# Раздел 1. Развитие персонала. Понятие, цели и принципы развития персонала.

# Стратегические аспекты развития персонала организаций

Сегодня зарубежные ученые предлагают *девять отличительных черт стратегического подхода к развитию персонала*:1

1. развитие персонала формирует миссию и цели, а также играет роль в реализации стратегии организации;
2. высшее руководство организации выступает в роли лидеров, а не просто поддерживает развитие персонала;
3. не только специалисты по развитию кадров, но старшие менеджеры принимают участие в изучении внешней среды в связи с развитием кадров;
4. разрабатывается стратегия, планы и политика по развитию персонала в связи с настоящим и будущим направлениями деятельности организации; в этой работе принимает участие команда высшего руководства;
5. линейные руководители не только привержены и участвуют в развитии кадров, но и вовлечены в него как стратегические партнеры;
6. развитие персонала стратегически интегрировано с другими аспектами управления человеческими ресурсами;
7. роль инструкторов расширена – они не только помогают осуществлению программ и выступают в качестве консультантов по изменениям, но и возглавляют и содействуют изменениям;
8. специалисты по развитию кадров оказывают влияние на культуру организации;
9. особое значение придается эффективности ориентированных на будущее затрат и результатов с точки зрения оценки деятельности по развитию кадров.

# Влияние внешнего рынка труда

На стратегию развития работников влияет ситуация на внешнем рынке труда. Если на внешнем рынке труда в избытке имеются люди, обладающие необходимыми навыками и умениями, организация имеет выбор – стоит ли обучать персонал внутри организации, и если проводить обучение, то в каком объеме. Если квалифицированной рабочей силы не хватает, обучение внутри организации становится приоритетной задачей.

Для определения объемов внутреннего обучения и для того, чтобы понять, кого нужно будет обучать, первостепенное значение имеет прогнозирование демографических и социальных изменений. Глубокий анализ может опровергнуть традиционные представления о том, кого, как и в каком объеме обучать. Например, есть прогноз, что на рынке труда будет ощущаться нехватка молодых людей и одновременно нехватка определенных квалификаций; в результате разрабатывается стратегия развития кадров старшего возраста. В связи с этим могут возникнуть трудности, потому что людям старшего возраста свойственно учиться медленнее.

А какая программа обучения больше всего подходит для работников с очень разными навыками и опытом?

Еще один вопрос – использование труда тех, кого могли бы сократить, и их обучение навыкам, в которых организация испытывает недостаток?

Крайне важно *прогнозирование наличия навыков*, так как для обучения некоторым профессиям требуются не месяцы, а годы.

Внешний рынок труда оказывает существенное воздействие на стратегию развития работников, поэтому очень важно, чтобы была эффективная интеграция между стратегией развития персонала, другими аспектами HR–стратегии (стратегии управления человеческими ресурсами) и общей стратегией организации.

# Роли в процессе обучения

На примере многих организаций можно предположить, что формирование стратегии развития и обучения кадров не должно относиться полностью к службе персонала. Стратегия должна принадлежать и разрабатываться организацией в целом, а служба персонала при этом исполняет роль специалиста/эксперта и координатора. Служба персонала может играть важнейшую роль по превращению стратегии в *план реальных действий*. Сами же *действия* осуществляются а) *линейными руководителями*, б) *службой персонала* или в) *внешними консультантами*.

Участие *линейного руководства* в осуществлении обучения и повышения квалификации может иметь ряд преимуществ. *Высшее руководство* играет важнейшую роль, внедряя и способствуя распространению стратегических разработок среди персонала – например, создавая программу идентификации умений, охватывающую всю организацию; учреждая систему центров развития или систему управления деятельности организации на основе развития кадров. Только когда менеджеры исполняют такую роль, работники могут понять и поверить, что высшее руководство привержено идеям развития кадров.

Можно провести подготовку линейных руководителей, с тем, чтобы они исполняли роль инструкторов, оценщиков и советников в ходе реализации стратегии. Данный механизм предназначен не только для того, чтобы расставить по местам тех, кто вовлечен в процесс, но и для того, чтобы приспособить стратегию для удовлетворения насущных потребностей различных служб и отделов.

*Консультантов* можно привлекать к работе на любом этапе. Они могут внести свой вклад в разработку стратегии, но всегда возникает обеспокоенность относительно того, что их вклад сводится к предложению готовых решений с незначительными переделками, а не к предложениям, действительно отвечающим потребностям организации. Полезно узнать мнение человека со стороны, но требуется некоторое искусство, чтобы очертить его роль. Консультанты могут сыграть очень важную роль, когда требуется провести большое количество курсов обучения за короткий период времени. Их недостатки заключаются в том, что консультанты никогда не могут полностью вникнуть в проблемы организации и что к ним могут относиться как к посторонним, навязывающим организации новые процессы.

# Цели обучения персонала

При благоприятных обстоятельствах обучение персонала выполняет важную двойную функцию наилучшего использования работника и его мотивацию:

Путем усовершенствования умений и навыков работника выполнять производственные задачи, в которых заинтересована компания, обучение позволяет более эффективно использовать человеческие ресурсы.

Путем создания у работника чувства мастерства в выполнении своей работы и признания руководством его заслуг повышается удовлетворенность работника своей работой.

В целом же, *преимущества* обучения работников могут быть следующие:

более высокий уровень производительности труда и качества работы; сокращение брака;

лучшая адаптируемость к новым производственным методам; меньше необходимость жесткого контроля;

снижение производственных аварий;

более высокий уровень удовлетворенности работой, что проявляется в сокращении текучести рабочей силы и пропусках работы.

# Причины внутрифирменного обучения

Иногда обучение является начальным этапом работы новичка, который, приходя в компанию, автоматически проходит обучение. Гораздо чаще внутрифирменного обучение работников обусловлено какими-либо событиями, например:

1. установкой нового оборудования или внедрением новых технологий, которые требуют новых или улучшенных навыков;
2. изменением производственных методов;
3. изменением продукта труда, что может потребовать обучения не только в области производственных методов, но и в области маркетинговых функций компании;
4. сделанным заключением о неэффективности работы;
5. нехваткой рабочей силы, что также требует повышения уровня квалификации ряда работников;
6. намерением руководства сократить брак, а также улучшить качество продукции компании;
7. ростом числа несчастных случаев и аварий на производстве;
8. продвижением или переводом отдельных работников компании.

Традиционные формы обучения новых сотрудников в компании иногда перестают соответствовать современным требованиям. Анализ программы обучения новичков в компании может показать, что цели, методы, нормативы обучения следует немедленно поменять.

# Систематический подход к внутрифирменному обучению

Как и любой другой бизнес- процесс, обучение может стать пустой тратой сил и времени, если оно не было тщательно проконтролировано. Если отсутствует логический систематический подход к обучению, оно может либо дать обучающемуся большой объем ненужных знаний и умений, либо, наоборот, недодать ему необходимого объема знаний и умений для его работы. После завершения курса обучения только проверка действенности может показать, были ли достигнуты поставленные в ходе обучения цели и только путем оценки можно попытаться установить соотношение затрат и пользы от обучения.

*Систематический подход* к обучению включает все приведенные ниже пункты программы обучения:

1. определение и анализ рабочего места (должности);
2. установление нормативов эффективности производства, в том числе с помощью советов опытных работников;
3. выявление у обучаемых работников достаточных способностей для того, чтобы добиться требуемых нормативов эффективности работы.

Далее рассматривается расхождение между пунктами 2) и 3). Это расхождение часто называют «недостатком обучения», хотя частично оно может образоваться за счет ошибок в организации производства, плохого качества исходных материалов или дефектов оборудования.

Программы обучения должны составляться с целью удовлетворения потребностей в обучении, выявленных в пункте 4).

* Отобранные работники направляются для прохождения курса обучения, промежуточные и окончательные результаты обучения, а также сама программа тщательно фиксируются.
* Оценивается эффективность работы обученного работника: если программа обучения была эффективной, то работник с легкостью достигает нормативов производства и эффективности, установленных в пункте 2) (проверка действенности).
* Предпринимается попытка высчитать затраты на обучение и сопоставить их с финансовыми выгодами, полученными за счет повышения эффективности работы обученных сотрудников. Если в результате расчетов установлено, что аналогичный результат может быть достигнут при меньших затратах, следует пересмотреть в соответствующую сторону всю программу обучения (оценка).

# Оценка долгосрочных потребностей в обучении

Многие программы обучения намеренно делаются достаточно продолжительными. По этой причине в какой-то степени представляют пустую трату времени, за исключением случаев, когда заранее составляются детальные, продуманные программы обучения. Внезапно возникшая потребность компании в высококвалифицированных работниках, естественно, не может быть удовлетворена за счет увеличения численности учеников четырехгодичных курсов подготовки.

Как правило, оценка долгосрочных потребностей в обучении осуществляется на уровне компании в целом и тем самым относится к *сфере планирования человеческих ресурсов*. Путем расчетов продолжительности контрактной работы, выявления тех должностей, на которых вскоре может ощущаться нехватка кадров, путем оценки возможного оттока кадров из компании и нынешнего уровня использования рабочей силы – этими действиями можно планировать характер обучения, которое потребуется в будущем, его начало и численность имеющихся или новых сотрудников, которых следует направить для прохождения обучения.

Если у компании ограничены финансовые ресурсы, подобный анализ может оказаться полезным для установления приоритетов в обучении.

# Обучение с отрывом и без отрыва от производства

Как будет происходить обучение – на рабочем месте или с отрывом от работы – определяется в основном тем, какие методы обучения будут использованы.

а) *Обучение без отрыва от производства* осуществляется в обычной рабочей обстановке: обучаемый использует настоящие рабочие инструменты, оборудование, документацию или материалы, которые он будет использовать и после завершения курса обучения. При этом обучаемый работник рассматривается как частично производительный работник.

б*) Обучение с отрывом от производства* проводится вне рабочего места, как правило, с использованием специально упрощенных учебных инструментов и оборудования. Обучаемый работник не считается производительной единицей с момента начала обучения, его работа начинается с выполнения упражнений. Обучение с отрывом от производства может осуществляться в производственных помещениях компании- работодателя, в центре обучения, который посещают работники нескольких различных компаний, а также в техникуме, вузе, профессионально- техническом училище.

# Преимущества и недостатки обучения на рабочем месте

а) *Преимущества* заключаются в следующем:

* Это менее дорогостоящее мероприятие, чем обучение с отрывом от основной работы, поскольку оно проводится на нормальном производственном оборудовании в нормальной рабочей обстановке.
* Обучение проводится на том оборудовании, которое фактически используется для данной производственной операции и на котором обучаемый будет работать впоследствии; поэтому проблем в дальнейшем не возникает.
* С самого начала обучаемый погружен в рабочую атмосферу впоследствии ему не придется адаптироваться к незнакомой обстановке и незнакомым людям как это было бы после обучения вне рабочего места в достаточно щадящих условиях.

***б )Недостатки*** обучения на рабочем месте:

* Инструктор, (как правило, это мастер или сосед по рабочему месту) может не иметь навыков преподавания, у него может не быть достаточно времени.
  + Если в компании применяется схема оплаты по результатам работы (сдельная оплата), это может мешать как инструктору, так и обучаемому в нормальной продуктивной учебе.
  + Обучаемому могут быть предложены неправильные методы работы, которые он и будет изучать вместо правильных.
  + В результате обучения на рабочем месте может образоваться большой объем брака и испорченных исходных материалов,
  + Существует опасность вывода из строя производственного оборудования.
  + Обучение происходит в производственных условиях, а именно в условиях стресса, т.е. в шуме, суете обучающийся стесняется своих ошибок и не застрахован от едких комментариев своих коллег. А известно, что стресс подавляет способность к обучению.

Некоторые формы обучения возможны только на рабочем месте, например, ротация операций, натаскивание (репетиторство) и обучение таким видам работ, которые редко требуются в ходе производственного процесса. И поэтому нет надобности специально обучать навыкам их выполнения с отрывом от производства. Напротив, теоретическая подготовка вряд ли может быть эффективно осуществлена в производственных условиях; обучающийся должен посещать техникум, вуз, специальный учебный центр, а это уже обучение с отрывом от основного места работы.

# Преимущества и недостатки обучения с отрывом от основной работы

а) ***Преимущества*** заключаются в следующем:

1. Поскольку обучение проводится квалифицированным инструктором, это гарантия высокого качества обучения.
2. Наличие специального учебного оборудования, если необходимо, более простого.
3. Обучающийся может осваивать новую специальность постепенно, в соответствии с плановыми этапами, используя специальные упражнения, что позволяет надежно освоить специальность.
4. Обучение с отрывом от производства может быть менее дорогостоящим, поскольку позволяет рабочему достичь более высокого уровня квалификации и нормативов скорости и качества.
5. На процесс обучения не оказывают негативного воздействия ни оплата труда, ни производственный шум, ни тот фактор, что неудачи обучаемого становятся известны всему коллективу.
6. Обучающийся с самого начала осваивает только правильные методы работы.
7. Обучающийся не ломает ценного оборудования, не выпускает брака и не портит исходных материалов.
8. Гораздо проще рассчитать затраты на обучение с отрывом от производства, поскольку это более самостоятельный вид деятельности, чем обучение прямо у станка.

б) ***Недостатки*** обучения с отрывом от производства:

1. Гораздо выше затраты на отдельное помещение, учебное

оборудование, инструкторов; все это может быть оправданно, если имеется регулярный приток учеников (эти затраты могут быть снижены, если несколько работодателей коллективно используют схемы группового обучения своих работников на этом учебном оборудовании).

1. Иногда возникают трудности, связанные с переносом знаний и навыков при переходе ученика с учебного на производственное оборудование и из благоприятной среды обучения в агрессивную среду производства.
2. Никакое обучение не может осуществляться с полным отрывом от производства некоторые навыки работы можно освоить только в реальных условиях производства с их установившимися приемами, методами и сетью взаимоотношений с другими работниками. Для иллюстрации этого отметим, что обучение вождению автомобиля может быть осуществлено на самом высоком уровне; однако водитель никогда не сможет достичь высот мастерства в вождении, пока он не приобретет опыта вождения в реальных условиях дороги; только после этого он научится адекватно реагировать на поведение других участников дорожного движения.

Некоторые методы обучения, которые приобрели особую важность в последнее время, могут осуществляться только с отрывом от основной работы, например, программное обучение, анализ умений и обучение

«путем открытий»; даже финальные стадии такого обучения должны проводиться с отрывом от основной работы.

# Методы профессионального обучения

Обучение правильному отношению к работе

Обучение работника адекватному отношению к работе, если оно отсутствует или неверно, задача крайне сложная, поскольку мотивы того или иного отношения часто слишком глубоко скрыты в тайниках личности и выявить их за короткое время невозможно. Обычные методы корректировки отношения сводятся к следующему:

1. *Тренировка в производственной обстановке в группе других*

*работников,* чье отношение к работе считается правильным. Хотя это медленный способ обучения, но ему альтернативы нет. Но важно, чтобы отношения к новичку со стороны окружающих в группе были доброжелательным, иначе пользы не будет.

1. *Обучение в процессе работы путем прикрепления новичка к старшему и опытному работнику,* который обладает правильным отношением к работе и личными качествами, способствующими формированию у новичка правильного отношения к работе. Примерами этого могут служить наставничество и работа с личными ассистентами.
2. *Обучение с отрывом от производства,* в процессе которого группа работников разбирает ситуационные примеры, специально разработанные для формирования правильного отношения к работе. Как правило, подобную группу делят на две подгруппы, каждая из которых потом дает отчет группе.

Таким образом, обсуждение в малых группах, затем подкрепляется обсуждением и обменом мнениями в большой группе. Хотя ленивый работник может иногда уклоняться от участия обсуждения в большой группе.

1. *Обучение с отрывом от производства путем участия в ролевых играх,* в которых заданная ситуация доведена до состояния кризиса. Роли участников ситуации распределяются среди работников. От них требуется воспроизведение в заданной ситуации поведения, характерного для тех специалистов, чьи роли они исполняют. Например, может разыгрываться ситуация, связанная с увольнением работника, беседой с проблемным клиентом и т.д. При данном методе обучения инструктор может быть уверен, что даже ленивые работники вовлечены в обучение, – он раздает им роли, которые те вынуждены играть.
2. *Т-группы* (тренинговые) *–* это метод обучения с отрывом от производства, который стал особо модным в последние десятилетия. Группа обучающихся (не более 12 человек) занимается исключительно тем, что обсуждает поведение в процессе работы каждого из ее участников. Начало

обычно дается группе с большим трудом. Члены группы испытывают неловкость и скованность. Затем обсуждение становится более активным, иногда даже чрезмерно эмоциональным. Участники группы азартно критикуют друг друга за отношение к работе. Некоторые при этом жестко критикуют м себя. Собрание группы обычно проводится в течение нескольких дней. Целью работы Т-групп частично является попытка спровоцировать сдвиги в отношении и поведении работников путем демонстрации им того, что думают о них окружающие, частично – показать важность личного поведения в групповом процессе (а именно таковыми являются практически все виды деятельности). Хотя влияние таких занятий на некоторых идивидуумов бывает психологически травмирующим, и они считают такие тренинги бесполезными.

# Обучение профессиональному умению

*Умение* можно характеризовать как практикуемый экспертный способ восприятия соответствующего стимула и ответные действия на него. Следовательно, обучение умению состоит из следующих шагов:

1. Распознавание стимулов, например, способность оценить степень однородности исходного материала.
2. Правильная реакция, например, задание верного угла наклона резца столяром.
3. Организация серии действий, причем каждая ответная реакция должна обеспечивать новый стимул, который, в свою очередь, провоцирует новую, более содержательную реакцию.

*Умение отличается от задач или функций* тем, что представляет собой модель поведения, а *функция* – это вид деятельности (например, отбор персонала, организация процесса выработки решения, аттестация работы персонала и т.п.), который, как правило, требует проявления нескольких(иногда не связанных) видов умений.

Таким образом, хотя мы иногда применяем выражение «умение вести собеседование», но проведение собеседования – это на самом деле функция,

требующая наличия ряда умений – умения общаться, слушать, анализировать и интерпретировать информацию и т.д.

*Умения в отношении трудоустройства* могут быть представлены структурно следующим образом:

а) технические умения, которые связаны с работой с физическими объектами или процессами;

б) межличностные умения, необходимые для действий в команде, для руководства другими и для успешного общения.

в) умение принимать решения и методики решения проблем.

г) умение собирать и добывать, а также распространять информацию, т.е. обработка информации.

# Образование, обучение и умение

*Образование* – это не совсем то же, что *обучение*. Если образование ценится само по себе, то обучение оценивается по его практическому применению. Образование направлено на понимание причинно- следственных связей и развитие способности оценивать и критически рассматривать информацию. Так, образованный человек способен или должен быть способен рассматривать конкретную задачу в более широком контексте связанных с этой задачей знаний, обладать критическим и независимым мышлением.

*Обучение* – это совсем не то, что *преподавание*, поскольку последнее включает целый ряд действий, например, оказание влияния, мотивация и постановка условий, так же, как и сам процесс «инструктирования».

