

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ СТРОИТЕЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

АССОЦИАЦИЯ МОСКОВСКИХ ВУЗОВ

СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Современные технологии обучения персонала

для специалистов инвестиционно-строительной сферы

Москва 2009

1. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ И ВИДЫ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ по курсу «Современные технологии обучения персонала»

	Виды учебной работы	Форма обучения	
		Кол-во часов по учебному плану	семестры
1	Общая трудоемкость дисциплины	72	
2	Аудиторные занятия с преподавателем:	36	-
	- лекции	20	
	- практические занятия	16	
	- лабораторные занятия		-
	- семинары		-
	- курсовые работы или проекты		-
3	Самостоятельная работа:	36	
	- изучение теоретических вопросов		
	- курсовой проект	-	-
	- курсовая работа	-	-
	- расчетно-графические работы (кол-во)	-	-
	- контрольные работы (кол-во)		
	- домашние задания (кол-во)	-	-
4.	Вид итогового контроля (зачет, экзамен)	зачет	

2. ЦЕЛИ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель изучения курса:

На продвижение товаров и услуг в условиях современного рынка существенно влияет эффективность выполнения сотрудниками их производственных функций. Успешное выполнение этих функций сильно зависит от уровня квалификации и профессиональной компетентности персонала компании. Поэтому, в настоящее время обучение персонала для большинства российских организаций приобретает особое значение.

Целью изучения курса является формирование у слушателей системы знаний и навыков, современных методов обучения и развития персонала в организации.

Курс базируется на применении практических приемов и методов обучения и развития персонала, принятых в общемировой практике управления проектами в сочетании с групповыми практическими работами, которые позволяют закрепить теоретический материал и получить навыки решения конкретных практических задач, возникающих в процессе обучения и развития персонала в организации.

Задачи изучения курса:

В соответствии с государственными требованиями к минимуму содержания и уровню требований к специалистам для получения дополнительной квалификации по курсу «Современные технологии обучения персонала» в результате изучения дисциплины обучающиеся должны:

знать:

- современные технологии развития и обучения персонала. Опыт российских и зарубежных компаний.
- цели и задачи, корпоративного обучения;
- новые прогрессивные формы и способы обучения и развития персонала;
- имеющиеся в литературе современные тенденции развития бизнес-образования;

- основные технологии управления человеческими ресурсами, такие как развитие и обучение, мотивация и возможности их применения в системе стратегического управления организации.

уметь:

- подбирать методы и технологии обучения, адекватные задачам обучения;
- определять специфику потребностей в обучении организации;
- оценивать целесообразность внедрения той или другой системы обучения и развития персонала в условиях организации;
- ставить цели и задачи обучения;
- планировать обучение персонала;
- разрабатывать концепции учебных программ.

владеть:

- методами оценки эффективности проведенного обучения;
- методами контроля и совершенствования процесса обучения;
- навыками применения основных подходов к обучению и развитию персонала в организации;
- знаниями проектирования и внедрения программ обучения персонала в организации.

Оценка качества освоения учебного материала

Текущий контроль осуществляется путем выполнения обучающимися заданий и вопросов для самопроверки, выполнения заданий в процессе проведения практических работ, а также проработки заданий для самостоятельной работы.

Формой *итогового контроля* по данному курсу является зачет

3. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

3.1. Разделы дисциплины и виды занятий

Изучение курса предусматривает очно-заочную форму обучения и предполагает 36 часов – аудиторных занятий (из них проведение лекционных – 20 часов и практических работ - 16 часов) и 36 часов самостоятельной работы. **Итого по курсу – 72 часа.**

№ п/п	Раздел дисциплины	Очно-заочная форма обучения		
		Лек.	Прак.	СР
1	Обучение и мотивация как сквозные функции системы управления персоналом	10	8	18
2	Организация обучения	10	8	18
	ИТОГО:	20	16	36

72 часа

3.1.1. Распределение дисциплины по видам занятий

№ тем	Наименование тем	Кол-во часов, из них			
		Всего	Лек	Пр\р	С/р
Раздел 1. Обучение и мотивация как сквозные функции системы управления персоналом		36	10	8	18
1	Современные технологии развития и обучения персонала. Опыт российских и зарубежных компаний.	6	2		4
2	Источники и методы выявления потребностей в обучении	6	4		2
3	Проектирование и планирование обучения	4		2	2
4	Система кадрового резерва	6	2		4
5	Знания, умения и навыки необходимые в командной работе	6		2	4
6	Мотивационный аудит организации	8	2	4	2
Раздел 2. Организация обучения		36	10	8	18
7	Современные модели и методы бизнес-образования и корпоративного обучения	6	2		4
8	Эффективность применения различных методов обучения.	6	4		2
9	Коучинг как инструмент создания обучающейся организации	6		2	4
10	Цикл обучения взрослых	8	2	4	2
11	Оценка результатов обучения. Модель Дональда Киркпатрика	6		2	4
12	Контроль и совершенствование процесса обучения	6	2		2
	Итого	72	20	16	36

3.2. Содержание лекционных занятий

Раздел 1 . Обучение и мотивация как сквозные функции системы управления персоналом

Тема 1. Современные технологии развития и обучения персонала. Опыт российских и зарубежных компаний

Ключевые понятия: кадровая политика организации, кадровая стратегия, кадровое планирование, пассивная кадровая политика, реактивная кадровая политика, превентивная, активная кадровая политика, карьера, бизнес-обучение.

- понятие кадровой политики;
- составляющие кадровой политики: планирование и учет персонала, трудовые отношения, управление составом персонала, подбор, обучение, оценка, мотивация, корпоративная культура;
- роль и место подразделения по управлению человеческими ресурсами в организации;
- планирование карьеры;
- современные методологии процесса бизнес-обучения;
- отечественный и зарубежный опыт организации обучения и развития персонала;
- примеры из практики организации обучения и развития персонала американских, немецких, французских, шведских, испанских, японских, российских компаний, их анализ.

Тема 2. Источники и методы выявления потребностей в обучении

Ключевые понятия: кадровые изменения, кадровые мероприятия, HR-менеджер, внешняя диагностика, внутренняя диагностика.

- источники возникновения потребностей в обучении: изменения во внешней обстановке (экономической, правовой и т.п.);
- технологические изменения; кадровые изменения; изменения стратегии, бизнес-плана, структуры организации, ассортимента товаров/услуг, предоставляемых фирмой.
- уровни выявления потребностей в обучении;
- методы выявления потребностей в обучении: беседы с руководителями подразделений и сотрудниками; анализ решений руководящих органов фирмы (участие в их подготовке); анализ ожидаемых кадровых изменений внутри фирмы; анализ специальной внешней информации; анализ изменений технологии; анализ результатов оценки сотрудников; анкетирование руководителей подразделений и сотрудников; анализ результатов собеседования и тестирования при приеме на работу новых сотрудников; анализ результатов деятельности новых сотрудников в период введения в должность (адаптации).

Тема 4. Система кадрового резерва

Ключевые понятия: кадровый резерв организации, деловые качества личности, потенциал сотрудника, критерии результатов труда, молодой специалист, профессионализм, компетентность.

- формирование кадрового резерва на предприятии – цели, задачи;
- планирование структуры резерва;
- изучение формирования кадрового резерва на основе экспертной оценки;
- оценка деловых и личностных качеств;
- определение потенциала возможностей работников;

- критерии (показатель) результатов оценки труда;
- контроль за подготовкой работников, находящихся в резерве;
- работа с молодыми специалистами.

Тема 6. Мотивационный аудит организации

Ключевые понятия: мотив, мотивация, мотивация на обучение, положительная мотивация, отрицательная мотивация, корпоративная культура.

- отбор и удержание эффективного и результативного персонала;
- мотивация в процессе обучения персонала;
- обучение как способ мотивации и инструмент стимулирования;
- мотивация персонала организации;
- мотивация на обучение;
- эффективная система внутрикорпоративного обучения;
- определение потребностей сотрудников в обучении;
- диагностика необходимого вида системы корпоративного обучения;
- диагностика реальных потребностей в обучении сотрудников компании;
- положительная и отрицательная мотивация, полезные и вредные мотивы работа с мотивами к обучению;
- контроль результативности обучения;
- взаимосвязь системы обучения и развития персонала и корпоративной культуры.

Раздел 2. Организация обучения

Тема 7. Современные модели и методы бизнес-образования и корпоративного обучения

• **Ключевые слова:** модель обучения, метод конкретных ситуаций, тренинг, дистанционное образование, метод обучения действием (secondment), обучение методом buddying, обучение по методу Shadowing.

- модель технологии обучения;
- метод обучения действием (secondment);
- обучение методом buddying;
- метафорическая игра;
- обучение по методу Shadowing;
- технология модульного обучения;
- метод конкретных ситуаций;
- тренинговый метод;
- информационные технологии;
- метод дистанционного бизнес-образования;
- преимущества и недостатки каждого метода обучения;
- значение и принципы выбора метода обучения персонала;
- принцип объективности, принцип надежности, принцип достоверности, принцип доступности;
- критерии деления методов на группы;
- разработка и реализация методов обучения.

Тема 8. Эффективность применения различных методов обучения

Ключевые понятия: человеческие ресурсы, методы обучения, «экзотический» метод.

- методы управления человеческими ресурсами;
- метод высоких зарплат, конкурентного успеха, карьерного продвижения;
- концептуальная модель влияния методов управления человеческими ресурсами на результаты деятельности;
- исследование эффективности практических методов управления человеческими ресурсами в российских компаниях;
- достоинства и недостатки того или иного метода обучения;
- «экзотические» методы обучения персонала;

Тема 10. Цикл обучения взрослых

Ключевые понятия: андрагогика, модель А. Колба. бизнес-образование, традиционное обучение.

- модели и технологии обучения взрослых;
- андрагогика;
- отличия взрослых учащихся от учащихся-детей;
- циклическая четырехступенчатая эмпирическая модель процесса обучения и усвоения человеком новой информации (Experiential Learning Model) А. Колб (David A. Kolb);
- отличия бизнес-образования от традиционного обучения;
- типы обучающихся в соответствии с циклом Д. Колба;
- типы обучающихся и их предпочтение;
- спираль развития компетенций;
- особенности обучения взрослых и рекомендации по проведению тренинга взрослых;
- предпосылки успешного обучения по К. Роджерсу;
- пирамида обучения.

Тема 12. Контроль и совершенствование процесса обучения

Ключевые понятия: система контроля обучения, управленческий контроль, система обучения персонала.

- Теоретические основы совершенствования системы обучения персонала.
- Пути совершенствования системы обучения персонала.
- Критерии эффективности процесса обучения.
- Природа управленческого контроля.
- Отчет о затратах на обучение персонала организации.
- Изменение подходов к определению затрат.
- Контроль за процессом обучения.
- Критерии эффективности процессов обучения.
- Социально-экономическая эффективность проекта по организации процесса обучения персонала.

Перечень практических занятий

№ тем	Наименование практических работ
3	<p style="text-align: center;">Проектирование и планирование обучения</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Разработать план обучения сотрудников вашего структурного подразделения. 2. Проанализируйте предложенную ситуацию и ответьте на вопросы 3. Изучить предложенную ситуацию. Провести анализ.
5	<p style="text-align: center;">Знания, умения и навыки необходимые в командной работе</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Выполнить тест Белбина на характерные командные роли. Провести командный разбор. 2. Выполните методику «Определение направленности личности» Б. Басса.
6	<p style="text-align: center;">Мотивационный аудит организации</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Выполнить опросник для оценки мотивации к достижению цели и избеганию неудач Т. Элерса 2. Выполнить методику диагностики степени готовности к риску Шуберта 3. Упражнение «Мотивация» - включить участников в совместную групповую деятельность; выявить мотивацию и готовность каждого из участников к продуктивной совместной работе. 4. Выполнить практикующее упражнение по мотивации. Индивидуальные различия мотивационных предпочтений.
9	<p style="text-align: center;">Коучинг как инструмент создания обучающейся организации</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Опросник стилей деятельности СД-36 (разработан А.Д. Ишковым и Н.Г. Милорадовой на основе опросника «Learning Styles questionnaire» П. Хони и А. Мэмфорда. 2. Работа с таблицей по рекомендациям для каждого стиля деятельности.
10	<p style="text-align: center;">Цикл обучения взрослых</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Диагностика особенностей самоорганизации (разработан А.Д. Ишковым) 2. Заполнить таблицу – «Особенности обучения взрослых и рекомендации по проведению тренинга» 3. Проанализировать результаты таблицы
11	<p style="text-align: center;">Оценка результатов обучения. Модель Дональда Киркпатрика</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Провести оценку собственного обучения используя Модель Дональда Киркпатрика. (работа в группах) 2. Представить результаты работы. Обсудить полученные результаты.

3.7. Самостоятельная работа студента

№ темы	Самостоятельная работа
1	<p align="center">Современные технологии развития и обучения персонала. Опыт российских и зарубежных компаний.</p> <p>Изучить теоретический материал. Провести сравнительный анализ имеющегося опыта обучения персонала среди российских и зарубежных компаний. Определить преимущества и недостатки различных технологий развития и обучения персонала.</p>
2	<p align="center">Источники и методы выявления потребностей в обучении</p> <p>Изучить теоретический материал. Провести анализ воздействия различных изменений на потребность в обучении персонала организации. Определить преимущества одного метода перед другим.</p>
3	<p align="center">Проектирование и планирование обучения</p> <p>Изучить теоретический материал. Выработать рекомендации по планированию обучения персонала в организации. Выявить основные преимущества планирования обучения персонала в организации. Определить основные экономические показатели открытого и закрытого обучения. Руководящие указания по обучению.</p>
4	<p align="center">Система кадрового резерва</p> <p>Изучить теоретический материал. Сформулировать тезисы о необходимости организации мероприятий по формированию кадрового резерва. Выработать рекомендации по правилам формирования кадрового резерва организации.</p>
5	<p align="center">Знания, умения и навыки, необходимые в командной работе</p> <p>Изучить теоретический материал. Проанализировать взаимосвязь средств, содержания обучения и командных ролей. Разработать примерный план тренинга продаж. Выполнить тест – диагностика межличностных отношений Т.Лири.</p>
6	<p align="center">Мотивационный аудит организации</p> <p>Изучить теоретический материал. Определить цели мотивационного аудита. Мотивационный аудит как технология эффективности управления персоналом. Проанализировать, в чем заключаются ошибки работодателя, не учитывающего мотивацию персонала. Выполнить тест системы мотивационных ценностей Дж.Голланда.</p>
7	<p align="center">Современные модели и методы бизнес-образования и корпоративного обучения</p> <p>Изучить теоретический материал. Определить преимущество и недостатки каждого их методов бизнес-образования. Написать эссе по теме: «Необходимость применения системы корпоративного обучения в организации»</p>
8	<p align="center">Эффективность применения различных методов обучения.</p> <p>Изучить теоретический материал. Провести анализ эффективности применения различных методов обучения в зарубежных и российских компаниях. Применения «экзотических» методов обучения в современной организации. Выявит основные факторы, влияющие на эффективность обучения.</p>
9	<p align="center">Коучинг как инструмент создания обучающейся организации</p> <p>Изучить теоретический материал. Опишите основные позиции результатов применения коучинга в управлении персоналом. Проведите сравнительную оценку тренинга и коучинга.</p>
10	<p align="center">Цикл обучения взрослых</p> <p>Изучить теоретический материал. Проанализировать пирамиду обучения. Написать эссе по теме «Причины возникновения новой отрасли педагогики – андрагогики». Сформулировать основные положения особенностей</p>

	образования социально незащищенных групп взрослого населения.
11	<p style="text-align: center;">Оценка результатов обучения. Модель Дональда Киркпатрика</p> <p>Изучить теоретический материал. Ответить на вопрос – в чем заключается уникальность оценки результатов обучения при использовании модели Д. Киркпатрика. Сформулировать основные причины по которым необходимо проводить оценку результатов обучения.</p>
12	<p style="text-align: center;">Контроль и совершенствование процесса обучения</p> <p>Изучить теоретический материал. Выявить основные факторы, влияющие на выбор поставщика обучения. Определить рейтинг поставщика образовательных услуг. Определить наиболее приоритетные компании. Методы оценки поставщика.</p>

3.5. Перечень контрольных мероприятий

Оценка качества освоения учебного материала

Текущий контроль осуществляется в ходе практических занятий на основе оценки активности слушателей в ходе групповой и индивидуальной работы, а также по результатам выполнения самостоятельных заданий.

Итоговый контроль: тест.

Задания для самопроверки по материалам лекций.

Тема 1. Современные технологии развития и обучения персонала. Опыт российских и зарубежных компаний.

1. Объясните понятие “кадровая политика”.
2. Как вы понимаете стратегию управления персоналом?
3. Насколько зарубежный опыт обучения персонала используется в российских компаниях.

Тема2. Источники и методы выявления потребностей в обучении.

1. Ответьте на вопрос - каковы основные методы определения потребностей в обучении персонала?
2. Как экономическая ситуация в регионе оказывает влияние на потребность в обучении персонала.

Тема 4. Система кадрового резерва.

1. Что понимается по функционированием системы кадрового резерва?
2. В чем заключается необходимость формирования кадрового резерва?

Тема 6. Мотивационный аудит организации

1. Составить таблицу особенностей мотивации персонала на групповом уровне и на личностном уровне.
2. Опишите способы вознаграждения персонала (материальное и нематериальное вознаграждение).

Тема 7. Современные модели и методы бизнес-образования и корпоративного обучения

1. Заполнить таблицу «Преимущества и недостатки различных методов обучения»
2. Разработайте примерную программу корпоративного тренинга по теме «Управления карьерой».

Тема 8. Эффективность применения различных методов обучения.

1. Какими современными методами обучения пользуются российские компании?
2. Что такое – метод высоких зарплат?
3. Что понимается под «экзотическим методом обучения»?

Тема 10. Цикл обучения взрослых.

1. Ответить на вопрос: студент – взрослый человек?
2. Дать определения понятиям: андрагогика, взрослый человек, объект, предмет, субъект, самоуправление, квалификация, андрагог, андрагогическая концепция.
3. Назовите основные различия между андрагогической и педагогической моделями, предлагаемые М.Ш. Ноулз.

Тема 12. Контроль и совершенствование процесса обучения.

1. Для чего необходимо осуществлять контроль в процессе обучения?
2. Что в себя включает понятие совершенствование процесса обучения?
3. Каковы основные методы контроля в обучении персонала организации?

Предоставляемая отчетность по результатам самостоятельной работы

ТЕСТ

1. В чем заключается цель развития персонала и человеческих ресурсов?

- А) обеспечение организации хорошо подготовленными работниками в соответствии с ее целями и стратегией развития
- Б) обеспечение организации необходимой рабочей силой с минимальными издержками и в минимальные сроки
- В) обеспечение организации работниками, которые не смогут ее покинуть в связи с узкой специализацией и направленностью работы
- Г) обеспечение организации преданными работниками, главное для которых – корпоративный дух и коллективные достижения, воспитание преданного работника

2. Внедрение различных технологий обучения персонала, в первую очередь, связано с издержками. Но в чем заключается выгода инвестиций в повышение квалификации сотрудников?

- А) повышение конкурентоспособности компании за счет более профессиональных действий ее сотрудников
- Б) повышение сплоченности команды во время тренингов и семинаров
- В) усиление имиджа компании, в которой работают высококвалифицированные кадры

3. Всегда ли следует приглашать на работу в компанию тренера самой высокой квалификации, способного проводить обучения среди сотрудников всех уровней - от продавцов до топ-менеджеров? Почему вы так думаете?

