При передаче группе ответственности за все задание в целом большая часть работы по интеграции действий внутри группы также переходит в обязанности группы. Проверяющий или менеджер выступают в роли помощников и источников ресурсов и способствуют взаимодействию группы с другими подразделениями организации. Если каждый член группы обучен навыкам для выполнения всех частей задания, группа сама может решать, кто и что будет делать в каждом конкретном случае. Если условия меняются (а в угледобывающей промышленности, где первыми оценили преимущества рабочей группы, условия под землей меняются очень часто), подобная гибкость внутри группы может дать огромные преимущества. Уменьшится также число проблем

из-за отсутствия кого-либо, поскольку группа сама может восполнить отсутствующего сотрудника. На самом деле одной из координирующих функций такой группы может стать организация перерывов на питание или даже выходных для своих сотрудников с целью минимизировать невыполнение планов из-за усталости и стрессов.

Если задание соответствующего уровня и группа хорошо сработалась, менеджеру будет гораздо проще руководить выполнением задания рабочей группой, чем отдельным сотрудником; но, как всегда в практике менеджмента, преимущества сопровождаются недостатками. Внедрение метода рабочих групп может потребовать серьезного обучения, а принятие новых членов в сложившиеся группы может проходить тяжело. Кроме того, могут быть и такие люди, с которыми никто не хочет работать.

Так как суть рабочей группы во взаимодействии, важно, чтобы такие группы внедрялись при полном согласии и одобрении тех, кто в них входит, и им оказывалась бы поддержка в первые несколько месяцев. Если заработная плата будет зависеть от усилий группы в целом, то особенно важно получить согласие всех членов группы работать друг с другом. Несмотря на все возможные трудности, основополагающая идея разумна, и, если Вы сможете организовать работу таким образом, чтобы Ваши сотрудники действительно работали как группа или несколько групп, с распределением задач и ответственности за координацию своих усилий, это будет способствовать развитию «командного духа», что очень многими людьми рассматривается как желаемое.

Желание работать и мотивы

Если члены Вашей команды прошли соответствующее обучение и занимаются такой работой, которая теоретически позволяет им использовать свои способности, тем не менее они могут решить не выполнять эту работу. Решение приложить усилие зависит от ожидания человека, а это усилие посредством

успешного выполнения работ приведет к результатам ожидаемой ценности:

усилие	выполнение работы	результаты ожидаемой работы
--------	-------------------	-----------------------------

Давайте рассмотрим более детально те награды, которые могут последовать за успешным выполнением работы. Предвкушение этих наград служит стимулом.

А. Денежное вознаграждение. Деньги, очевидно, являются основной наградой за работу для многих людей. Однако важно заметить, что заработная плата обычно связана с избранными аспектами выполнения работы (во многих случаях ценится количество, а не качество) или не связана с выполнением работы вообще, а просто соответствует должности. Должностной оклад, например, показывает значение должности, а не то, как человек работает в этой должности. Это означает, что выплата заработной платы в соответствии с тарифной ставкой побуждает прилагать усилия для получения и удерживания должности, а не стремиться хорошо работать в этой должности.

Финансовые стимулы могут быть очень действенными, но связать их непосредственно с результатами выполнения работы бывает весьма сложно. Чтобы сотрудник работал эффективно, он должен быть убежден, что его усилия дают ему хороший шанс на материальное вознаграждение (этого не будет, если схема оплаты труда расценивается, как несправедливая), и оно должно быть выплачено как можно быстрее после выполнения соответствующей работы. Ваша задача, если Вы разрабатываете схему материального стимулирования, проследить, чтобы стимулы были бы связаны с хорошим выполнением работы (оценка деятельности должна проводиться тщательно) и сотрудники действительно видели бы эту взаимосвязь. Если они не верят в существование такой взаимосвязи, стимулы не будут работать.