# Методы обучения профессиональным навыкам

Традиционным методом обучения профессиональному умению является метод, известный под названием *«наблюдай за мной»* ( обучаемый должен наблюдать за действиями опытного работника и пытаться их воспроизвести). Но этот метод плох, если «инструктор» использует неправильные приемы работы или если работа настолько сложна, что овладеть ею методом

простого наблюдения невозможно.

Но многие виды деятельности содержат неявный элемент, который новичку трудно сразу уяснить, поэтому существует подход *последовательного* показа инструктором отдельных *элементов работы* (т.е. ее составляющих основных элементов):

а) лично выполняет работу, разбивая весь процесс на законченные этапы, каждый из которых может быть освоен как *отдельная операция*;

б) исследует каждый этап, чтобы определить и описать ключевые моменты;

в) обеспечивает наличие исходных материалов и необходимого оборудования для процесса обучения;

г) проводит с обучаемым беседу, чтобы выявить уровень знаний потенциального ученика о работе и попытаться заинтересовать его овладении навыками этой работы;

д) показывает ученику поэтапное выполнение работы. После этого работу выполняет ученик.

При необходимости инструктор повторяет некоторые движения, чтобы ученик лучше их уяснил, а затем их повторяет ученик.

Это достаточно дешевый метод обучения, приемлемый, когда число учеников невелико. Применение этого метода профессионального обучения приносит успех, когда работа наглядна, когда можно видеть самые важные ее элементы, а умственные процессы второстепенны и относительно неважны (например, упаковка товара, методы уборки и т.п.).

# Метод обучения: анализ профессиональных приемов

Этот метод профессионального обучения специально предназначен для таких видов деятельности, которые требуют высокой степени сноровки и координации. Действия высоко квалифицированного работника анализируются с высокой степенью детализации для выявления и описания:

а) действий, которые выполняет каждый палец, каждая нога и рука работника;

б) сочетаний этих действий;

в) набора сигналов о начале и завершении действий, которые распознает работник в процессе выполнения операций;

г) чувств, при помощи которых работник улавливает эти сигналы;

д) возможных дефектов, которые могут иметь предметы труда; они классифицируются, определяются причины возникновения дефектов и методы их устранения, а также избегания. На основе всей этой информации составляется схематический анализ профессиональных приемов и проводится анализ дефектов. Далее разрабатываются серии упражнений для тренировки ученика, обучению поэлементно сложным движениям.

Этот метод предполагает обучение с отрывом от основной работы. Он достаточно дорогостоящий и требует длительной подготовки. Но применение этого метода может быть оправдано только тем, что, используя этот метод, компания собирается обучить большое число учеников или если их обучение отнимет гораздо больше времени, т.е. более одного месяца. В подобных случаях значительные первоначальные затраты на привлечение опытного консультанта, специальное оборудование и помещение для обучения могут впоследствии окупиться сторицей.

# Метод открытий

Эта методика обучения профессиональным навыкам была разработана в последние годы и с особым успехом применяется для переподготовки работников старшего возраста. Во многом она аналогична новым методам, используемым в начальной школе. Это более мотивирующий метод, чем прочие формы обучения, поскольку дает ученику возможность самому раскрыть эти принципы, а наградой ему служит самостоятельно найденное решение.

Обучение должно удовлетворять пяти основным требованиям:

1. понимание того, что должно быть сделано;
2. развитие соответствующих рефлексов;
3. формирование адекватного отношения;
4. запоминание;
5. изучение процедур, связанных с выполнением работы (последовательность операций).

Этот метод представляет существенные трудности с точки зрения его организации и администрирования. При этом никто не может гарантировать полного успеха обучения.

# Освоение знаний

Ни один работник не может достигнуть успеха на выбранном поприще без детального знания своей работы. Анализ работы может показать, какие именно знания требуются для ее выполнения, к примеру, по следующим направлениям:

1. Цель работы – функция данной работы в рамках производственного процесса подразделения, предприятия в целом;
2. Необходимая информация для выполнения работы;
3. Юридические (правовые) требования;
4. Нормативы качества;
5. Инструменты и оборудование;
6. Исходные материалы для работы;
7. Технические знания (например, отчетность, научные или инженерные знания);
8. Личные контакты – взаимоотношения, сложившиеся с другими работниками в процессе выполнения работы;
9. Процедуры – порядок выполнения различных производственных операций и действий.

В отличие от *отношения* и *умения* ***знания*** можно получить различными способами, большинство из которых недороги и удобны.

Это методы:

*«Натаскивание» –* варьируется от «сидения рядом», до официальных регулярных занятий, на которых опытные работники объясняют суть работы, наблюдают за работой обучающихся, инструктируют дополнительно по тем или иным поводам и особенностям выполняемых рабочих операций;

демонстрируют как надо правильно выполнять рабочие действия и т.п.

*Наставничество –* более формальный метод, когда более опытный работник компании консультирует своего более молодого (неопытного) коллегу по проблемам, касающихся организации работы.

В некоторых компаниях принято прикреплять новичков к наставникам на весь период их обучения. Эту роль обычно выполняет работник, не являющийся непосредственным начальником новичка.

*Официальные лекции*. Лекция представляет собой процесс передачи заранее подготовленных наборов фактов и мнений. Лектор (обычно старший по должности работник) акцентирует внимание обучающихся на основных пунктах, хотя лишь меньшая часть информации запоминается обучающимися (до 25%).

## Прочие методы:

* + организация для обучающихся *экскурсий и посещений* других отделов (подразделений) компании;
* *снабжение* обучающихся различными руководствами, диаграммами, инструкциями;
* *моделирование* (когда по окончанию обучения обученного просят сначала воспроизвести производственный процесс с использованием материалов, имитирующих сырье или документы);
* *баскет-метод* – изучение корреспонденции руководителем и принятие решений на основе данных корреспонденции, т.е. работа с потоком документов. (это разновидность моделирования);
* *самообучени*е (для людей, обладающих интеллектом выше среднего уровня).

# Повышение квалификации руководящих кадров

В словаре терминов говорится*, что повышение квалификации руководящих кадров* – это «систематический процесс подготовки эффективных менеджеров на всех иерархических уровнях организации с учетом текущих и будущих потребностей в руководящих кадрах, оценкой нынешних и потенциальных управленческих качеств менеджеров и использованием наилучших средств для повышения их квалификации как руководителей до требуемого уровня».

Из этого определения следует, что повышение квалификации руководящего персонала включает следующее:

1. Планирование человеческих ресурсов с целью оценки потребностей в руководящих кадрах.
2. Оценка возможностей нынешнего состава менеджеров компании, иногда с использованием программы управления методом оценки эффективности.
3. Владение методами развития управленческих навыков

Повышение квалификации руководящих кадров может проводиться как внутри фирмы, так и на специальных курсах повышения квалификации. Всю большую популярность в сравнении с подобными курсами в западном менеджменте приобретают внутрифирменные программы. Особенно программы, в которых задействована группа сотрудников, работающих совместно, или весь штат подразделения.

Методы эти делятся на три категории:

1. *Приобретение знаний*. Этот процесс представляет наименьшие трудности. Изучение специфики компании осуществляется путем стажировок, наставничества или самообразования; посещение внешних курсов дает возможность осваивать специальные управленческие методики и изучать общую среду бизнеса.
2. *Развитие умений планировать, способностей к творческой и аналитической работе.* Эта категория представляет наибольшие трудности. Способности к творческой и аналитической работе можно развить только практикой как в реальной рабочей среде, так и в условиях смоделированных ситуаций. К числу последних (для развития этих способностей) относится:

* изучение ситуационных примеров и ролевые игры;
* упражнения по баскет-методу;
* деловые игры, в которых принимают участие две и более команды; например, на основе предоставленной информации осуществить маркетинг воображаемого продукта. Последствия принятых в ходе игры решений оцениваются (как правило, при помощи компьютерной программы) и доводятся до сведения играющих. Команда, которой удалось обеспечить максимальную прибыль, объявляется победителем.

К числу методов, используемых в *реальной рабочей среде*, относятся следующие:

* *Проекты*, т.е. специальные предписания, выдаваемые менеджерам, которые должны вникнуть в проблему компании, представить свои рекомендации и иногда даже осуществить их на практике.
* *Советы молодых специалистов* – совет директоров компании делегирует группе молодых менеджеров полномочия принимать решения по ряду второстепенных вопросов.
* *Обучение в процессе работы*, когда менеджер приступает к выполнению незнакомой ему работы и в процессе ее выполнения осваивает новый набор управленческих навыков. При этом менеджер должен анализировать проблемы, связанные с работой, формулировать решения, проводить их в жизнь (естественно, под руководством опытного старшего руководителя) и осуществлять мониторинг их последствий.

## Навыки общения

В последние годы именно этой категории методов повышения квалификации уделяется повышенное внимание. Развитие этих навыков осуществляется на специальных курсах. Основными методами тут являются следующие:

* Корректировка отношения, например, путем участия в Т-группах или ролевых играх.
* Курсы освоения навыков работы в команде и управленческих стилей, как правило, проводимые консультантами: формируются группы,

призванные совместно выполнять относительно несложные задачи, затем следует коллективное обсуждение поведения членов команды и уроков, которые можно извлечь их совместного опыта работы.

* Анализ индивидуального поведения на основе формальной системы, иногда даже с теоретической базой, например, операционный анализ.
* Обучение технологиям общения. Это зеркальное отражение метода корректировки отношения, в основе которого лежит предположение, что изменение (или корректировка) отношения приведет к изменению поведения работника. Вместо попыток изменить отношение менеджеров обучают непринужденному рукопожатию, искренней улыбке, поддержание зрительного контакта в ситуациях, наиболее приближенных к реальным (например, при моделировании аттестационного собеседования). Обучаемый сам понимает преимущество владения технологиями общения и под влиянием этого постепенно меняет свое отношение.
* Лекции по психологии восприятия, мотивации, группам, как правило, в сочетании с одним из перечисленных методов.
* Выездные курсы по совершенствованию управленческого стиля – метод предполагает, что качества, необходимые для успешной работы по управлению, можно приобрести на кратких выездных курсах менеджмента, на которых освоение премудростей науки сочетается с физической активностью, например, небольшими восхождениями на невысокую гору, спортивным ориентированием и пр. Считается, что подобные виды деятельности активизируют организационные способности, способствуют управлению командами, совершенствуют способность контролировать других и действовать в условиях неопределенности.

Среди оппонентов, критически относящихся к академической практике повышения квалификации руководящего персонала выражаются мнения, что среда, в которой осуществляется подготовка менеджеров, порой достаточно искусственна, слишком далека от реальных ситуаций из жизни руководителя. И они утверждают, что большая часть аспектов успешного руководства

может быть постигнута только на практике, а нормальная конкуренция между управленческими работниками одного уровня обеспечивает их расслоение и приводит самых способных к управлению компанией. Существуют и другие критические аргументы.

# Управление карьерой

*Карьера* (от фр. carriere) – это успешное продвижение в области общественной, служебной, научной или производственной деятельности, достижение общественно значимого результата. По отношению к профессиональной деятельности карьера может быть определена как процесс перемещения по служебной лестнице, сопровождающийся повышением социального, профессионального или служебного статуса.

Существуют следующие *виды карьеры*:

* Горизонтальная карьера – перемещение работника без изменения иерархического уровня и социального статуса.
* Вертикальная карьера – перемещение работника с изменением иерархического уровня и социального статуса.
* Профессиональная карьера – повышение квалификации и освоение смежных профессий.
* Административная карьера – увеличение диапазона управления, властных возможностей, объема ответственности.
* Восходящая карьера связана с приобретением новых возможностей в освоении социального пространства.
* Нисходящая карьера связана с утратой определенных возможностей.
* Тупиковая карьера связана с ограничениями в изменениях.
* Внутриорганизационная карьера – продвижение в рамках одной организации.
* Центростремительная карьера – продвижение, направленное на завоевание ведущей роли в деятельности организации (предприятия).

В соответствии с определением понятия «карьера», необходимо выделить *цель и задачи* карьерного продвижения. Цели, которые преследует

организация, осуществляя карьерное планирование, принципиально отличаются от целей, которые преследует работник, продвигаемый по карьерной лестнице.

*Цель сотрудника* – изменение существующего положения в соответствии с личностными особенностями или в соответствии с содержанием данной ситуации (например, ребенок пошел учиться, и в семье ощущается нехватка денег). Результатом такого изменения для сотрудника является оптимизация трудовых отношений с позиций получаемого им результата, например, повышение стоимости его рабочего часа, или изменение режима работы, или приобретение дополнительных возможностей, связанных с изменением социального статуса. Повышение стоимости рабочего часа - характерный элемент карьеры преподавателя, менеджера. Изменение режима работы - характерный элемент карьеры административного работника в государственной структуре. Приобретение дополнительных возможностей, связанных с изменением социального статуса - характерный элемент карьеры военного, частного предпринимателя.

*Цель организации* - изменение существующего положения в соответствии со стратегическими или текущими задачами деятельности предприятия. Результатом такого изменения также является оптимизация трудовых отношений. Однако на этот раз – с позиций результата, получаемого организацией, например:

* могут быть снижены затраты на привлечение сторонних специалистов для выполнения определенных работ;
* несколько сотрудников могут быть заменены одним;
* может быть увеличена эффективность использования рабочего времени.

*Снижение затрат* на привлечение сторонних специалистов - характерный элемент карьерного планирования на предприятиях с активной кадровой политикой при выбранной гуманистической интенсивной стратегии использования человеческих ресурсов. Несколько сотрудников могут быть заменены одним – характерный элемент карьерного планирования на предприятиях с технократической интенсивной стратегией использования ЧР.

Увеличение эффективности использования рабочего времени каждым сотрудником - характерный элемент кадрового планирования предприятий с технократической интенсивной и гуманистической интенсивной стратегиями использования ЧР, а также предприятий с технократической экстенсивной стратегией использования ЧР (например, торговых предприятий).

Необходимо помнить, что если предприятие не ставит перед собой целей, связанных с планированием карьеры сотрудников, процесс карьерного роста и соответствующих изменений в кадровом составе становится неуправляемым, стихийным.

Необходимо помнить также, что необходимость карьерного роста существует на любых предприятиях. В случае, если существование предприятия (организации) не связано с результативностью деятельности, целью карьерного планирования становится поддержание существующей структуры организации, обеспечение заполнения имеющихся вакансий. Такой подход к карьерному планированию характерен для организаций, реализующих гуманистическую экстенсивную стратегию использования ЧР, то есть для административных учреждений и властных структур.

Встречающееся в учебной литературе представление о целях карьерного планирования как об альтруистических задачах, стоящих перед руководством, несостоятельно. К примеру, *цели карьеры состоят в том, чтобы*:

* профессия или занимаемая должность соответствовали самооценке и поэтому доставляли моральное удовлетворение;
* работа находилась в местности, природные условия которой благоприятно действуют на состояние здоровья и позволяют организовать хороший отдых;
* условия работы усиливали возможности человека и развивали их;
* работа носила творческий характер и позволяла достичь определенной степени независимости;
* труд хорошо оплачивался или была бы возможность получать большие побочные доходы;
* работа позволяла продолжать активное обучение, заниматься воспитанием детей и домашним хозяйством.

Можно отметить, что перечисленные цели, конечно же, важны для самого работника, и составной частью управления персоналом организации является оказание помощи работнику в реализации его жизненных целей как важного условия мотивации его поведения в трудовой деятельности по крайне мере на данном предприятии.

Но, вместе с тем, осуществляя карьерное планирование, необходимо помнить о целях существования самой организации, о специфике деятельности, об особенностях формирования ее кадрового состава. Карьерное планирование является средством удовлетворения некоторой части потребностей предприятия в квалифицированном персонале. В основе карьерного планирования лежит оценка потребностей предприятия в человеческих ресурсах, как на определенный период, так и в целом. Эта оценка выполняется при помощи методов, изученных ранее. Далее, необходимо оценить потенциал сотрудников, а также возможные затраты на переподготовку, переквалификацию, поиск новых сотрудников и затраты на адаптацию как в том, так и в другом случаях.

Оценка потенциала и затрат на персонал производится с использованием специальных методик. На основании результатов сопоставления полученных данных составляются схемы (рис. 8.1) и программы карьерного роста.

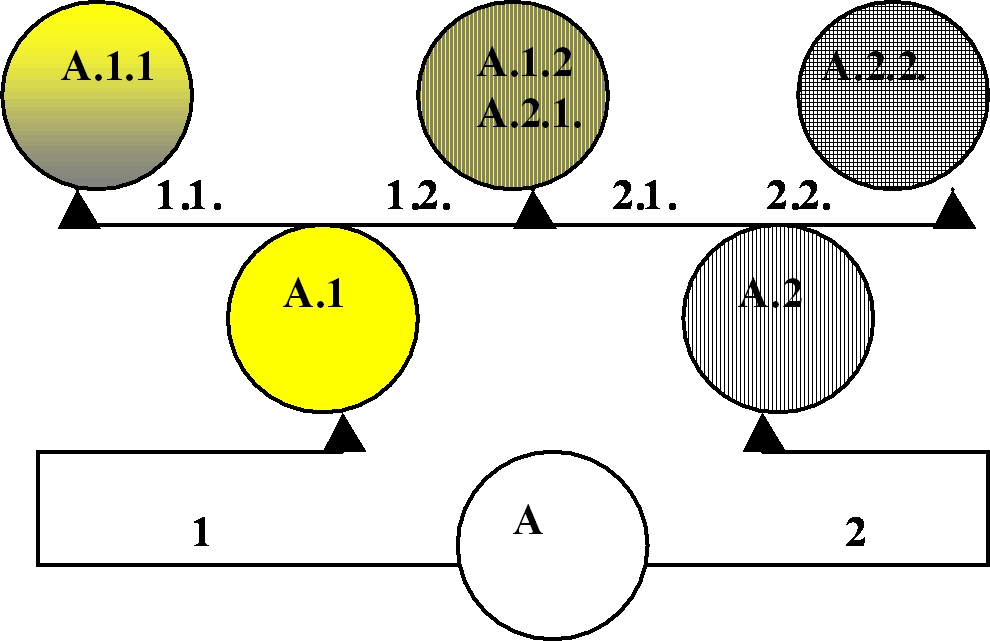


Рис. 8.1 Схема карьерного роста работника с учетом возможных изменений потребности предприятия в ЧР.

На рисунке представлены:

1,2,1.1….2.2. - условия выбора ступени карьерного роста, определяемые состоянием предприятия.

А, А.1….А.2.2. - характеристика определенной ступени карьерного роста для сотрудника «А», включающая в себя необходимый объем работы и ответственности, профессиональный уровень, возможности дальнейшего продвижения.

В современной рыночной экономике огромное значение придается постоянному развитию персонала организаций. Существуют стратегические подходы к развитию, включающие ряд позиций: разрабатывается стратегия, планы и политика по развитию персонала; развитие персонала интегрируется с другими аспектами управления человеческим ресурсами; особое значение придается эффективности ориентированных на будущее затрат и результатов, с точки зрения оценки деятельности по развитию кадров, и др.

Развитие персоналом основывается различных обучающих процедурах, развитии на рабочем месте путем накопления опыта в процессе самой работы

и наставничества, а также обучения с отрывом от основной работы.