- А) да, всегда следует; лучше, если тренер обладает даже избыточной квалификацией, чтобы воспользоваться своими возможностями, как только

возникнет такая необходимость

Б) нет, не всегда следует, т.к. это лишние расходы; при выборе среди кандидатов на вакансию тренера компании следует ориентироваться на его возможности проводить обучение среди самой многочисленной, часто сменяемой категории персонала

В) никогда не следует; лучше направить достойных сотрудников на обучение в известный учебный центр, что будет для них более полезно с точки зрения профессионального обучения

4. Главными задачами обучения для такой целевой группы, как руководители с опытом работы, является (при необходимости отметить несколько):

А) методика принятия решений

Б) теоретическая начальная подготовка вне сферы деятельности в сочетании с практической подготовкой по специализации

В) повышение квалификации для углубления знаний по специальности

Г) развитие перспективного видения

Д) совершенствование отработки поведения на случай возникновения конфликтных ситуаций, ведение переговоров

5. Для изложения и передачи большого объема теоретических и методических знаний в сжатые сроки наилучшим образом подходит:

А) деловая игра

Б) семинар

В) лекция

Г) наставничество

6. Для кого в компании надо организовывать обучение в первую очередь:

А) тех, кто приносит компании наибольшую прибыль, - они еще заработают

Б) тех, кто наиболее подготовлен, - их надо развивать и дальше

В) тех, кто наименее подготовлен, - их надо подтянуть до нормального уровня

Г) тех, кто хорошо работает, - это им будет наградой

Д) тех, кто всеми руководит, - без них ничего не получится

7. Иногда сотрудники по различным причинам отказываются от участия в семинарах, тренингах, которые оплачивает руководство компании. Каким образом можно изменить сложившуюся ситуацию наиболее эффективно?

А) директивным путем, т.е. руководителю следует издать приказ об участии в обучении сотрудников подразделения или направлении на учебу отдельных специалистов

Б) демократическим путем, т.е. следует выяснить причины отказа и найти компромиссное решение

В) путем сочетания интересов сторон, а именно сохранив за сотрудником заработную плату на период обучения

8. Исходя из каких критериев можно оценить программу обучения на уровне организации?

А) степень привлекательности для сотрудников, прошедших курс обучения

Б) последующие позитивные изменения той или иной организационной функции

В) стоимость затрат, связанные с обучением персонала, с количественными результатами работы сотрудников

9. К методам обучения в форме "вне рабочего места" относятся (при необходимости указать несколько методов):

- А) лекция
- Б) наставничество
- В) стажировки
- Г) консультирование
- Д) семинары

10. К методам обучения в форме "на рабочем месте" относятся (при необходимости выберите несколько методов):

- А) деловые игры
- Б) наставничество
- В) консультирование
- Г) показ приемов работы
- Д) обмен опытом в виде семинаров, «круглых столов»

11. К преимуществам обучения вне рабочего места относятся:

- А) доступность и интенсивность обучения
- Б) обмен мнениями и опытом с сотрудниками других организаций во время учебного процесса
- В) более эффективное освоение учебного материала в связи с освобождением от основной работы на период обучения

12. К преимуществам обучения на рабочем месте относятся (выберите несколько преимуществ):

- А) содержание учебных программ непосредственно увязано со спецификой деятельности компании
- Б) участники обучения встречаются только с работниками этой же организации
- В) могут использоваться современные учебные тренажеры, моделирующие производственные ситуации
- Г) может быть экономически более выгодным

13. Как оценить результативность учебной программы, семинара:

- А) по отзывам тренера, ведущего семинар
- Б) по отзывам участников семинара
- В) по отзывам руководителя участников семинара
- Г) по применимости полученных знаний, умений на практике
- Д) по затраченным на обучение ресурсам

14. Каким образом проводится косвенная оценка результатов обучения?

- А) выясняются отзывы клиентов о работе сотрудников, прошедших курс обучения
- Б) фиксируются изменения показателей результатов работы персонала
- В) определяется изменение сферы компетенций сотрудников по отношению к непосредственным должностным обязанностям

15. Какой метод из ниже перечисленных применяется для определения потребностей в обучении конкретного человека?

- А) анализ работы
- Б) аттестация
- В) выделение индивидуальных целей работы из множества общих целей организации

16. Какими должны быть цели обучения:

- А) измеримыми
- Б) конкретными
- В) соотносимыми с конкретным сроком
- Г) значимыми
- Д) достижимыми
- Е) всеми перечисленными

17. Когда неэффективно развитие сотрудников в организации:

- А) когда организация будет существовать короткое время
- Б) когда на это нет времени
- В) когда на это нет денег
- Г) никогда, развивать сотрудников полезно всегда

18. Компания может оплачивать обучение своих сотрудников в других организациях, учебных заведениях, если:

- А) на это есть деньги
- Б) на это есть решение руководства
- В) есть желание сотрудника
- Г) есть производственная необходимость

19. Можно ли научить взрослого человека, если он этого не хочет:

- а) можно, если приложить достаточно усилий
- б) можно, если ему угрожать
- в) можно, если ему много платить
- г) можно, но я не знаю как
- д) практически нельзя

20. На какие две категории можно разделить методы обучения?

- А) с учетом потребностей предприятия, без учета потребностей предприятия
- Б) без отрыва от производства, с отрывом от производства
- В) полное обучение, неполное обучение
- Г) специализированное, универсальное

21. На основании какой объективной информации можно выявить потребность в обучении персонала (выберите несколько видов информации)?

- А) мнения непосредственного руководителя о работе подчиненного
- Б) краткосрочных и долгосрочных планов компании
- В) пожелания самого работника
- Г) результатов аттестации персонала

22. Начальным этапом организации процесса обучения персонала является:

- А) определение целей обучения
- Б) формирование бюджета обучения
- В) определение потребностей в обучении
- Г) выбор форм и методов обучения

23. Обучение, выполняемое в учебных заведениях, когда работники овладевают второй профессией или специальностью – это:

- А) переподготовка кадров
- Б) повышение квалификации
- В) профессиональная подготовка

24. Обучение персонала - это:

- А) процесс и результат усвоения систематизированных знаний, умений, навыков и способов поведения, необходимых для выполнения той или иной работы
- Б) целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами эффективного общения
- В) расширение или усложнение задачи в рамках занимаемой должности

25. 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.

26. При использовании какого источника обучения и развития персонала спектр знаний и навыков шире?

- А) внешних источников
- Б) внутренних источников
- В) института наставничества

27. При каком методе обучения у обучающегося больше шансов получить, так называемые, «неявные знания»?

- А) лекция
- Б) семинар
- В) наставничество
- Г) дистанционное обучение

28. Руководители некоторых компаний спорно относятся к необходимости подготовки персонала. Чем объясняется такая позиция?

- А) нежеланием расходовать доходы компании на непроизводственные нужды
- Б) опасением, что обученный сотрудник будет нацелен на более оплачиваемую работу (должность)
- В) несовременными взглядами на проблему

29. Сколько времени надо учить сотрудников компании:

- А) пока не выучатся, не выйдут на необходимый уровень
- Б) пока есть на это деньги
- В) пока руководство не «против»
- Г) по определенному нормативу

30. Существует ли различие в понятиях - профессиональное обучение и профессиональное развитие?

- А) не существует, различие в терминах очень условное
- Б) совершенно разные понятия; в первом случае речь идет о совершенствовании навыков у работников физического труда, а во втором – касается специалистов
- В) профессиональное развитие более широкое понятие, которое включает в себя профессиональное обучение персонала

31. Что такое ротация кадров?

- А) перевод работника на другую должность для получения дополнительной профессиональной квалификации
- Б) «прикрепление» сотрудника к опытному работнику, чтобы на практике учиться под его руководством
- В) понятие обозначает карьерный рост сотрудников

32. Что является отличительной особенностью японской системы подготовки кадров?

- А) внутрифирменное обучение
- Б) обучение специалистов за рубежом и практика обмена опытом между предприятиями
- В) использование дифференцированных программ при подготовке и повышении квалификации руководителей и специалистов

33. Мотивационный профиль сотрудника не имеет следующего блока

- А) внутренний контур
- Б) синергия
- В) потенциал
- Г) энергия и динамизм

34. Понимая динамику потребностей члена команды руководитель может предположить

- А) кем член команды может стать
- Б) что на самом деле для него важно
- В) какие у него реальные мотивы жизни
- Г) что не имеет ценности для него

35. Мотивы сотрудника определяются вопросом

- А) что есть у моих коллег?
- Б) зачем мне это нужно?
- В) почему мне захотелось этого сейчас?
- Г) что мне хотелось бы еще?

36. После постановки целей сотрудника в процессе мотивации необходимо

- А) определить уровень его автономии, чтобы не мешать достижению целей
- Б) наладить обмен ежедневной информацией с сотрудником
- В) определить какие ресурсы ему будут необходимы для ее выполнения
- Г) спланировать набор ситуаций, в которых сотрудник мог бы себя проявить

37. Основные шаги по мотивированию сотрудника начинаются с

- А) понимания что реально значимо для сотрудника
- Б) выявления перечня компетенций, которые требуется развивать
- В) постановки целей, значимых для сотрудника
- Г) проверки требования занимаемой должности и существующих компетенций члена команды

38. Мотивы сотрудника активизируются на основе

- А) желаний
- Б) целей
- В) компетенций
- Г) потребностей

39. Мотивация связана с удовлетворенностью сотрудника через

- А) эффективность и результат
- Б) желание и эффективность
- В) потенциал и желание
- Д) доверие и результат

40. Какие бывают уровни мотивации?

- А) материальный и нематериальный
- Б) долгосрочный и краткосрочный
- В) положительный и отрицательный
- Г) групповая и индивидуальная

4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Перечень основной и дополнительной литературы

4.1.1. Основная литература

1. Аксенова О.А. Организация корпоративной системы обучения. – СПб., 2005.
2. Бакушин А.А. Инновационные процессы в технологиях обучения. – М.: Гардарики, 2005.
3. Форсиф П. Развитие и обучение персонала. – СПб.: Издательский дом «Нева», 2003.

4.1.2. Дополнительная литература

1. Вирковская А.В. Система обучения как конкурентное преимущество компании // Справочник по управлению персоналом. – № 12. – 2002.
2. Горностаева А.Н. Стратегическое развитие персонала: освоение практики корпоративного тренинга. – Брянск: БГТУ, 2006.
3. Орехов В.Д. Обучение персонала: эффективность и экономичность // Управление персоналом. – № 3. – 2002.
4. Пугачев В.П. Руководство персоналом: Практикум. – М.: Аспект-Пресс, 2006.
5. Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2007.
6. Sadler P. Evaluating managers for the twenty first century. - Executive education: process, practice and evaluation / Albert A. Vicere, ed. - Peterson's Guides, Princeton , New Jersey , 1989, p. 43-62.

3.2. Средства обеспечения дисциплины:

- расчетные компьютерные программы по обработке тестов;
- видеокассеты.

3.3. Материально-техническое обеспечение дисциплины:

1. Лекционные занятия проводятся в поточной аудитории.
2. Практические занятия в группах проводятся в учебных аудиториях.

Глоссарий

Андрагогика - (от греч. aner, andros — взрослый мужчина, зрелый муж ago — веду) — наука об обучении взрослых, обосновывающая деятельность взрослых обучающихся и обучающихся по организации процесса обучения.
<http://voluntary.ru/dictionary/695/word/%C0%CD%C4%D0%C0%C3%CE%C3%C8%CA%C0>

Андрагогика - раздел теории обучения, раскрывающий специфические закономерности освоения знаний и умений взрослым субъектом учебной деятельности, а также особенности руководства этой деятельностью со стороны профессионального педагога.

Бизнес-обучение - комплексное обучение сотрудников предприятия навыкам и умениям, необходимым им в повседневной работе. Оно необходимо в первую очередь новичкам, недавно пришедшим работать, но не обладающими необходимыми навыками. Во вторую очередь – тем, кто работает на предприятии продолжительное время, для ознакомления с новыми подходами, концепциями, повышения квалификации в их отрасли.

Деловые качества личности - высокая интеллектуальная работоспособность, широкий кругозор и глубокие знания в сфере своей деятельности, предприимчивость, расчетливость, хозяйственность, энергичность, физическая выносливость, лидерские способности, общительность, умение производить впечатление.

Диагностика внешняя - анализ внешней среды. Цель анализа внешней среды: заложить основы системы сбора информации, выделить и помочь собственникам и / или менеджерам оценить собственные конкурентные преимущества, определить ближайших конкурентов, научиться работать с маркетинговой информацией, оценивать тенденции на рынке, макроэкономические тенденции, освоить инструменты работы с неопределенностью, которая присуща современному рынку.

Диагностика внутренняя – выявление стратегической ситуации внутри предприятия, характеризующую текущее состояние бизнеса и использование разнообразных ресурсов.

Дистанционное образование - процесс приобретения знаний и навыков с помощью образовательной среды, основанной на использовании информационных технологий, обеспечивающих обмен учебной информацией на расстоянии, и реализующей систему сопровождения и администрирования учебного процесса.

Кадровые мероприятия - действия, направленные на достижение соответствия персонала задачам работы организации и проводимые с учетом конкретных задач этапа ее развития.

Кадровое планирование - 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.

Кадровая политика активная - это рациональная кадровая политика

Кадровая политика организации - это целостная стратегия работы с персоналом, объединяющая различные элементы и формы кадровой работы, имеющая целью создание высокопроизводительного и высокопрофессионального, сплоченного и ответственного коллектива, способного гибко реагировать на изменения внешней и внутренней среды.

Кадровая политика пассивная - отсутствие у руководства организации четко выраженной программы действий в отношении персонала.

Кадровая политика превентивная - руководство имеет обоснованные прогнозы развития кадровой ситуации. Однако организация не имеет средств для влияния на нее. В программах развития организации содержатся краткосрочный и

среднесрочный прогнозы потребности в кадрах, сформулированы задачи по развитию персонала. Основная проблема - разработка целевых кадровых программ.

Кадровая политика реактивная - кадровая политика, характерная для предприятий, руководство которых осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом и предпринимает меры по локализации проблем.

Кадровый потенциал предприятия (количественные и качественные характеристики персонала, половозрастную структуру трудового коллектива). Например, если 70% коллектива предприятия - работники возрастной группы от 50 лет и старше, и у организации сформирована база постоянных заказчиков, - то в ближайшие годы целесообразно привлечь в коллектив молодых сотрудников, обладающих другими личностными характеристиками и квалификацией, для того, чтобы обеспечить приток новых идей и воспроизводство кадров. Или, если в ближайшие годы предприятие не планирует расширять свою деятельность, а руководящие должности на нем занимают сотрудники, принадлежащие к возрастной группе от 30 до 44 лет, то для амбициозных работников необходимо продумать альтернативы карьерного роста (например, возможность горизонтальной ротации и руководства проектами).

Кадровая стратегия - определяет методы, при помощи которых организация может получить необходимый персонал.

Кадровый резерв - это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

Карьера (итал. *carriera* — бег, жизненный путь, **поприще**, от лат. *carrus* — телега, повозка) — продвижение вверх по служебной лестнице, успех в жизни. В теории управления персоналом карьера — это результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом.

Компетентность - совокупность компетенций; наличие знаний и опыта, необходимых для эффективной деятельности в заданной предметной области. Понятие «**компетентность**» включает не только когнитивную и операциональную — технологическую составляющие, но и мотивационную, этическую, социальную и поведенческую».

Корпоративная культура (организационная культура) — совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавшие свою эффективность и разделяемые большинством членов организации. Компонентами корпоративной культуры являются:

- принятая система лидерства;
- стили разрешения конфликтов;
- действующая система коммуникации;
- положение индивида в организации;
- принятая символика: лозунги, организационные табу, ритуалы.

Коучинг - (англ. *coaching*) — метод непосредственного обучения менее опытного сотрудника более опытным в процессе работы; форма индивидуального наставничества, консультирования.

Метод анализа конкретных ситуаций - в основе метода лежит коллективное решение обучающимися проблемной задачи. Задача может быть технической, социальной, управленческой. Она может требовать нахождения конкретного решения или определения совокупности действий, которые приведут к выходу из критической ситуации. Такие задачи, в отличие от традиционных учебных задач, будучи построены на реальном материале, могут не иметь однозначного решения, и могут содержать избыточную информацию или ее недостаток, то есть носят проблемный характер.

Метод (от греч. слова *metodos* — буквально путь к чему-либо) означает способ достижения цели, определенным образом упорядоченную деятельность.

Методом обучения - способ упорядоченной взаимосвязанной деятельности преподавателя и обучаемых, деятельности, направленной на решение задач образования, воспитания и развития в процессе обучения. Методы обучения являются одним из важнейших компонентов учебного процесса. Без соответствующих методов деятельности невозможно реализовать цели и задачи обучения, достичь усвоения учащимися определенного содержания учебного материала.

Метод обучения действием (secondment) - позволяет наиболее эффективно решать возникшие организационные проблемы, разрабатывать структуру и динамику организационных изменений.

Метод обучения «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.

Метод обучения «BUDDYUNG» в переводе с английского слово «buddy» переводится как дружок, приятель. В случае внутрикорпоративного обучения термин «buddying» используется, как партнер. Суть метода заключается в том, что за специалистом закрепляется «buddy», партнер. Его задача – предоставлять постоянную обратную связь о действиях и решениях того сотрудника, за кем он закреплен.

Метод обучения «экзотический» - так называется один из видов ротации персонала, точнее "командирование" сотрудников на определенное время в другую структуру для освоения ими необходимых навыков.

Модель обучения - схема или план действий педагога при осуществлении учебного процесса. В основе модели обучения лежит организация преобладающей деятельности обучающихся.

Молодой специалист - это работник, окончивший образовательное учреждение начального, среднего или высшего профессионального образования и впервые поступивший на работу по полученной специальности.

Модель Колба — теория специалиста по психологии обучения взрослых Дэвида Колба, посвященная поэтапному формированию умственных действий. Она в различных вариациях широко применяется в ходе интерактивных уроков.

Мотив — движущая сила человеческого поведения, его деятельности.

Мотивация (от *lat. movere*) - 1) побуждение к действию; 2) динамический процесс физиологического и психологического плана, управляющий поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость; 3) способность человека через труд удовлетворять свои материальные потребности.

Мотивация к обучению положительная -стремление сотрудников к продвижению по службе, стремление к новым знаниям и умениям, стремление к уважению и признанию со стороны руководства и коллег, новые полезные контакты.

Мотивация к обучению отрицательная - нежелание учиться, занятость сотрудника, консерватизм, нежелание развиваться, отрицательный опыт обучения, семейные или личные мотивы.

Профессионализм — особое свойство людей систематически, эффективно и надёжно выполнять сложную деятельность в самых разнообразных условиях. В понятии «профессионализм» отражается такая степень овладения человеком психологической структурой профессиональной деятельности, которая соответствует существующим в обществе стандартам и объективным требованиям.

Система внутреннего контроля - это единственный способ оценить эффективность деятельности организации. Основной задачей внутреннего контроля является не только выявить нарушения, а, в большей степени, предупредить их, снизив риски для организации.

Система обучения персонала — это система подготовки персонала, включающая различные методики обучения, а также материально-технические средства обеспечивающие процесс обучения. Внутрикорпоративная система обучения персонала – это система подготовки персонала, которая осуществляется непосредственно на территории компании или в корпоративных учебных центрах.

Тренинг - интенсивная форма обучения персонала, сочетающая краткие теоретические семинары и практическую отработку навыков за короткий промежуток времени (один-пять дней). Задача тренера, работающего с группой из 6-12 человек, с помощью психологических упражнений дать импульс участникам, для того чтобы те сами смогли найти решение в той или иной ситуации. Некоторые тренеры называют этот эффект "вспышкой", "озарением", когда человеку вдруг становятся понятными причины возникновения проблемы и способы ее решения.

