Тема 20. Основы управления персоналом

Таблица 20.1.

Связь организационных культур, управленческих форм и типов совместной деятельности

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Тип совместной деятельности | Управленческая форма | Рычаг управления |
| Совместно-взаимодействующий | Коллективистская | Авторитет |
| Совместно-индивидуальный | Рыночная | Деньги |
| Совместно-последовательный | Бюрократическая | Сила |
| Совместно-творческий | Демократическая | Закон |
| ? | Диалоговая | Знания |

Персонал </p>

<p>Под персоналом мы будем понимать совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация. Это сотрудники организации, а также партнеры, которые привлекаются к реализации некоторых проектов, эксперты, которые могут быть привлечены для проведения исследований, разработки стратегии, реализации конкретных мероприятий и т.д. </p>

<p>Именно организация эффективной деятельности персонала и является основной заботой управления персоналом организации и соответственно менеджера по персоналу. Для достижения этой цели необходимо хорошо представлять себе такие особенности персонала организации: </p>

* <p>особенности индивидуального поведения; </p>
* <p>особенности группового поведения; </p>
* <p>особенности поведения руководителей, членов управленческой команды. </p>

<p>Особенности индивидуального поведения детерминируются многими параметрами, среди которых </p>

* <p>индивидуальные способности, склонности и одаренность - предрасположенность к реализации какой-либо деятельности, ориентация на ее выполнение; </p>
* <p>специфика мотивации - специфика потребностей человека, представление о целях профессиональной деятельности; </p>
* <p>индивидуальные ценности - общие убеждения, вера, мировоззрения, представления о мире; </p>
* <p>демографические - половые и возрастные особенности; </p>
* <p>национальные и культурные особенности - усвоенные в опыте способы, правила и нормы поведения, которые детерминируют конкретные реакции человека в конкретных ситуациях. </p>

<p>Особенности группового поведения связаны со многими параметрами, среди которых основные: </p>

* <p>особенности корпоративной культуры - ценности, правила поведения, характерные для конкретного трудового коллектива; </p>
* <p>феномены групповой динамики - этап развития коллектива, особенности лидерства, способа поведения в ситуации конфликта. </p>

<p>Особенности поведения руководителей являются одной из самых комплексных проблем, поскольку самих руководителей можно рассматривать и как: </p>

* <p>субъектов, имеющих индивидуальные особенности; </p>
* <p>членов некоторой группы, обладающих корпоративной культурой; </p>
* <p>функционеров определенной управленческой технологии (типа управления), обладающей своими правилами поведения. </p>

<p>ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА</p>

<p></p>

<p>1. Программа обучения</p>

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

<p>Изменения могут быть вызваны внедрением новых систем или процедур, например новой системы оценки деятельности, или брифинговых групп. Изменения навыков, необходимых сотруднику для выполнения работы, могут быть связаны с расширение сферы его деятельности по мере роста квалификации. А также с перемещением на новую должность. Иногда изменения могут произойти из-за смены приоритетов деятельности компании. Но в любом случае, чтобы новая система действовала эффективно, необходимо провести обучение сотрудников. </p>

<p>Любая программа обучения в идеале включает четыре этапа:</p>

1. <p>Предварительная оценка. Целью этого этапа является определение потребностей обучения. </p>
2. <p>Постановка целей обучения. Целью этого этапа является уточнение в наглядных, измеримых величинах тех прогнозируемых результатов, которых достигнут работники по окончании обучения. </p>
3. <p>Обучение. Целью этого этапа является выбор методов и проведение собственно обучения. </p>
4. <p>Оценка. Целью этого этапа является сравнение результатов до и после обучения и оценка эффективности программы. </p>

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

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

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

1. <p>Описываются основные операции и приемы выполнения работы; </p>
2. <p>Указывается частота, с которой совершаются операции и приемы выполняемой работы; </p>
3. <p>Отмечаются стандарты выполнения операций и приемов; </p>
4. <p>Указываются условия, в которых выполняются операции и приемы; </p>
5. <p>Описываются навыки и знания, необходимые для выполнения каждой операции </p>
6. <p>Описывается, где лучше выполнять работу - на рабочем месте или в отрыве от него. </p>

<p>Рис.20.1. Возможные разрывы в навыках, необходимых для выполнения работ.