Каждый из подходов имеет как положительные стороны, так и ограничения. В частности, некоторые методы обучения, которые приобрели особую важность в последнее время, могут осуществляться *только с отрывом от основной работы*, например, программное обучение, анализ умений и обучение «путем открытий»; даже финальные стадии такого обучения должны проводиться с отрывом от основной работы.

К *основным методам* профессионального обучения относятся: 1) тренировка в производственной обстановке в группе других работников; обучение в процессе работы с наставником; 3) обучение с отрывом от производства (разбор ситуационных задач в учебной аудитории и т.п.); 4) ролевые игры; 5) тренинговые группы (Т-группы);

Анализ работы может показать, какие именно знания требуются для ее выполнения.

К методам повышения квалификации руководящих кадров относятся: 1) приобретение знаний; 2) развитие умений планировать, способностей к творческой и аналитической работе; 3 развитие коммуникативного мастерства (способностей и навыков общения).

По отношению к профессиональной деятельности *карьера* может быть определена как процесс перемещения по служебной лестнице, сопровождающийся повышением социального, профессионального или служебного статуса. *Карьерное планирование* является средством удовлетворения некоторой части потребности предприятия в человеческих ресурсах (ЧР). В основе карьерного планирования лежит оценка потребностей предприятия в ЧР как на определенный период, так и в целом. Осуществляя *карьерное планирование*, необходимо помнить о целях существования организации, о специфике деятельности, об особенностях формирования кадрового состава.

**Лекция . ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА**

***Цель занятия –*** сформировать у студентов понимание сущности и содержания технологии управления адаптацией новых работников и определения места данной технологии в процессе управления персоналом организации.

***Задачи:***

* раскрыть сущность и виды процесса трудовой адаптации, раскрыть содержание ее различных этапов
* сформировать понятие «управление процессом трудовой адаптации работника», охарактеризовать систему управления адаптацией
* представить модель оптимального распределения обязанностей между непосредственным руководителем адаптанта и менеджером по персоналу
* дать анализ общей и специализированной программами адаптации
* ознакомить с промерной программой введения в должность.

ПЛАН

1. Сущность, виды и этапы адаптации
2. Цели и задачи системы управления адаптацией
3. Программы адаптации
4. Введение в должность

**1. Сущность, виды и этапы адаптации**

Облегчить вхождение новых сотрудников в организацию призваны процедуры адаптации. **Адаптация – это процесс активного приспособления человека к новой среде; применительно к нашему разговору – это процесс приспособления работника к условиям внешней и внутренней среды предприятия.**

В теории и практике управления персоналом принято выделять виды адаптации по следующим критериям:

1.*По отношениям субъект-объект:*

* ***активная*** — когда индивид стремится воздействовать на среду с тем, чтобы изменить ее (в том числе и те нормы, ценности, формы взаимодействия и деятельности, которые он должен освоить);
* ***пассивная*** — когда он не стремится к такому воздействию и изменнию.

2. *По воздействию на работника:*

* ***прогрессивная*** — благоприятно воздействующая на работника;
* ***регрессивная*** — пассивная адаптации к среде с отрицательным содержанием (например, с низкой трудовой дисциплиной).

3. *По уровню:*

* ***первичная*** — когда молодой человек впервые включается в постоянную трудовую деятельность на конкретном предприятии;
* ***вторичная*** — при последующей смене работы.

4. *По направленности:*

* ***социально-психологическая адаптация***
* ***организационная адаптация***
* ***профессиональная адаптация***
* ***психофизиологическая адаптация***
* ***экономическая адаптация***
* ***культурно-бытовая адаптация*** Таким образом, трудовая адаптация – это сложный и многогранный процесс, структуру которого можно показать в виде схемы:

В процессе адаптации новичка в новой организации прослеживаются следующие *стадии*:

1. ***Ознакомление,***т.е. получение информации о новой ситуации, критериях оценки деятельности, нормах поведения;
2. ***Приспособление,***т.е. усвоение новым сотрудником основных ценностей организации при одновременном сохранении большинства собственных установок;
3. ***Ассимиляция,***т.е. полное приспособление работника к группе;
4. ***Идентификация,*** т.е. отождествление целей служащего с целями организации. По характеру идентификации различают безразличных, частично идентифицированных и полностью идентифицированных работников. «Костяк» организации, ее ядро, составляют полностью идентифицированные сотрудники.

Чаще всего личность четко осознает процесс адаптации и стремится успешно его завершить и определить свой новый социальный статус. Этому способствует то, насколько быстро и хорошо человек усваивает социальные роли в коллективе, разделяет его нормы и ценности, осознает цели и мотивы в рамках профессии, происходит сближение собственных ориентиров с ориентирами группы.



Рисунок 1. Структура трудовой адаптации

**2. Цели и задачи системы управления адаптацией**

*Необходимость* управления адаптацией определяется тем, что неадаптированный работник, как правило, работает хуже адаптированного, а его *возможность* управления процессом адаптации доказана опытом отечественных и зарубежных предприятий и организаций.

**Управление процессом адаптации** — **это активное воздействие на факторы, предопределяющие ее ход, сроки, снижение неблагоприятных последствий и т. п.** Управление процессом адаптации предполагает достижение следующих принципиальных целей:

* *уменьшение стартовых издержек*
* *уменьшение испытываемых новым работником озабоченности и страха провала в работе и в отношениях с новыми коллегами*
* *сокращение текучести рабочей силы*
* *экономия времени непосредственного руководителя и сотрудников по работе*
* *развитие позитивного отношения к работе, реализма в ожиданиях и удовлетворенности работой.* .

Адаптация работника на производстве, эффективное управление этим процессом требуют большой организационной работы, формирования системы управления адаптацией. Данная система, на взгляд многих специалистов, должна включать:

1. ***Специализированные службы адаптации кадров*.** На различных предприятиях организационно это делается по-разному в зависимости от численности персонала, структуры управления предприятием, наличия и организации системы управления персоналом, нацеленности администрации предприятия на решение социальных задач в сфере управления производством и других моментов службы адаптации работника могут выступать как

* самостоятельные структурные подразделения (отдел, лаборатория)
* входить в состав других функциональных подразделений — в отдел кадров, социологическую лабораторию, отдел труда и заработной платы и т.п.

Важно, чтобы служба адаптации была составным звеном общей системы управления персоналом на предприятии.

2. ***Специалист по управлению адаптацией***(в случае отсутствия специализированного подразделения).

**Задачами** подразделения или специалиста по управлению адаптацией в области организации технологии процесса адаптации являются:

* организация семинаров, курсов по различным вопросам адаптации
* организация индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником
* проведение интенсивных краткосрочных курсов для руководителей, вновь вступающих в должность
* организация специальных курсов подготовки наставников
* использование метода постепенного усложнения выполняемых новичком заданий
* подготовка и выдача разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом
* подготовка замены при ротации кадров; проведение в коллективе специальных полевых иго по сплочению сотрудников.

3**. *Непосредственный руководитель адаптанта (линейный менеджер).***

Процесс адаптации значительно облегчается участием в нем руководителя. В его обязанности входит:

* проведение предварительной работы с будущими коллегами с целью создания благоприятных ожиданий в отношении новичка
* назначение наставника
* проверка готовности рабочего места
* представление новичка членам первичного трудового коллектива
* организация содействия адаптанту в освоении требований рабочего места
* подготовка и выдача разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом.

В течение первой недели руководителю желательно ежедневно видеться с работником, узнавать об успехах и помогать устранить проблемы. Это позволит в максимально короткие сроки составить представление о его слабостях и достоинствах, взаимоотношениях в коллективе, исполнительности, внешнем виде.

Оптимальное распределение обязанностей между непосредственным руководителем адаптанта и менеджером по персоналу представлено в таблице 1.

Таблица 1

Распределение обязанностей между линейным менеджером

и менеджером по персоналу

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Функции и мероприятия  по ориентации** | **Обязанности** | |
| **непосредственного  руководителя** | **менеджера по персоналу** |
| 1. Составление программы ориентации | + | + |
| 2. Ознакомление новичков с фирмой и ее историей, кадровой политикой, условиями труда и правилами |  | + |
| 3. Организация экскурсий по рабочим местам |  | + |
| 3.Представление непосредственному руководителю, инструктору по обучению |  | + |
| 4. Объяснение задач и требований к работе | + |  |
| 5. Организация обучения | + | + |
| 5. Введение работника в рабочую группу | + |  |
| 6. Поощрение помощи новичкам со стороны опытных работников | + |  |

**Инструменты управления адаптацией**

К числу наиболее часто используемых инструментов управления адаптацией обычно относят:

* нормативные инструменты (ЛНА): Положение об адаптации и Положение о наставничестве
* организационно-процедурные: собеседование в ходе отборочных процедур, Программы адаптации, Программы введения в должность, Индивидуальный план развития новичка, экскурсии по предприятию, тренинги, стажировки;
* информационные: Памятка новому сотруднику, Книга нового сотрудника, Страничка новичка на внутреннем сайте компании, Буклет-путеводитель по компании, Информационная доска, Памятка по коммуникациям и т.д.;
* обратной связи: Лист оценки работника, Лист оценки введения в должность, Отзывы о наставничестве, Отзыв молодого специалиста об эффективности деятельности системы наставничества в организации, Вопросник для анализа качества работы наставника, Бланк выполнения задач, установленных на период испытательного срока
* репутационные: Обращение руководителя компании к новому сотруднику, Приветствие Президента компании и пр.

**3. Программы адаптации**

**Программа адаптации представляет собой набор конкретных действий, которые нужно произвести сотруднику, ответственному за адаптацию, с новым работником**. Большинство авторов разделяют обозначенную программу на общую и специальную (специализированную).

***Общая программа адаптации***нацелена на вхождение нового работника в организацию в целом. В ходе проведения общей программы должны затрагиваться следующие вопросы:

1. *Общее представление о компании*
2. *Политика организации*
3. *Оплата труда*
4. *Дополнительные льготы*
5. *Охрана труда и соблюдение техники безопасности*
6. *Работник и его отношения с профсоюзом*
7. *Служба быта*
8. *Экономические факторы*

Затем может быть проведена ***специальная программа адаптации****,* осуществляемая как в формах бесед с сотрудниками того подразделения, в которое пришел новичок, так и собеседований с руководителем (непосредственным и вышестоящим). Обычно в специальной программе затрагиваются следующие вопросы:

1. *Функции подразделения*
2. *Рабочие обязанности и ответственность*
3. *Требуемая отчетность*
4. *Процедуры, правила, предписания*
5. *Представление сотрудникам подразделения.*

В результате процесса адаптации (независимо от того, протекал ли он управляемо либо стихийно) организация получает адаптированного сотрудника. *Адаптированность человека в конкретной трудовой среде проявляется:*

* в его поведении
* показателях трудовой деятельности, эффективности труда (его количестве, качестве)
* усвоении социальной информации и ее практической реализации,
* росте всех видов активности (трудовой, общественно – политической, познавательной)
* удовлетворенности различными сторонами трудовой деятельности (содержанием труда, заработной платой, организацией труда, условиями труда, морально-психологическим климатом в организации, возможностью общеобразовательного и профессионального роста и т.д.).

**4. Введение в должность**

Органической частью программ адаптации персонала является введение в должность. Введение в должность представляет собой совокупность мероприятий, проводимых администрацией организации по управлению профессиональной и организационной адаптацией сотрудника. Программа введения в должность преследует следующие ***цели:***

* предоставить новому сотруднику информацию, необходимую для скорейшей адаптации к новой работе
* создание таких условий, при которых сотрудник захочет остаться работать в данной организации.

При определении ***задач*** программ введении в должность необходимо ясно представлять, какие результаты менеджер по управлению персоналом надеется получить. Если задачей курса является, например, умение управлять самолетом или писать деловые письма, он должны быть уверен, что все этапы программы направлены на осуществление этой задачи.

Это означает, что если составляется программа курса, направленного на приобретение практических навыков, необходимо обеспечить слушателям курса возможность пройти практику в данной области. Кроме того, в программу необходимо включить достаточное количество упражнений и тестов для того, чтобы слушатели курса знали, каковы их успехи в приобретении необходимых навыков.

**Задачи** программ введения в должность обычно представляют собой перечень тех знаний, умении и навыков, которые новый работник должен приобрести для успешного выполнения рабочих функций. Например, задачи программы введения в должность работников одного из предприятий Екатеринбурга сформулированы следующим образом:

«По окончанию введения в должность сотрудник будет знать:

1. О выплате зарплаты и пособий
2. О порядке действий в аварийной обстановке
3. О дисциплине и процедуре разрешения трудовых споров
4. О структуре компании
5. О системе обучения и повышения квалификации сотрудников данной компании
6. О действиях, которые предпринимает компания для успешного введения в должность каждого нового сотрудника.
7. О помощи, которую работник может получать от коллег и руководства.
8. О содержании рабочих функций»

В результате затрат на разработку, внедрение и поддержание эффективной процедуры адаптации организация должна получить следующий результат:

1. снижение издержек по поиску нового персонала
2. снижение количества увольнений сотрудников, проходящих испытательный срок как по инициативе администрации, так и по собственному желанию
3. формирование кадрового резерва (наставничество — это возможность для опытного сотрудника приобрести опыт руководства)
4. сокращение времени выхода на точку рентабельности для новых сотрудников***.***

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Что такое трудовая адаптация? Какова ее структура?
2. Раскройте содержание основных этапов адаптационного процесса.
3. Как соотносятся друг с другом понятия «социализация», «профориентация» и «трудовая адаптация»?
4. Какие преимущества получает организация, создающая и реализующая программы адаптации?
5. Каким образом распределяются функции и ответственность по управлению адаптацией нового сотрудника между специалистом по управлению персоналом и непосредственным руководителем адаптанта?
6. Какую роль играет институт наставничества в процессе адаптации? По каким критериям следует назначать наставника?
7. С какой целью в организациях разрабатываются программы адаптации?
8. Каково содержание программ адаптации и формы реализации этих программ?
9. Назовите критерии адаптированности работника. Каковы главные условия успешной адаптации?
10. Существуют ли в организации, где Вы работаете, программы адаптации и институт наставничества? Какие формы работы с адаптантами используются? Оценивается ли эффективность данных программ?

**Лекция . УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА**

***Цель занятия –*** сформировать у студентов понимание сущности деловой карьеры работника и содержания деятельности руководителя организации и службы управления персоналом по управлению деловой карьерой специалиста.

***Задачи:***

* определить сущность деловой карьеры и рассмотреть ее основные виды
* проанализировать содержание основных этапов карьеры менеджера и фазы развития профессионала
* охарактеризовать процесс выбора карьеры и сформулировать правила выбора карьеры
* дать определение понятий «развитие карьеры», «планирование карьеры» и «управление карьерой персонала» и сформулировать задачи, стоящие перед менеджером по персоналу, по управлению карьерой специалистов и руководителей.

ПЛАН

1. Сущность и типология карьеры

2. Этапы карьеры. Фазы развития профессионала

3. Выбор карьеры. Правила выбора карьеры

4. Управление карьерой

**1. Сущность и типология карьеры**

**Карьера – профессиональный рост человека, рост его влияния, власти, авторитета, статуса, выраженный в его продвижении по ступеням иерархии, квалификационной лестницы, вознаграждения и престижа.** Фактически карьера является процессом овладения специалистом определенными ценностями, благами.

Таковыми являются:

* должностные ступени, уровни иерархии
* ступени квалификационной лестницы и связанные с ней разряды, дифференцирующие навыки и знания людей по уровню мастерства
* статусные ранги, отражающие величину вклада работника в развитие организации (выслуга лет, уникальные рациональные предложения, судьбоносные для организации) его положение в коллективе
* ступени власти как степени влиятельности в организации, участие в принятии важных решений, близость к руководству
* уровень материального вознаграждения, дохода (уровень заработной платы и разнообразие социальных льгот).

Многообразие и сложность явления карьеры отражается в многообразии ее видов, в разнообразии подходов к ее типологизации. Для классификации видов карьеры можно выделить множество различных оснований, признаков, критериев (таблица 1).

Таблица 1

Виды карьеры

|  |  |
| --- | --- |
| **Критерии классификации** | **Виды карьеры** |
| 1. Среда рассмотрения | - ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ  - ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННАЯ  - МЕЖОРГАНИЗАЦИОННАЯ |
| 2. Направление движения работника в структуре организации | - ВЕРТИКАЛЬНАЯ  - ГОРИЗОНТАЛЬНАЯ  - ЦЕНТРОСТРЕМИТЕЛЬНАЯ |
| 3. Принадлежность к определенной сфере профессиональной деятельности | - КАРЬЕРА МЕНЕДЖЕРА  - КАРЬЕРА ЮРИСТА  - КАРЬЕРА ВРАЧА |
| 4. Характер происходящих изменений | - ВЛАСТНАЯ  - КВАЛИФИКАЦИОННАЯ  - СТАТУСНАЯ  - МОНЕТАРНАЯ |

В зависимости от среды рассмотрения карьеру традиционно делят на профессиональную и внутриорганизационную.

***Профессиональная карьера***характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержание индивидуальных способностей, наконец, уход на пенсию.

***Межорганизационная карьера*** — вид карьеры, означающий, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие профессиональных способностей, уход на пенсию с сохранением работы на различных должностях в разных организациях. Эта карьера может быть специализированной и неспециализированной.

По содержанию происходящих в процессе карьерного движения изменений можно выделить такие виды карьеры, как властная (рост влияния), квалификационная, статусная, монетарная).

***Властная карьера***связана либо с формальным ростом влияния в организации посредством движением вверх по ступеням иерархии, либо с ростом неформального авторитета работника в организации.

***Квалификационная карьера***предполагает профессиональный рост, движение по разрядам тарифной сетки той или иной профессии.

***Статусная карьера*** *-* это повышение статуса работника в организации, выражаемое либо в присвоении очередного ранга за выслугу лет, либо почетного звания за значительный вклад в развитие фирмы.

***Монетарная карьера***– это повышение уровня вознаграждения работника, а именно уровня оплаты труда, объема и качества предоставляемых ему социальных льгот.

Кроме того, можно выделять виды карьеры по признаку принадлежности к определенной отрасли профессиональной деятельности, определенной профессии. Например, вполне обоснованно можно говорить о карьере менеджера, карьере преподавателя, юриста, врача и т.д. *Карьера менеджера представляет собой наиболее сложный вид карьеры.*

Во-первых, она охватывает все перечисленные типы карьерного процесса, вбирает в себя все свойства, присущие карьере вообще. Она может выражаться как в продвижении менеджера по ступеням иерархии, так и в совершенствовании его профессионализма при движении менеджера по функциональным звеньям организационной структуры.

Во-вторых, сама профессия "менеджер" являет собой сложное образование. Для владения ею необходимо иметь самые высокоорганизованные из личностных качеств и способностей, обладать самыми сложными из практических навыков.

В-третьих, являясь важной фигурой в организации, менеджер своим профессиональным ростом во многом определяет рост организации в целом. Особенности организации во многом обусловлены особенностями личности руководителя, что тоже накладывает сильный отпечаток на характер карьеры. Будучи проводниками в жизнь программ по достижению целей организации, ответственными за успешность их выполнения, менеджеры, по сути, олицетворяют собой саму организацию, являясь носителями и проводниками ее культуры, образа.