HR-менеджер – специалист, занимающийся кадровой работой в организации, а также оценкой кандидатов при приеме на работу (Assessment Center), планированием обучения и развития персонала, мотивацией, аттестацией, организацией психологической поддержки и др.

Человеческий капитал (впервые появился в работах Теодора Шульца (*Theodore Schultz*), экономиста, интересовавшегося трудным положением слаборазвитых стран) . Говоря о бизнесе, можно описать **человеческий капитал** как комбинацию следующих факторов.

- качества, которые человек привносит в свою работу: ум, энергия, позитивность, надежность, преданность.
- способность человека учиться: одаренность, воображение, творческий характер личности, смекалка («как делать дела»).
- вобуждения человека делиться информацией и знаниями: командный дух и ориентация на цели.

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ СТРОИТЕЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

АССОЦИАЦИЯ МОСКОВСКИХ ВУЗОВ

СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

**СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ОБУЧЕНИЯ
ПЕРСОНАЛА**

ДЛЯ СПЕЦИАЛИСТОВ ИНВЕСТИЦИОННО-СТРОИТЕЛЬНОЙ СФЕРЫ

МОСКВА 2009

РАЗРАБОТКА РАЗДЕЛА НОРМ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Современные технологии обучения персонала

Распределение учебного времени

Раздел 1. Обучение и мотивация как сквозные функции системы управления

№ ТЕМ	Наименование тем	Кол-во часов, из них			
		Всего	Лек	Пр\п	С/р
Раздел 1. Обучение и мотивация как сквозные функции системы управления персоналом		36	10	8	18
1	Современные технологии развития и обучения персонала. Опыт российских и зарубежных компаний.	6	2		4
2	Источники и методы выявления потребностей в обучении	6	4		2
3	Проектирование и планирование обучения	4		2	2
4	Система кадрового резерва	6	2		4
5	Знания, умения и навыки необходимые в командной работе	6		2	4
6	Мотивационный аудит организации	8	2	4	2

персоналом

Тема 1. Современные технологии развития и обучения персонала. Опыт российских и зарубежных компаний

Ключевые понятия: кадровая политика организации, кадровая стратегия, кадровое планирование, карьера, бизнес-обучение.

- понятие кадровой политики;
- составляющие кадровой политики: планирование и учет персонала, трудовые отношения, управление составом персонала, подбор, обучение, оценка, мотивация, корпоративная культура;
- роль и место подразделения по управлению человеческими ресурсами в организации;
- планирование карьеры;
- современные методологии процесса бизнес-обучения;
- отечественный и зарубежный опыт организации обучения и развития персонала;
- примеры из практики организации обучения и развития персонала американских, немецких, французских, шведских, испанских, японских, российских компаний, их анализ.

Политика организации — система правил, в соответствии с которыми ведет себя система в целом и по которым действуют люди, входящие в эту систему. Кроме

финансовой политики, внешнеэкономической, политики по отношению к конкурентам и т. д. любая организация разрабатывает и осуществляет *кадровую политику*. Такой подход на Западе характерен для крупных частных компаний и системы государственной службы: именно в этих организациях наиболее последовательно реализуется принцип соответствия кадровой политики и стратегии развития организации (опыт государственной службы Канады, Германии).

Термин “кадровая политика” имеет широкое и узкое толкование:

- система принципов и норм (которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы), приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы (отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами — отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение — заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации);
- набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознанных) во взаимоотношениях людей и организации: в этом смысле, например, слова “кадровая политика нашей фирмы состоит в том, чтобы брать на работу людей только с высшим образованием”, могут использоваться в качестве аргумента при решении конкретного кадрового вопроса.

Кадровая стратегия (стратегия управления персоналом) — специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированных с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики.

Типы кадровой политики

Анализируя существующие в конкретных организациях кадровые политики, можно выделить два основания для их группировки.

Первое основание может быть связано с уровнем осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий и, связанным с этим уровнем, непосредственного влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию в организации. По данному основанию можно выделить следующие типы кадровой политики:

- пассивная;
- реактивная;
- превентивная;
- активная.

Пассивная кадровая политика. Само представление о пассивной политике кажется алогичным. Однако мы можем встретиться с ситуацией, в которой руководство

организации не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий. Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство в ситуации подобной кадровой политики работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, зачастую без попыток понять причины и возможные последствия.

Реактивная кадровая политика. В русле этой политики руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса: возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения стоящих задач, отсутствие мотивации к высокопродуктивному труду. Руководство предприятия предпринимает меры по локализации кризиса, ориентировано на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы таких предприятий, как правило, располагают средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи. Хотя в программах развития предприятия кадровые проблемы выделяются и рассматриваются специально, основные трудности возникают при среднесрочном прогнозировании.

Превентивная кадровая политика. В подлинном смысле слова политика возникает лишь тогда, когда руководство фирмы (предприятия) имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Однако организация, характеризующаяся наличием превентивной кадровой политики, не имеет средств для влияния на нее. Кадровая служба подобных предприятий располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В программах развития организации содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах, как качественный, так и количественный, сформулированы задачи по развитию персонала. Основная проблема таких организаций — разработка целевых кадровых программ.

Активная кадровая политика. Если руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуацией, то мы можем говорить о подлинно активной политике. Но механизмы, которыми может пользоваться руководство в анализе ситуации, приводят к тому, что основания для прогноза и программ могут быть как рациональными

(осознаваемыми), так и нерациональными (мало поддающимися алгоритмизации и описанию).

В соответствии с этим мы можем выделить два подвида активной кадровой политики: рациональную и авантюристическую.

При *рациональной* кадровой политике руководство предприятия имеет как качественный диагноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации и располагает средствами для влияния на нее. Кадровая служба предприятия располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды. В программах развития организации содержатся краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в кадрах (качественной и количественной). Кроме того, составной частью плана является программа кадровой работы с вариантами ее реализации.

При *авантюристической* кадровой политике руководство предприятия не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее. Кадровая служба предприятия, как правило, не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала, однако в программы развития предприятия включены планы кадровой работы, зачастую ориентированные на достижение целей, важных для развития предприятия, но не проанализированных с точки зрения изменения ситуации. План работы с персоналом в таком случае строится на достаточно эмоциональном, мало аргументированном, но, может быть, и верном представлении о целях работы с персоналом.

Проблемы при реализации подобной кадровой политики могут возникнуть в том случае, если усилится влияние факторов, которые ранее не включались в рассмотрение, что приведет к резкому изменению ситуации, например, при существенном изменении рынка, появлении нового товара, который может вытеснить имеющийся сейчас у предприятия. С точки зрения кадровой работы необходимо будет провести переобучение персонала, однако быстрая и эффективная переподготовка может быть успешно проведена, например, на предприятии, обладающем скорее молодым персоналом, чем на предприятии, имеющем очень квалифицированный, хорошо специализированный персонал пожилого возраста. Таким образом, понятие “качество персонала” включает еще один параметр, который скорее всего не был учтен при подготовке плана кадровой работы в рамках данного типа кадровой политики.

Вторым основанием для дифференциации кадровых политик может быть принципиальная ориентация на собственный персонал или на внешний персонал, степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового

состава. По этому основанию традиционно выделяют два типа кадровой политики — открытую и закрытую.

Открытая кадровая политика характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, можно прийти и начать работать как с самой низовой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственных ей организациях. Таким типом кадровой политики характеризуются современные телекоммуникационные компании или автомобильные концерны, которые готовы “покупать” людей на любые должностные уровни независимо от того, работали ли они ранее в подобных организациях. Такого типа кадровая политика может быть адекватна для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации. Такого типа кадровая политика характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также, возможно, работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов.

Сравнение этих двух типов кадровой политики по основным кадровым процессам иллюстрирует табл. 1.

Таблица 1. Сравнительная характеристика двух типов кадровой политики

<i>Кадровый</i>	<i>Тип кадровой политики</i>	
<i>процесс</i>	<i>открытая</i>	<i>закрытая</i>

<i>Набор персонала</i>	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда	Ситуация дефицита рабочей силы, отсутствие притока новых рабочих рук
<i>Адаптация персонала</i>	Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов, предложенных новичками	Эффективная адаптация за счет института наставников (“опекунов”), высокой сплоченности коллектива, включение в традиционные подходы
<i>Обучение и развитие персонала</i>	Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового	Часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, общих технологий, адаптировано к работе организации
<i>Продвижение персонала</i>	Затруднена возможность роста, так как преобладает тенденция набора персонала	Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдается сотрудникам компании, проводится планирование карьеры
<i>Мотивация и стимулирование</i>	Предпочтение отдается вопросам стимулирования (внешней мотивации)	Предпочтение отдается вопросам мотивации (удов-летворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии)
<i>Внедрение инноваций</i>	Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников, основной механизм инноваций — контракт, определение ответственности сотрудника и организации	Необходимость специально инициировать процесс разработки инноваций, высокое чувство причастности, ответственности за изменения за счет осознания общности судьбы человека и предприятия

Кадровые мероприятия и кадровая стратегия

Известно, что в становлении системы стратегического менеджмента можно выделить четыре основные фазы:

- хаотическое реагирование на постоянные изменения во внешней среде;
- стратегическое планирование в узком смысле — предвидение новых

осложнений во внешних условиях деятельности организации и разработка заранее стратегий ответных действий (исходное предположение: новая стратегия должна основываться на использовании имеющихся сильных и нивелировании слабых сторон организации);

- управление стратегическими возможностями — выявление внутреннего потенциала организации для адаптации в быстро меняющейся среде (прогнозируются не только будущие проблемы и пути их решения, но и уровень профессиональной компетентности, необходимый персоналу организации для успеха в будущем);
- управление стратегическими задачами в реальном масштабе времени — разработка и реализация постоянно корректирующейся программы.

Кадровые мероприятия — действия, направленные на достижение соответствия персонала задачам работы организации, проводящиеся с учетом конкретных задач этапа развития организации.

Рассмотрим основные кадровые мероприятия в зависимости от типа стратегии организации и уровня планирования. Для открытой и закрытой кадровой политики будут адекватны разного типа мероприятия по удовлетворению единых по сути кадровых потребностей (табл. 2).

Таблица 2. Кадровые мероприятия, реализуемые в открытом и закрытом типе кадровой политики

<i>Тип</i>	<i>Уровень планирования</i>		
	<i>долгосрочный (стратегический)</i>	<i>среднесрочный (управленческий)</i>	<i>краткосрочный (оперативный)</i>
<i>Открытая кадровая политика</i>			
<i>Предпринимательская</i>	Привлечение молодых перспективных профессионалов. Активная политика информирования о фирме. Формирование требований к кандидатам	Поиск перспективных людей и проектов, создание банка кандидатов на работу в организацию, проведение конкурсов, выдача грантов. Установление контактов с кадровыми агентствами	Отбор менеджеров и специалистов под проекты
<i>Динамического роста</i>	Активная политика привлечения профессионалов	Разработка принципов и процедур оценки кандидатов и работы. Обучение управленцев —	Разработка штатного расписания. Создание должностных инструкций. Описание политики

		<p>формирование горизонтальных и вертикальных управленческих команд.</p> <p>Планирование трудовых ресурсов</p>	<p>фирмы в документах и правилах. Набор персонала под конкретные виды работ. Адаптация персонала</p>
<i>Прибыльности</i>	<p>Разработка новых форм организации труда под новые технологии</p>	<p>Разработка оптимальных схем стимулирования труда, увязанных с получением прибыли организацией.</p> <p>Анализ и рационализация рабочих мест</p>	<p>Реализация программ оценки и стимулирования труда персонала.</p> <p>Набор эффективных менеджеров (управляющих)</p>
<i>Ликвидационная</i>	<p>Не рассматривается</p>	<p>Создание нормативных документов по кадровому аспекту ликвидации предприятия.</p> <p>Установление контактов с фирмами по трудоустройству</p>	<p>Оценка персонала с целью сокращения.</p> <p>Консультирование персонала по вопросам профессиональной ориентации, программам обучения и трудоустройству.</p> <p>Использование схем частичной занятости</p>
<i>Круговорота</i>	<p>Оценка потребности в персонале для различных этапов жизни организации</p>	<p>Поиск перспективных специалистов</p>	<p>Консультационная помощь персоналу (в первую очередь, психологическая).</p> <p>Реализация программ социальной помощи</p>
<i>Закрытая кадровая политика</i>			
<i>Предпринимательская</i>	<p>Создание собственных (фирменных) институтов</p>	<p>Поиск перспективных студентов, выплата стипендий, стажировка на предприятии</p>	<p>Привлечение друзей, родственников и знакомых</p>
<i>Динамического роста</i>	<p>Планирование</p>	<p>Проведение</p>	<p>Набор сотрудников с</p>

	карьеры. Разработка нетрадиционных способов найма (пожизненный — Япония)	внутрифирменных программ обучения с учетом личных потребностей в обучении. Разработка программ стимулирования труда в зависимости от вклада и выслуги лет	высоким потенциалом и способностью к обучению. Проведение программ адаптации персонала
<i>Прибыльности</i>	Разработка схем оптимизации труда, сокращения трудовых затрат	Реализация программ обучения управленческого персонала. Разработка социальных программ	Создание кружков “качества”, активное включение персонала в оптимизацию деятельности организации. Использование ресурсов “внутреннего найма” — совмещение
<i>Ликвидационная</i>	Не рассматривается	Проведение программ переподготовки	Поиск рабочих мест для перемещаемого персонала. Увольнение в первую очередь новых сотрудников
<i>Круговорота</i>	Создание “инновационных” отделов. Разработка программ стимулирования творческой активности сотрудников. Проведение конкурсов проектов	Разработка программ частичной занятости по основному направлению с возможностью реализовать активность сотрудников в направлениях, полезных фирме	Культивирование “философии фирмы”. Включение персонала в обсуждение перспектив развития организации

Резюме

1. Кадровая политика организации направлена на приведение кадрового потенциала в соответствие целям и стратегии развития.

2. В зависимости от факторов внешней среды, корпоративной культуры может быть эффективна либо открытая, либо закрытая кадровая политика.

3. Уровень осознания и степень влияния на кадровую ситуацию в организации также определяют тип кадровой политики.

4. Для построения адекватной кадровой политики необходимо разработать представление о целях, нормах и способах осуществления кадровых мероприятий. Основным механизмом поддержания адекватной кадровой политики должен стать мониторинг персонала.

Потребность в обучении персонала.

Потребность в обучении персонала присутствует постоянно. Если понимать под определением этой потребности ее наличие или отсутствие, то проблемы не существует. А проблема, на самом деле, заключена в следующих обстоятельствах:

- осознается ли данная потребность руководством организации, компании, предприятия?
- готова ли организация к удовлетворению данной потребности персонала?
- понимается ли и принимается ли цель обучения и представляется ли точно и ясно его желаемый результат?
- позволяет ли бюджет организации удовлетворить данную потребность?

Очень часто вся технология определения потребности в обучении сводится к поискам ответов на данные вопросы, многочисленным и многочасовым дискуссиям заинтересованных менеджеров. Сначала обсуждают, нужно ли это обучение вообще, а затем стоит ли на это тратить честно зарабатываемые деньги, когда их без того, есть на что потратить. Очень часто потребность в обучении становится актуальной при значительном снижении продаж продукции, когда все известные способы и средства влияния на этот процесс были использованы, а изменения не наступают.

В чем должно состоять обучение персонала, какова его конечная цель? Какие формы обучения будут в данное конкретное время и на данном конкретном этапе развития организации наиболее эффективны? А какие вообще формы профессионального развития персонала существуют и в чем их принципиальное различие? Что лучше: тренинг или семинар, а может коучинг? Эти и некоторые другие вопросы являются если не основными, то очень важными в работе по определению потребности в обучении.

Ответы на эти вопросы и сам процесс их поиска позволяют разработать и построить программу обучения (профессионального развития) персонала, сделать ее максимально эффективной и результативной. Но ответить на эти вопросы возможно

лишь тогда, когда известна специфика и особенности реального предприятия, заинтересованного в профессиональном и качественном обучении своего персонала.

ПЕРВЫЕ ПОПЫТКИ ОБУЧИТЬ СОТРУДНИКОВ

На малых предприятиях нет даже менеджера по персоналу, а кадровик, как правило, не задумывается о необходимости развивать способности сотрудников. Поэтому идея обучения реализуется кем-то из руководителей.

Как правило, для пробы выбирают самый экономичный вариант. Например, руководитель по Интернету находит самый интересный для себя и недорогой бизнес-тренинг, посещает его, и, если понравилось, направляет туда своих коллег. Если эксперимент проходит успешно, на предприятии постепенно входит в моду участвовать в различных обучающих программах. Сотрудники все чаще обращаются к начальству с просьбой хотя бы частично оплатить их обучение. Руководство сначала радуется этим инициативам, а потом начинает напрягаться, ощущая отсутствие единой системы.

ПОПЫТКА НАВЕСТИ ПОРЯДОК

Стихийные попытки руководства подвести итоги (кого и чему обучали за последний период, сколько денег потратили и какой результат получили) в худшем случае могут привести к такому решению: “пусть обучением занимаются конкуренты, а мы будем нанимать уже подготовленный персонал”. Однако хорошо обученные специалисты ценят себя дороже, кроме того, при поиске работы многие принимают во внимание не только размер зарплаты, но и возможность учиться.

Обучают обычно коммерческий персонал (например, продавцов) с целью повышения отдачи от их работы и менеджеров, чтобы улучшить управляемость организации. Желание руководителей повышать квалификацию сотрудников не всегда находит взаимопонимание со стороны последних. Возникает множество вопросов: проводить обучение в будни или в выходные (и предусмотрена ли компенсация по зарплате или отгулы за обучение в нерабочее время).

На этом этапе компания прежде всего учится поощрять своих сотрудников к обучению, решать организационные вопросы, связанные с обучением, взаимодействовать с обучающими организациями. Самое главное заключается в том, что ответственность за организацию обучения передается администратору. Наконец, в фирме появляется менеджер по персоналу.

ФОРМАЛИЗАЦИЯ ОБУЧЕНИЯ

На этом этапе встает вопрос о повышении эффективности расходования средств и оценке результатов. Возникает идея нанять внутреннего тренера, который разрабатывал бы программы под нужды компании и проводил обучение по плану.

Поначалу это решение кажется гениальным. Месячная зарплата внутреннего тренера равна оплате одного тренингового дня во внешней обучающей компании. Кроме того, он всегда под рукой, управляем и предсказуем.

Первые тренинги продаж проходят на ура. Персонал уже смирился с неизбежностью обучения, руководитель коммерческого отдела с надеждой следит за кривой продаж, финансовый директор подсчитывает экономию расходов, а руководители других отделов составляют планы обучения для сотрудников.

Опыт работы организации с внутренними тренерами приводит к выводу о том, что при большом штате тренеров должно быть несколько и каждый из них должен специализироваться на чем-то одном — на продажах, на управлении, на регионах. Простым программам можно обучить линейных менеджеров, которые поделятся знаниями с сотрудниками своих подразделений. А программы топ-уровня придется заказывать у внешних обучающих организаций или у внешних тренеров. Кроме того, можно их “приручать”, чтобы получать скидки и особо теплое к себе отношение. Все это называется учебным центром, руководитель которого управляет процессом обучения и отслеживает результаты.

Опыт российских и зарубежных компаний.

Сегодня осталось очень мало компаний, которые не занимаются обучением своего персонала. Большинство вкладывает немалые средства в обучение и развитие своих сотрудников, рассчитывая при этом на возврат вложенных в персонал средств. Как показало исследование Бостонской Консалтинговой Группы (БКГ), проведенное в 2009 году совместно с Европейской ассоциацией по управлению персоналом (ЕАРМ), менеджеры по персоналу считают своей приоритетной задачей вопросы, связанные с управлением талантами, которое невозможно себе представить без обучения.