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

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

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

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

2. Основные методы обучения

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

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

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

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

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

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

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

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

1. Постановка вопросов, фактов или проблем ученику;
2. Предоставление возможности ответа респонденту;
3. Обеспечение обратной связи в отношении точности ответов.

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

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

3. Как измерить эффект от обучения

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

* реакция. Оцените реакцию обучаемых на программу. Нравится ли им эта программа? Считают ли они ее полезной?
* степень усвоения. Протестируйте обучающихся. чтобы определить, удалось ли им в полной мере изучить основные принципы, а также приобрести необходимые навыки;
* поведение. Выясните, изменилось ли поведение обучаемых на рабочем месте благодаря обучению. Например, стали ли работники в отделе жалоб магазина более внимательны к недовольным покупателям;
* результаты. Определите, какие окончательные результаты были достигнуты в рамках изначально поставленных целей; снизилось ли число жалоб со стороны клиентов; уменьшились ли отходы производства; выполняются ли теперь производственные нормативы и т.д. Программа обучение может повлиять на реакции стажеров, повышение образовательного уровня и даже на поведение, но если никаких изменений не произошло, то следовательно обучение не решило своих задач. В таком случае проблема может корениться в самой программе обучения.

4. Управление развитием персонала

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

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

Рис. 20.2. Факторы, плодотворно влияющие на выполнение работы

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

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

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

Рис. 20.3. Взаимосвязь между различными темами, рассматриваемыми в данном разделе

5. Развитие карьеры

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

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

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

"Карьера - это последовательность должностей, которую видишь в ретроспективе".

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

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

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

Методы оценки персонала

1. КАЧЕСТВЕННЫЕ МЕТОДЫ - методы описательного характера, определяющие качества работников без их количественного выражения.

Матричный - один из самых простых и распространенных описательных методов. Его суть заключается в сравнении фактических качеств работников с набором качеств, требуемых занимаемой должностью.

Метод эталона напоминает предыдущий, но сравнивает фактические данные не с положенными по должности навыками и поведением, а с характеристиками наиболее успешных работников данного направления.

Система произвольных характеристик — тоже распространенный метод. Он предусматривает достаточно свободную (устную или письменную) форму оценки сотрудников. Руководитель или группа руководителей (экспертов) описывают выдающиеся успехи и упущения подчиненных за определенный период их деятельности.

Метод оценки выполнения похож на предыдущий. Экспертами могут быть также руководители, но оценивать они будут не яркие моменты деятельности сотрудника, а всю его работу за определенный период времени.

Метод групповой дискуссии тоже относится к описательным. Он, наверное, наиболее часто используется отечественной практикой. Это беседа группы руководителей или экспертов с работниками относительно их деятельности. Метод групповой дискуссии позволяет по определенным критериям выбрать наиболее активных, самостоятельных, логично рассуждающих людей.

2. КОМБИНИРОВАННЫЕ МЕТОДЫ.

В их основу положены как описательный принцип, так и количественные характеристики.

К ним относятся:

* тестирование - оценка работников по степени решения ими заранее подготовленных производственных задач (тестов);
* определение коэффициента интеллектуальности сотрудника (количественных показателей качественного уровня решения заранее подготовленных производственных задач).

Метод суммируемых оценок заключается в определении экспертами частоты проявления ("постоянно", "часто", "иногда", "редко", "никогда") у работников тех или иных качеств и присвоении определенных балльных оценок за тот или иной уровень частоты.

Система заданной группировки работников предусматривает выбор ограниченного числа факторов оценки, распределение работников по этим факторам на четыре группы ("плохой работник", "удовлетворительный работник", "хороший работник", "отличный работник") и последующую замену плохих работников отличными.

3. КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ, в результате применения которых можно определить уровень деловых качеств работников с достаточной степенью объективности.

Система квалификации по порядку, или метод рангового порядка: группа руководителей, исходя из определенных критериев оценки, располагает оцениваемых сотрудников по порядку - от самого лучшего до самого худшего. Итоговая оценка определяется суммой порядковых номеров, полученных работником за выполнение поставленных задач.

Метод заданной балльной оценки заключается в присвоении заранее установленных баллов за каждое достижение работника с последующим определением его общего делового уровня в виде набранных очков.

Метод свободной балльной оценки состоит в присвоении руководителем или экспертом определенного количества баллов каждому качеству работника. Общая оценка складывается как сумма баллов или как средний балл.

Система графического профиля заключается в изображении каждого из деловых качеств сотрудника (в баллах) в виде точек на графике.

Перечисленные методы, как правило, позволяют решить лишь отдельные конкретные вопросы оценки потенциальных способностей работников и не позволяют оценить личность во всех ее проявлениях. В связи с этим вполне логично появление в последние годы нового комплексного метода оценки личности работника - метода оценочных центров, синтезировавшего отдельные элементы перечисленных методов и направлений.

Метод оценочных центров выделяет 25 критериев оценок:

1. способность к учебе (общие умственные способности);
2. умение делать устные обобщения (насколько хорошо человек может сделать устное сообщение перед небольшой группой на хорошо знакомую тему);
3. умение делать письменные обобщения (насколько успешно сотрудник может составить записку на хорошо знакомую тему);
4. контактность (в какой степени данный человек вызывает к себе симпатии);
5. восприятие порогового социального мнения (насколько легко человек воспринимает незначительные замечания, касающиеся его поведения);
6. способность к творчеству (какова вероятность того, что человек способен решить управленческую задачу новым, отличным от других способом);
7. самооценка (насколько реалистично представление человека о соотношении своих достоинств и обязанностей, насколько глубоко его понимание мотивов собственного поведения);
8. общественная задача (отношение к расовым, этническим, социально-экономическим, образовательным и другим подобным вопросам);
9. гибкость поведения (насколько легко человек в случае принуждения изменяет свое поведение или модифицирует его для достижения поставленной перед ним цели);
10. необходимость одобрения со стороны вышестоящего лица (степень эмоциональной зависимости от руководства);
11. необходимость одобрения со стороны равных по социальному положению лиц (степень эмоциональной зависимости от мнения коллектива);
12. внутренние рабочие нормативы (насколько высоко качество, с которым сотрудник хочет' выполнить какую-либо работу, по сравнению с более низким, но вполне приемлемым);
13. необходимость продвижения (учитываются стремление к значительному продвижению по служебной лестнице и сроки, в которые человек надеется это продвижение осуществить, в сравнении с коллегами, занимающими равное с ним положение);
14. необходимость надежности положения (в какой степени сотрудник хочет быть обеспеченным работой);
15. гибкость при достижении цели (жизненные цели, их соответствие реальным возможностям и обстановке);
16. первостепенность работы (в какой степени удовлетворение, получаемое от работы, больше удовлетворения от других сфер деятельности повседневной жизни);
17. система акцентов положительных сторон деятельности фирмы (способность выделить положительные стороны деятельности фирмы в отношении к персоналу: сервис, дружелюбное отношение, справедливость занимаемой позиции в отношении заработка);
18. реальность надежд (в какой степени надежды в отношении работы в компании совпадают с действительностью);
19. терпимость к неопределенности и нестандартным условиям работы;
20. способность работать длительный период времени без достаточного вознаграждения с перспективой получить награду позже;
21. сопротивляемость стрессу (до какого предела напряженность работы совпадает с нормальным психологическим состоянием);
22. разнообразие интересов (различные сферы деятельности и увлечения - такие, как политика, музыка, искусство, спорт);
23. энергия (как долго сотрудник может выдерживать высокий уровень нагрузки);
24. организованность и способность к адекватному планированию карьеры;
25. готовность принимать решения и умение их обосновывать.