В-четвертых, менеджер, будучи в большей или меньшей степени (все зависит от его положения в организационной иерархии) "законодателем" правил игры внутри организации, является одновременно и создателем, и потребителем системы карьерного движения. Он создает социальный контекст, смысл трудовой деятельности в рамках организации и для подчиненных, и для себя.

**2. Этапы карьеры. Фазы развития профессионала**

Карьерное продвижение работника предполагает последовательное прохождение им определенных этапов. **Этапы деловой карьеры — отрезки трудовой жизни работника в какой-либо сфере деятельности на пути достижения своих целей.** Этапы деловой карьеры представлены в таблице 2.

Таблица 2

Этапы карьеры

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Этап карьеры | Возраст, лет | Содержание этапа | Социальные и психологические потребности на этапе | Физиологические и материальные потребности на этапе |
| Предварительный | До 25 | Учеба, испытания на разных работах | Начало  самоутверждения | Безопасность существования |
| Становления | До 30 | Освоение работы. Развитие навыков, формирование квалифицированного специалиста или руководителя | Самоутверждение, начало достижения независимости | Безопасность существования, здоровье, нормальный уровень  оплаты труда |
| Продвижения | До 45 | Продвижение по служебной лестнице, новых навыков и приобретение опыта, рост квалификации | Рост самоутверждения,  достижение большей неза-  висимости, начало само-  выражения | Здоровье, высокий уровень оплаты труда |
| Сохранения | До 55 | Пик совершенствования квалификации руководителя или специалиста. Повышение квалификации. Обучение молодежи | Стабилизация независимости, рост самовыражения, начало уважения | Повышение уровня оплаты труда интерес к другим источникам дохода |
| Завершения | После 55 | Подготовка к уходу на пенсию, смены и к новому виду деятельности на пенсии | Стабилизация самовыражения, рост уважения | Сохранение уровня оплаты труда и повышение интереса к другим источникам дохода |
| Пенсионный | После 60 | Занятие новым видом деятельности | Самовыражение в новой сфере деятельности, стабилизация, уважения | Размер пенсии, другие источники дохода, здоровье |

Встречаясь с новым сотрудником, менеджер должен учитывать этап карьеры, на котором находится этот сотрудник. Это может помочь уточнить цели профессиональной деятельности, степень динамичности, а главное – специфику индивидуальной мотивации.

Этап карьеры (как точка на временной оси) не всегда связан с этапом профессионального развития личности. Человек, находящийся на этапе продвижения, в рамках другой профессии может не быть еще высоким профессионалом. Поэтому важно разделять *этап карьеры* (временной период развития личности) и *фазы развития профессионала* (периоды овладения деятельностью).

В соответствии со степенью овладения профессиональными навыками различают следующие фазы развития профессионала:

* ***оптант***(фаза оптации). Человек озабочен вопросами выбора или вынужденной перемены профессии и делает этот выбор. Точных хронологических границ здесь, как и в отношении других фаз, быть не может, поскольку возрастные особенности задаются не только физиологическими, но и многоаспектными условиями культуры;
* ***адепт*** (фаза адепта). Это человек, уже вставший на путь приверженности профессии и осваивающий ее. В зависимости от профессии это может быть и многолетний, и совсем кратко­временный процесс (например, простой инструктаж);
* ***адаптант*** (фаза адаптации, привыкания молодого специалиста к работе). Как бы ни был налажен процесс подготовки того или иного профессионала в учебном заведении, он никогда не подходит «как ключ к замку» производственной работе;
* ***интернал*** (фаза интернала). Опытный работник, который любит свое дело и может вполне самостоятельно и все более надежно и успешно справляться с основными профессиональными функциями, что признают товарищи по работе, по профессии;
* ***мастер***(фаза мастерства). Работник может решать и простые, и самые трудные профессиональные задачи, которые, быть может, не всем коллегам по плечу;
* ***авторитет***(фаза авторитета, как и фаза мастерства, суммируется также с последующей). Мастер своего дела, уже хорошо известный в профессиональном кругу или даже за его пределами (в отрасли, в стране). В зависимости от принятых в данной профессии форм аттестации работников он имеет те или иные высокие формальные показатели квалификации;
* ***наставник***(фаза наставничества). Авторитетный мастер своего дела, который обрастает единомышленниками, перенимателями опыта, учениками.

Фазы развития профессионала представлены на рисунке 1.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |  | **Наставник** |
|  |  |  |  |  | **Авторитет** |  |
|  |  |  |  | **Мастер** |  |  |
|  |  |  | **Интернал** |  |  |  |
|  |  | **Адаптант** |  |  |  |  |
|  | **Адепт** |  |  |  |  |  |
| **Оптант** |  |  |  |  |  |  |

Рис. 1. Фазы развития профессионала

**3. Выбор карьеры. Правила выбора карьеры**

Выбор карьеры – это одно из наиболее важных решений, принимаемых человеком в течение жизни. В какой-то момент, принимая решение по этому поводу, мы за­даем себе вопросы: «Кем я хочу быть, когда вырасту? В чем мои силы и слабости?»

Дж. Голланд предложил и исследовал теорию выбора карьеры. Он считает, что этот выбор есть выражение сущности личности, а не случайное событие. По его мнению, достижения человека в том или ином виде карьеры зави­сят от соответствия между направленностью его личности и обстановкой работы (рис. 2).

Дж. Голланд считает, что каждый человек в определенной степени относится к одному из шести типов личности (в скобках указан пример профессии):

1) *реалистический —* предпочитающий деятельность, связанную с манипуляциями инструментов и механизмов (машинист);

2) *исследовательский —* аналитик, любознательный, методичный и точный (ученый-исследователь);

3) *артистический —* экспрессивный, нонконформистски настроенный, оригинальный, внутренне сосредоточенный (декоратор);

4) *социальный —* любит работать сообща и, помогая другим, целенаправленно избегает систематической деятельности, включая механическую (школьный консультант);

5) *предпринимательский* — любит деятельность, позволяющую ему влиять на других для достижения целей (адвокат);

6) *конвенциональный —* любит систематическое манипулирование данными, записями, репродуцирование материалов (бухгалтер).



**Исследовательский (И)**

Люди, любящие наб-людать, исследовать, анализировать, решать

**Реалистический (Р)**

Люди, имеющие атлетические или механические способности, любящие работать с предметами, машинами

**Конвекциональный (К)**

Люди, любящие работать с фактами, данными, обладающие способностями к вычислениям и расчетам, следующие **инструкциям**

**Предпренимательский (П)**

Люди. Которые любят оказывать влияние, управлять людьми ради организационных или экономических выгод

**Социальный (С)**

Люди, искусные в речах, любящие работать с людьми

**Артистический (А)**

Люди, любящие работать в неформализованных ситуа-циях, используя свои бога-тые способности интуиции, творчества, воображения

Рис. 2. Типология личностей Дж.Голланда

Другой типологией, которая может быть использована в целях выбора карьеры, является типология Е.А.Климова. Все виды деятельности разделены по предметам труда:

**Тип П** - «человек-природа»: ведущий предмет труда – растения, животные микроорганизмы;

**Тип Т** - «человек-техника»: ведущий предмет труда – технические системы, вещественные объекты, материалы, виды энергии;

**Тип Т** - «человек-техника»: ведущий предмет труда – технические системы, вещественные объекты, материалы, виды энергии;

**Тип Ч** - «человек-человек»: ведущий предмет труда – люди, группы, коллективы, общности людей;

**Тип З** - «человек-знак: ведущий предмет труда – условные знаки, шифры, коды, естественные или искусственные языки;

**Тип Х** - «человек-художественный образ»: ведущий предмет труда – художественные образы, условия их построения.

Менеджер по персоналу, как правило, сталкивается с уже определившимся профессионалом, однако важно знать, как человек сделал свой выбор. Можно выделить следующие основные ситуации выбора профессий (табл. 1).

Таблица 1

Ситуации выбора профессии

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | Традиция | Вопрос о выборе не возникает в силу традиции, обычаев |
| 2 | Случай | Выбор произошел случайно в силу некоего события |
| 3 | Долг | Выбор профессии связан с представлением о долге, о своей миссии, призвании  или обязательствами перед людьми |
| 4 | Целевой выбор | Выбор связан с сознательным определением целей профессиональной деятельности, исходя из анализа реальных проблем и путей их решения (до момента выбора знает о будущей профессиональной деятельности) |

Практика показывает, что, принимая решение о выборе работы и карьере, нельзя полностью полагаться на мнение даже самых близких людей. Такое решение также не должно опираться только на имеющиеся вакансии. Это вопрос вашей миссии, вашего образования и квалификации, которые стоят очень дорого. Затраты на ваше образование – это инвестиции в будущее, их осуществляет в нашей стране преимущественно государство, но делать это становиться все сложнее даже богатым странам.

**4. Управление карьерой**

**Управление деловой карьерой – это комплекс мероприятий, проводимые кадро­вой службой организации по планированию, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, спо­собностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации.**

Системы управления карьерой руководителей и специалистов начали возникать в США еще в конце 50-х годов ХХв. и широко распространились по миру к началу 80-х, став к этому времени практически обязательным элементом системы управлением персоналом. Однако сегодня ученые и руководители начинают задаваться вопросом об эффективности и целесообразности данного метода управления. Такое изменение отношения к управлению карьерой связано с двумя факторами:

1. Увеличением скорости изменения внешней и внутренней организационной среды. Ускорение процесса перемен делает традиционное планирование продвижения по служебной лестнице исключительно сложным процессом, поскольку организация часто не знает, что может произойти с ней через несколько месяцев, не говоря уже о годах.
2. Изменением отношений между сотрудниками и организацией. Многие сотрудники рассматривают свои отношения с организацией как временный союз, продолжающийся столько, сколько выгодно обеим сторонам. При таком взгляде сотрудники пытаются планировать свою карьеру в глобальном масштабе, а работу в рамках отдельной организации рассматривают как один из шагов к конечной цели. Их интерес состоит в повышении профессионального мастерства, приобретение новых знаний и навыков, увеличении собственной ценности на внешнем рынке труда. Естественно, что долговременное планирование карьеры внутри организации в таком случае практически лишено смысла.

Тем не менее, большинство современных организаций использует управление карьерой в качестве инструмента повышения эффективности управления персоналом. Управление карьерой складывается из двух элементов: планирования карьеры и развития карьеры.

**Планирование карьеры** **– это** **определение целей профессионального развития сотрудников и путей, ведущих к их достижению**.

Планированием карьеры в организации могут заниматься менеджер по персоналу, сам сотрудник, его непосредственный руководитель (линейный менеджер). Основные мероприятия по планированию карьеры, специфичные для разных субъектов планирования представлены в таблице 2.

Таблица 2

Субъекты и мероприятия по планированию карьеры

|  |  |
| --- | --- |
| **Субъект планирования** | **Мероприятия по планированию карьеры** |
| Сотрудник | Первичная ориентация и выбор профессии  Выбор организации и должности  Адаптация в организации  Оценка перспектив и проектирование должности  Реализация роста |
| Менеджер по персоналу | Оценка при приеме на работу  Определение на рабочее место  Оценка труда и потенциала сотрудников  Отбор в резерв  Дополнительная подготовка  Программа работы с резервом  Продвижение  Новый цикл планирования |
| Непосредственный руководитель (линейный менеджер) | Оценка результатов труда  Оценка мотивации  Организация профессионального развития  Предложения по стимулированию  Предложения по росту |

Реализация плана развития карьеры предполагает, с одной стороны, профессиональное развитие сотрудника, т.е. приобретение им ряда компетенций для занятия желаемой должности квалификации, а с другой – последовательное занятие должностей, опыт которых необходим для успеха в целевой должности. Во многих больших организациях есть стандартные карьерные лестницы, которые ведут к постам Генерального директора, его заместителей и других высших руководителей, а также ключевых функциональных специалистов.

Перечень профессиональных и должностных позиций в организации, фиксирующий оптимальное развитие профессионала для занятия им определенной позиции в организации, представляет собой карьерограмму. **Карьерограмма – это формализованное представление о том, какой путь должен пройти специалист для того, чтобы получить необходимые знания и овладеть нужными навыками для эффективной работы на конкретном месте.**

При составлении плана карьерного продвижения (роста) руководителя и специалиста необходимо:

* рассмотреть последовательность возможного занятия должностей в линейных структурах или аппарата управления;
* определить пути развития способностей, подготовки, переподготовки и повышения квалификации руководителя и специалиста на различных этапах его деятельности;
* предусмотреть систематическую оценку и контроль результатов труда, культурно-технического и профессионального роста, накопления опыта, развития личности;
* оценить фундаментальные знания, стремление к теоретической, стратегической деятельности в условиях рыночных взаимоотношений, знаний менеджмента, маркетинга, управления персоналом, аудита;
* учесть, что с течением времени при переходе из одной должностной категории в другую, с переменой сфер деятельности изменяются качества работника и требования к нему, как правило, возрастают.

Планировать карьеру необходимо не менее чем на 3-5 лет и не более чем на 10 лет, так как адаптация к новой (особенно руководящей должности) происходит в течение нескольких лет.

**Развитием карьеры** **называют те действия, которые предпринимает сотрудник для реализации своего плана профессионального продвижения.** Схематично процесс планирования и развития карьеры представлен на рисунке 3.

Продвижение по службе определяется не только личными качествами работника (образование, квалификация, отношение к работе, система внутренних мотиваций), но и объективными условиями. К числу *объективных условий карьеры* относятся:

* высшая точка карьеры – высший пост, существующий в конкретной организации
* длина карьеры – количество позиций на пути от первой позиции, занимаемой специалистом в организации, до высшей точки
* показатель уровня позиции – отношение числа лиц, занятых на следующем иерархическом уровне, к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится специалист в данный момент своей карьеры
* показатель потенциальной мобильности – отношение числа вакансий на следующем иерархическом уровне к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится специалист.

*Субъективными условиями карьеры* являются:

* результаты работы в занимаемой должности. Успешное выполнение должностных обязанностей является важнейшей предпосылкой продвижения
* профессиональное и индивидуальное развитие. Сотрудник должен не только пользоваться всеми доступными средствами профессионального развития, но и демонстрировать вновь приобретенные навыки, знания, опыт
* эффективное партнерство с руководителем. Реализация плана развития карьеры в огромной степени зависит от руководителя, который формально и неформально оценивает работу сотрудника в занимаемой должности. Именно непосредственный руководитель формирует точку зрения руководителей более высокого уровня о сотруднике
* заметное положение в организации. Для продвижения в организационной иерархии необходимо, чтобы руководство знало о существовании сотрудника, его достижениях и возможностях. Заявить о себе можно с помощью профессиональных достижений, удачных выступлений, докладов, отчетов, участия в творческой работе коллективов, массовых мероприятиях. Исключительно важным является в данном случае успешное партнерство с отделом управления персоналом, положительное мнение сотрудников которого о потенциале работника является необходимым условием поступательного развития его карьеры.

Как всякий организационный процесс, развитие карьеры нуждается в оценке эффективности. Поскольку этот процесс направлен на повышение эффективности организации в целом, о его эффективности свидетельствуют результаты работы организации. Более специфическими показателями, характеризующими эффективность управления развитием карьеры в организации, являются:

Адаптация в организации

Обучение планированию карьеры

Подготовка плана развития карьеры

Работа в должности

Аттестация (обсуждение с руководителем)

Вакансия

Новая должность

Нет

Обучение

Информация о вакансиях

Консультации

Новый сотрудник

Рис. 3. Процесс планирования и развития карьеры

1. Текучесть персонала. Для этого необходимо сравнить показатели текучести сотрудников, участвующих в планировании и развитии карьеры, с теми, кто не участвует в этом процессе
2. Продвижение в должности. Для этого сравниваются процентные показатели (отношение получивших повышение сотрудников к общему числу сотрудников в группе) сотрудников, участвующих в планировании и развитии карьеры, и не участвующих в данных процессах
3. Занятие освободившихся ключевых должностей сотрудниками организации и принятыми со стороны
4. Результаты опросов сотрудников, имеющих планы развития карьеры и не имеющих таковых, о степени их удовлетворенности
5. Сравнение результативности труда указанных категорий работников.

Планирование и управление развитием карьеры требует от работника и организации определенных дополнительных усилий, но в тоже время предоставляет целый ряд преимуществ как самому сотруднику, так и организации, в которой он работает.

Преимущества, которые получает сотрудник, имеющий план развития карьеры:

* потенциально более высокую степень удовлетворенности от работы в организации, предоставляющей ему возможности профессионального роста и повышения уровня жизни
* возможность целенаправленной подготовки к будущей профессиональной деятельности
* повышение конкурентоспособности на рынке труда.

Организация получает следующие преимущества:

* мотивированных и лояльных сотрудников, связывающих свою профессиональную деятельность с данной организацией, что повышает производительность труда и снижает текучесть рабочей силы
* возможность планировать профессиональное развитие работников и всей организации с учетом их личных интересов
* планы развития карьеры отдельных сотрудников в качестве важнейшего источника определения потребностей в профессиональном обучении
* группу заинтересованных в профессиональном росте, подготовленных, мотивированных сотрудников для продвижения на ключевые должности.

Таким образом, многие современные организации считают управление деловой карьерой персонала важнейшим инструментом управления персоналом по трем причинам. Во-первых, это позволяет увеличить человеческий капитал организации, причем вложения в человека относятся к числу самых эффективных видов инвестиций. Во-вторых, карьера является одним из самых мощных мотиваторов, так как реализует потребности работника в самореализации. Это особенно важно в условиях современного общества с преобладанием интеллектуального труда, где превалируют потребности высших уровней. В-третьих, долгосрочное планирование карьеры позволяет удержать сотрудников в организации в условиях высокой мобильности рабочей силы.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Что такое деловая карьера?
2. Какие виды деловой карьеры Вам известны?
3. В чем заключается планирование и контроль деловой карьеры?
4. Охарактеризуйте этапы деловой карьеры менеджера.
5. Какие факторы оказывают влияние на успех деловой карьеры?
6. Какие преимущества получает организация, занимающаяся планированием карьеры своих сотрудников?
7. Что представляет собой карьерограмма?
8. Почему сотрудники, имеющие планы развития карьеры, являются более эффективными по сравнению с теми, которые не имеют таких планов?
9. Раскройте сущность понятия «управление деловой карьерой».
10. Назовите важнейшие цели и мотивы менеджера на различных этапах деловой карьеры.
11. Раскройте структуру и содержание личного плана карьеры руководителя.
12. Дайте характеристику функциональных взаимосвязей службы управления персоналом в процессе управления деловой карьерой.
13. Что представляет собой служебно-профессиональное продвижение персонала?

**Лекция. УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ ПРЕДПРИЯТИЯ**

***Цель занятия –*** раскрыть сущность технологии управления кадровым резервом предприятия и определить место данной технологии в процессе управления персоналом организации.

***Задачи:***

* раскрыть сущность понятия «кадровый резерв предприятия» и выявить типы кадрового резерва
* дать анализ основных этапов работы с кадровым резервом
* охарактеризовать содержание работы менеджера по персоналу на каждом из этапов
* раскрыть особенности работы с молодыми сотрудниками организации, имеющими лидерский потенциал.