В опыте западных компаний можно выделить разные варианты организации такого обучения.

Обучение на рабочем месте.

Есть ряд профессий, которым невозможно обучиться в учебных центрах. Например, профессия водителя автопогрузчика. В Германии для работы по этой профессии не требуется удостоверения. Чтобы работать по этой профессии требуется хорошее здоровье, удостоверение водителя 3-го класса, и конечно, желание работать. А специфике обучают на рабочем месте. Германская компания Eurokombi, являющаяся одним из операторов в грузового порта Гамбурга, отбирает новых работников только из числа безработных граждан. Компания принимает кандидатов на трехмесячное обучение на рабочем месте по профессиям водитель автопогрузчика и крановщик. В

течение этого срока обучаемым выплачивается пособие по безработице. После прохождения обучения с обученными гражданами заключается трудовой договор на 2 года. Если в течение этого срока работник хорошо работает, не имеет замечаний, с ним заключают трудовой договор на неопределенный срок. Благодаря такой системе отбора и обучения в компании нет проблем с дисциплиной и качеством выполнения трудовых обязанностей.

Обучение в учебном центре

Для выполнения некоторых работ требуются специальные навыки. Для повышения квалификации своего персонала компании создают внутренние учебные центры.

Опыт компании Fielmann (Германия)

Компания Fielmann является частной компанией, которая специализируется на производстве и продаже очков и контактных линз. Компания развивает собственную торговую сеть под брендом Fielmann и имеет более 500 фирменных магазинов по всей стране. Fielmann имеет ярко выраженный клиентоориентированный подход к бизнесу. Философия компании заключается в понимании того, что сама компания является потребителем своих клиентов. Эта идея выражена в корпоративном слогане «You are the customer» (Ты – потребитель!). Подход Fielmann заключается в том, что люди покупают очки (или линзы) у людей, и они снова вернутся к тому специалисту, с которым общались. В компании проводится большая работа по внутрикорпоративному информированию, разъяснению философии, вовлечению персонала в работу и повышению лояльности.

Компания уделяет огромное внимание обучению персонала, для этого была разработана и реализована концепция Fielmann Academy, в которой каждый сотрудник компании как минимум 2 раза в год повышает свою квалификацию. ROI является одним из важнейших KPI в компании, и его мониторинг производится регулярно. В результате реализации такого подхода, компания Fielmann стала лидером в своем сегменте рынка, ее доля на рынке Германии составляет 48%.

Обучение с привлечением внешних провайдеров

Для реализации некоторых обучающих проектов привлекаются внешние провайдеры, являющиеся экспертами в определенных отраслях знания. Так поступила например компания Iveco, итальянский производитель грузовиков и спецтехники, при реализации проекта обучения руководителей.

Программа обучения руководителей высшего звена была разработана департаментом обучения Iveco совместно со специалистами корпоративного

университета группы Fiat. Это недельное обучение было проведено в июне 2006 года. Программа обучения руководителей, которая была названа Leading for Double Digit Profitability, преследовала следующие цели:

- Разъяснение стратегических целей компании,
- Развитие менталитета сотрудников, который способствует достижению стратегических целей,
- Разработка модели лидерства, необходимой для достижения стратегических целей,
- Развитие стиля лидерства руководителей, способствующего реализации разработанной стратегии,
- Повышение персональной эффективности руководителей,
- Повышение уровня мотивированности руководителей.

Особенности программы обучения заключались в следующем:

- В процессе обучения использовались активные методы обучения, такие как разбор кейсов, групповая работа, деловые игры и т.д. Также использовались видео-материалы.
- Программе обучения предшествовала «пред-учебная» подготовка, состоящая из предтренинговой диагностики, лекций.
- Был создан специальный Интернет-сайт для руководителей для осуществления пост-тренингового сопровождения. Каждый участник программы получил пароль для входа на сайт.
- Использование услуг внешних провайдеров.

Пример из практики компаний-лидеров

Опыт организации обучения руководителей

Международная консалтинговая организация FGI совместно с партнером по обучению Browning Group используют следующий подход к обучению руководителей: проведение 5 - 6 двухдневных семинаров в течение 6 - 9 месяцев. В процессе обучения формируются сплоченные учебные группы. Члены этих групп не только совместно работают в процессе учебы (в ходе разбора конкретных ситуаций, групповых обсуждений или при выполнении проектной работы), но и совместно оценивают результаты учебы, успехи, достигнутые в освоении новых знаний и умений.

Такой подход к обучению (разбиение учебной программы на несколько этапов и широкое использование групповых методов работы) дает целый ряд преимуществ:

- слушатели получают возможность практического применения и закрепления изученного материала, когда после завершения очередного этапа обучения они возвращаются на свои рабочие места;

- широкое использование методов групповой работы способствует развитию у слушателей навыков эффективной работы в группе, столь необходимых любому руководителю;
- кроме того, руководители, работающие в разных направлениях и в разных организациях, обмениваются опытом друг с другом, устанавливают личные связи, которые могут им пригодиться в дальнейшем.

Формы обучения руководителей

При обучении руководителей используются те же формы обучения, что и для других категорий персонала.

Обучение с полным отрывом от производства. Многие организации периодически посылают своих руководителей на учебу или повышение квалификации. Это могут быть как долгосрочные программы (вроде MBA или DBA), так и краткосрочные (обычно пятидневные) семинары.

Бизнес-образованием сейчас занимаются многие институты, бизнес-школы, учебные центры, академии, университеты. Заслуженным уважением пользуются Академия народного хозяйства при Правительстве РФ, Академия госслужбы, МИРБИС, "Высшая школа экономики", НИИСП (Санкт-Петербург) и многие другие учебные заведения.

Но проблема заключается в том, что действующего руководителя трудно, а иногда и невозможно оторвать от работы и направить на учебу на длительный срок. Нередко это приводит к тому, что на учебу направляют не тех, кого действительно целесообразно учить и готовить – несамых перспективных действующих руководителей и резервистов. Это ведет к неэффективному расходованию средств и низкая отдача от обучения.

Другой формой обучения руководителей является **организация обучения по месту работы**. Не учащиеся едут в учебное заведение, а преподаватели из бизнес-школы или учебного центра приезжают на предприятие и обучают укомплектованные группы руководителей. Эта форма обучения становится все более популярной. По оценкам ректора Академии народного хозяйства при Правительстве РФ, академика А.Аганбегяна, число слушателей, охваченных такой формой обучения, ежегодно удваивается.

В чем причины все большей востребованности этой формы обучения? Во-первых, это позволяет экономить значительные финансовые средства (на проезд и командировочные расходы слушателей); во-вторых, сама ситуация обучении способствует сплочению управленческой команды, упрочению внутрикорпоративных связей. И, наконец, обучение на предприятии позволяет увязывать содержание учебной

программы с пожеланиями руководства, дает возможность контролировать посещаемость и усвоение материала.

Обучение по месту работы может проводиться не только в аудиториях учебного центра предприятия, но и с выездом учебной группы за пределы предприятия (в профилакторий, дом отдыха, санаторий и т.п.). Такая форма организации учебы имеет много преимуществ:

- **Интенсивность занятий** . Аудиторные занятия могут быть дополнены различными формами групповой и индивидуальной работы со слушателями, направленными на оценку их потенциала (самооценка и тестирование); на сплочение команды и укрепление неформальных отношений; а также более глубокой проработкой учебной тематики в ходе самостоятельной работы над домашними заданиями.

- **Полное погружение в работу** в отрыве от условий города, офиса или производства. Многие руководители до и после занятий стремятся попасть на свое рабочее место и заниматься решением накопившихся за их отсутствие вопросов. Такие отвлечения негативно сказываются на результатах обучения. Если же обучение проводится достаточно далеко от места работы, то это значительно снижает возможности таких отвлечений.

- **Возможность отдохнуть** сменить обстановку, подышать чистым воздухом. Обычно слушатели в высшей степени ценят то, что руководство пошло на дополнительные затраты, чтобы организовать такое обучение. Возможность совместить учебу с отдыхом дает возможность им набраться сил и вернуться на работу отдохнувшими и полными желания реализовать новые знания и подходы на практике.

- **Повышение лояльности к руководству**. Готовность руководства предприятия пойти на определенные расходы и неудобства, связанные с организацией и проведением обучения работников, включает важный психологический механизм – в ответ на заботу со стороны руководства повышается лояльность, уровень доверия руководству и готовность работников в случае необходимости идти на определенные жертвы со своей стороны. Как говорится, «долг платежом красен».

- **Повышение сплоченности коллектива** . Более интенсивное общение в процессе выездного обучения открывает широкие возможности для установления неформальных отношений, для повышения готовности к сотрудничеству не только в рамках учебной программы, но и на предприятии, и даже за его пределами.

- **Экономия рабочего времени** . Если обучение захватывает выходные дни, это позволяет сократить время отсутствия слушателей на рабочем месте. Для некоторых предприятий это соображение бывает особенно важным.

- *Экономия средств* благодаря их перераспределению на статьи расхода из социального фонда.

При этом следует отдавать себе отчет, что при всех его плюсах и выгодах выездное обучение связано с определенными издержками и ограничениями.

Ограничения выездного обучения:

- Для части сотрудников полный отрыв от работы на несколько дней невозможен;
- Усталость, обязательства перед семьей (особенно если выезд захватывает оба выходных дня);
- Более высокая стоимость;
- Необходимость дополнительных организационных мероприятий (транспорт, организация питания, проживания).

Заслуживает внимания практика организации обучения в *очно-заочной форме* с периодическим отрывом слушателей от работы на краткосрочные учебные сессии (как правило, 5-10 дней), в интервале между которыми они выполняют самостоятельные учебные задания. Такая форма предполагает достаточную продолжительность обучения для проработки теоретического и практического материала, в то же время исключает необходимость отрыва руководителя или специалиста от работы на длительный срок.

Что касается задачи обновления знаний, то наиболее эффективной является форма целевых краткосрочных (от 1 до 5 дней) семинаров, посвященных, как правило, узкой тематике (финансы, маркетинг, новые технологии и т.п.). Такие семинары можно проводить достаточно часто, охватывая довольно широкий круг обучаемых. При этом облегчается задача обеспечения динамизма и актуальности содержания программ и принципа непрерывности повышения квалификации. Ныне действующая периодичность не менее одного раза в пять лет не отвечает потребности в обновлении знаний. Но и эта периодичность соблюдается далеко не во всех отраслевых системах повышения квалификации кадров.

Используя программы таких тематических семинаров в качестве своеобразных модулей, можно путем их подбора и комбинации выстраивать программы для обучения руководителей или специалистов определенного уровня и профиля с учетом их конкретных задач, профессиональных интересов и уровня подготовки. В этом случае весь курс обучения уже может быть реализован либо в форме частичного отрыва от работы (на каждый из таких семинаров), либо в очно-заочной форме.

Американская модель управленческого развития

Обучение руководителей обычно происходит на ранних ступенях карьеры руководителя или иногда (редко) предшествует руководящей карьере. Обучение проходит с полным отрывом от работы (полный день) в специальном учебном заведении в форме академических занятий. Содержание занятий составляют в основном функциональные знания, развитие процессов анализа и решения проблем и использование математических методов в процессе принятия решений.

В оригинальной американской модели обучению руководителей, уже имеющих опыт работы, уделяется мало внимания. Там, где такое обучение есть, оно протекает в форме трехмесячных программ по управленческому развитию – краткая, более интенсивная версия институтской программы.

Европейская модель

Европейская модель подчеркивает приоритет постоянного, непрерывного (всю жизнь) обучения в отличие от американцев, которые опираются на единичное обучающее воздействие. Европейцы рассматривают послевузовское обучение как основную, а не второстепенную деятельность. Отсюда поощряется повышение квалификации и передача опыта, вечернее обучение, программы модульного обучения, подготовка проектов и обучение конкретным навыкам.

Основной упор делается на развитие навыков лидерства и межличностной коммуникации, стратегического мышления и способности управлять изменениями, а не на академические дисциплины. Содержание обучения все более тесно увязывается с потребностями и целями конкретных организаций. Обучение направлено как на развитие отдельных работников, так и на развитие управленческой команды

Тема 2. Источники и методы выявления потребностей в обучении

Ключевые понятия: кадровые изменения, кадровые мероприятия, HR-менеджер, внешняя диагностика, внутренняя диагностика.

- источники возникновения потребностей в обучении: изменения во внешней обстановке (экономической, правовой и т.п.);
- технологические изменения; кадровые изменения; изменения стратегии, бизнес-плана, структуры организации, ассортимента товаров/услуг, предоставляемых фирмой.
- уровни выявления потребностей в обучении;
- методы выявления потребностей в обучении: беседы с руководителями подразделений и сотрудниками; анализ решений руководящих органов фирмы (участие в их подготовке); анализ ожидаемых кадровых изменений внутри фирмы; анализ специальной внешней информации; анализ изменений технологии; анализ результатов оценки сотрудников; анкетирование руководителей подразделений и сотрудников; анализ результатов собеседования и тестирования при приеме на работу новых

сотрудников; анализ результатов деятельности новых сотрудников в период введения в должность (адаптации).

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ В ОБУЧЕНИИ

Процесс обучения должен начинаться с анализа потребностей организации в обучении и регистрации проблем, связанных с компетентностью.

Организация должна определить уровень компетентности, необходимый для выполнения каждой из задач, влияющих на качество продукции и качество менеджмента, оценить текущую компетентность персонала, которому предстоит выполнение этих задач, и разработать планы обучения для сокращения различий между требуемым и существующим уровнями компетентности.

Определение потребностей в обучении должно быть основано на анализе текущих и ожидаемых потребностей организации в сравнении с существующим уровнем компетентности персонала организации.

Цели стадии определения потребностей в обучении:

- a) определение различий между требуемым и существующим уровнями компетентности;
- b) определение потребностей в обучении персонала для сокращения различий между требуемым и существующим уровнями компетентности;
- c) документальное оформление потребностей в обучении.

Целью анализа различий между требуемым и существующим уровнями компетентности (далее - уровни компетентности) должно быть установление возможности снижения этих различий посредством обучения или путем проведения других мероприятий.

При организации обучения в качестве входных данных должны быть использованы существующие в организации политика в области качества и обучения, требования менеджмента качества, требования менеджмента ресурсов, требования процесса проектирования обучения, направленные на удовлетворение потребностей организации.

Определение потребностей в обучении означает, по сути, выбор наиболее важных, “критических” точек развития человеческих ресурсов компании. Если HR-менеджер верно определяет эти точки, то средства фирмы направляются на укрепление стратегически важных нематериальных активов фирмы – сотрудники получают и развивают именно те профессиональные навыки и личностные качества, которые помогают им вносить все более весомый вклад в работу всей организации.

При этом HR-менеджер должен работать в тесном сотрудничестве с высшим руководством, четко представляя ключевые цели и задачи компании. (Руководству, в свою очередь, необходимо создать условия для успешной подготовки, реализации и поддержки программ обучения и развития).

ВАЖНОСТЬ “ВНЕШНЕЙ” И “ВНУТРЕННЕЙ” ДИАГНОСТИКИ

Раскроем подробнее положение о внешних и внутренних факторах, влияющих на потребность в обучении.

Оценка и анализ **внешних факторов** помогает ответить на вопрос: соответствует ли уровень развития человеческих ресурсов компании стратегическим целям фирмы и способам их достижения?

Внешние факторы (ситуация в регионе):

- ЭКОНОМИКА;
- ПОЛИТИКА;
- СОЦИАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ;
- ТЕХНОЛОГИИ (КОММУНИКАЦИИ);
- ЭКОЛОГИЯ;
- РЫНОЧНАЯ КОНЪЮНКТУРА.

Источники информации для HR-менеджера:

- СМИ;
- ПОВЕДЕНИЕ КОНКУРЕНТОВ;
- ДЕЛОВЫЕ ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ (ПАРТНЕРЫ, КЛИЕНТЫ, БИРЖА ТРУДА, АССОЦИАЦИИ И ДР.);
- ВНУТРЕННИЕ АНАЛИТИЧЕСКИЕ ОТЧЕТЫ (СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ).

Конечно же, анализ и оценка внешних факторов, влияющих на деятельность компании, является прежде всего прерогативой стратегического менеджмента и маркетинга. Менеджер по персоналу не имеет обычно прямого доступа к такой информации, но он может запросить ее у руководства компании.

Не менее значимой является оценка **внутренних факторов**, влияющих на обучение. Не возникает ли противоречий между предлагаемой программой обучения персонала и корпоративной культурой, стилем управления, системой мотивации?

Внутренние факторы (модель менеджмента):

- ЦЕЛИ И СТРАТЕГИЯ;
- СТРУКТУРА;
- БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ;
- СТИЛЬ РУКОВОДСТВА;
- МЕХАНИЗМ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ;

- КОММУНИКАЦИИ (“ПРОЗРАЧНОСТЬ”);
- КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА.

Источники информации для HR-менеджера:

- УЧРЕДИТЕЛЬНЫЕ ДОКУМЕНТЫ;
- СТРУКТУРА;
- ПЛАНЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ И ТЕКУЩИЕ БИЗНЕС-ПЛАНЫ;
- РЕЗУЛЬТАТЫ ЭКСПЕРТНЫХ ОЦЕНОК, АНКЕТИРОВАНИЯ, ИНТЕРВЬЮ.

Менеджер по персоналу должен не только выявить потребность в обучении, но и обосновать этот выбор перед руководством, заручиться поддержкой со стороны менеджеров, заинтересовать сотрудников.

ДИАГНОСТИКА РЕГИОНА

Источник имеющихся и пополняемых человеческих ресурсов компании – это региональный рынок труда со всеми его особенностями.

Анализ ситуации в регионе должен помочь HR-менеджеру уточнить потребности обучения в компании.

Например, многие предприятия Западной Сибири сегодня имеют возможность нанимать высококвалифицированных специалистов, которые в условиях массовой безработицы согласны работать за сравнительно низкую плату. Обучение и развитие персонала такого уровня касается, как правило, выработки специфических навыков (технология продаж, ведение переговоров, управленческие навыки и т. д.).

Проблемы, связанные с обучением, также во многом отражают ситуацию в регионе. Так, газодобыча на Крайнем Севере дает возможность широко использовать материальное стимулирование, при этом основная сложность – заинтересовать специалистов в росте и развитии (планирование карьеры, нематериальное стимулирование).

Возможности у компаний, организующих обучение, как правило, ограничены из-за недостатка необходимых ресурсов (обычно финансовых). На этом этапе особенно важно выявить и оценить преимущества и недостатки различных вариантов: обучение своими силами или с привлечением внешних консультантов, с отрывом (например, стажировки) или без отрыва от основной деятельности (например, программы длительного обучения).

Отметим здесь, что удаленные регионы часто сталкиваются с проблемой привлечения квалифицированных тренеров и консультантов на постоянной основе (на месте не хватает специалистов нужного уровня).

Решение вопросов обучения и развития персонала, выполнение намеченных программ напрямую зависят от существующей в компании модели менеджмента.

Каждый регион, в том числе и Москва, является уникальным: Западная Сибирь и Среднее Поволжье, Крайний Север и Юг России имеют свой “характер”. Даже если речь идет о региональных подразделениях одной и той же фирмы, эти подразделения будут иметь свои особенности, отражающие специфику региона и, соответственно, рынка труда этого региона (см. табл.).

ДИАГНОСТИКА МОДЕЛИ МЕНЕДЖМЕНТА

Если ситуация в регионе является одним из важнейших звеньев при анализе внешних факторов, то реализуемую в компании модель менеджмента можно считать ключевым моментом в анализе внутренней ситуации.