Б. Неденежные вознаграждения. В течение многих лет лучшие английские продавцы получали туры в Майами, шубы, наборы

виски, автомобили и другие неденежные вознаграждения. Это было мощным стимулом, по крайней мере для тех, кто рассчитывает на успех. Награды были ценными, сроки не слишком большими, и связь с результатами выполнения работы была очевидна.

Теперь и другие компании обращаются к неденежным стимулам. Существует даже компания, которая разрабатывает на заказ для организаций каталоги стимулов, по которым работники выбирают вознаграждение по своему вкусу в соответствии с набранными очками. (Такая схема позволяет работнику снизить сумму своего налога, так как налог выплачивается по комиссионной цене выбранного товара, а работодателю при этом не нужно увеличивать выплаты в фонд государственного страхования).

Помимо налоговых выгод, данная схема может дать более мощную, чем ее денежный эквивалент, мотивацию. Такая же сумма денег могла бы оказаться незначительной частью заработной платы и потеряла бы свое значение при сравнении. Но газонокосилка или радиоприемник рядом с пустым местом - это существенно.

Какая бы схема ни использовалась в Вашей компании, опять же Ваша роль - обеспечить, чтобы стимулы были действительно связаны с результатами выполнения работы и чтобы Ваш коллектив ощущал эту взаимосвязь.

В. Признание. Существуют или нет стимулы в виде денежных вознаграждений или подарков, - все это, вероятно, вне сферы Вашего влияния. Напротив, выражение признания за хорошо выполненную работу - прежде всего Ваша обязанность. Конечно, получить спортивный автомобиль или 10%-е увеличение оклада - тоже форма признания. Но признание само по себе, даже без каких-либо внешних наград, может быть очень эффективным.

Должны быть предприняты определенные меры предосторожности, если Вы хотите внедрить дух соревнования в своем коллективе. Если награды весомы, то с внедрением соревнования может быть подорвано сотрудничество между людьми. (Многие схемы индивидуального премирования страдают

таким нежелательным эффектом, который часто приводит к разобщенности). Если достижения отдельного сотрудника или группы можно оценивать по сравнению с их собственными прошлыми производственными показателями, а не с достижениями других людей, с которыми им необходимо сотрудничать, этот болезненный эффект можно уменьшить, но лучший подход - стремиться сохранить дружественную атмосферу. В соревновании обычно больше проигравших, чем победителей. Если Вы хотите улучшить работу группы в целом, поощрение нескольких из многих, возможно, даст противоположный ожидаемому результату.

Г. Продвижение по службе. Возможно, Вы работаете в такой организации, где продвижение по службе настолько маловероятно, что его не стоит и принимать в расчет; или, если даже продвижения случаются, то большинство сотрудников не может рассчитывать более чем на одно или два за все время работы. Хотя такая награда может иметь высокую ценность, но слишком большое запаздывание между выполнением работы и наградой снижает ее стимулирующее значение.

Ваша задача как менеджера - обеспечить, чтобы продвижение по службе было бы действительно связано с результатами выполнения работы и чтобы Ваши сотрудники также воспринимали его как таковое. Кроме того, как мы уже выяснили, Вам следует обратить внимание на то, чтобы у членов Вашего коллектива были реалистичные ожидания, связанные с продвижением по службе.

Д. Статус и достижения. Для многих людей одной из наиболее весомых наград является ощущение достижения от выполнения полезной работы. Характеристики хорошо организованной работы нацелены именно на то, чтобы обеспечить это ощущение.

Если люди осознают, что хорошее выполнение работы полностью зависит от них, то весьма вероятно ощущение достижения от такой работы. Если они знают, что выполнение работы требует высокоценных навыков, то успешное выполнение такой работы также будет рассматриваться как достижение. Важно

также, чтобы работа расценивалась как нужная; отсюда следует, что сотрудники должны знать, какой вклад они вносят в деятельность всей организации.