ПЛАН

1. Кадровый резерв и его типы. Принципы формирования и источники кадрового резерва

2. Этапы работы с резервом

3 Выявление и развитие молодых сотрудников с лидерским потенциалом

**Кадровый резерв и его типы. Принципы формирования и источники кадрового резерва**

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

Современные организации заинтересованы и способствуют профессиональному росту своих сотрудников на всех уровнях иерархии. Поэтому современные организации создают специальные системы подбора, развития и перемещения будущих руководителей и рассматривают управление этой системой как стратегически важную задачу. Неслучайно высшие руководители принимают самое непосредственное участие в этом процессе.

Система подготовки резерва руководителей предполагает решение трех задач:

1. Выявление сотрудников организации, имеющих потенциал для занятия руководящих должностей
2. Подготовка этих сотрудников к работе в руководящей должности
3. Обеспечение плавного замещения освободившейся должности и утверждение в ней нового сотрудника.

Большинство организаций при работе с резервом руководителей выделяют две группы – ***преемников (дублеров)*** и ***молодых сотрудников с лидерским потенциалом.*** Каждая группа имеет свою специфику как с точки зрения отбора, так и с точки зрения развития.

**Преемники, или дублеры,** – **это кандидаты на замещение определенных ключевых должностей компании, которые готовы к работе в этих должностях в настоящий момент или будут готовы к этому в ближайшем будущем.**

Специалисты в области управления персоналом обычно выделяют несколько типологий кадрового резерва (по виду деятельности, скорости замещения должностей, уровню подготовленности и т.д.). В зависимости от целей кадровой работы можно использовать либо одну, либо другую типологию. Наиболее часто на практике используется выделение видов кадрового резерва в зависимости от ***вида деятельности*** и ***времени назначения*** ***на руководящую должность.***

По виду деятельности выделяют *резерв развития* и *резерв функционирования.*

***Резерв развития* – группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений деятельности организации (при диверсификации производства, разработке новых товаров и технологий и т.п.).** Они могут выбрать одно из двух направлений карьеры – профессиональную либо руководящую.

***Резерв функционирования* – группа специалистов и руководителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации.** Эти сотрудники ориентированы на руководящую карьеру**.**

По времени назначения на руководящую должность обычно выделяют резерв *группы А* и резерв *группы Б.*

***Резерв группы А* – кандидаты, которые готовы к выдвижению на руководящую должность в настоящее время. *Резерв группы Б* - кандидаты, выдвижение которых планируется в ближайшие один - три года.**

Формирование кадрового резерва основывается на следующих **принципах:**

* *актуальность резерва –*  потребность в замещении должностей должна быть реальной, поскольку длительное пребывание в резерве демотивирует сотрудника и является затратным для организации;
* *соответствие кандидата должности и типу резерва* – уровень квалификации и степень развития компетенций кандидата должны в основном соответствовать требованиям работы в определенной должности;
* *индивидуального подхода* – различия типа резерва и исходного уровня подготовленности работников обусловливают специфические подходы при определении форм и методов работы, очередности мероприятий и продолжительности подготовки;
* *перспективность кандидата –* резервист должен иметь ориентацию на профессиональный рост и повышение квалификации; необходимо принимать во внимание возраст, стаж работы в должности и динамичность карьеры в целом, состояние здоровья.
* При отборе кандидатов в резерв для конкретных должностей надо учитывать не только общие требования, но и профессиональные требования, которым должен отвечать руководитель того или иного отдела, службы, цеха, участка, а также особенности требований к личности кандидата, основанные на анализе ситуации в подразделении, типе организационной культуре и т.д.

**Источниками** резерва кадров на руководящие должности могут стать:

* руководящие работники аппарата, дочерних акционерных обществ и предприятий
* главные и ведущие специалисты
* специалисты, имеющие соответствующее образование и положительно зарекомендовавшие себя в производственной деятельности
* заместители руководителей подразделений
* молодые специалисты, успешно прошедшие стажировку.

**2. Этапы работы с резервом**

Работа по подготовке резерва руководящих кадров требует целенаправленных и систематических усилий со стороны руководителей организации и службы управления персоналом. Организация этой работы направлена на обеспечение качественной и интенсивной подготовки каждого специалиста к самостоятельной деятельности на новом, более высоком уровне и включает в себя ряд этапов (рис. 16.1).

***1.******Анализ потребности в резерве****.* Содержанием данного этапа является:

* прогноз изменения структуры организации и управленческого аппарата на ближайшие 3-5 лет. Руководству необходимо представлять, как организация изменится в течение следующих лет. В большинстве случаев невозможно точно

определить будущую структуру, однако на основе анализа стратегии развития, динамики внешней среды, изменениях организациях – конкурентах можно спрогнозировать, какие должности будут играть ключевую роль;

* определение круга ключевых должностей, т.е. должностей, оказывающих особое влияние на деятельность компании. Для организации стратегически важно, кто занимает эти должности, поскольку их вклад в достижении организационных целей исключительно велик. Число и конкретный состав ключевых должностей зависит от размеров и специфики организации. В крупных международных компаниях их число колеблется между 30 и 150-200;
* подготовка плана освобождения ключевых должностей. Для этого отдел по управлению персоналом совместно с руководителем организации должны тщательно проанализировать сложившуюся ситуацию с учетом возраста, перспектив продвижения, личных интересов, состояния здоровья сотрудников, занимающих ключевые должности, и определить сроки освобождения каждой из них;
* определение степени насыщенности резерва по каждой должности или группе аналогичных должностей (сколько кандидатур из резерва приходится на каждую должность или группу) и фактической численности подготовленного в данный момент резерва каждого уровня;
* определение категорий должностей, которые являются базовыми для создания резерва руководителя конкретного подразделения и установление персональной ответственности руководителей за рациональную расстановку определенной категории кадров.

***2. Определение характеристик будущих руководителей***

Этот этап играет исключительно важную роль во всем процессе подготовки резерва. В самом деле, без понимания того какими качествами (компетенциями) должны обладать занимающие ключевые должности руководители, организация не может эффективно осуществить отбор потенциальных преемников, подготовить планы их развития и оценить готовность занять планируемую должность.

При планировании резерва портрет руководителя складывается их трех составляющих, перечисленных ниже.

* *Общие характеристики руководителя.* В последнее время были опубликованы результаты многих исследований в области характеристик успешных руководителей. На их основе, а также с учетом собственного опыта многие организации создали собственные портреты «идеального руководителя».

*- Характеристики эффективного руководителя данной организации****.*** Придание портрету идеального руководителя черт, отражающих специфику организации, является исключительно важной задачей, поскольку соответствие личности руководителя культуре организации так же важно, как и наличие общих характеристик эффективного руководителя.

*- Качества, необходимые для работы в конкретной должности*.

***3. Отбор кандидатов в резерв*** ***руководителей*** осуществляется высшим руководством организации совместно со службой управления персоналом в обстановке конфиденциальности. Первоначально формируется список претендентов для включения в резерв, а затем после отбора производится применительно к конкретной ключевой должности с учетом трех основных критериев:

*1. Соответствие индивидуальных характеристик профилю идеального сотрудника для данной должности.* Методами проведения подобной оценки обычно являются тестирование, экспертные оценки, анализ документальных данных и др.

*2. Результаты работы в занимаемой должности и в занимаемых ранее должностях.* Источником информации о результатах работы являются итоги аттестации (или других видов периодической оценки, используемой в организации) и другие сведения из личного дела сотрудника (данные о вознаграждении, наказаниях и т.д.).

*3. Степень готовности кандидата*. Определение степени готовности является наиболее трудным моментом в отборе кандидатов. Часто здесь требуется особое чутье, которое вырабатывается многолетним опытом работы. В качестве вспомогательных инструментов могут использоваться оценки результатов работы и потенциала резервистов.

***4.******Подготовка и реализация планов развития*** производится на основе сопоставления характеристик каждого резервиста с портретом идеального сотрудника для данной должности. Для проведения этого сопоставления необходимо использовать результаты оценивания, полученные на предыдущем этапе.

Результатом сопоставления характеристик резервиста (преемника) и идеального руководителя становится определение областей развития – показателей, по которым кандидат не соответствует стандартам «идеала». План развития должен содержать конкретные мероприятия, направленные на ликвидацию этого разрыва, а также сроки их реализации. Планы развития для каждого преемника подготавливаются службой управления персоналом и утверждаются руководителем организации.

Подготовка преемников является особым видом профессионального развития, поскольку носит целевой характер (подготовка к занятию определенной должности). Как правило, на отечественных предприятиях используются следующие методы подготовки резервистов:

* индивидуальная подготовка под руководством вышестоящего руководителя
* стажировка в должности на своем и другом предприятии
* учеба на курсах и в институтах повышения квалификации
* школы молодых специалистов
* школы резерва руководителей, в которых обучение проводится, как правило, без отрыва от производства по индивидуальным планам
* тематические курсы на предприятии с полным отрывом от производства до двух недель или без отрыва с периодичностью занятий от одного раза в неделю до двух раз в месяц
* тематические курсы при базовых вузах, предназначенные главным образом для углубления знаний кандидатов по профилю их работы с отрывом от производства до двух дней в неделю
* постоянно действующие курсы на предприятии для руководителей разных уровней без отрыва от производства или с частичным отрывом до четырех раз в месяц
* стажировка на предприятиях, применяющих новые методы управления, в ведущих научных учреждениях, вузах
* курсы и стажировка в зарубежных научных центрах, на предприятиях
* исполнение обязанностей по той должности, на которую готовится кандидат в период отпусков и командировок штатного руководителя
* планомерное перемещение и продвижение работника, состоящего в резерве, на различные инженерно-технические и руководящие должности для приобретения им необходимых знаний и опыта.

***5. Оценка прогресса в развитии*** проводится ежегодно (в некоторых организациях чаще) руководителем организации совместно с начальником службы управления персоналом (иногда с участием некоторых других руководителей).

***6. Назначение на должность*** является заключительным этапом подготовки резерва.

***7. Адаптация в новой должности –*** наиболее трудный период после назначения кандидата на должность. В это время работающий в новой должности сотрудник остро нуждается в помощи (информационной, организационной, моральной) со стороны руководителей, коллег и подчиненных.

Определение ключевых должностей и плана их замещения

Определение требований к руководителям

Определение потребностей развития

Отбор кандидатов в резерв

Подготовка плана развития

Реализация плана развития

Оценка прогресса

Готовность к должности

Адаптация в новой должности

Освобождение от должности

НЕТ

ДА

Рис 16.1. Процесс планирования и подготовки резерва руководителей

**3. Выявление и развитие молодых сотрудников с лидерским потенциалом**

Молодые сотрудники с лидерским потенциалом – это люди, которые в перспективе могут занять руководящие должности в организации. На сегодняшний день существует множество определений и еще больше названий для этой группы лиц: high-potentials, high- flyers, fast- track employees и т.д.; в русском языке начинается утверждаться термин «хай-по» от английского сокращения high-рotential. Принципиальное отличие этой категории работников организации от тех сотрудников, которые зачислены в резерв на руководящую должность, состоит в том, что их готовят не к занятию определенной руководящей должности через непродолжительное время, а к занятию любой высокой должности в более отдаленной перспективе. Обычно к числу сотрудников с лидерским потенциалом относят тех сотрудников организации, которые отвечают следующим требованиям:

- возраст до 35 лет;

- наличие, по меньшей мере, высшего образования;

- знание английского и еще одного иностранного языка;

- наличие потенциала для того, чтобы подняться на два уровня в организационной иерархии.

Суть работы с этой категорией работников заключается в определении и усиленном развитии сотрудников, обладающих потенциалом для занятия через 10-20 лет ключевых должностей в организации.

В отличие от работы с преемниками, подготовка сотрудников с потенциалом не носит целевого характера – организация готовит их к занятию не определенной должности, а руководящей должности вообще. Особое внимание уделяется пониманию специалистами деятельности организации и ее культуры, формированию корпоративного духа и развитию чувства преданности организации. Также руководство организации стремится познакомить сотрудников с максимально различными сторонами управления организацией, предоставить возможность поработать в различных подразделениях, функциональных областях, географических регионах. Еще один важный аспект подготовки этой категории резерва – предоставление возможности постоянного обновления управленческих знаний за счет посещения семинаров, курсов и т.д. При подготовке специалистов с потенциалом используются все доступные методы профессионального развития – от инструктажа на рабочем месте до ротации и обучения с отрывом от производства.

Система работы с молодыми сотрудниками, обладающими лидерским потенциалом, может стать важным фактором повышения эффективности управления любой организацией. Однако для этого данный процесс должен быть хорошо продуман и соответствовать стратегическим целям организации и ее организационной культуре.

Опыт многих организаций, в которых проводится целенаправленная работа с молодыми сотрудниками с лидерским потенциалом, позволяет сформулировать принципы *отбора и подготовки сотрудников с лидерским потенциалом* (в дополнение к тому, что было сказано о работе с резервистами), которые могут быть полезны для любой организации:

* «больше – лучше, чем меньше»: лучше включить в список двух кандидатов без лидерского потенциала, чем упустить одного с потенциалом. В тоже время число сотрудников, которые занимаются по данной программе, должно быть управляемым (от 2 до 5 на тысячу работников организации);
* держать список открытым: возможность попасть в резерв должна сохраняться для всех сотрудников, удовлетворяющих формальным критериям, в том числе для тех, кто не попал в него или был выведен из его состав в какой- то момент времени;
* не создавать касты неприкасаемых: включение в резерв не должно повлечь за собой никаких привилегий или гарантий профессионального роста. Неслучайно во многих организациях не принято сообщать сотрудникам о том, что они отобраны в резерв;
* не упускать из виду целей развития: подготовка будущих руководителей должна носить максимально конкретный характер и оцениваться по достижению прогресса в реализации основной цели – формирование будущих руководителей данной организации, а не руководителей вообще или просто образованных людей;
* обеспечить участие высшего руководства: до тех пор, пока руководитель организации не будет участвовать в работе с молодыми сотрудниками, имеющими лидерский потенциал, она останется абстрактным упражнением службы управления персоналом, не оказывающим никакого влияния на развитие организации.

Таким образом, эффективная система работы с кадровым резервом позволяет организации в любой момент времени иметь подготовленных специалистов для замещения вакантных должностей руководителей различного ранга.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Что такое кадровый резерв? Какие виды резерва Вам известны?
2. Какие этапы формирования резерва Вы знаете?
3. Каковы источники кадрового резерва и принципы работы с ним?
4. Раскройте сущность планирования кадрового резерва.
5. Какими основными личностными качествами должен обладать современный руководитель?
6. Каковы основные требования, предъявляемые к должности руководителя подразделения вашей организации?
7. Охарактеризуйте структуру плана работы с резервом руководящих кадров.
8. Назовите обязанности стажера и руководителя стажировки.
9. Имеется ли в организации, где вы работаете кадровый резерв? Как организована работа по управлению развитием входящих в него резервистов?

**Лекция**. **МОТИВАЦИЯ ПОВЕДЕНИЯ В ПРОЦЕССЕ**

**ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

***Цель занятия –*** сформировать у студентов понимание сущности процесса мотивации и его роли в процессе управления персоналом на предприятии.

***Задачи:***

- дать определения понятий «мотив», «мотивация» и «стимулирование», раскрыть многообразие принципов и подходов к мотивации и стимулированию труда;

* охарактеризовать основные элементы эффективной системы мотивации;
* проанализировать основные типы и принципы мотивации;
* выявить мотиваторы и демотиваторы трудовой деятельности
* ознакомить студентов с методами диагностики мотивационного потенциала персонала.

ПЛАН

Трудовая мотивация (стимулирование). Типы мотивации (стимулирования) труда

Мотиваторы и демотиваторы трудовой деятельности

Методы диагностики мотивационного потенциала персонала

**1 Трудовая мотивация (стимулирование). Типы мотивации (стимулирования) труда**

***Мотивация* –** это внутренние механизмы, которые активизируют человека; направляют его действия к достижению поставленных целей.

Нередко мотивацию подразделяют на два типа – внутреннюю и внешнюю.

*Внутренняя мотивация* – это процесс активизации работника, основанный на его осознанном или неосознанном стремлении удовлетворить свои потребности. Сотрудник способен работать с высокий отдачей тогда, когда процесс работы и ее конечные результаты позволяют ему удовлетворить свои важнейшие потребности.

Можно говорить о наличии у человека следующих базовых потребностей:

1. физиологические потребности;
2. потребность в безопасности;
3. потребность в принадлежности к социальной группе;
4. потребность в справедливой оценке и уважении;
5. потребность в самореализации;
6. потребность в достижении результата, в профессиональном росте.

**Факторы мотивации**

1. Личное развитие (творчество и инновации, новый опыт, возможности для обучения);
2. Чувство причастности (обладание информацией, консультации, совместное принятие решения, коммуникации, представительство и т.п.).

**Факторы стимулирования**

1. Рабочая среда (эргономичное и комфортное рабочее место, оплата питания, сотовой связи и т.п., гибкий рабочий график);
2. Вознаграждение;
3. Безопасность.

**Результаты**

**Последствия**

**Удовлетворение**

Рис.17.1 Элементы эффективной программы мотивации (стимулирования) труда

Эффективная система мотивации всегда учитывает потребности отдельного работника, находит баланс между индивидуальными и коллективными целями.

Потребности человека, в свою очередь, определяют его интересы, ценности, мотивы.

***Мотив*** – это определенный побуждающий фактор. Как правило, трудовая деятельность человека определяется комплексом мотивов, среди которых можно выделить 3-5 основных, которые называют «мотивационное ядро». Иерархия данных мотивов индивидуальна: то, что мотивирует одного человека, другого может абсолютно демотивировать.

Руководитель заинтересует подчиненного на качественное и быстрое достижение цели, если будет апеллировать к его «мотивационному ядру».

**Мотивация (стимулирование) труда**

**Моральная мотивация**

- повышение статуса работника в организации, признание;

- обогащение труда (участие в управлении, ротация кадров, создание рабочих групп, команд;

- гибкий рабочий график;

- повышение квалификации

**Материальная мотивация**

- денежная (оклад, премирование, бонусы, участие в прибыли, участие в акционерном капитале);

- неденежная (предоставление кабинета, служебного автомобиля, жилья, дополнительная или более современная техника в офисе, ценные подарки, оплата путевок, оплата занятий спортом, медицинское обслуживание, ссуда на покупку недвижимости, гарантии пенсионного обеспечения).

**Ответственность**

- административная

- дисциплинарная

- психологическая (перед товарищами, семьей)

- уголовная

Рис.17.2 Типы мотивации (стимулирования) труда

*Внешняя мотивация* предполагает целенаправленные воздействия извне на поведение человека. Поэтому ее довольно часто именуют стимулированием.

В структуре мотивации труда персонала следует выделять три компонента

Мотивация труда персонала базируется на следующих принципах.

**1. Принцип множества мотивов трудового поведения**

На трудовое поведение работников влияют одновременно несколько мотивов:

* достойная оплата труда
* интересная работа
* хороший климат в трудовом коллективе
* хорошие условия труда
* хорошие взаимоотношения с руководством
* стабильность, уверенность в завтрашнем дне
* привлекательные карьерные перспективы

***Конфликт мотивов*** – это явление, при котором отдельные мотивы работника вступают в конфронтацию друг с другом вследствие отсутствия возможности одновременного удовлетворения потребностей.