Каждая компания, работающая сегодня на российском рынке, имеет достаточно много схожих черт и характеристик, которые отражают “особенности национального бизнеса”. Более чем 10 лет существования российского рынка позволяет говорить о формировании российской модели менеджмента (наряду с японской или американской, китайской или польской). При этом она впитала в себя несколько источников: методы советского управления, западные технологии управления, решения на уровне “здорового смысла”.

Таблица. Сравнение различных региональных компаний и их потребностей в обучении

Предприятие	Химический завод (Центральная Россия)	Газодобыча (Крайний Север)	Реализация стройматериалов (Москва + региональные филиалы)
Этапы анализа			
Ситуация (в каких условиях мы проводим обучение?)	Растущий рынок Градообразующее предприя- тие Поддержка местных органов власти Большое число безработных специалистов в городе Низкая доля молодежи на рынке труда	Новый рынок Государственная под- держка Работа по контракту Нет избытка рабочей силы Молодой и средний возраст	"Старый" рынок Острая конкурентная борьба за клиента Большое число квалифи- цированных специали- стов на рынке труда Переманивание "спецов" конкурентами
Проблемы (для чего мы прово- дим обучение?)	Переучивание старых сотрудников (новые техноло- гии) Адаптация персонала к но- вым рыночным условиям	Мотивация Текущая Передача опыта	Удержание специалистов (обучение как моральное поощрение)
Возможности (как мы можем про- водить обучение?)	Внешнее обучение Внутреннее обучение	Традиционные формы обучения Новые технологии обучения	Получение высшего об- разования за счет компа- нии Постоянное внутреннее обучение
Решения (какой вариант больше подходит?)	Стажировки с отрывом от производства Тренинги для специалистов по работе с клиентами и ру- ководителей	Наставничество Ротация	Тренинги навыков продаж Командообразование

Именно в регионах наиболее ярко проявляется тяготение руководства к той или иной модели управления.

При этом принятие и, самое главное, реализация решений по вопросам обучения и развития персонала, поддержка или сопротивление руководства, выполнение намеченных программ напрямую зависят от принятой в компании модели менеджмента (см. схему).

Модель менеджмента, принятая в компании



Постсоветская модель управления характерна для многих бывших советских предприятий: руководство использует привычные методы управления, мотивации, принятия решений.

Часто эти предприятия сменили лишь вывеску, а сам подход к решению управленческих проблем, стиль руководства, морально-психологический климат в коллективе остались практически неизменными.

В эту группу можно включить многие бюджетные организации, предприятия бывшего ВПК, научно-исследовательские институты.

Очевидно, что эффективность такого типа управления невысока, при этом, однако, привычки людей меняются медленно и трудно.

Основные сложности здесь – преодоление стереотипов, формирование новых моделей управленческого взаимодействия, наработка инструментов стратегического управления, клиентоориентированного подхода.

Западная модель менеджмента типична для компаний с участием иностранного капитала или же для новых коммерческих структур, внедряющих четкие процедуры, системы коммуникаций, принципы обучения. Здесь основные проблемы лежат в области адаптации западных технологий к российским условиям.

Переход к рыночной экономике позволил начать работу в России многим западным компаниям. Многие из этих фирм и организаций имели сложившуюся корпоративную культуру, отработанную систему управления компанией.

Когда эти фирмы стали открывать свои представительства и филиалы в России, они неизбежно должны были адаптироваться к местной специфике, но общий подход к менеджменту отражал совершенно другую культуру, идет ли речь об американских, французских или корейских фирмах.

Однако приход в российский бизнес многих компаний с развитой культурой управления, несомненно, оказал большое влияние и на культуру российского менеджмента.

Российскими компаниями в ряде случаев были заимствованы не только внешние атрибуты деятельности (офисы, компьютеры, телекоммуникации), но и существенные черты менеджмента – технология принятия решений, система коммуникаций в организации и т. п.

Однако пересадить на российскую почву западную модель в чистом виде оказалось невозможным из-за действия множества факторов, прежде всего социокультурных.

Реализация стратегических задач и краткосрочных планов развития любой организации предполагает выполнение ее персоналом определенных производственных функций. Успешное выполнение этих функций сильно зависит от уровня квалификации и профессиональной компетентности сотрудников компании. Одним из методов, позволяющим изменять и улучшать уровень квалификации и профессиональной компетентности сотрудников, является система профессионального обучения персонала. Но единой универсальной методики, пригодной для решения всего

комплекса задач, стоящих перед разработкой и внедрением системы профессионального обучения персонала, просто не существует и вряд ли она возможна. Нет общепринятой методики и за рубежом.

(ПРАКТИКА)

1. Разработать план обучения сотрудников структурного подразделения в котором выработаете.

3. Проанализируйте информацию о ситуации в банке и ответьте на вопросы.

Александр Ковалев — директор Н-ского филиала крупного российского коммерческого банка (Комбанка). Филиал был образован на базе местного коммерческого банка, приобретенного Комбанком. Один из приоритетов Александра — создание системы управления персоналом. Комбанк известен в стране как один из лидеров в области применения новых методов управления человеческими ресурсами — психологического тестирования, платы за знания, индивидуального планирования карьеры сотрудников.

Работая в течение двух недель по 12 часов в сутки, Александр пытался в том числе изучить систему управления персоналом, принятую в филиале. В результате удалось выяснить, что подбор новых сотрудников осуществлялся исключительно через знакомых, в филиале не имели представления о планировании карьеры, аттестации, подготовке резерва руководителей. Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями подразделений. Сотрудники получают сдельную заработную плату, а административный персонал — должностные оклады и ежемесячные премии, составляющие до 40 % от оклада.

Вопросы

1. Существует ли в описанной ситуации потребность в изменении системы управления персоналом? Если “да”, то почему?
2. Предложите систему управления персоналом для данной организации (какие основные процессы она должна поддерживать и на каких принципах строиться?).
3. Предложите программу по ее внедрению с перечнем конкретных мероприятий, которые необходимо осуществить.
4. Какими должны быть роль и позиция самого Александра Ковалева? Какие шаги он должен предпринять лично?

2. Изучить предложенную ситуацию. Провести анализ.

ПРИГЛАШЕНИЕ НА ОБУЧЕНИЕ

Многонациональная корпорация Сатурн начала свои операции в России с создания трех совместных предприятий, СП "Восток", "Центр" и "Запад". На одном из первых совещаний по определению стратегии управления этими компаниями, проводимым региональным Вице-Президентом, было принято решение о необходимости обучения всех руководителей основам управления финансами. Разработка программы и организация проведения обучения была поручена региональному директору по человеческим ресурсам.

После трех месяцев напряженной совместной работы финансистов из штаб-квартиры Сатурна и преподавателей местной школы управления была создана пятидневная программа, раскрывающая основы, управления финансами в современной корпорации, объясняющая специфику компании, а также сравнивающая американскую систему бухгалтерского учета с отечественной. Директор по человеческим ресурсам остался очень доволен программой и направил письмо в каждое из совместных предприятий с предложением направить по 5 руководителей на первую программу обучения.

К своему большому удивлению на следующий день он увидел ответ одного из директоров, отказывающегося направить своих сотрудников на "неизвестное ему обучение". Директор по человеческим ресурсам обратился к нему с ответным письмом, потребовав выполнить решение Вице-Президента, а также подробно описав стоящие перед учебной программой задачи и ее содержание. Через три дня был получен ответ, в котором директор СП сообщал, что его руководители "еще не созрели для этой программы". В результате на первой программе обучались 10, а не 15 человек, и корпорация понесла финансовые убытки.

ВОПРОСЫ

1. В чем причины возникшего конфликта? Прокомментируйте позиции сторон.
2. Как вы оцениваете действия директора по человеческим ресурсам? Как вы оцениваете действия директора СП?
3. Как можно было бы избежать конфликта?
4. Что делать в сложившейся ситуации директору по человеческим ресурсам?

Тема 4. Система кадрового резерва

Ключевые понятия: кадровый резерв организации, деловые качества личности, потенциал сотрудника, критерии результатов труда, молодой специалист, профессионализм, компетентность.

- формирование кадрового резерва на предприятии – цели, задачи;
- планирование структуры резерва;
- изучение формирования кадрового резерва на основе экспертной оценки;
- оценка деловых и личностных качеств;
- определение потенциала возможностей работников;
- критерии (показатель) результатов оценки труда;
- контроль за подготовкой работников, находящихся в резерве;
- работа с молодыми специалистами.

ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА И РАБОТА С НИМ

Как управлять карьерой? Какое количество резервистов оптимально для компании?

Критерии эффективности подготовки кадрового резерва

В основе системы формирования и работы с кадровым резервом лежит классический подход:

- определение численности кадрового резерва и его должностной структуры;
- изучение, оценка и отбор кандидатов;
- составление и утверждение списка кадрового резерва;
- организация повышения квалификации резервистов.

Оптимальная численность резерва определяется с помощью таких критериев, как потребность предприятия в специалистах, число дополнительных руководящих должностей, фактическая численность подготовленного резерва и другие.

1.1. Основные этапы формирования кадрового резерва:

- 1. Поиск кандидатов на перспективные должности, включающий изучение кандидатур.
- 2. Оценка и анализ профессиональных качеств кандидатов, выбор наиболее подходящих для тех или иных должностей.
- 3. Уточнение и корректировка списка кадрового резерва. Формирование оперативного и стратегического резерва.

Для формирования руководящего состава организации недостаточно отобрать способных к продвижению сотрудников — важно правильно их подготовить и организовать сам процесс продвижения, в связи с чем в рамках принятой в организации системы обучения персонала была разработана программа подготовки резервистов, состоящая из следующих разделов.

Теоретическая подготовка, предусматривающая как внутрифирменные формы обучения, так и связанные с направлением в учебные заведения.

Специальная программа, предполагающая разделение всего резерва по специальностям и

подготовку, сочетающую теорию с практикой.

Индивидуальная программа, которая включает конкретные задачи по повышению уровня знаний, навыков и умений для каждого специалиста.

Один раз в год проводится оценка результатов, достигнутых кандидатами, зачисленными в кадровый резерв, вносятся изменения в последующие мероприятия.

Для анализа эффективности работы с кадровым резервом используется ряд количественных показателей, учет которых позволяет своевременно корректировать подготовку кандидатов, зачисленных в резерв и их перестановку.

Под карьерой понимается процесс профессионального и социально-экономического развития человека, выраженный в его продвижении по ступеням должностей, квалификации, статусов, вознаграждения и фиксируемый в определенной последовательности занимаемых на этих ступенях позиций. Другими словами, карьера — это развитие человека и освоение им социального пространства (если речь идет о межорганизационной карьере) или расширение сферы деятельности человека в организационном пространстве конкретного предприятия (если рассматривается внутриорганизационная карьера).

Концепция работы с кадровым резервом

В последнее время в HR-практике все чаще приходится сталкиваться с ситуацией, когда в числе основных мотивов трудовой деятельности работников (особенно находящихся на позициях менеджеров различного уровня и специалистов) выступает самореализация работника, его желание и возможность сделать деловую карьеру.

Для специалистов службы управления персоналом именно внутриорганизационный аспект карьеры работника представляет наибольший интерес, так как он позволяет максимально учесть интересы конкретного работника (следовательно, наиболее эффективно использовать его потенциал) в реализации целей и задач бизнеса предприятия. Необходимость и целесообразность управления карьерой очевидна, так как оно способствует слиянию и реализации на взаимовыгодной основе потребностей человека и интересов организации.

В ряду специфических технологий управления карьерным процессом центральное место занимает формирование кадрового резерва и работа с ним.

Наличие кадрового резерва в организации должно максимально удовлетворять ее потребности в замещении должностных позиций менеджеров различного уровня.

Система формирования и работы с кадровым резервом включает в себя:

- определение численности кадрового резерва и его должностной структуры;
- изучение, оценка и отбор кандидатов;
- составление и утверждение списка кадрового резерва;
- организация повышения квалификации резервистов.

Критерии определения оптимальной численности кадрового резерва.

При определении оптимальной численности резерва кадров в качестве наиболее целесообразных критериев необходимо учитывать следующие:

- потребность предприятия в кадрах на ближайшую и отдаленную перспективу в результате изменения и совершенствования аппарата управления;
- число дополнительных руководящих должностей, а также потенциальных вакансий, связанных с уходом на пенсию, сокращением штатов и т. д.;
- фактическая численность подготовленного в данный момент резерва каждого уровня;
- степень насыщенности резерва по каждой должности или группе одинаковых должностей (сколько кандидатур из резерва приходится на каждую должность или их группу);
- примерный процент отдельных работников, выбывающих из резерва кадров по различным причинам;
- число высвобождающихся в результате изменения структуры управления руководящих работников, которые могут быть использованы для руководящей деятельности на других участках.

Этапы формирования кадрового резерва

Первой стадией формирования кадрового резерва является поиск кандидатов, который включает в себя ряд взаимосвязанных процедур:

- анализ документальных данных (личная карточка работника, автобиография, характеристики, результаты аттестации и т. п.);
- интервью или собеседование для выявления интересующих сведений (стремлений, потребностей, мотивов поведения и т. п.);
- наблюдение за поведением работника в различных ситуациях;
- оценка результатов трудовой деятельности (производительности труда, качества выполняемой работы, показателей выполнения заданий руководимым подразделением) за определенный период (в качестве такого периода были выбраны два года с определением промежуточной оценки деятельности каждые полгода);
- сравнение качеств претендентов с требованиями должности того или иного ранга (профессиограммой).

В число перспективных кадров включаются работники, которые были заинтересованы в служебном росте и по уровню своей профессиональной подготовки с большей вероятностью могли быть назначены на руководящие должности.

Подбор кандидатов начинается с собеседования, проводимого специалистом службы персонала совместно с руководителем структурного подразделения, в котором работник числится в настоящее время. Цель собеседования — выявить как стремление кандидата работать в

предполагаемой должности, так и наличие у него необходимых для этого качеств: умения планировать свою работу, видеть свои резервы и перспективы, решать проблемы в сжатые сроки, уровень подготовленности, квалификации и т. д., причем работника заранее ставят в известность обо всех предъявленных к нему требованиях.

При необходимости к проведению собеседования необходимо привлекать руководителей и специалистов других подразделений, с которыми работник функционально взаимосвязан в процессе профессиональной деятельности.

Определяя перспективность кандидатов, целесообразно установить возрастной ценз для некоторых категорий должностей, учитывать время, остающееся до наступления пенсионного возраста, состояние здоровья кандидатов, определение необходимого периода работы в должности, требование систематического повышения квалификации, наличие инновационного потенциала.

Следующая стадия формирования резерва состоит из оценки профессиональных знаний, навыков и опыта претендентов; сопоставления совокупности качеств кандидата и тех требований, которые необходимы для резервируемой должности; сравнения кандидатов на одну должность и выбор более соответствующего резервируемой должности. Как правило, данная работа осуществляется в форме аттестации.

Наиболее весомыми факторами и критериями, подлежащими учету при формировании системы качеств руководителя в резервируемой должности, были определены:

- мотивация труда (интерес к профессиональным проблемам и творческому труду, стремление к расширению кругозора, ориентация на перспективу, успех и достижения, готовность к социальным конфликтам в интересах работников и дела, к обоснованному риску);
- профессионализм, компетентность, организаторские способности (образовательный и возрастной цензы, стаж работы, уровень профессиональной подготовленности, самостоятельность в принятии решений и умение их реализовать, восприимчивость и способность к инновациям, умение вести переговоры, аргументировать свою позицию, отстаивать ее и т. д.);
- личностные качества и потенциальные возможности (интеллигентность, внимательность, гибкость, доступность, авторитетность, тактичность, коммуникабельность, способность к абстрактному мышлению, нервно-психическая и эмоциональная устойчивость, моторные характеристики и т. д.).

Для большей объективности оценки кандидатов и анализа возможностей развития карьеры необходимо вести лист оценки деятельности (заполняемый ежеквартально), отражающий в баллах результативность труда работника, оценку его квалификации, знаний, профессиональных навыков руководства и общения, способностей решать проблемы, перспективы роста. Лист оценки

заполнялся начальниками структурных подразделений на всех руководителей и специалистов, находящихся в их подчинении.

Третья стадия — формирование и корректировка списка кадрового резерва.

По результатам оценки и сравнения кандидатов уточняется и корректируется предварительный список резерва. В целях оптимизации работы с кандидатами список кадрового резерва составляется из двух частей.

В оперативный резерв зачислялись кандидаты на замещение определенных ключевых должностей, готовые приступить к работе немедленно или в ближайшем будущем (от 1 до 3 месяцев), а также кандидаты на должности, которые станут вакантными в ближайшее время (1–2 года) и требуют конкретной подготовки кандидатов.

Стратегический резерв составили в основном молодые сотрудники, имеющие высокий профессиональный уровень и обладающие лидерскими наклонностями, которые в перспективе смогут занимать эти должности сроком до 10–15 лет.

Чтобы список резерва носил не формальный, а действенный характер, при его составлении необходимо учитывать ряд требований:

- замещаемые должности должны определяться в точном соответствии с принятой в организации номенклатурой должностей и штатным расписанием, оппозиционироваться в зависимости от иерархии уровней управления;
- указать сведения о кандидате: его фамилия, имя и отчество; должность, занимаемая работником по состоянию на день составления списка, в точном соответствии с записями в трудовом договоре работника и трудовой книжке, дата и номер приказа о назначении; сведения об образовании: его вид, какое учебное заведение и когда окончил, специальность в соответствии с записью в дипломе, наличие ученого звания или степени; дата рождения;
- указывается время пребывания в резерве (дата зачисления в кадровый резерв);
- Приводятся выводы и рекомендации последней аттестации, содержащие оценку профессиональных, деловых и личных качеств кандидата и предложения по его служебному продвижению;
- отражаются результаты оценки потенциала кандидата, полученные в процессе его изучения и отбора (соответствие формальным требованиям, возможный уровень руководства, способность к обучению, умение быстро овладевать теорией и практическими навыками);
- предусматривается возможность контроля за вероятными изменениями в положении кандидата: назначение на должность; исключение из списка резерва с указанием причины (увольнение, переезд в другую местность, снижение результативности и требовательности к себе и т. п.); награждение государственными, ведомственными и корпоративными наградами; присвоение почетных званий и т. д.

Список резерва составляется работниками службы управления персоналом по согласованию с руководителями структурных подразделений, с учетом результатов аттестации.

Решение о включении в состав резерва, выраженное в форме утвержденного списка резерва и закрепленное приказом по предприятию, принимается первым лицом организации. Исключение из списка осуществляет он же с учетом возраста, состояния здоровья, неудовлетворительных результатов, показанных в период пребывания в резерве.

Оптимальный срок, на который составляется список резерва компании — два года. Предусматривается периодическое его уточнение через каждые шесть месяцев.

По истечении двухгодичного срока список кадрового резерва подвергается полному пересмотру с выполнением вышеуказанных процедур и соблюдением принципа преемственности его состава. Таким образом, состав резерва регулярно пересматривается и обновляется.

Работа с кадровым резервом

Как показывает практика, для формирования эффективных руководящих кадров организации недостаточно отобрать способных к продвижению сотрудников — важно правильно подготовить их к должности и организовать продвижение. В связи с этим в рамках принятой на предприятии системы обучения, переподготовки и повышения квалификации персонала разрабатывается программа подготовки кадрового резерва, состоящая из следующих разделов.

Теоретическая подготовка, предусматривающая как внутрифирменные формы обучения, так и связанные с направлением в учебные заведения, и включающая:

- обновление и пополнение знаний по отдельным вопросам науки и практики управления предприятием;
- повышение образования, связанного с прежней (базовой) подготовкой кандидатов;
- обучение специальным дисциплинам, необходимым для повышения эффективности управления.

Основной формой контроля выступала сдача зачетов, проводимая один раз в полгода.