К первостепенным требованиям также, конечно, относится получение сотрудниками обратной связи непосредственно через выполнение работы или от Вас как менеджера, с тем, чтобы они точно знали, что хорошо выполнили свою работу.

Вы как менеджер должны играть исключительно решающую роль в организации работы и осуществлении обратной связи, если хотите, чтобы у Вашего коллектива возникало ощущение достижений от хорошей работы, и, следовательно, коллектив стремился бы работать лучше.

Кроме того. Вы должны следить за тем, чтобы сотрудники получали задания с четко определенными целями и задачами и понимали бы, что представляет собой хорошее выполнение задания.

Вам необходимо убедиться в том, что они понимают, какой вклад их работа вносит в деятельность всей организации. Беглого обзора на эту тему в период введения в должность явно недостаточно. Только хорошо понимая свою собственную работу, сотрудник сможет получить представление о том, как она связана с деятельностью всей организации.

Если Вы будете следовать советам и рекомендациям по хорошей организации работы, Вы сможете сделать так, что хорошая работа членов Вашего коллектива будет вознаграждаться в гораздо большей степени благодаря усилившемуся ощущению достижений от полученных результатов, и Вы не будете зависеть от того, вознаграждается ли официально хорошая работа в Вашей организации или нет.

Задание 10.

Попробуйте разработать опросный лист для своих подчиненных, чтобы проверить, совпадает ли их и Ваше восприятие ситуации или нет. Результаты такого опыта могли бы

послужить основой для обсуждения в Вашем коллективе вопроса о том, как можно было бы вознаграждать сотрудников за хорошую работу _____ в _____ еще _____ большей степени. _____

Список рекомендованной литературы

1. Управление персоналом [Текст]: учебник / под ред. И. Б. Дураковой. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 570 с.
2. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: учебное пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. - М.: Экзамен, 2003. - 334 с.
3. Управление персоналом организации : учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 1998. - 512 с.
4. Управление персоналом организации. Практикум : учебное пособие / Министерство образования и науки Российской Федерации, Государственный университет управления ; под ред. А. Я. Кибанова. - Изд. 2-е, перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 365 с.
5. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации : учебник / А. В. Дейнека. - Москва: Дашков и К°, 2020. - 288 с.
6. Аксенова, Е. А. Управление персоналом [Электронный ресурс] / Е. А. Аксенова, Т. Базаров [и др.]. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 561 с. // Режим доступа – <http://biblioclub.ru>.
7. Тарасов, А. П. Рынок труда и занятость населения. [Электронный ресурс] / А. П. Тарасов. - Москва: Лаборатория книги, 2012. - 92 с. // Режим доступа – <http://biblioclub.ru>.
8. Родионова Н. В. Организация исследовательской деятельности [Текст]: учебник для студентов вузов обучающихся по направлению подготовки «менеджмент». - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 415 с.
9. Башкирова, Т. Развивающий коучинг = Developmental coaching : работа с Я / Т. Башкирова ; [пер. с англ. Е. Ступак]. – М.: Независимая фирма "Класс", 2016. - 344 с.
10. Карташов, С. А. Рекрутинг: Найм персонала: учеб. пособие / С. А. Карташов, Ю. Г. Одегов, И. А. Кокорев; Под ред. Ю. Г. Одегова. - М.: Экзамен, 2002. - 318 с.

11. Персональный менеджмент: учебник / Ф. Е. Удалов, С. Н. Соколов, В. В. Бондаренко; Под ред. С. Д. Резника. - М.: ИНФРА-М, 2002. - 622 с.

12. Резник, С. Д. Персональный менеджмент. Тесты и конкретные ситуации: учебное пособие / под ред. С. Д. Резника. - М. ИНФРА-М, 2003. - 161 с.

13. Резник, С. Д. Организационное поведение : учебник / С. Д. Резник. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2011. - 460 с.

14. Грошев, И. В. Организационная культура : [Электронный ресурс] : учебник / И. В. Грошев, А. Краснослободцев. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 536 с.