**2. Принцип иерархичности мотивов**

Наиболее существенное влияние на трудовое поведение оказывают те мотивы, в основе которых лежат наиболее значимые для человека потребности. Поэтому справедливым является утверждение: продуктивность и результативность работы сотрудника не всегда связаны с высоким доходом. Иерархия мотивов варьирует в зависимости от ситуации.

**3. Принцип компенсаторных отношений между мотивами**

Недостаточная степень реализации одних мотивов может быть компенсирована за счет других.

**4. Принцип справедливости распределения вознаграждения**

Справедливость вознаграждения – это субъективная характеристика, предполагающая сравнение усилий и вознаграждения одного работника с теми же характеристиками другого работника.

**5. Принцип подкрепления поведения**

Действия человека всегда приводят к какому-либо результату. Как правило, если последствия действия оказались позитивными для человека, он будет стремиться действовать таким же образом, и наоборот – если последствия окажутся негативными, он изменит поведение, чтобы вновь не допустить нежелательных результатов.

**6. Принцип личностно-ориентированного подхода**

То, как компания выстраивает взаимоотношения с потребителями, может являться как конкурентным преимуществом, так и недостатком. Поэтому ориентация на клиента сегодня является основополагающей ценностью успешной компании. Подобные лозунги: «Клиент всегда прав», «Отыщите потребности и удовлетворите их», «Любите клиента, а не товар», становятся чуть ли не идеологией современного бизнеса. **Поэтому первая задача руководителя – определить, чего не достает работнику – компетентности или желания работать.**

К примеру, работники, имеющие 100% мотивацию и 75% требующейся квалификации, могут выполнить работу на уровне выше среднего. Если же эти люди будут обладать всего лишь 10% необходимой квалификации, удовлет­ворительному выполнению работ не будет способствовать никакая мотивация.

Существует четыре категории работников в зависимости от соотношения этих двух параметров.

**2. Мотиваторы и демотиваторы трудовой деятельности**

***Мотиваторы*** – это комплекс мотивов, мотивационное ядро личности, которые определяют отношение человека к работе. Мотиваторами могут быть значимые для работника условия труда, субъективные обстоятельств, установка на успех, устойчивые потребности, интересы, нравственные предпочтения, настроение и т.п.

Таблица 17.1

Мотиваторы трудового поведения работников

|  |  |
| --- | --- |
| **Мотиватор** | **Поведенческие рекомендации** |
| Деньги, зарплата | Если деньги являются основным мотивирующим фактором сотрудника (упоминаются им несколько раз) желательно сформировать у него дополнительные мотиваторы |
| Соответствие оплаты результатам труда, справедливость оплаты | Для такого сотрудника большое значение имеет не столько сумма вознаграждения, сколько восприятие ее как справедливой. Выясните, как работник понимает справедливость вознаграждения. Разъясните причинно-следственные связи между количеством и качеством работы и структурой вознаграждения за нее. |
| Оценка, похвала | Для такого сотрудника важным является положительное подкрепление результатов его работы «значимыми другими». Выясните, оценка какими людьми будет значима для человека. Проявляйте осторожность, критикуя его или давая негативную оценку его деятельности |
| Карьера, карьерный рост, перспектива | Сотрудник эффективен, если видит перспективы карьерного роста. Указывайте на открывающиеся перед работником перспективы в связи с развитием Компании, отдела и т.п. |
| Профессиональный рост, мастерство, развитие | Такого сотрудника мотивирует обучение, повышение квалификации. Представляйте ему работу над какими-либо проектами, задачами как возможность личного и профессионального развития. |
| Понимание целей | Такой сотрудник эффективно работает тогда, когда при постановке цели ему разъясняется необходимость ее достижения и ее значимость для организации. Используйте правила SMART при постановке целей. Результативность работы может быть низкой, если его личные цели противоречат коллективным. Постарайтесь обеспечить взаимосвязь между его целями и целями компании |
| Азарт, соревнование, стремление превзойти других | Для эффективной работы такому сотруднику необходимо иметь возможность постоянно сравнивать свой результат с результатами других людей. Указывайте на его степень продвижения к успеху и на его вклад в общее дело. Если позволяет квалификация такого сотрудника можно назначить его руководителем проекта. Привлекайте его к участию в конкурсах, соревнованиях |
| Интерес, творческая работа, самореализация | Эффективность работы снижается, если человек утрачивает интерес. Поэтому такому сотруднику необходимо постоянно указывать на что-то новое и интересное в работе. Если его работа характеризуется в основном рутинностью операций, укажите, как он может проявить, реализовать себя |
| Полномочия, ответственность, самостоятельность | Такому сотруднику необходимо предоставлять значительную свободу в принятии решений, указывать на его полномочия, задачи, за которые он отвечает. Предоставьте ему возможность самому выбрать способ решения поставленной задачи. Оптимален контроль по результату |
| Хороший руководитель, личность руководителя | При отсутствии взаимопонимания с руководителем эффективность сотрудника может значительно снизиться. Проявите свои лидерские качества при взаимодействии с таким сотрудником, эмоционально воздействуйте на него, используйте силу своего авторитета |
| Отношения, коллектив, микроклимат | Для такого сотрудника важно быть причастным к группе, коллективу, выстроить хорошие взаимоотношения с его членами. При работе ему необходимо чувство локтя. Большое значение имеют собственная репутация в коллективе. При оценке работы подчиненного подчеркивайте его вклад в общее дело |
| Возможность избежать наказания, неприятностей | Такого работника, прежде всего, мотивирует страх перед возможным наказанием. Поэтому четко опишите, что будет, если он не справится с задачей. При этом используйте и поощрительные формы управления трудовым поведением (например, похвалу) с целью повышения его самооценки и уверенности в себе |

Существует ряд факторов приводящих к демотивации персонала, и как следствие – снижению эффективности работы. Основная задача руководителя сводится к тому, чтобы предупредить появление таких демотивирующих факторов.

Таблица 17.2

Демотиваторы трудового поведения работников

|  |  |
| --- | --- |
| **Причина демотивации** | **Поведенческие рекомендации** |
| Постоянные стрессовые нагрузки | Перераспределение задач, если сотрудник реально перегружен.  Обучение (в т.ч. обучение эффективному управлению временем и стрессами), если у сотрудника недостаточная квалификация |
| Работа требует более высокой квалификации | Обучение или ротация кадров |
| Уровень работы ниже квалификации, рутинность работы | Внести разнообразие в работу, предоставить возможность сотруднику проявить себя (например, работа над новым проектом) |
| Быстрые изменения | Своевременное информирование персонала о сути изменений и возможных последствиях.  Привлечение к внедрению изменений |
| Высокая ответственность | Обучение персонала.  Ротация кадров |
| Отсутствие карьерного роста | Если карьерный рост невозможен, его следует компенсировать с помощью других факторов – повышения заработной платы, расширения полномочий, признания и др. |
| Низкая степень делегирования полномочий | Расширить сферу полномочий и ответственности сотрудника |
| Высокая степень делегирования полномочий, недостаточное внимание со стороны руководителя | Активная коммуникация, признание, похвала |
| Недостаток признания | Чаще хвалить сотрудника, при этом желательно указывать за что именно. |
| Несоответствие ожиданиям | Открытость и регулярность обратной связи, четко указать работнику, что он может ожидать, а чего нет.  Не давать работнику пустых обещаний |
| Отношения в коллективе | Формирование корпоративной культуры.  Командообразование.  Поиск проблемных зон и их устранение |
| Реструктуризация | Своевременное информирование персонала о сути изменений.  Активное вовлечение в процесс изменений.  Использование методов преодоления сопротивления переменам. |
| Диверсификация | Прозрачность коммуникации в организации.  Обучение с целью приобретения персоналом навыков работы в новой сфере бизнеса |

**3. Методы диагностики мотивационного потенциала персонала**

Выявление мотиваторов и демотиваторов подчиненного осуществляется в ходе управленческого общения. Среди методов диагностики мотивации персонала основными являются:

* проективный метод;
* ситуационное (кейс) интервью;
* анализ особенностей речи (психолингвистический анализ).

***Проективный метод*** предполагает обращение к подчиненному с неявными вопросами, направленными на выявление скрытых или скрываемых (иногда неосознаваемых) мотивов поведения. Данный метод основан на том, что человек склонен проецировать, т.е. переносить свой жизненный опыт и представления на действия других людей. Таким образом, проективные вопросы предлагают работнику оценить не себя, а людей вообще.

***Анализ особенностей речи*** – это метод выявления мотиваторов человека путем анализа его речи. Данный метод можно использовать не только в ходе интервью, но и просто в ходе общения с человеком в повседневной жизни.

*Тип позиционирования в рабочих отношениях*

Очень часто в практике управления встречаются ситуации, когда отличный сотрудник становится слабым менеджером, и наоборот, когда человеку приходится выполнять какое-то задание одному, в то время как для него предпочтительна работа в команде.

Это происходит по причине отсутствия у руководителя умения определить тип позиционирования сотрудника в рабочих отношениях. В рабочих отношениях человек может выполнять одну из трех ролей – «одиночки», «командного игрока», «менеджера». Для каждой роли должна применяться специфическая модель мотивации персонала.

Таблица 17.3

Типы позиционирования в рабочих отношениях

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Роль**  **в отношениях** | **Пример ответа** | **Поведенческие**  **рекомендации** |
| **Одиночка**  -подчеркивает индивидуальные достижения в работе;  -предпочитает отвечать за свою часть работы | «На предыдущем месте работы я разработал новую систему управления расходом электроэнергии на тягу поездов, которая позволила сократить расходы предприятия на 15%. Кстати, потом эту систему стали применять и на других дорогах. Мне выплатили премию, а также разместили статью обо мне и о моем проекте на внутреннем сайте Компании» | Вознаграждайте за индивидуальные достижения в работе.  По возможности снизьте зависимость результатов работы такого сотрудника от результатов работы других. |
| **Командный игрок**  - подчеркивает свой вклад в результат работы коллектива | «На предыдущем месте работы я и мои коллеги активно работали над проектом перевода магистральных и маневровых тепловозов на сжатый и сжиженный газ. Мы предложили модульный принцип заправки локомотивов газомоторным топливом. Расчеты показали экономическую эффективность нашего проекта. По итогам работы я и мои коллеги, участвующие в проекте, получили премии в размере 10 окладов» | Оценивайте индивидуальные результаты работы сотрудника и его вклад в общее дело.  Активно привлекайте подчиненного к совместной работе над какой-либо задачей.  Определите его роль в команде. Используйте данную информацию при формировании команды в своем подразделении |
| **Менеджер**  - указывает на личные достижения и достижения команды в целом;  - подчеркивает достижения команды под его руководством | «На предыдущем месте работы я разработал новую технологию обучения персонала. Мне удалось убедить руководство и моих коллег по управлению персоналом, что это оптимальная система для нашей Компании. Начальник Отделения поручил мне руководить внедрением этой технологии. В результате всего этого мы сумели снизить срок окупаемости инвестиций в обучение и повышение квалификации персонала. Я стал «Сотрудником года», а все остальные, участвующие в проекте, получили ценные подарки» | Поручите такому сотруднику руководить работой команды над каким-либо проектом. |

**Выводы:**

Эффективность работы будет выше, если вы:

* при постановке целей учтете мотивационные факторы, ожидания и потребности персонала;
* выявите и устраните демотивирующие факторы;
* обеспечите действенность и своевременность вознаграждения.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Каким образом связаны между собой мотивы трудового поведения человека и его потребности?
2. Назовите и охарактеризуйте основные элементы процесса мотивации.
3. В чем заключаются основные отличия содержательных и процессуальных Теорий мотивации?
4. Как соотносятся между собой такие понятия, как «материальная мотивация», «денежная и неденежная мотивация»?
5. Каким образом должен учитывать менеджер в своей работе такие принципы мотивации, как принцип множества мотивов трудового поведения и принцип иерархии мотивов?
6. Всегда ли недостаточная степень реализации одних мотивов может быть компенсирована за счет других?
7. Какие типы личности принято выделять в зависимости от сочетания компетентности и желания работать?
8. Какие приемы и методы может применять менеджер для диагностики типа мотивации подчиненных?
9. Каким образом сказывается тип референции на поведении работника?
10. Каким образом руководитель может определить тип позиционирования сотрудника в рабочих отношениях?

**Раздел 3. Обучения персонала Виды,**  
**формы и методы обучения**  
**персонала. Сущность, цели и**  
**принципы обучения персонала.**

**Лекция. Профессиональное развитие и обучение персонала**

**Тема 1. Развитие персонала**

***Развитие персонала –*** это совокупность мероприятий, направленных на повышение качества человеческих ресурсов организации.

***Цель развития персонала* –** обеспечение организации хорошо подготовленными работниками в соответствии с ее целями и стратегией развития.

**Виды развития персонала**

***Общее развитие персонала* –** это процесс обогащения интеллектуального капитала работников, осознания окружающей действительности, принятия новых ценностей, расширения социальных связей и возможностей партнерства, способствующих полному раскрытию индивидуального трудового потенциала с целью личностного роста и увеличения вклада в дела организации.

***Профессиональное развитие персонала*** – это система взаимосвязанных мероприятий, направленных на совершенствование профессиональных компетенций работников и их мотивации с целью выполнения не только необходимых для работы обязанностей, но и новых функций для решения актуальных и перспективных задач организации.

**Базисные элементы системы профессионального развития персонала**

**в организации**

* введение в должность и адаптация;
* создание мотивации на обучение;
* обучение персонала;
* управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением;
* формирование кадрового резерва.

***Индивидуальный план развития сотрудника*** – это документ, содержащий перечень действий, направленных на обучение и развитие сотрудника. Одним из основных источников формирования индивидуального плана развития выступает оценка эффективности деятельности, ежегодно проводимая в компании. По результатам такой оценки руководитель совместно с сотрудником (возможно, при участии HR-службы) составляют список обучающих и развивающих мероприятий, направленных на развитие компетенций, необходимых для достижения индивидуальных целей на следующий отчетный период. Индивидуальный план развития полезен тем, что «привязан» к целям и задачам организации и одновременно интегрирован в планирование карьеры конкретного человека.

**Преимущества работы по индивидуальному плану развития сотрудника**

* профессиональное развитие сотрудника становится организованным и целенаправленным, а не стихийным;
* план позволяет соотнести направления профессионального развития сотрудника с актуальными и перспективными потребностями подразделения;
* он позволяет учесть интересы сотрудника в его профессиональном развитии;
* по результатам оценки выполнения такого плана сотрудник регулярно получает обратную связь по развитию своих профессиональных компетенций и лучше понимает требования организации к занимаемой или перспективной должности;
* грамотно выстроенная работа по планам профессионального развития мотивирует сотрудника на дальнейшую работу в организации.

**Недостатки работы с индивидуальным планом развития сотрудника**

* планировать в ситуации нестабильности и зависимости от большого количества внешних факторов нелегко, тем более профессиональное развитие сотрудников;
* план профессионального развития – достаточно сложный в работе инструмент: на его составление, контроль и оценку выполнения надо выделять достаточно много временного и личностного ресурса руководителя, поскольку все процедуры проводятся в форме личной беседы;
* план профессионального развития может легко превратиться в формальный документ, которому в организации или подразделении не придают большого значения – в этом случае организация получает инструмент демотивации сотрудников.

**Результаты развития персонала для работника, организации и общества**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **РЕЗУЛЬТАТЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА** | | |
| **Для работника** | **Для организации** | **Для общества** |
| 1. Гарантия сохранения рабочего места  2. Приобретение новых знаний, умений, навыков, раскрытие способностей  3. Увеличение собственной стоимости как работника на рынке труда  4. Расширение возможностей профессионального и карьерного роста  5. Расширение социальных связей и контактов  6. Повышение самооценки и уверенности в себе | 1. Повышение производительности и качества труда, а следовательно, доходов организации  2. Увеличение вклада каждого сотрудника в достижение целей организации  3. Сокращение периода адаптации  4. Повышение мотивации труда сотрудников  5. Улучшение морально-психологического климата в коллективе  6. Совершенствование корпоративной культуры организации  7. Положительное влияние на трудовую дисциплину  8. Сокращение текучести кадров | 1. Развитие трудового потенциала общества  2. Повышение производительности общественного труда |

**Тема 2. Основные понятия и концепции обучения персонала**

***Обучение персонала*** – основной путь получения профессионального образования. Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников.

**Основные подходы к рассмотрению понятия «обучение персонала»**

***1. С точки зрения системного подхода обучение персонала*** – это совокупность учебных мероприятий, проводимых в целях повышения эффективности труда работников организации, ориентированная на углубление понимания ими своих должностных обязанностей и на повышение компетентности в сфере своей профессиональной деятельности.

***2. С точки зрения процессного подхода обучение персонала*** – это целенаправленно организованный, спланированный и систематически осуществляемый процесс передачи от обучающего (опытного и квалифицированного наставника, преподавателя, бизнес-тренера) необходимых для работы компетенций (знаний, умений, навыков, способов общения) посредством специальных методов и разнообразных форм обучения, а со стороны обучающегося принятие и усвоение этого материала и использование его в практической деятельности.

Обучающий

(процесс передачи

информации)

Обучаемый

(процесс принятия

и усвоения информации)

Процесс организации

прямой и обратной связи

«преподаватель – слушатель»

«слушатель – преподаватель»

**Концепции обучения персонала**

* Концепция специализированного обучения;
* Концепция обучения, ориентированная на личность;
* Концепция многопрофильного обучения.

***Концепция специализированного обучения****.* Обучение ориентировано на сегодняшний день или на ближайшее будущее и имеет отношение к соответствующему рабочему месту.

Такое обучение эффективно относительно небольшой отрезок времени, но с точки зрения работника способствует сохранению рабочего места, а также укрепляет чувство собственного достоинства.

***Концепция обучения, ориентированная на личность*** имеет целью развитие личностных качеств, заложенных природой или приобретенных в практической деятельности.

Предметом обучения являются:

* *Знания* – получение теоретических, методических и практических знаний, необходимых работнику для выполнения своих обязанностей на рабочем месте;
* *Умения* – способность выполнять обязанности, закрепленные за работником на рабочем месте; навыки – высокая степень умения применять полученные знания на практике;
* *Навыки* предлагают такую меру освоения работы, когда вырабатывается сознательный контроль;
* *Способность общения* – совокупность действий, поступков индивида в процессе общения с окружающей средой, выработка характера поведения, соответствующего требованиям, предъявляемым к рабочим местам, социальные отношения, коммуникабельность.

***Концепция многопрофильного обучения*** является эффективной с экономической точки зрения, так как повышает внутрипроизводственную и внепроизводственную мобильность работника. Однако последнее обстоятельство представляет собой известный риск для организации, где работает сотрудник, поскольку он имеет возможность выбора и поэтому менее привязан к соответствующему рабочему месту.

**Цели профессионального обучения персонала (В. Бартц, Х.Шайбл)**

*С позиции работодателя:*

* Организация и формирование персонала управления;
* Овладение умением определять, понимать и решать проблемы;
* Воспроизводство персонала;
* Гибкое формирование персонала;
* Адаптация;
* Внедрение нововведений.

*С позиции наемного работника:*

* Поддержание на соответствующем уровне и повышение профессиональной квалификации;
* Приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности;
* Приобретение профессиональных знаний о поставщиках и потребителях продукции, банках и других организациях, влияющих на работу фирмы;
* Развитие способностей в области планирования и организации производства.