Специальная программа, предполагающая разделение всего резерва по специальностям и подготовку, сочетающую теорию с практикой, в том числе:

- деловые и ролевые игры по общетехническим и специальным проблемам;
- тренинги;
- решение конкретных производственных (коммерческих, технологических и т. д.) задач по специальностям.

Форма контроля — разработка и последующая защита конкретных рекомендаций по улучшению организации и осуществлению деятельности предприятия.

Индивидуальная подготовка, которая включает конкретные задачи по повышению уровня знаний, навыков и умений для каждого конкретного специалиста, зачисленного в кадровый резерв,

и в той или иной степени основывается на первых двух разделах программы.

Индивидуальные планы подготовки разрабатываются резервистами совместно с их непосредственными начальниками, согласуются со службой управления персоналом и утверждаются вышестоящим руководителем. Например, индивидуальный план сотрудника, занимающего должность ведущего инженера-конструктора, разрабатывается им и начальником конструкторско-технологического отдела и утверждается техническим директором.

Систематический контроль за выполнением индивидуальных планов осуществляется руководителями подразделений и работником службы персонала, ответственным за подготовку резерва. Результаты контроля отражаются в индивидуальном плане подготовки и упомянутом выше листе оценки деятельности.

Отбор кандидатов из резерва для назначения на должность происходит конфиденциально на основе соотнесения их индивидуальных характеристик с идеальным вариантом, результатов работы в настоящей и прежней должностях, степени готовности, возраста, потенциала, оценки усилий по подготовке к занятию должности. В качестве вспомогательных инструментов отбора использовались результаты аттестации, данные о повышении квалификации, результаты тестирования.

При принятии решений о реализации резерва жестко соблюдалась зависимость выдвижения от преодоления недостатков и успешного обучения.

Служба персонала совместно с первыми лицами предприятия один раз в полгода проводит оценку результатов, достигнутых кандидатами, зачисленными в кадровый резерв. С той же периодичностью оценивается реалистичность мероприятий по работе с резервом в контексте развития бизнеса предприятия и вносятся изменения в соответствующие планы (для сравнения: плановая аттестация руководителей и специалистов компании проводится один раз в полтора-два года).

Для анализа эффективности работы с кадровым резервом используется ряд количественных показателей (эффективность подготовки руководящих кадров внутри предприятия, текучесть резерва, средний срок пребывания в резерве, готовности резерва), учет которых позволяет своевременно корректировать подготовку резервистов и их перестановку.

При этом учитывается, что, пребывая в резерве, работники проходят основательную подготовку к руководящей работе, значительно повышают свой профессиональный и личностный потенциал. Невозможность реализовать его внутри предприятия может подвигнуть специалиста к смене места работы, в результате чего окажутся напрасными усилия (организационные, финансовые, временные и т. п.), затраченные на подготовку работника.

Процедура формирования кадрового резерва и работа с ним должны быть регламентированы, согласованы с другими кадровыми процессами. Представляется

целесообразным иметь в организации Положение о кадровом резерве либо соответствующий раздел в корпоративных документах (Положение о кадровой политике, Правила внутреннего трудового распорядка и т. п.).

В крупных холдинговых компаниях с численностью персонала более 1500 человек лучше всего составлять и вести списки кадрового резерва в каждой дочерней компании и иметь список резерва топ-менеджеров холдинга. При этом процедуры отбора, изучения и работы с кандидатами, зачисленными в резерв на руководящие должности, должны быть максимально унифицированы в рамках холдинга.

Мотивирующее значение кадрового резерва возрастает, когда работа с ним в организации носит открытый характер.

Тема 5. Знания умения и навыки необходимые в командной работе (практика)

1. Выполнить тест Белбина на характерные командные роли. Провести командный разбор.

Тест Белбина состоит из 7 отдельных блоков по 8 вопросов или утверждений, с которыми вы можете согласиться или не согласиться.

На каждый блок у Вас есть 10 очков. Присваивать очки можно не больше, чем 3-м или 4-м утверждениям в блоке. Если Вы согласны с каким-либо утверждением на все 100%, Вы можете отдать ему все 10 очков. При этом одному предложению можно присвоить минимум 2 очка. Проверьте, чтобы сумма всех очков по каждому блоку не превышала 10 баллов.

БЛОК 1. ЧТО Я МОГУ ПРЕДЛОЖИТЬ КОМАНДЕ:

10		Я думаю, что я в состоянии быстро воспринимать и использовать новые возможности
11		Я легко кооперируюсь с людьми разных типов
12		Один из моих главных активов – продуцировать новые идеи
13		Я способен вовлекать людей, которые, по моему мнению, могут сделать большой вклад в достижение групповых целей
14		Мои личные способности эффективно доводить дело до самого конца
15		Я не представляю себе даже временного снижения своей популярности, даже если это приведет к увеличению прибыли
16		Обычно я чувствую, что реалистично и что дееспособно
17		Я способен предложить весомые аргументы в пользу другой линии действий, не провоцируя при этом предубеждений и предвзятости

БЛОК 2. ЧТО ХАРАКТЕРИЗУЕТ МЕНЯ КАК ЧЛЕНА КОМАНДЫ:

20		Я чувствую себя неуютно на собраниях, даже если они четко структурированы и
----	--	---

		продуманно организованы
21		Я склонен полагаться на людей, которые хорошо аргументируют свою точку зрения еще до того, как она была всесторонне обсуждена
22		Когда группа обсуждает новые идеи, я склонен слишком много говорить
23		Мои личные отношения мешают мне поддерживать коллег с энтузиазмом
24		Когда надо сделать какое-либо дело, некоторые люди считают, что я действую агрессивно и авторитарно
25		Я затрудняюсь брать на себя лидерскую роль, может потому, что слишком чувствителен к чувствам и настроениям группы
26		У меня есть склонность настолько увлекаться собственными идеями, что я забываю о том, что происходит вокруг
27		Мои коллеги считают, что я слишком забочусь о незначительных деталях и боюсь риска, что дело может быть испорчено

БЛОК 3. КОГДА Я РАБОТАЮ С ДРУГИМИ НАД ПРОЕКТОМ:

30		Я могу хорошо влиять на других людей, при этом, не оказывая на них сильного давления
31		Мое «шестое чувство» подсказывает и предохраняет меня от ошибок и инцидентов, которые иногда случаются из-за небрежности
32		Во имя достижения главных целей, я готов ускорять события, не тратя время на обсуждения
33		От меня всегда можно ожидать чего-либо оригинального
34		Я всегда готов поддержать хорошее предложение, которое принесет выгоду всем
35		Я постоянно отслеживаю последние идеи и новейшие достижения
36		Я думаю, что мои способности к суждениям и оценкам могут внести большой вклад в принятие правильных решений
37		На меня всегда можно положиться на завершающем этапе работы

БЛОК 4. МОЕ ОТНОШЕНИЕ И ИНТЕРЕ К ГРУППОВОЙ РАБОТЕ:

40		Я искренне желаю узнать моих коллег получше
41		Я не боюсь ни оспаривать точку зрения другого человека, ни остаться в меньшинстве
42		Обычно я могу доказать несостоятельность неудачного предложения
43		Я думаю, что я способен хорошо выполнить любую функцию ради выполнения общего плана

44	Часто я избегаю очевидных решений и прихожу вместо этого к неожиданным решениям проблемы
45	Я стремлюсь все что я делаю доводить до совершенства
46	Я готов использовать контакты вне группы
47	Хотя я всегда открыт различным точкам зрения, я не испытываю трудностей при принятии решений

БЛОК 5. Я ЧУВСТВУЮ УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ОТ РАБОТЫ, ПОТОМУ ЧТО:

50	Мне нравится анализировать ситуации и оценивать возможные направления деятельности
51	Мне интересно находить практические пути решения проблемы
52	Мне приятно чувствовать, что я помогаю созданию хороших отношений на работе
53	Часто я имею сильное влияние на принимаемые решения
54	Я имею открытые, приветливые отношения с людьми, которые могут предложить что-то новенькое
55	Я могу убеждать людей в необходимости определенной линии действий
56	Я чувствую себя хорошо дома, когда я могу уделить максимум внимания заданию
57	Я люблю работать с чем-либо, что стимулирует мое воображение

БЛОК 6. КОГДА ЗАДАНИЕ ТРУДНОЕ И НЕЗНАКОМОЕ:

60	Я откладываю дело на время и размышляю над проблемой
61	Я готов сотрудничать с людьми, которые более позитивно и с большим энтузиазмом относятся к проблеме
62	Я пытаюсь сделать задание проще, подыскивая в группе людей, которые могут взять на себя решение части проблемы
63	Мое врожденное ощущение времени позволяет мне выдерживать сроки выполнения задания
64	Я думаю, мне удастся сохранить ясность мысли и спокойствие
65	Даже под давлением внешних обстоятельств я не отступаю от цели
66	Я готов взять лидерские обязанности на себя, если я чувствую, что группа не прогрессирует
67	Я бы начал дискуссию с целью стимулировать появление новых мыслей, способствующих решению проблемы

БЛОК 7. ПРОБЛЕМЫ, ВОЗНИКАЮЩИЕ ПРИ РАБОТЕ В ГРУППАХ:

70		Я склонен выражать свое нетерпение по отношению к людям, которые стоят на пути развития прогресса (мешают)
71		Другие могут критиковать меня за то, что я слишком аналитичен и не подключаю интуицию
72		Мое желание убедиться в том, что работа выполняется с высоким качеством, может иногда привести к задержке
73		Мне быстро все надоедает, и я полагаюсь на то, что кто-то из группы стимулирует мой интерес
74		Мне трудно приступить к решению задачи, не имея четкой цели
75		Иногда мне трудно объяснить и описать проблему в комплексе
76		Я знаю, что я требую от других того, что я сам не могу выполнить
77		Я затрудняюсь выразить собственное мнение, когда я нахожусь в очевидной оппозиции к большинству

ПОДСЧЕТ БАЛЛОВ:

Перенесите свои очки из каждого блока опросника в таблицу внизу. Проследите, чтобы общая сумма всех баллов в итоговой строке была равна 70. Если итог не равен 70, пересчитайте, пожалуйста, еще раз, где-то была допущена ошибка.

	Реализатор	Координатор	Творец	Генератор идей	Исследователь	Эксперт	Дипломат	Исполнитель
1 блок	16	13	15	12	10	17	11	14
2 блок	20	21	24	26	22	23	25	27
3 блок	37	30	32	33	35	36	34	31
4 блок	43	47	41	44	46	42	40	45
5 блок	51	55	53	57	54	50	52	56
6 блок	65	62	66	60	67	64	61	63
7 блок	74	76	70	75	73	71	77	72

блок								
Итого								

РЕАЛИЗАТОР

Характеристика. *Реализаторам* присущи практический здравый смысл и хорошее чувство самоконтроля и дисциплины. Они любят тяжелую работу и преодоление проблем в системном режиме. В большей степени *Реализаторы* являются типичными личностями, чья верность и интерес совпадают с ценностями Компании. Они менее сконцентрированы на преследовании собственных интересов. Тем не менее, им может не хватать спонтанности и они могут проявлять жесткость и непреклонность.

Функциональность. Они очень полезны компании благодаря своей надежности и прилежанию. Они добиваются успеха, потому что очень работоспособны и могут четко определить то, что выполнимо и имеет отношение к делу. Говорят, что многие исполнители делают только ту работу, которую хотят делать и пренебрегают заданиями, которые находят неприятными. *Реализаторы*, наоборот, будут делать то, что необходимо делу. Хорошие *Реализаторы* часто продвигаются до высоких должностных позиций в управлении благодаря своим хорошим организаторским способностям и компетентности в решении всех важных вопросов.

КООРДИНАТОР

Характеристика. Отличительной чертой *Координаторов* является способность заставлять других работать над распределенными целями. Зрелый, опытный и уверенный, *Координатор* охотно раздает поручения. В межличностных отношениях они быстро раскрывают индивидуальные наклонности и таланты и мудро их используют для достижения целей команды. Они не обязательно самые умные члены команды, это люди с большим кругозором и опытом, пользующиеся общим уважением команды.

Функциональность. Они хорошо себя проявляют, находясь во главе команды людей с различными навыками и характерами. Они лучше работают совместно с коллегами равными по рангу или позиции, чем с сотрудниками более низких уровней. Их девизом может быть «консультация с контролем». Они верят, что проблему можно решить мирным путем. В некоторых компаниях *Координаторы* могут вступать в конфликты из-за разности во взглядах с *Творцами*.

ТВОРЕЦ

Характеристика. Это люди с высоким уровнем мотивации, неисчерпаемой энергией и великой жаждой достижений. Обычно, это ярко выраженные экстраверты, обладающие сильной напористостью. Им нравится бросать вызов другим, их цель – победа. Им нравится вести других и

подталкивать к действиям. Если возникают препятствия, они быстро находят обходные пути. Своевольные и упрямые, уверенные и напористые, они имеют склонность эмоционально отвечать на любую форму разочарования или крушения планов. Целеустремленные, любящие поспорить. Но им часто не хватает простого человеческого понимания. Их роль самая конкурентная в команде.

Функционирование. Они, обычно, становятся хорошими руководителями, благодаря тому, что умеют генерировать действия и успешно работать под давлением. Они умеют легко воодушевлять команду, и очень полезны в группах с разными взглядами, так как способны укротить страсти. *Творцы* способны парить над проблемами такого рода, продолжая лидировать, не считаясь с ними. Они могут легко провести необходимые изменения и не отказываются от нестандартных решений. Отвечая названию, они пытаются навязывать группе некоторые образцы или формы поведения и деятельности. Они являются самыми эффективными членами команды, способными гарантировать позитивные действия.

ГЕНЕРАТОР ИДЕЙ

Характеристика. *Генераторы идей* являются инноваторами и изобретателями, могут быть очень креативными. Они сеют зерно и идеи, из которых прорастают большинство разработок и проектов. Обычно они предпочитают работать самостоятельно, отделившись от других членов команды, используя свое воображение и часто следуя нетрадиционным путем. Имеют склонность быть интровертами и сильно реагируют как на критику, так и на похвалу. Часто их идеи имеют радикальный характер, и им не хватает практических усилий. Они независимы, умны и оригинальны, но могут быть слабыми в общении с людьми другого уровня или направления.

Функциональность. Основная функция *Генераторов идей* – создание новых предложений и решение сложных комплексных проблем. Они очень необходимы на начальных стадиях проектов или когда проект находится под угрозой срыва. Они обычно являются основателями компаний или организаторами новых производств. Тем не менее, большое количество *Генераторов идей* в одной компании может привести к контр-продуктивности, так как они имеют тенденцию проводить время, укрепляя свои собственные идеи и вступая друг с другом в конфликт.

ИССЛЕДОВАТЕЛЬ

Характеристика. *Исследователи* - часто энтузиасты и яркие экстраверты. Они умеют общаться с людьми в компании и за ее пределами. Они рождены для ведения переговоров, исследования новых возможностей и налаживания контактов. Хотя и не являясь генераторами оригинальных идей, они очень легко подхватывают идеи других и развивают их. Они очень легко распознают, что есть в наличии и что еще можно сделать. Их обычно очень тепло принимают в команде благодаря их открытой натуре. Они всегда открыты и любознательны, готовы найти возможности во всем новом. Но, если они не стимулируются другими, их энтузиазм быстро снижается.

Функциональность. Они очень хорошо реагируют и отвечают на новые идеи и разработки,

могут найти ресурсы и вне группы. Они самые подходящие люди для установки внешних контактов и проведения последующих переговоров. Они умеют самостоятельно думать, получая информацию от других.

ЭКСПЕРТ

Характеристика. Это очень серьезные и предусмотрительные люди с врожденным иммунитетом против чрезмерного энтузиазма. Медлительны в принятии решения, предпочитают хорошо все обдумать. Они способны критически мыслить. Они умеют быть проницательными в суждениях, принимая во внимания все факторы. *Эксперты* редко ошибаются.

Функциональность. *Эксперты* наиболее подходят для анализа проблем и оценки идей и предложений. Они хорошо умеют взвешивать все «за» и «против» предложенных вариантов. По сравнению с другими, *Эксперты* кажутся черствыми, занудными и чрезмерно критичными. Некоторые удивляются, как им удается стать руководителями. Тем не менее, многие *Эксперты* занимают стратегические посты и преуспевают на должностях высшего ранга. Очень редко удача или срыв дела зависит от принятия спешных решений. Это идеальная «сфера» для *Экспертов*, людей, которые редко ошибаются и, в конце концов, выигрывают

ДИПЛОМАТ

Характеристика. Это люди, пользующиеся наибольшей поддержкой команды. Они очень вежливы, обходительны и общительны. Они умеют быть гибкими и адаптироваться к любой ситуации и разным людям. *Дипломаты* очень дипломатичны и восприимчивы. Они умеют слушать других и сопереживать, очень популярны в команде. В работе они полагаются на чувствительность, но могут столкнуться с трудностью при принятии решений в срочных и неотложных ситуациях.

Функциональность. Роль *Дипломатов* состоит в предотвращение межличностных проблем, появляющихся в команде, и поэтому это позволяет эффективно работать всем ее членам. Избегая трений, они будут идти длинной дорогой, ради того чтобы обойти их стороной. Они не часто становятся руководителями, тем более, если их непосредственный начальник подчиняется *Творцу*. Это создает климат, в котором дипломатия и восприимчивость людей этого типа является настоящей находкой для команды, особенно при управленческом стиле, где конфликты могут возникать и должны искусственно пресекаться. Такие люди в качестве руководителя не представляют угрозу не для кого и поэтому всегда желанны для подчиненных. *Дипломаты* служат своего рода «смазкой» для команды, а люди в такой обстановке сотрудничают лучше.

ИСПОЛНИТЕЛЬ

Характеристика. Обладают огромной способностью доводить дело до завершения и обращать внимание на детали. Они никогда не начинают то, что не могут довести до конца. Они мотивируются внутренним беспокойством, хотя часто внешне выглядят спокойными и невозмутимыми. Представители этого типа часто являются интровертами. Им обычно не требуется

стимулирование из вне, или побуждения. Они не терпят случайностей. Не склонны к делегированию, предпочитают выполнять задания самостоятельно.

Функциональность. Являются незаменимыми в ситуациях, когда задания требуют сильной концентрированности и высокого уровня аккуратности. Они несут чувство срочности и неотложности в команду и хорошо проводят различные митинги. Хорошо справляются с управлением, благодаря своему стремлению к высшим стандартам, своей аккуратности, точности, вниманию к деталям и умению завершать начатое дело.

СПЕЦИАЛИСТ

Характеристика. Это посвященные личности, которые гордятся приобретенными техническими навыками и умениями в узкой области. Их приоритетами являются предоставление профессиональных услуг, содействие и продвижение в своей сфере деятельности. Проявляя профессионализм в своем предмете, они редко интересуются делами других. Возможно, они станут экспертами, следуя своим стандартам и работая над узким кругом специфических проблем. Вообще, немного людей, беззаветно преданных своему делу и стремящихся стать первоклассными специалистами.

Функциональность. *Специалисты* играют свою специфическую роль в команде, благодаря своим редкостным навыкам, на которых и базируется сервис или производство компании. Будучи руководителями, они пользуются уважением, так как знают намного больше о своем предмете, чем кто-либо еще и обычно вынуждены принимать решение, опираясь на свой глубокий опыт.