**Классификация видов обучения**

|  |  |
| --- | --- |
| **Тип обучения** | **Особенности процесса** |
| По срокам обучения | Долгосрочное  Краткосрочное |
| По уровню организации процесса обучения | Организованное  Неорганизованное |
| По месту обучения | На рабочем месте  Вне рабочего места |
| По целевым группам программ обучения | Для руководителей  Для специалистов  Для рабочих массовых профессий  Для персонала всех категорий (открытые программы обучения) |
| По опыту работы в компании | Обучение новых сотрудников  Обучение опытных сотрудников |
| По субъекту, инициировавшему обучение | Обучение, организуемое предприятием  Самообучение, самообразование |

**Внутреннее обучение**

***Внутрифирменное обучение персонала* –** этоособая система обучения персонала, ориентированная на персонал конкретного предприятия и строящаяся на решении специфических именно для данной организации проблем, проводимая как на территории предприятия, так и в корпоративных учебных центрах с привлечением как собственных, так и внешних преподавателей.

Под ***системой внутрифирменного обучения персонала*** понимаем комплекс взаимосвязанных структур, процессов, учебных программ, форм и методов обучения, а также материально-технических средств, с помощью которого осуществляется процесс внутрифирменного обучения на предприятии. Структуры – это специалисты или подразделения (участки, группы, сектора, отделы, управления, департаменты), занимающиеся вопросами обучения, а процессы – это этапы организации и проведения внутрифирменного обучения.

**Внешнее обучение**

***Внешнее обучение персонала*** – обучение, осуществляемое в сторонних учебных организациях (образовательных центрах, бизнес-центрах, тренинговых и консалтинговых компаниях).

**Матрица типов внутреннего и внешнего обучения**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  | Внутрифирменное обучение |
|  |  |  |  | Внутрифирменное обучение |
|  |  |  |  | Внутрифирменное обучение |
|  |  |  |  | Внутрифирменное обучение |
|  |  |  |  | Внешнее обучение |
|  |  |  |  | Внешнее обучение |

Условные обозначения:

|  |  |
| --- | --- |
|  | Обучающиеся - персонал организации |
|  | Учебные программы, разработанные предприятием или совместно со сторонними образовательными организациями, направленные на решение специфических именно для данной организации проблем |
|  | Территория предприятия, корпоративного учебного центра |
|  | Собственные преподаватели |
|  | Обучающиеся – слушатели программ открытого набора |
|  | Стандартные учебные программы, разработанные сторонними организациями (учебными центрами, консалтинговыми фирмами и др.), не учитывающие специфику деятельности организаций |
|  | Территория вне предприятия |
|  | Внешние преподаватели, т.е. преподаватели, нанятые со стороны |

**Достоинства и недостатки внутрифирменного обучения**

|  |  |
| --- | --- |
| **ДОСТОИНСТВА** | **НЕДОСТАТКИ** |
| 1) обучение персонала в соответствии со спецификой деятельности и полное соответствие потребностям организации;  2) выполнение слушателями практических работ, направленных на анализ конкретных проблем, стоящих перед предприятием и на выработку эффективных мероприятий по их решению;  3) возможность приспособить сроки обучения в связи с производственной необходимостью и отзывать работника;  4) использование собственного оборудования и технологии;  5) возможность обучения большого числа сотрудников;  6) относительно однородный состав участников;  7) специалисты не покидают на длительное время своё предприятие;  8) большие возможности индивидуализации подготовки и изучения способностей персонала к обучению;  9) лучшие возможности контроля за процессом и результатами обучения;  10) активизация внутрифирменной кооперации за счет обмена опытом между коллегами;  11) развитие корпоративного духа;  12) отсутствие психологического дискомфорта;  13) экономичный способ обучения персонала. | 1) ограничение программ обучения узкопрофессиональными вопросами, что не способствует развитию широкого профессионального кругозора;  2) необходимость создания собственной учебно-материальной базы, требующей ее постоянного обновления;  3) отсутствие обмена опытом и информацией с работниками других предприятий;  4) участники обучения могут неохотно обсуждать некоторые вопросы в среде коллег или в присутствии руководителя;  5) дополнительная нагрузка на руководителей и специалистов, участвующих в процессе обучения в качестве преподавателей;  6) отвлечение от обучения для выполнения текущих дел. |

**Виды обучения персонала**

* подготовка новых работников;
* переподготовка (переобучение);
* повышение квалификации;
* обучение вторым (смежным) профессиям.

*Подготовка кадров* – планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способов общения.

Подготовка считается законченной, если получена квалификация для конкретной деятельности.

*Начальная подготовка* – развитие знаний, умений, навыков и способов общения как фундамент для дальнейшей профессиональной подготовки.

*Специализированная подготовка* предназначена для получения специфической, профессиональной квалификации, углубления знаний и умений в целях овладения определенной профессией.

*Повышение квалификации кадров –* обучение кадров в целях усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением должности.

*Переподготовка кадров* – обучение кадров в целях освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

*Обучение вторым (смежным) профессиям* с начальным либо более высоким уровнем квалификации происходит в целях расширения профессионального мастерства, подготовки к работе в условиях применения коллективных форм организации труда, а также по совмещаемым профессиям.

**Задачи для обучения отдельных целевых групп**

|  |  |
| --- | --- |
| **Целевая группа** | **Задачи для обучения** |
| 1. Учащаяся молодежь | Теоретическая начальная подготовка вне сферы деятельности в сочетании с практической подготовкой по специальности на рабочем месте |
| 2. Специалисты с опытом работы | Повышение квалификации для углубления специальных знаний по специальности |
| 3. Руководители с опытом работы | Отработка поведения на случай возникновения конфликтных ситуаций, ведение переговоров. Методика принятия решений, выработка сдержанности |

**Формы обучения персонала**

* Индивидуальная;
* Бригадная;
* Курсовая.

**Характеристика форм обучения**

* При ***индивидуальном обучении*** к каждому обучаемому прикрепляется инструктор, назначаемый из числа квалифицированных рабочих или мастеров. Обучение проводится в соответствии с программой на отдельном рабочем месте в реальных производственных условиях.
* ***Бригадная форма*** обучения применяется при обучении группы рабочих по одной специальности.
* ***Курсовая система*** обучения предполагает два этапа:
* *первый* – в учебных группах на специально созданной для этого учебно-производственной базе под руководством инженеров отдела производственного обучения;
* *второй* – на рабочих местах и действующих цехах предприятия под руководством мастера производственного обучения или индивидуально под руководством инструктора.

**Тема 3. Психолого-педагогические основы эффективного обучения**

**Принципы обучения персонала**

* Учет содержания профессиональной деятельности;
* Четкая постановка цели обучения;
* Обеспечение слушателей полной и своевременной обратной связью;
* Практика;
* Поддержание высокой мотивации к обучению;
* Перенос приобретенных знаний и навыков в рабочие условия;
* Учет исходного уровня знаний обучающихся.

**Условия эффективного обучения**

* Учет содержания профессиональной деятельности слушателей;
* Четкая постановка задач обучения;
* Учет индивидуальных характеристик обучающихся;
* Характеристики изучаемого материала;
* Используемые методы обучения;
* Опыт, квалификация и установки преподавателя.

**Методы обучения –** это те способы, с помощью которых преподаватель решает стоящие перед ним задачи по обучению, управляет учебным процессом.

**Классификации методов обучения:**

*- по источникам знаний:* словесные, наглядные, практические;

- *по степени взаимодействия преподавателя и обучающихся:* изложение, беседа, самостоятельная работа;

- *в зависимости от конкретных дидактических задач:* подготовка к восприятию, объяснение, закрепление материала и т. д.;

- *по характеру познавательной деятельности обучающихся и участия преподавателя в учебном процессе:* объяснительно-иллюстративный, репродуктивный, проблемный, частично-поисковый, исследовательский;

- *по принципу расчленения или соединения знаний:* аналитический, синтетический, сравнительный, обобщающий, классификационный;

- *по характеру движения мысли от незнания к знанию:* индуктивный, дедуктивный, традуктивный.

**Методы обучения в зависимости от характера связи с практической деятельностью**

1) методы обучения, применяемые в ходе выполнения работы (обучение на рабочем месте);

2) методы обучения вне рабочего места (должностных обязанностей).

**Классификация методов обучения (по М.И. Магура, М.Б. Курбатова)**

* Традиционные методы;
* Методы активного обучения;
* Методы профессионального обучения.

**Традиционные методы обучения:**

Лекция, семинар, учебные кино- и видеофильмы

**Лекция -** изложение большого объема материала в короткий срок, позволяющее лектору развить новые идеи в течение занятия, сделать необходимые акценты, преподнести учебный материал именно в том аспекте, который требуется данной аудитории. Результаты обучения с использованием лекций показали, что с их помощью можно обеспечить по крайней мере средний уровень эффективности.

**Преимущества:**

1) быстрый и простой способ обеспечения информацией большого количества обучаемых;

2) четкие и ясные методы изложения;

3) может использоваться при большом контингенте обучающихся;

4) слушателям можно заранее раздать материалы;

5) преподаватель контролирует время;

6) низкая стоимость.

**Недостатки:**

1) ограничены возможности для активного участия слушателей, обмена информацией. Лекция может показаться слушателям скучной и информация не будет усвоена;

2) требуется высокий уровень лекторского искусства;

3) не представляет возможностей для практики;

4) отсутствует обратная связь;

5) не контролируется степень усвоения материала;

6) лекция легко забывается, т. к. отсутствует обсуждение;

7) со стороны слушателей требуется восприятие и самостоятельное осмысление содержания.

**Семинар –** подготовка и выступление обучающихся по отдельным вопросам специально заданной темы с последующим групповым обсуждением. Возможное количество участников – до 30 человек. Минимальная длительность – 4 часа.

**Преимущества:**

1) предполагает хотя бы минимальное взаимодействие со всеми участниками;

2) хотя бы незначительный контроль их работы;

3) может использоваться при большом контингенте обучающихся;

4) эффективен для получения теоретических знаний;

5) участие в дискуссиях развивает логическое мышление и вырабатывает способы поведения в различных ситуациях.

**Недостаток:**

1) возможности для активного участия всех слушателей ограничены.

**Обучение с использованием учебных кино- и видеофильмов** осуществляется посредством просмотра учебных кино- и видеофильмов с последующим групповым обсуждением увиденного. Учебные фильмы – определенные события или ситуации, снятые на пленку и сопровождающиеся четкими описаниями.

**(примеры):**

* «Разработка стратегии развития»
* «Успешное изменение организационной структуры»
* «Организация прямых продаж»
* «Успешное ведение переговоров»

**Достоинства учебных кино- и видеофильмов:**

* *Наглядность и доступность подачи материала.* Возможность показать объекты и процессы в деталях и в движении.
* *Зрительные образы запоминаются легче, чем устное предъявление информации* в ходе лекции. Зрелищность и динамизм также улучшают запоминание и повышают мотивацию к обучению.
* *Возможность самообучения и повторения.* Любой сотрудник компании может в любое время взять видеокурс и самостоятельно изучить тему, просматривая фильм и следуя предложенным инструкциям.
* *Возможность многократного использования* (как при индивидуальных занятиях, так и в составе группы).
* *Удобство использования:* обучение может производиться в удобном темпе, в удобном месте и в удобное время.
* *Связь с практикой.* В основе сюжетов часто лежат реальные события, происходившие на конкретных предприятиях.
* *Экономия средств –* компания покупает учебный видеокурс один раз, а может использовать его неоднократно.
* *Помощь преподавателю или тренеру* – видеокурс является готовым учебным материалом, он также позволяет сменить режим работы, повысить включенность обучающихся в учебный процесс.

**Недостатки учебных кино- и видеофильмов:**

* *Просмотр оставляет участников пассивными, не давая им возможности для вопросов и обсуждения* (если только видео- или DVD-фильмы не используются как один из приемов организации групповой работы).
* Кино- и видеофильмы *не позволяют учитывать индивидуальные различия в образовательном уровне и профессиональном опыте обучающихся.*
* При отсутствии внешнего контроля, когда никто не заставляет работника «расти над собой», довольно остро встает *проблема внутренней мотивации.*Для многихлюдей бывает достаточно трудно организовать себя, выделить время на учебу, на саморазвитие.
* При просмотре кино- и видеофильмов *исключается такой мощный фактор воздействия на обучающихся, как личность преподавателя.*Убежденность, энергетика, личное обаяние преподавателя повышают готовность слушателей к освоению учебного материала.

**Методы активного обучения** большое внимание уделяют именно практической отработке знаний, навыков и умений.

Общей тенденцией, которую сегодня следует отметить, является все больший упор на использование методов активного обучения и развитие в ходе обучения у слушателей навыков групповой работы. Это дает целый ряд преимуществ, которые указаны ниже.

* Облегчается восприятие нового материала. Лекционная форма подачи материала для большинства взрослых людей, давно закончивших обучение, является слишком тяжелой, так как требует постоянного внимания, хорошей памяти и, возможно, уже утраченных навыков учения.
* Шире используется опыт слушателей. В ходе занятий он подвергается значительному переосмыслению и упорядочению. Обучающиеся имеют возможность не только провести ревизию собственного опыта, но и знакомятся с опытом своих товарищей. Определяется, что в этом опыте «работает», а что является вредным или неэффективным.
* Доказывая или обосновывая те или иные подходы к решению поставленных задач, слушатели присваивают новые знания и новые подходы к решению этих задач.
* Слушатели получают возможности более четко увидеть модели эффективного и неэффективного поведения и соотнести это с теми образцами поведения, которые они привыкли демонстрировать в своей работе.

Всю совокупность методов активного обучения в свою очередь можно разделить на пять подгрупп:

1. игровые методы;
2. тренинговые методы;
3. проблемно-дискуссионные методы;
4. имитационные методы;

5) методы обучения посредством использования новых информационных технологий.

***1. Игра* -** это метод обучения манере вести себя в различных производственных ситуациях и при принятии решений комплексных технологических, организационных, экономических, социальных, психологических задач. Осуществляется по заданным правилам.

Виды обучающих игр представлены на рисунке.

Ролевые

Организационно-деятельностные

Инновационные

Имитационные

Ансамблевые

Деловые

Рисунок – Виды обучающих игр

Игровые методы обучения имеют ряд преимуществ: игра обычно интересна участникам и захватывает их; развивает практические умения и навыки; ориентирует людей на выработку новых, нестандартных идей и подходов, нахождение оптимального способа разрешения возникших трудностей; способствует умению активно взаимодействовать с другими людьми.

К недостаткам можно отнести: некоторые ситуации нельзя инсценировать; некоторые участники могут не воспринимать происходящее всерьез; участники иногда слишком увлекаются игрой и хотят выиграть любой ценой, забывая, что главная цель – научиться решать конкретные задачи; продолжительный метод обучения; требует хорошей организации и соблюдения всех правил.

***2. Тренинг* -** обучение посредством интенсивной проработки учебного материала в ходе игровых ситуаций, выполнения специальных упражнений и применения других методов активного обучения. Тренинг направлен не столько на обучение, сколько на развитие качеств личности и интеллекта, овладение определенными установками, позициями, подходами, оценками и т. д. В составе тренинговой группы обычно не более 12 человек, и тренинг не может идти менее 8 часов (оптимально 16 – 24 часа).

Качество обучения сильно зависит от профессионализма и личных качеств тренера. Тренинг – это дорогостоящий метод.

Традиционно выделяют два направления тренингов: бизнес-тренинги и тренинги личностного роста.

В настоящее время большой популярностью пользуются бизнес-тренинги: тренинги коммуникативной компетентности, управления временем, продаж, эффективного ведения переговоров, командообразования, управления конфликтами, лидерства, управленческих навыков.

***3. Проблемно-дискуссионные методы*** включают в себя:

*групповое обсуждение (групповая дискуссия)* – выступление преподавателя (или лидера группы) при активном участии слушателей в форме вопросов и комментариев. Иногда преподаватель не требуется, однако необходим лидер.

*метод конкретных ситуаций («кейс-стади» или «гарвардский метод»)* **–** групповое обсуждение и разбор конкретных профессиональных ситуаций из опыта практической деятельности организации, которые могут быть представлены в виде описания, видеофильма и т. д. Это один из самых старых и испытанных методов активного обучения навыкам анализа проблем и подготовки решений. Приветствуется многовариантность решения одной и той же ситуации. Не допускается увлечение дискуссиями и доминирование в них отдельных лиц, что требует высокого профессионализма руководителя.

*workshop («мастерская», «практический семинар», «рабочая встреча») –*это особый, интерактивный метод работы с группой. Рабочая встреча, участники которой собираются для обсуждения определенных проблем компании и выработки их решений.

*брейнсторминг («мозговая атака»)* **-** обсуждение и решение проблемы путем свободных ассоциаций новых и самых разнообразных идей.

Проблемно-дискуссионные методы обучения привлекательны за счет многих преимуществ: группа обучается общению – диалогу и, как результат, формируется всестороннее видение предмета; у каждого слушателя есть возможность высказаться, что способствует рождению новых идей; стимулируется творческая активность и продуктивность группы; развиваются аналитические способности, навыки принятия решений и их аргументация.

Недостатки данной подгруппы методов: руководитель или лидер группы должен обладать умением управлять дискуссией, чтобы слушатели не отвлеклись от заданной темы и работали эффективно; лидер группы может доминировать над остальными участниками; нежелание участников включаться в обсуждение; переключение обсуждения с проблемы на личности; возможна излишняя эмоциональность некоторых участников; монополизирование дискуссии отдельными участниками.

***4. Имитационные методы*** представлены моделированием и баскет-методом.

*Моделирование* – воспроизведение реальных условий работы (например, использование тренажеров, симуляторов, макетов, компьютеров и др.).

Быстрый, эффективный, но дорогостоящий метод подготовки персонала.

*Упражнение в корзине для бумаг («почтовый ящик», баскет-метод, in-Tray)* **-** метод обучения на основе имитации ситуаций, часто встречающихся в практике работы руководителей. Обучаемому предлагают выступить в роли руководителя, которому требуется в срочном порядке разобрать накопившиеся на его столе деловые бумаги (корреспонденцию, докладные записки, отчеты, факсы, телефонограммы и т.д.) и предпринять по ним определенные действия. Предварительно обучаемый получает всю необходимую информацию об организации и ее руководителе, от лица которого ему приходится выступать. Цель игры – научить быстро ориентироваться в ситуации, выявлять и ранжировать проблемы, принимать в сжатые сроки решения.

***5. Методы обучения посредствам использования новых информационных технологий,*** включает в себя программированное обучение, компьютерное обучение и дистанционное обучение.

Суть *программированного обучения* состоит в высокой степени структурированности предъявляемого материала и пошаговой оценке степени его усвоения. Информация предъявляется небольшими блоками в печатном виде, а чаще на мониторе компьютера. После прочтения каждого блока обучающийся должен пройти контрольное мероприятие (например, тестирование), призванное оценить глубину понимания и степень усвоения изучаемого материала.

*Компьютерное обучение* **–** вариант программированного обучения. Возможности компьютерной техники позволяют обучающимся начинать изучение предмета с того уровня, который соответствует их сегодняшнему уровню знаний, их опыту и способностям, и двигаться вперед в собственном, удобном для них темпе. Компьютерное обучение оказывается очень полезным для таких видов деятельности, где цена ошибки очень велика, или таких, где обучение в реальных условиях обходится очень дорого (авиация, космонавтика, железнодорожный транспорт).

*Дистанционное обучение* **–** обучение, которое ведется параллельно с основной профессиональной деятельностью путем активного использования современных технологий. В конце обучения выполняется контрольное задание по результатам которого принимается решение о выдаче удостоверения о повышении квалификации.

***Методы активного обучения персонала*** относятся к ***обучению вне рабочего места***

Обучение вне рабочего места, как правило, касается руководителей или высоко квалифицированных специалистов.

Задачи обучения персонала вне рабочего места состоят в:

* систематическом обзоре по определенным областям и тенденциям развития;
* стимулировании инициативы и формировании новых идей;
* отработке поведения;
* получении информации о влиянии типичных стилей поведения.

Методы профессионального обучения вне рабочего места предназначены прежде всего для получения теоретических знаний и для обучения умению вести себя в соответствии с требованиями производственной обстановки.

***Методы профессионального обучения***характеризуются тем, что обучение проводится не в аудиториях, а в процессе выполнения обучающимися своей профессиональной деятельности. К данным методам относятся:

***1. Обучение на рабочем месте***– это один из самых распространенных методов обучения: работник помещается в реальную производственную ситуацию, работу и секреты мастерства ему показывает опытный работник или мастер.

Под ***обучением на рабочем месте*** понимается целенаправленная передача опыта и обучение в процессе фактического выполнения определенной работы. Эта форма является наиболее предпочтительной для большинства фирм в ситуации, когда стоит вопрос о повышении уровня качественного состава персонала.

Обучению на рабочем месте отводятся следующие задачи: ознакомление и приобретение навыков в работе на конкретном рабочем месте, претворение в жизнь новых идей, полученных в результате повышения квалификации на курсах и семинарах, а также восприятие проблем, обсуждавшихся на занятиях.

Хотя программа обучения кажется простой и относительно дешевой, если она неаккуратно выполняется, убытки будут высоки – из-за испорченного оборудования, неудовлетворенных клиентов, исковерканных форм, плохо обученных работников. Чтобы предотвратить такие результаты, нужно тщательно отбирать инструкторов: они сами должны быть хорошо подготовлены; обучаемый, должен попадать к наставнику, близкому ему по происхождению и личностным качествам; наставник должен поощряться за хорошо проведенную работу и использовать эффективные приемы обучения.

**Обучение на рабочем месте следует использовать шире в следующих случаях:**

* работники проходят обучение преимущественно в аудитории, хотя лучших результатов можно было бы достичь посредством обучения на рабочем месте;
* фактически обучение на рабочем месте уже осуществляется, требуется лишь документальное и процедурное оформление этого процесса;
* профессиональная адаптация новых работников может проходить более эффективно при более широком использовании обучения на рабочем месте;
* в организации уже имеются люди, которые могут стать хорошими преподавателями для обучения на рабочем месте.

**Эффективная организация обучения на рабочем месте предполагает:**

* согласованную работу по обучению работников, относящихся к разным профессиональным группам;
* разработку и использование эффективных и действенных оценочных и проверочных процедур;
* проведение регулярных совещаний для обмена опытом преподавателей и сбора предложений, направленных на выявление путей повышения эффективности обучения на рабочем месте.

***2. Наставничество* -**патронаж за обучающимся со стороны более опытного человека, постоянно следящего за профессиональным развитием обучающегося, оказывающего ему помощь советами, рекомендациями; выполнение заданий наставника с постепенным переходом к самостоятельной работе. Метод особенно важен там, где практический опыт играет важную роль в профессиональном становлении специалиста – на производстве, в здравоохранении.

***3. Смена рабочего места (ротация)* -** получение знаний и приобретение опыта в результате систематической смены рабочего места, должности, в том числе и в других подразделениях организации.

***4. Secondment*** *–* это разновидность ротации персонала. «Прикомандирование» сотрудника на определенное время в другую структуру для овладения необходимыми навыками. Такая ротация отличается от обычного перемещения кадров тем, что подобный обмен может быть не только внутренним, когда работники переходят в другое структурное подразделение той же компании, но и внешним, при котором людьми обмениваются целые организации, причем, как правило, относящиеся к разным сферам (коммерческие, государственные предприятия, небольшие локальные компании, школы, благотворительные ассоциации). В России данный метод используется довольно редко.

***5. Стажировка –***направление специалистов и руководителей для приобретения нового опыта в филиалы, дочерние предприятия, подразделения, другие организации (в том числе и зарубежные), где они с помощью закрепленных консультантов (руководителей стажировки) осваивают незнакомые для них направления и методы деятельности.

***6. Производственный инструктаж (адаптация)*** – разъяснение и демонстрация приемов работы непосредственно на рабочем месте, проводимые либо сотрудником, давно и успешно выполняющим те или иные функции, либо специально подготовленным инструктором.

***7. Ассистирование или подготовка стажеров*** *–* обучение и ознакомление работника с проблемами высшего и качественно иного порядка задач при одновременном принятии на себя некоторой доли ответственности. Обучающийся работает под руководством опытного специалиста, но получает более низкую зарплату, чем работающие на этой должности.

***8. Подготовка в проектных группах***– сотрудничество, осуществляемое в учебных целях в проектных группах, создаваемых на предприятии для разработки крупных, ограниченных сроком задач.

***9. Делегирование полномочий***– передача сотрудникам определенных должностных обязанностей с полномочиями принятия решения по оговоренному кругу вопросов. При этом менеджер обучает подчиненных в ходе выполнения работы.

***10. Метод усложняющихся задач*** – специальная программа рабочих действий, выстроенная по степени их важности, расширения объема заданий и повышения сложности. Заключительная ступень – самостоятельное выполнение задачи.

***11. Использование учебных методик, инструкций*** – обучение какому-либо виду работ по инструкции. Осуществляется самостоятельно либо, если задача очень сложная, под руководством специалиста (например, как работать с определенным станком).

***12. «Спаривание» («близнецы»).*** Применяется для руководителей. Предполагает, что старый и новый руководители на протяжении некоторого времени (от нескольких дней до нескольких месяцев) работают вместе для передачи секретов мастерства. Это потенциально конфликтно, а поэтому не всегда эффективно. Здесь целесообразнее партнерство в форме опеки и наставничества, но на более высоком уровне, чем для рядовых работников.

***13. Job shadowing («следование как тень»)* –** разновидность метода «близнецы». Метод обучения тех, кто собирается работать в компании. Суть его заключается в том, что обучающийся сопровождает опытного сотрудника в реальной рабочей обстановке, следует за ним, как «тень», в течение рабочего дня.

***14. «Инструкционный тренинг».*** По этой системе инструкторы сначала обучают мастеров, которые затем обучают своих рабочих. Данный метод основан на мультипликативном эффекте обучения.

Методы профессионального обучения позволяют входить в работу сразу же в процессе ее выполнения, требуют меньших затрат и обеспечивают связь с практикой. Однако многие профессиональные методы предполагают участие в процессе обучения наставника или инструктора, а это требует их тщательного отбора.

В современных условиях быстрого устаревания профессиональных знаний, умений, навыков способность организации постоянно повышать квалификацию своих сотрудников является одним из важнейших факторов долгосрочного успеха.

**Средства обучения -** разнообразнейшие материальные средства и орудия учебного процесса, благодаря использованию которых более успешно и за рационально сокращенное время достигаются поставленные цели обучения. К средствам обучения относится все, что необходимо для реализации цели.

**Виды средств обучения:**

* Материальные объекты;
* Знаковые системы.

|  |  |
| --- | --- |
| **Материальные объекты:** | **Знаковые системы:** |
| * Учебное оборудование; * Инструменты; * Приборы; * Демонстрационное оборудование; * Технические средства обучения. | * Учебники; * Учебно-методические пособия; * Дидактические материалы; * Карточки-задания; * Инструкционные карты; * Опорные конспекты; * Изобразительные пособия: схемы, диаграммы и т.д. |

**Тема 4. Направления работы при организации обучения персонала**

1. Постановка целей обучения персонала;

2. Определение потребности в обучении;

3. Определение содержания, форм и методов обучения и необходимых ресурсов;

4. Выбор или подготовка преподавателей, инструкторов, тренеров, наставников, методистов;

5. Разработка комплекса подготовительных мероприятий, в том числе составление положений и инструкций, регламентирующих процесс обучения или повышения квалификации разных категорий персонала, и назначение ответственных, формирование учебных групп;

6. Проведение обучения;

7. Оценка эффективности обучения.

**1. Постановка целей обучения персонала.**

Определенные цели обучения решают следующие задачи:

* цели служат ориентиром при разработке содержания учебных программ;
* четкая постановка целей обучения позволяет лучше и точнее определить требования к обучающимся;
* ясно сформулированные цели обучения помогают преподавателю и организаторам лучше понять, на что должны быть направлены основные усилия, то есть выделить основные приоритеты в обучении;
* цели обучения служат основой для последующей оценки эффективности учебных программ, курсов, семинаров;
* четкая постановка целей обучения позволяет обеспечить лучшее соответствие между потребностью в обучении и содержанием и методами обучения.

**Цели обучения персонала**

* достижение более высокого уровня производительности и качества труда персонала;
* сокращение потерь и издержек в процессе профессиональной деятельности обучающихся;
* приобретение слушателями профессиональных знаний и навыков, отвечающих сегодняшним и завтрашним требованиям к их работе;
* повышение уровня трудовой мотивации персонала;
* повышение приверженности работников своей организации и развитие взаимопонимания между персоналом и руководством;
* формирование у обучающихся склонностей и установок, поддерживающих стратегию и цели организации;
* информирование о целях, задачах, стратегии и политике организации.

**2. Определение потребности в обучении**

Качественная (чему учить, какие навыки развивать) и количественная (какое число работников разных категорий нуждается в обучении) потребность в обучении может быть выявлена следующими методами:

1. оценка информации о работниках, имеющейся в кадровой службе (стаж работы, рабочий опыт, базовое образование, принимали ли работники ранее участие в программах обучения или повышения квалификации и др.);

2. ежегодная оценка рабочих результатов (аттестация);

3. анализ долгосрочных и краткосрочных планов отдельных подразделений и определение уровня квалификации и профессиональной подготовки персонала, необходимого для их успешной реализации;

4. наблюдение за работой персонала и анализ проблем, мешающих эффективной работе;

5. сбор и анализ заявок на обучение персонала от руководителей подразделений;

6. индивидуальные заявки и предложения работников;

7. организация работы с кадровым резервом и работа по планированию карьеры;

8. изменения в работе, предъявляющие более высокие требования к квалификации персонала;

9. опросы работников;

10. изучение опыта других организаций;

11. экспертные оценки.

**3. Определение содержания, форм и методов обучения и необходимых ресурсов.**

Содержание обучения должно, прежде всего, вытекать из задач, стоящих перед компанией в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Другим требованием является своевременное обновление знаний работников и поддержание высокого уровня их профессиональной компетентности.

В зависимости от содержания учебных программ, от категории обучающихся (руководители, специалисты, служащие, рабочие), от глубины образовательного процесса, от количества обучающихся выбираются наиболее оптимальные формы и методы обучения. При этом следует, руководствоваться тем, насколько эффективно воздействие данных форм и методов на обучающегося или конкретную группу обучающихся.

**4. Выбор или подготовка преподавателей, инструкторов, тренеров, наставников, методистов**

Подбор преподавателей осуществляется в первую очередь на основании их способности и желания работать в этом качестве. В практической деятельности преподаватель, как “оркестр” должен уметь пользоваться инструментами трех типов:

* дидактикой и организацией учебного процесса;
* профессиональными знаниями и умениями в предметной области;
* собственной личностью.

Кроме того, следует учитывать такие формальные критерии, как возраст, образование и опыт работы. Большое значение имеют также коммуникативные способности кандидатов, уровень общего развития и умение ясно излагать свои мысли.

**5. Разработка комплекса подготовительных мероприятий, в том числе составление положений и инструкций, регламентирующих процесс обучения или повышения квалификации разных категорий персонала, назначение ответственных, формирование учебных групп.**

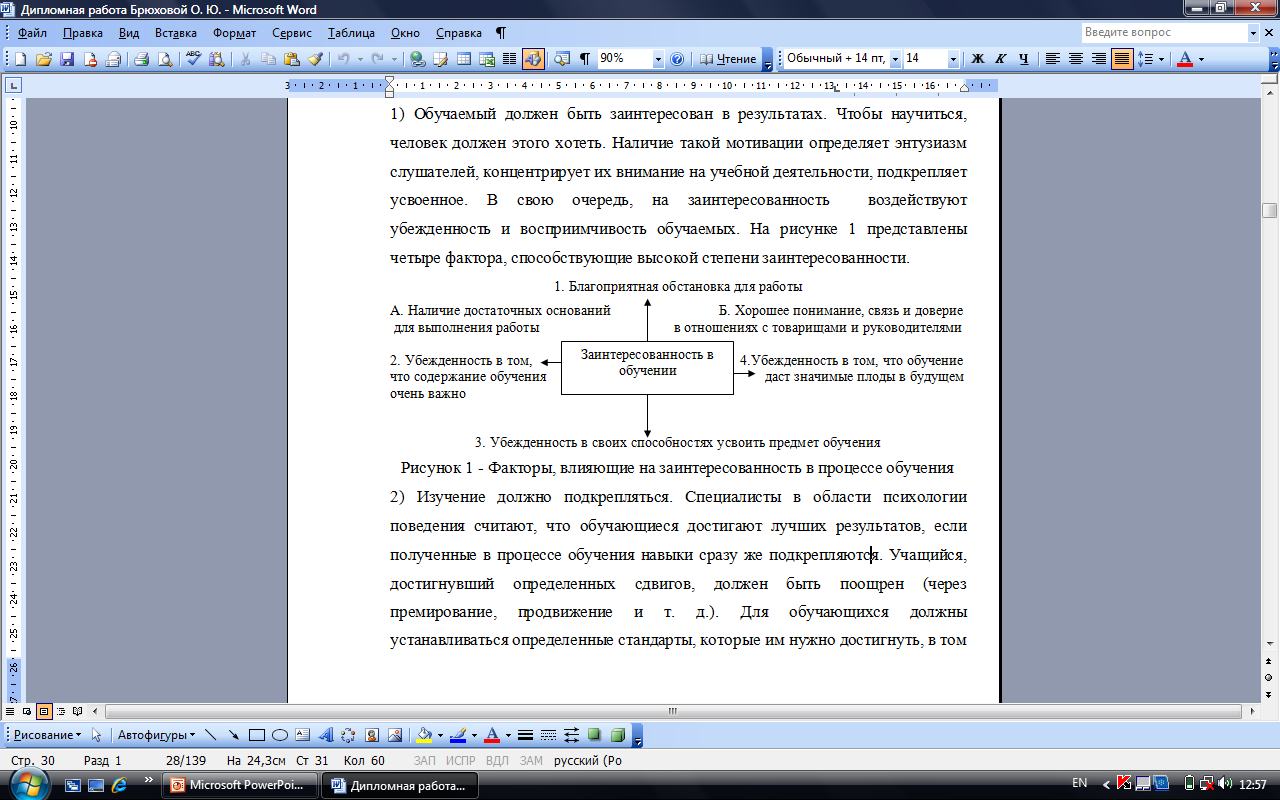
При формировании учебных групп необходимо учитывать уровень образования или профессиональной подготовки слушателей, и в одну группу не должны попадать новички и опытные работники, люди с разным образовательным уровнем.

**6. Проведение обучения**

**Принципы обучения**

1) Обучаемый должен быть заинтересован в результатах.

Факторы, влияющие на заинтересованность в процессе обучения



2) Изучение должно подкрепляться.

3) Обучение должно включать практику. Требуется время, чтобы усвоить изучаемый материал и обобщить его. А для этого нужно не только его повторение, но и подкрепление на практике.

4) Представленный материал должен быть осмыслен. Этому могут помочь специализированные материалы – примеры, вопросы для обсуждения, материалы для самостоятельного изучения. В эффективном учебном процессе наставник действует, как помощник.

5) Методы обучения следует разнообразить.

6) Имеющийся материал должен быть осмыслен учащимися. Это означает, что на его усвоение должно быть выделено достаточно времени.

7) Теорию следует приблизить к конкретной рабочей обстановке. Наставник должен делать все возможное, чтобы приблизить процесс обучения к реальности, тогда после возвращения на работу повышающий квалификацию будет способен немедленно применить свои знания на практике.

**7. Оценка эффективности обучения**

**Результаты деятельности системы обучения**

* улучшение качества работы;
* увеличение скорости работы персонала, прошедшего обучение;
* расширение числа рассматриваемых вариантов при принятии решения специалистами и руководителями, что влияет на его оптимальность;
* снижение потерь, связанных с неправильной оценкой ситуации и неверными действиями работников;
* предотвращение ущерба от наступления рисковых событий, ограничение распространения их отрицательного влияния;
* снижение вероятности аварий и поломок оборудования;
* укрепление корпоративной культуры организации;
* улучшение координации действий работников;
* рост способности работать в команде;
* возникновение и рост коммуникативных связей между работниками предприятия.

**Пятиуровневая система оценки эффективности обучения**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Уровень оценки** | **Тип результата** | **Способы и методы оценки** |
| 1. Уровень реакции | Мнение участников: понравилось или нет, позитивный настрой, готовность применять полученные знания, повышение сплоченности команды | 1. Оценочная анкета в конце тренинга  2. Опросы участников тренинга, сделанные руководством компании |
| 2. Уровень усвоенных знаний и навыков | -Получение конкретных знаний (т. н. учебный результат)  -Повышение профессиональной мотивации  -Преодоление устойчивых стереотипов мышления | 1. Экзамены  2. Тесты  3. Проектные работы  4. Кейсы  5. Цифровые замеры (результаты предтренинговой анкеты сравниваются с результатами посттренинговой анкеты) |
| 3. Уровень изменения поведения | Системное применение полученных на тренинге знаний на рабочем месте | 1. Включенное наблюдение за работой сотрудника, прошедшего обучение на рабочем месте  2. Сбор материала для аттестации, содержащего описание примеров эффективного и неэффективного поведения при исполнении должностных обязанностей  3. Проведение специализированных интервью  4. Оценка методом «360 градусов» |
| 4. Уровень эффекта | **Изменение результатов деятельности компании**  Изменение качественных показателей  - возросшая степень удовлетворенности клиентов  - известность компании (имидж)  - улучшение психологического климата  - уменьшение текучести кадров  Изменение количественных показателей:  - объема продаж  - нормы прибыли  - коэффициента рентабельности и др. | - Изучение удовлетворенности клиентов с помощью Анкеты клиента  - Заказное исследование об имидже компании  - Личные наблюдения руководства компании  - Отслеживание процента текучести  кадров  - Расчет экономических показателей |
| 5. Уровень возврата инвестиций | Возврат инвестиций в обучение | Здесь необходим расчет финансовых коэффициентов, таких как:  - отношение расходов на обучение к общим расходам  - Расходы на обучение одного работника  - Доход на одного работника за год |