Роли в команде по Белбину

Роли и описание вклада в работу команды	Возможные слабости
Генератор идей: креативность, воображение, своеобразие, необычность. Решает сложные проблемы.	Игнорирует случайности. Слишком занят, чтобы эффективно обмениваться информацией.
Исследователь: экстраверт, энтузиазм, общителен. Не упускает возможности, развивает контакты.	Чрезмерный оптимизм. Потеря интереса если проходит первоначальный энтузиазм.
Координатор: зрелость, уверенность, хороший руководитель. Разъясняет цели, стимулирует принятие решения, делегирует полномочия.	Часто воспринимается как манипулятор. Разгружает персональную работу.
Творец: поиск, динамичность, преодоление давления. Напористость и смелость в преодолении препятствий.	Склонность к провокациям. Обижает чувства других людей.
Эксперт: рассудительность, стратегия, проницательность. Видит все возможности. Умеет дать точную оценку.	Недостаток напористости, неумение воодушевлять других.
Дипломат: сотрудничество, мягкость, восприимчивость, дипломатия. Умеет слушать,	Нерешительность в спорных ситуациях.

строить, и предотвращать трения.	
Реализатор: дисциплинированность, надежность, консерватизм, практичность. Превращает идеи в практические действия.	Недостаток гибкости. Медленно реагирует на новые возможности.
Исполнитель: старательность, кропотливость, добросовестность, щепетильность. Находит ошибки и упущения, выполняет все вовремя.	Склонен к чрезмерному беспокойству. Неохотно делегирует полномочия.
Специалист: целеустремленность, преданность своему делу. Предоставляет знания и умения по специфическим вопросам.	Делает вклад только в узкой сфере. Чрезмерно сосредоточен на технической стороне дела.

НЕСОВЕРШЕННЫЕ ЛЮДИ МОГУТ СОЗДАТЬ СОВЕРШЕННУЮ КОМАНДУ.

Термин	Возможная должность	Личные характеристики	Роль в команде и вклад в эффективную работу группы	Имеющиеся недостатки
Реализатор	Оптовый торговый агент	Консервативный, дисциплинированный, надежный	Организованность. Превращение планов и идей в практические действия	Недостаток гибкости. Медленно реагирует на новые возможности
Координатор	Председатель правления	Зрелый, уверенный, верящий в дело	Объяснять цели и приоритеты. Мотивировать коллег. Продвижение при принятии решений.	Недостаток креативности и гибкости ума
Творец	Менеджер среднего звена	Взвинченный, динамичный, преуспевающий	Подвергать сомнению и оспаривать. Оказывать давления. Искать обходные пути.	Склонен к провокации, легко вспыльчив
Генератор идей	Основатель	Умный, с развитым мышлением,	Создавать оригинальные идеи.	Не достаточно гибок в

	компания	неординарный	Решать сложные проблемы.	общении и в управлении людьми
Исследователь	Начальник отдела поставок	Экстраверт, любознательный энтузиаст, общительный	Использовать новые возможности. Развивать контакты. Проводить переговоры.	Теряет интерес, как только проходит энтузиазм
Эксперт	Эксперт	Рассудительный, умный, сдержанный	Видеть все варианты. Анализировать. Проводить тщательную оценку.	Недостаток энергии и способности воодушевлять других
Дипломат	Менеджер по связям с общественностью	Общительный, доброжелательный, восприимчивый	Слушать, строить, Предотвращать трения. Находить подход к трудным людям.	Нерешителен в «скользких» ситуациях
Исполнитель	Старший торговый агент	Старательный, щепетливый, равнодушный	Находить ошибки, упущения и оплошности. Концентрироваться на целях самому и помогать это сделать другим.	Имеет склонность к чрезмерным волнениям, не охотно делегирует

2. Выполните методику «Определение направленности личности» Б. Басса.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ НАПРАВЛЕННОСТИ ЛИЧНОСТИ

(ориентационная анкета)

Для определения личностной направленности в настоящее время используется ориентационная анкета, впервые опубликованная Б. Бассом в 1967 г.

Анкета состоит из 27 пунктов-суждений, по каждому из которых возможны три варианта ответов, соответствующие трем видам направленности личности. Респондент должен выбрать один ответ, который в наибольшей степени выражает его мнение или соответствует реальности, и еще один, который, наоборот, наиболее далек от его мнения или же наименее соответствует реальности. Ответ "наиболее" получает 2 балла, "наименее" – 0, оставшийся невыбранным – 1 балл. Баллы, набранные по всем 27 пунктам, суммируются для каждого вида направленности отдельно.

С помощью методики выявляются следующие направленности:

1. Направленность на себя (Я) – ориентация на прямое вознаграждение и удовлетворение безотносительно работы и сотрудников, агрессивность в достижении статуса, властность, склонность к соперничеству, раздражительность, тревожность, интровертированность.

2. Направленность на общение (О)– стремление при любых условиях поддерживать отношения с людьми, ориентация на совместную деятельность, но часто в ущерб выполнению конкретных заданий или оказанию искренней помощи людям, ориентация на социальное одобрение, зависимость от группы, потребность в привязанности и эмоциональных отношениях с людьми.

3. Направленность на дело (Д)– заинтересованность в решении деловых проблем, выполнение работы как можно лучше, ориентация на деловое сотрудничество, способность отстаивать в интересах дела собственное мнение, которое полезно для достижения общей цели.

Инструкция: "Опросный лист состоит из 27 пунктов. По каждому из них возможны три варианта ответов: А, Б, В.

1. Из ответов на каждый из пунктов выберите тот, который лучше всего выражает Вашу точку зрения по данному вопросу. Возможно, что какие-то из вариантов ответов покажутся Вам равноценными. Тем не менее, мы просим Вас отобрать из них только один, а именно тот, который в наибольшей степени отвечает Вашему мнению и более всего ценен для Вас.

Букву, которой обозначен ответ (А, Б, В), напишите на листе для записи ответов рядом с номером соответствующего пункта (1-27) под рубрикой "больше всего".

2. Затем из ответов на каждый из пунктов выберите тот, который дальше всего отстоит от Вашей точки зрения, наименее для Вас ценен. Букву, которой обозначен ответ, вновь напишите на листе для записи ответов рядом с номером соответствующего пункта, в столбце под рубрикой "меньше всего".

3. Таким образом, для ответа на каждый из вопросов Вы используете две буквы, которые и запишите в соответствующие столбцы. Остальные ответы нигде не записываются.

Старайтесь быть максимально правдивым. Среди вариантов ответа нет "хороших" или "плохих", поэтому не старайтесь угадать, какой из ответов является "правильным" или "лучшим" для Вас.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ НАПРАВЛЕННОСТИ ЛИЧНОСТИ

1. **НАИБОЛЬШЕЕ УДОВЛЕТВОРЕНИЕ Я ПОЛУЧАЮ ОТ:**

- А. Одобрения моей работы;
- Б. Сознания того, что работа сделана хорошо;
- В. Сознания того, что меня окружают друзья.

2. Если бы я играл в футбол (волейбол, баскетбол), то я хотел бы быть:

- А. Тренером, который разрабатывает тактику игры;
- Б. Известным игроком;
- В. Выбранным капитаном команды.

3. По-моему, лучшим педагогом является тот, кто:

- А. Проявляет интерес к учащимся и к каждому имеет индивидуальный подход;
- Б. Вызывает интерес к предмету так, что учащиеся с удовольствием углубляют свои знания в этом предмете;
- В. Создает в коллективе такую атмосферу, при которой никто не боится высказать свое мнение.

4. Мне нравится, когда люди:

- А. Радуются выполненной работе;
- Б. С удовольствием работают в коллективе;
- В. Стремятся выполнить свою работу лучше других.

5. Я хотел бы, чтобы мои друзья:

- А. Были отзывчивы и помогали людям, когда для этого представляются возможности;
- Б. Были верны и преданы мне;
- В. Были умными и интересными людьми.

6. Лучшими друзьями я считаю тех:

- А. С кем складываются хорошие взаимоотношения;
- Б. На кого всегда можно положиться;
- В. Кто может многого достичь в жизни.

7. Больше всего я не люблю:

- А. Когда у меня что-то не получается;
- Б. Когда портятся отношения с товарищами;
- В. Когда меня критикуют.

8. По-моему, хуже всего, когда педагог:

- А. Не скрывает, что некоторые учащиеся ему несимпатичны, насмехается и подшучивает над ними;
- Б. Вызывает дух соперничества в коллективе;
- В. Недостаточно хорошо знает свой предмет.

9. В детстве мне больше всего нравилось:

- А. Проводить время с друзьями;
- Б. Ощущение выполненных дел;
- В. Когда меня за что-нибудь хвалили.

10. Я хотел бы быть похожим на тех, кто:

- А. Добился успеха в жизни;
- Б. По-настоящему увлечен своим делом;
- В. Отличается дружелюбием и доброжелательностью.

11. В первую очередь школа должна:

- А. Научить решать задачи, которые ставит жизнь;
- Б. Развивать прежде всего индивидуальные способности ученика;
- В. Воспитывать качества, помогающие взаимодействовать с людьми.

12. Если бы у меня было больше свободного времени, охотнее всего я использовал бы его:

- А. Для общения с друзьями;
- Б. Для отдыха и развлечений;
- В. Для своих любимых дел и самообразования.

13. Наибольших успехов я добиваюсь, когда:

- А. Работаю с людьми, которые мне симпатичны;
- Б. У меня интересная работа;
- В. Мои усилия хорошо вознаграждаются.

14. Я люблю, когда:

- А. Другие люди меня ценят;
- Б. Испытывать удовлетворение от выполненной работы;
- В. Приятно провожу время с друзьями.

15. Если бы обо мне решили написать в газете, мне бы хотелось, чтобы:

- А. Рассказали о каком-либо интересном деле, связанным с учебой, работой, спортом и т.п., в котором мне довелось участвовать.
- Б. Написали о моей деятельности;
- В. Обязательно рассказали о коллективе, в котором я работаю.

16. Лучше всего я учусь, если преподаватель:

- А. Имеет ко мне индивидуальный подход;
- Б. Сумеет вызвать у меня интерес к предмету;
- В. Устраивает коллективные обсуждения изучаемых проблем.

17. Для меня нет ничего хуже, чем:

- А. Оскорбление личного достоинства;
- Б. Неудача при выполнении важного дела;
- В. Потеря друзей.

18. Больше всего я ценю:

- А. Успех;
- Б. Возможности хорошей совместной работы;
- В. Здравый практичный ум и смекалку.

19. Я не люблю людей, которые:

- А. Считают себя хуже других;
- Б. Часто ссорятся и конфликтуют;
- В. Возражают против всего нового.

20. Приятно, когда:

- А. Работаешь над важным для всех делом;
- Б. Имеешь много друзей;
- В. Вызываешь восхищение и всем нравишься.

21. По-моему, в первую очередь руководитель должен быть:

- А. Доступным;
- Б. Авторитетным;
- В. Требовательным.

22. В свободное время я охотно прочитал бы книги:

- А. О том, как заводить друзей и поддерживать хорошие отношения с людьми;
- Б. О жизни знаменитых и интересных людей;
- В. О последних достижениях науки и техники.

23. Если бы у меня были способности к музыке, я предпочел бы быть:

- А. Дирижером;
- Б. Композитором;
- В. Солистом.

24. Мне бы хотелось:

- А. Придумать интересный конкурс;
- Б. Победить в конкурсе;
- В. Организовать конкурс и руководить им.

25. Для меня важнее всего знать:

- А. Что я хочу сделать;
- Б. Как достичь цели;
- В. Как организовать людей для достижения цели.

26. Человек должен стремиться к тому, чтобы:

- А. Другие были им довольны;
- Б. Прежде всего выполнить свою задачу;
- В. Его не нужно было упрекать за выполненную работу.

27. Лучше всего я отдыхаю в свободное время:

- А. В общении с друзьями;
- Б. Просматривая развлекательные фильмы;
- В. Занимаясь своим любимым делом.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ НАПРАВЛЕННОСТИ ЛИЧНОСТИ

Бланк тестируемого _____

№№	Больше всего	Меньше всего	№№	Больше всего	Меньше всего
			15		
			16		
			17		
			18		
			19		
			20		
			21		
			22		
			23		
			24		
			25		
			26		
			27		

Ключ

№	Я	О	Д	№	Я	О	Д
1	А	В	Б	15	Б	В	А
2	Б	В	А	16	А	В	Б
3	А	В	Б	17	А	В	Б
4	В	Б	А	18	А	Б	В
5	Б	А	В	19	А	Б	В
6	В	А	Б	20	В	Б	А
7	В	Б	А	21	Б	А	В
8	А	Б	В	22	Б	А	В
9	В	А	Б	23	В	А	Б
10	А	В	Б	24	Б	В	А

11	Б	А	В	25	А	В	Б
12	Б	А	В	26	В	А	Б
13	В	А	Б	27	Б	А	В
14	А	Б	В				

Тема 6. Мотивационный аудит организации

Ключевые понятия: мотив, мотивация, мотивация на обучение, положительная мотивация, отрицательная мотивация, корпоративная культура.

- отбор и удержание эффективного и результативного персонала;
- мотивация в процессе обучения персонала;
- обучение как способ мотивации и инструмент стимулирования;
- мотивация персонала организации;
- мотивация на обучение;
- эффективная система внутрикорпоративного обучения;
- определение потребностей сотрудников в обучении;
- диагностика необходимого вида системы корпоративного обучения;
- диагностика реальных потребностей в обучении сотрудников компании;
- положительная и отрицательная мотивация, полезные и вредные мотивы работа с мотивами к обучению;
- контроль результативности обучения;
- взаимосвязь системы обучения и развития персонала и корпоративной культуры.

Осуществляемые в стране политическая и экономическая реформы не могут быть эффективно реализованы без создания действенных стимулов к труду и предприимчивости в сочетании с высокой организованностью и дисциплиной.

В основе причин, обусловивших необходимость перестройки, лежит кризис трудовой активности. Его суть – отчуждение труда, потеря абсолютным большинством работников его смыслообразующей функции. Радикальное изменение ситуации в стране невозможно без изменения отношения к труду. Для того чтобы распределить, надо, прежде всего произвести. Именно поэтому реальная эффективность любых экономических мероприятий определяется их воздействием на отношении людей к труду. Изменить отношение к труду нельзя декретами и постановлениями, так как это длительный эволюционный процесс, который можно ускорить, трезво оценивая и сложность ситуации, и причины, ее породившие.

Кризис труда привел к тому, что деформированными стали конкретные варианты поведения людей в сфере производства. Позитивное поведение – повышение

своего благосостояния и социального статуса посредством повышения уровня знаний и профессионализма в работе, добросовестного отношения к труду – оказывалось часто неэффективными, не приводило к желаемым результатам. Положение осложняется еще и тем, что большинство управленческих решений последних лет страдают тем, что носят сугубо экономический, а порой и чисто технократический подход к решению проблемы. В расчете редко принимаются социальные последствия принимаемых решений.

Между тем мотивация персонала в любом обществе и экономической системе носит сущностный характер и в значительной степени предопределяет экономику в обществе и уровень его благосостояния. Эти и другие факторы предопределяют важность проблем мотивации персонала и использования человеческого фактора в целом.

Путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления человеком. Для этого необходимо знать, как возникают или вызываются те или иные мотивы, как и какими способами мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей.

Поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а их совокупность, в которой мотивы могут находиться в определенном отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека. Поэтому мотивационная структура человека может рассматриваться как основа осуществления им определенных действий. На нее влияют многие обстоятельства, в том числе ценностные ориентации личности, ее характер, должность, статус, квалификация, мотивационная структура человека обладает определенной стабильностью.

В.Р. Веснин придерживается мнения, что «мотивация представляет собой процесс создания условий, оказывающих воздействие на поведение человека и позволяющих направить его в нужную для организации сторону, заинтересовать его в активной и добросовестной работе, старательности при выполнении возложенных на него задач». Такие условия получили названия «мотивы» («мотив» - франц. – побудительная причина, повод к тому или иному действию. Моти имеет «персональный» характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а так же от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие. Человек может воздействовать на свои

мотивы, приглушая их действие или даже устраняя их из своей мотивационной совокупности.

Мотив поведения – это конкретное объяснение, обоснование интереса, а также субъективное понимание личностью цели и возможности способа удовлетворения потребности, внутреннее объяснение желания действовать определенным образом в определенном направлении. Ведь интерес может быть общим, например, материальный, а мотивы поведения у разных людей свои.

Формирование мотива поведения – процесс мотивации – является сложным психологическим процессом. В ней существенную роль играют происходящая в сознании человека борьба различных потенциальных мотивов, оценка значимости потребностей, способность оценить последствия своих действий и другие факторы.

Исследования, например, показывают, что при условии обладания достаточным состоянием 20% людей не желают работать ни при каких обстоятельствах; и оставшихся 36% будут работать в случае интересной работы; 36% - чтобы избежать скуки и одиночества; 14% - из боязни «потерять себя», 9% - потому, что работа приносит радость. Лишь около 12% людей имеют в качестве основного мотива деятельности деньги, в то же до 45% предпочитают им славу; 35% - удовлетворенность содержанием работы.

Пожилые люди по сравнению с молодыми придают большее значение гарантиям занятости, уважению; для более образованных предпочтительнее внутренние факторы мотивации, и они скорее удовлетворяются существующими внешними. На внутренние факторы ориентированы и работники, занимающие высокое служебное положение и имеющие более высокие заработки. Таким образом, мотивационная структура поведения у людей весьма различна.

Мотивы бывают внутренними, порожденными определенным отношением человека к своей деятельности, и внешними, связанными с воздействием на него определенных факторов, существующих независимо от него и приводящихся в действие другими людьми или обстоятельствами. Внешние мотивы называются стимулом («стимул» - заостренная палка, которой в древности погоняли животных). Стимулы могут материальными (например, деньги) или нематериальными (слава, почет). К внутренним мотивам человеческого поведения относится любовь к своему делу, стремление к самосовершенствованию, творчеству и т.п.

Внутренние мотивы обусловлены стремлением человека получить удовлетворение от уже имеющегося у него объекта, который он поэтому желает сохранить, или избавиться от объекта, приносящего ему неудовлетворение. Внешние

мотивы нацелены на приобретение отсутствующего объекта или, наоборот, избежать этого. Таким образом, мотивы различаются еще и по характеру: они могут быть позитивными (приобрести, сохранить) или негативными (избавиться, избежать). Так позитивным внешним мотивом поведения является премия, которую человек может получить за хорошую работу, а негативным – наказание за ее невыполнение; позитивный внутренний мотив – увлекательность дела, которым он занимается, а негативный – его рутинный характер, вследствие чего от занятости им человек стремится избавиться.

Необходимо заметить, что между мотивацией и результатом человеческой деятельности нет однозначной зависимости, так на него влияет множество случайностей и субъективных моментов, таким как способности человека, непонимание им ситуации, настроение в данный момент, третьи лица.

В основе мотивов лежат потребности человека, порождаемые нехваткой чего-то, нуждой в чем-то, без чего он ощущает состояние дискомфорта, внутренний и внешний неуравновешенности, а соответственно – стремление их преодолеть. Эти потребности бывают двух типов – врожденным (физиологическими) и приобретенными (социальными). К первым относятся, например, потребности в пище, воде, тепле; ко вторым – в общении, получении знаний, самореализации.

СИСТЕМЫ, ФОРМЫ, СПОСОБЫ И ВИДЫ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

РЕЗУЛЬТАТ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЗАВИСИТ ОТ ИМЕЮЩИХСЯ РЕСУРСОВ И ЭФФЕКТИВНОСТИ ИХ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ, КОТОРАЯ ВО МНОГОМ ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ ОТНОШЕНИЕМ ЛЮДЕЙ К ТРУДУ, ФОРМАМИ И МЕТОДАМИ МОТИВАЦИИ.

Мотивация – это воздействие на поведение человека для достижения личных, групповых и общественных целей. При выборе форм и методов мотивации прежде всего необходимо учитывать мотивы людей, т.е. то, что вызывает их действия. Мотивация может быть внутренней и внешней.

Внутренняя мотивация определяется содержанием и значимостью работы. Если она интересует человека, позволяет реализовать его природные способности и склонности, то это само по себе является сильнейшим мотивом к активности, добросовестному и продуктивному труду. Наряду с содержанием существенным внутренним мотивом может быть значимость работы для развития определенных качеств человека, полезность данного вида деятельности для группы людей и общества, соответствие этой деятельности убеждениям работника, его этнической ориентации.

ВНЕШНЯЯ МОТИВАЦИЯ МОЖЕТ ВЫСТУПАТЬ В ДРУГИХ ФОРМАХ: АДМИНИСТРАТИВНОЙ И ЭКОНОМИЧЕСКОЙ. ИНОГДА ВНЕШНЮЮ МОТИВАЦИЮ НАЗЫВАЮТ СТИМУЛИРОВАНИЕМ. АДМИНИСТРАТИВНАЯ МОТИВАЦИЯ ОЗНАЧАЕТ ВЫПОЛНЕНИЕ РАБОТЫ ПО КОМАНДЕ, ПРИКАЗУ, Т.Е. ПО ПРЯМОМУ ПРИНУЖДЕНИЮ С СООТВЕТСТВУЮЩИМИ САНКЦИЯМИ ЗА НАРУШЕНИЕ УСТАНОВЛЕННЫХ НОРМ. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ МОТИВАЦИЯ ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ ЧЕРЕЗ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ СТИМУЛЫ (ЗАРАБОТНУЮ ПЛАТУ, ДИВИДЕНДЫ И Т.П.).

Способы и методы использования мотивации персонала

Мотивация может осуществляться различными методами: разъяснением, воспитанием, личным примером, системами поощрений и наказаний и т.д.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ МОТИВАЦИИ ОЦЕНИВАЕТСЯ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОТРУДНИКОВ И ОРГАНИЗАЦИИ, А ТАКЖЕ ПО ХАРАКТЕРИСТИКАМ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИМ ОТНОШЕНИЕ К ТРУДУ (УСИЛИЕ, СТАРАНИЕ, НАСТОЙЧИВОСТЬ, ВНИМАТЕЛЬНОСТЬ, ДОБРОСОВЕСТНОСТЬ, КОНТАКТНОСТЬ).

Существуют две основные формы мотивации: по результатам и по статусу. Мотивация по результатам обычно применяется там, где можно сравнительно точно определить и выделить результат деятельности одного сотрудника или группы. При этом вознаграждение связывается с выполнением конкретной работы или относительно обособленного этапа работы.

Мотивация по статусу (рангу) основана на интегральной оценке деятельности сотрудника, учитывающей его квалификацию, отношение к работе, качество труда и другие параметры, определяемые спецификой деятельности человека и организации.

Рассмотрим основные формы и системы трудовой мотивации.

МОТИВАЦИЯ, КОТОРАЯ МОЖЕТ БЫТЬ ПОЗИТИВНОЙ ИЛИ НЕГАТИВНОЙ, ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ В ДВУХ ФОРМАХ. КОРРЕКТИРОВКЕ ИЛИ СТАБИЛИЗАЦИИ ТЕКУЩЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, КОТОРЫЕ ПРОИСХОДЯТ С ЦЕЛЬЮ УЛУЧШЕНИЯ ИЛИ СОХРАНЕНИЯ ЕЁ ПАРАМЕТРОВ, УСТРАИВАЮЩИХ ОРГАНИЗАЦИЮ, СЛУЖИТ ПОДКРЕПЛЕНИЕ. ПОСЛЕДНЕЕ ВЫРАЖАЕТСЯ В ДЕЙСТВИЯХ СО СТОРОНЫ РУКОВОДСТВА, КОТОРЫЕ ПОДЧИНЁННЫЙ ЖЕЛАЛ БЫ ПРОДОЛЖИТЬ (ПОЗИТИВНОЕ ПОДКРЕПЛЕНИЕ) ИЛИ ИЗБЕЖАТЬ (НЕГАТИВНОЕ ПОДКРЕПЛЕНИЕ), ПРИДЕРЖИВАЯСЬ ТРЕБУЕМОГО ОТ НЕГО ПОВЕДЕНИЯ. ОБЪЕКТОМ ПОДКРЕПЛЕНИЯ МОЖЕТ БЫТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, ОСУЩЕСТВЛЯЕМАЯ В ДАННЫЙ МОМЕНТ.

Величина подкрепления должна быть минимальной, что постоянно поддерживает заинтересованность в продолжение деятельности в интересах организации и не приводит к быстрому истощению её ресурсов. Вообще форма и способ подкрепления важнее его абсолютной величины: иногда подкрепление

целесообразно осуществлять даже «авансом», что обязывает человека работать лучше, чтобы «оправдать доверие». Для того чтобы быть действенным, подкрепление должно быть безотлагательным, индивидуализированным и справедливым.

МОТИВАЦИЯ В ФОРМЕ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПО ИТОГАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОИСХОДИТ В ФОРМЕ ПОощРЕНИЯ (ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ) И ИНОГДА НАКАЗАНИЯ. ОНИ НЕ МОГУТ ВОЗДЕЙСТВОВАТЬ НА ТЕКУЩЕЕ ПОВЕДЕНИЕ, НО ЗАДАЮТ ЕГО БУДУЩУЮ ЛИНИЮ, И ЛЮДИ ПРЕКРАСНО ЗНАЮТ, ЧТО ИХ ЖДЁТ, ЕСЛИ ОНИ БУДУТ ОТНОСИТЬСЯ К ВЫПОЛНЕНИЮ СВОИХ ОБЯЗАННОСТЕЙ НАДЛЕЖАЩИМ И НЕНАДЛЕЖАЩИМ ОБРАЗОМ.

МОТИВАЦИЯ, РАССМАТРИВАЕМАЯ КАК ПРОЦЕСС, ТЕОРЕТИЧЕСКИ МОЖЕТ БЫТЬ ПРЕДСТАВЛЕНА В ВИДЕ ШЕСТИ СЛЕДУЮЩИХ ОДНА ЗА ДРУГОЙ СТАДИЙ. ЕСТЕСТВЕННО, ТАКОЕ РАССМОТРЕНИЕ ПРОЦЕССА НОСИТ ДОСТАТОЧНО УСЛОВНЫЙ ХАРАКТЕР, ТАК КАК В РЕАЛЬНОЙ ЖИЗНИ НЕТ СТОЛЬ ЧЁТКОГО РАЗГРАНИЧЕНИЯ СТАДИЙ И НЕТ ОБОСОБЛЕННЫХ ПРОЦЕССОВ МОТИВАЦИИ. ПЕРВАЯ СТАДИЯ – ВОЗНИКНОВЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ. ВТОРАЯ СТАДИЯ – ПОИСК ПУТЕЙ УСТРАНЕНИЯ ПОТРЕБНОСТИ. ТРЕТЬЯ СТАДИЯ – ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕЙ (НАПРАВЛЕНИЯ) ДЕЙСТВИЯ. ЧЕТВЁРТАЯ СТАДИЯ – ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ ДЕЙСТВИЯ. ПЯТАЯ СТАДИЯ – ПОЛУЧЕНИЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ЗА ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ ДЕЙСТВИЯ. ШЕСТАЯ СТАДИЯ – УСТРАНЕНИЕ ПОТРЕБНОСТИ.

МОТИВАЦИОННЫЙ АУДИТ ОРГАНИЗАЦИИ (ПРАКТИКА)

5. Выполнить опросник для оценки мотивации к достижению цели и избеганию неудач Т. Элерса

Методика диагностики личности на мотивацию к избеганию неудач Т. Элерса

Инструкция: «Вам предлагается список слов из 30 строк, по 3 слова в каждой строке. В каждой строке выберите только одно из трех слов, которое наиболее точно Вас характеризует, и пометьте его».

1	2	3
1. Смелый	бдительный	предприимчивый
2. Кроткий	робкий	упрямый
3. Осторожный	решительный	пессимистичный
4. Непостоянный	бесцеремонный	внимательный
5. Неумный	трусливый	недумающий
6. Ловкий	бойкий	предусмотрительный
7. Хладнокровный	колеблющийся	удалой

8. Стремительный	легкомысленный	боязливый
9. Незадумывающийся	жеманный	непредусмотрительный
10. Оптимистичный	добросовестный	чуткий
11. Меланхолический	сомневающийся	неустойчивый
12. Трусливый	небрежный	взволнованный
13. Опрометчивый	тихий	боязливый
14. Внимательный	неблагоразумный	смелый
15. Рассудительный	быстрый	мужественный
16. Предприимчивый	осторожный	предусмотрительный
17. Взволнованный	рассеянный	робкий
18. Малодушный	неосторожный	бесцеремонный
19. Пугливый	нерешительный	нервный
20. Исполнительный	преданный	авантюрный
21. Предусмотрительный	бойкий	отчаянный
22. Укрощенный	безразличный	небрежный
23. Осторожный	беззаботный	терпеливый
24. Разумный	заботливый	храбрый
25. Предвидящий	неустранимый	добросовестный
26. Поспешный	пугливый	беззаботный
27. Рассеянный	опрометчивый	пессимистичный
28. Осмотрительный	рассудительный	предприимчивый
29. Тихий	неорганизованный	боязливый
30. Оптимистичный	бдительный	беззаботный

КЛЮЧ:

Вы получаете по 1 баллу за следующие выборы, приведенные в ключе (первая цифра перед чертой означает номер строки, вторая цифра после черты – номер столбца, в котором нужно слово. Например, 1 /2 означает, что слово, получившее 1 балл в первой строке, во втором столбце – «бдительный»). Другие выборы баллов не получают.

Ключ подсчета:

1/2; 2/1; 2/2; 3/1; 3/3; 4/3; 5/2; 6/3; 7/2; 7/3; 8/3; 9/1; 9/2; 10/2; 11/1; 11/2; 12/1; 12/3; 13/2; 13/3; 14/1; 15/1; 16/2; 16/3; 17/3; 18/1; 19/1; 19/2; 20/1; 20/2; 21/1; 22/1; 23/1; 23/ 3; 24/1; 24/2; 25/1; 26/2; 27/3; 28/1; 28/2; 29/1; 29/3; 30/2.

Результат. Чем больше сумма баллов, тем выше уровень мотивации к избеганию неудач, защите. От 2 до 10 баллов: низкая мотивация к защите; от 11 до 16 баллов: средний уровень мотивации; от 17 до 20 баллов: высокий уровень мотивации; свыше 20 баллов: слишком высокий уровень мотивации к избеганию неудач, защите.

Анализ результата. Результат анализируется вместе с тестами «Мотивация к успеху» и «Готовность к риску».

Исследования Д. Мак-Клемава показали, что люди с высоким уровнем защиты, то есть страхом перед несчастными случаями, чаще попадают в подобные неприятности, чем те, которые имеют высокую

мотивацию на успех. Исследования показали также, что люди, которые боятся неудач (высокий уровень защиты), предпочитают малый или, наоборот, чрезмерно большой риск, где неудача не угрожает престижу. Немецкий ученый Ф. Буркард утверждает, что установка на защитное поведение в работе зависит от трех факторов:

- степени предполагаемого риска;
- преобладающей мотивации;
- опыта неудач на работе.

Усиливают установку на защитное поведение два обстоятельства: первое - когда без риска удастся получить желаемый результат; второе - когда рискованное поведение ведет к несчастному случаю. Достижение же безопасного результата при рискованном поведении, наоборот, ослабляет установку на защиту, т. е. мотивацию к избеганию неудач.

Методика диагностики личности на мотивацию к успеху Т. Элерса

Вам будет предложен 41 вопрос, на каждый из которых ответьте «да» или «нет».

ВОПРОСЫ.

1. Когда имеется выбор между двумя вариантами, его лучше сделать быстрее, чем отложить на определенное 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 для 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. У меня легко вызвать честолюбие.
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 работа дает большие результаты, чем работы 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 вплоть до крайних мер.

КЛЮЧ:

Вы получили по 1 баллу за ответы «да» на следующие 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 также получили по 1 баллу за ответы «нет» на вопросы: 6, 19, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39. Ответы на вопросы 1, 11, 12, 19, 28, 33, 34, 35, 40 не учитываются. Подсчитайте сумму набранных баллов.

Результат. От 1 до 10 баллов: низкая мотивация к успеху; от 11 до 16 баллов: средний уровень мотивации; от 17 до 20 баллов: умеренно высокий уровень мотивации; свыше 21 балла: слишком высокий уровень мотивации к успеху.

Анализ результата. Результат теста «Мотивация к успеху» следует анализировать вместе с результатами двух следующих тестов: теста «Мотивация к избеганию неудач» и теста «Готовность к риску».

Исследования показали, что люди, умеренно и сильно ориентированные на успех, предпочитают средний уровень риска. Те же, кто боится неудач, предпочитают малый или, наоборот, слишком большой уровень риска. Чем выше мотивация человека к успеху – достижению цели, тем ниже готовность к риску. При этом мотивация к успеху влияет и на надежду на успех: при сильной мотивации к успеху надежды на успех обычно скромнее, чем при слабой мотивации к успеху.

К тому же людям, мотивированным на успех и имеющим большие надежды на него, свойственно избегать высокого риска.

Те, кто сильно мотивирован на успех и имеют высокую готовность к риску, реже попадают в несчастные случаи, чем те, которые имеют высокую готовность к риску, но высокую мотивацию к избеганию неудач (защиту). И наоборот, когда у человека

имеется высокая мотивация к избеганию неудач (защита), то это препятствует мотиву к успеху – достижению цели.

2. Выполнить методику диагностики степени готовности к риску Шуберта

Инструкция: Оцените степень своей готовности совершить действия, о которых Вас спрашивают. При ответе на каждый из 25 вопросов поставьте соответствующий балл по следующей схеме:

2 балла - полностью согласен, полное «да»;

1 балл - больше «да», чем «нет»;

0 баллов - ни «да», ни «нет», нечто среднее;

– 1 балл - больше «нет», чем «да»;

– 2 балла - полное «нет».

Вопросы.

1. Превысили бы Вы установленную скорость, чтобы быстрее оказать необходимую медицинскую помощь тяжелобольному человеку?
2. Согласились бы Вы ради хорошего заработка участвовать в опасной и длительной экспедиции?
3. Стали бы Вы на пути убегающего опасного взломщика?
4. Могли бы ехать на подножке товарного вагона при скорости более 100 км/час?
5. Можете ли Вы на другой день после бессонной ночи нормально работать?
6. Стали бы Вы первым переходить очень холодную реку?
7. Одолжили бы Вы другу большую сумму денег, будучи не совсем уверенным, что он сможет Вам вернуть эти деньги?
8. Вошли бы Вы вместе с укротителем в клетку со львами при его заверении, что это безопасно?
9. Могли бы Вы под руководством извне залезть на высокую фабричную трубу?
10. Могли бы Вы без тренировки управлять парусной лодкой?
11. Рискнули бы Вы схватить за уздечку бегущую лошадь?
12. Могли бы Вы после 10 стаканов пива ехать на велосипеде?
13. Могли бы Вы совершить прыжок с парашютом?
14. Могли бы Вы при необходимости проехать без билета от Таллина до Москвы?
15. Могли бы Вы совершить автотурне, если бы за рулем сидел Ваш знакомый, который совсем недавно был в тяжелом дорожном происшествии?
16. Могли бы Вы с 10-метровой высоты прыгнуть на тент пожарной команды?
17. Могли бы Вы, чтобы избавиться от затяжной болезни с постельным режимом, пойти на опасную для жизни операцию?
18. Могли бы Вы спрыгнуть с подножки товарного вагона, движущегося со скоростью 50 км/час?
19. Могли бы Вы в виде исключения вместе с семьей другими людьми, подняться в лифте, рассчитанном только на шесть человек?
20. Могли бы Вы за большое денежное вознаграждение перейти с завязанными глазами оживленный уличный перекресток?
21. Взялись бы Вы за опасную для жизни работу, если бы за нее хорошо платили?
22. Могли бы Вы после 10 рюмок водки вычислять проценты?
23. Могли бы Вы по указанию Вашего начальника взяться за высоковольтный провод, если бы он заверил Вас, что провод обесточен?
24. Могли бы Вы после некоторых предварительных объяснений управлять вертолетом?
25. Могли бы Вы, имея билеты, но без денег и продуктов, доехать из Москвы до Хабаровска?

КЛЮЧ

Подсчитайте сумму набранных Вами баллов в соответствии с инструкцией.

Общая оценка теста дается по непрерывной шкале как отклонение от среднего значения. Положительные ответы, свидетельствуют о склонности к риску. Значения теста: от -50 до +50 баллов.

Результат. Меньше –30 баллов: слишком осторожны; от –10 до +10 баллов: средние значения; свыше +20 баллов: склонны к риску.

Высокая готовность к риску сопровождается низкой мотивацией к избеганию неудач (защитой). Готовность к риску достоверно связана прямо пропорционально с числом допущенных ошибок.

Исследования дали также следующие результаты:

- с возрастом готовность к риску падает;
- у более опытных работников готовность к риску ниже, чем у неопытных;
- у женщин готовность к риску реализуется при более определенных условиях, чем у мужчин;
- у военных командиров и руководителей предприятий готовность к риску выше, чем у студентов;
- с ростом отверженности личности, в ситуации внутреннего конфликта растет готовность к риску;
- в условиях группы готовность к риску проявляется сильнее, чем при действиях в одиночку, и зависит от групповых ожиданий.

3. Упражнение «Мотивация»

Цели: включить участников в совместную групповую деятельность; выявить мотивацию и готовность каждого из участников к продуктивной совместной работе; выявить и поддержать Я-концепцию участников, а также сделать ее достаточно понятной для других; предоставить участникам возможность сравнить уровень своей самооценки с оценкой своих способностей и возможностей окружающими.

Время проведения: 60 минут.

Упражнение проводится в три этапа.

На первом этапе ведущий предлагает каждому из участников нарисовать следующую схему: в середине листа нарисуйте квадрат и впишите в него такие

особенности вашей личности, которые вам кажутся важными для работы в этой команде.

Вокруг квадрата напишите те личностные качества, которые вы не можете использовать в профессиональной деятельности, потому что, с вашей точки зрения, они не нужны и, более того, являются даже неуместными. На эту процедуру отводится 20 минут.

На втором этапе участникам предлагается по очереди представить свои схемы. Остальные участники могут поделиться своими впечатлениями от увиденного. На обсуждение отводится 15-20 минут.

Обсуждение представленных схем строится вокруг двух центральных вопросов:

- Какими личностными проявлениями надо пожертвовать во время работы?
- Какие свойства личности все же можно интегрировать в профессиональную жизнь?

Наиболее острые этапы обсуждения снимаются на пленку.

Третьим этапом является демонстрация участникам видеопленки и обсуждение наиболее ярких стилей ведения дискуссии (20-25 минут).

4. Выполнить практикующее упражнение по мотивации. Индивидуальные различия мотивационных предпочтений.

Характеристики работы	Важность
1. Шансы к продвижению	
2. Независимость в работе	
3. Возможность контактов с людьми	
4. Гибкое рабочее время	
5. "Бесплатные" социальные услуги (страховка и т.п.)	
6. Интересная работа	
7. Общественная значимость работы	
8. Гарантии стабильности найма	
9. Возможность научиться новому	
10. Высокая оплата	
11. Признание коллегами	
12. Продолжительность отпусков	
13. Продолжительность рабочего дня	
14. Близость работы к дому	
15. Небольшой стресс от работы	
16. Возможность оказывать другим помощь на работе	

Шаг 1. Проранжируйте данные характеристики в баллах от 1 до 16, поставив балл 1 наиболее высоко оцениваемой характеристике с точки зрения важности, а балл 16 – характеристике с самой низкой оценкой.

Шаг 2. Напишите до 100 слов объяснения того, почему те или иные характеристики работы заняли определенные места.

Шаг 3. При желании дополните список и объясните свой выбор.