Государственный комитет по рыболовству РФ

АСТРАХАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ

УНИВЕРСИТЕТ

Институт Экономики

КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

По дисциплине: «Управление персоналом»

Тема: «Развитие персонала организации»

Выполнил:

Студент группы ЗФЭ-88

Проверил:

**Развитие персонала организации**

 ***Социальная и трудовая адаптация в коллективе***

Первым шагом к тому, чтобы сделать труд работника как можно более производительным является трудовая и социальная адаптация в коллективе. Если руководство заинтересовано в успехе работника на новом рабочем месте, оно должно всегда помнить, что организация - это общественная система, а каждый работник - это личность. Когда новый человек приходит в организацию, он приносит с собой ранее приобретенные опыт и взгляды, которые могут вписаться или не вписаться в новые рамки.

Адаптация - это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной врабатываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда. Более поэтично адаптацию можно определить "как процесс познания нитей власти, процесс постижения доктрин, принятых в организации, процесс обучения, осознания того, что является важным в этой организации или ее подразделениях".

Когда человек поступает на работу, он включается в систему внутриорганизационных отношений, занимая в ней одновременно не­сколько позиций. Каждой позиции соответствует совокупность тре­бований, норм, правил поведения, определяющих социальную роль человека в коллективе как работника, коллеги, подчиненного, ру­ководителя, члена коллективного органа управления, общественной организации и т.п. От человека, занимающего каждую из названных позиций, ожидается соответствующее ей поведение. Поступая на работу в ту или иную организацию, человек имеет определенные цели, потребности, нормы поведения. В соответствии с ними сотрудник предъявляет определенные требования к организации: к условиям труда и его мотивации.

Процесс взаимного приспособления, или трудовой адаптации, со­трудника и организации будет тем успешнее, чем в большей степени нормы и ценности коллектива являются или становятся нормами и ценностями отдельного сотрудника, чем быстрее и лучше он прини­мает, усваивает свои социальные роли в коллективе.

Выделяются два направления адаптации:

- первичная, т.е. приспособление молодых сотрудников, не имею­щих опыта профессиональной деятельности (как правило, речь идет в данном случае о выпускниках учебных заведений различного уров­ня);

- вторичная, т.е. приспособление сотрудников, имеющих опыт про­фессиональной деятельности (как правило, меняющих объект дея­тельности или свою профессиональную роль, например, переходя­щих в ранг руководителя).

Следует отметить, что в условиях формирования и функциони­рования рынка труда возрастает роль вторичной адаптации. С другой стороны, отечественным кадровым службам необходимо обра­титься к опыту зарубежных фирм, которые уделяют традиционно повышенное внимание первичной адаптации молодых сотрудников. Эта категория работников нуждается в особой заботе о них со сторо­ны администрации.

В теоретическом и практическом плане выделяется несколько видов адаптации:

* Психофизиологический — приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам, физиологическим условиям труда. В процессе психофизиологической адаптации происходит осво­ение совокупности всех условий, оказывающих различное психофи­зиологическое воздействие на работника во время труда. К этим усло­виям следует отнести: физические и психические нагрузки, уровень монотонности труда, санитарно-гигиенические нормы производ­ственной обстановки, ритм труда, удобство рабочего места, внеш­ние факторы воздействия (шум, освещенность, вибрация и т.п.).
* Социально-психологический — приспособление к относительно но­вому социуму, нормам поведения и взаимоотношений в новом кол­лективе. В процессе социально-психологической адаптации происходит включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями. В ходе такой адаптации сотрудник получает информацию о системе дело­вых и личностных взаимоотношений в коллективе и отдельных фор­мальных и неформальных группах, о социальных позициях отдель­ных членов группы. Эту информацию он воспринимает активно, соотнося ее со своим прошлым социальным опытом, со своими цен­ностными ориентациями. При принятии сотрудником групповых норм происходит процесс идентификации личности либо с коллек­тивом в целом, либо с какой-либо формальной или неформальной группой.
* Профессиональный — постепенная доработка трудовых способно­стей (профессиональных навыков, дополнительных знаний, навы­ков сотрудничества и т.п.). Профессиональная адаптация характеризуется дополнительным освоением профессиональных возможностей (знаний и навыков), а также формированием профессионально необходимых качеств лич­ности, положительного отношения к своей работе. Как правило, удовлетворенность трудом наступает при достижении определенных результатов, а последние приходят по мере освоения сотрудником специфики работы на конкретном рабочем месте.
* Организационный — усвоение роли и организационного статуса ра­бочего места и подразделения в общей организационной структуре, а также понимание особенностей организационного и экономиче­ского механизма управления фирмой. В процессе организационной адаптации сотрудник знакомится с особенностями организационно-экономического механизма управ­ления фирмой, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре. При данной адапта­ции у сотрудника должно сформироваться понимание собственной роли в общем производственном процессе. Следует выделить еще одну важную и специфическую сторону организационной адапта­ции — подготовленность сотрудника к восприятию и реализации но­вовведений (технического или организационно-экономического ха­рактера).

Несмотря на различие между аспектами адаптации, все они на­ходятся в постоянном взаимодействии, поэтому процесс управле­ния требует наличия единой системы инструментов воздействия, обеспечивающих быстроту и успешность адаптации.

Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхож­дение новых сотрудников в жизнь организации. Практика по­казывает, что 90% людей, уволившихся с работы в течение пер­вого года, приняли это решение уже в первый день своего пре­бывания в новой организации. Как правило, новичок в органи­зации сталкивается с большим количеством трудностей, основ­ная масса которых порождается именно отсутствием информа­ции о порядке работы, месте расположения, особенностях кол­лег и т.д. То есть специальная процедура введения нового со­трудника в организацию может способствовать снятию боль­шего количества проблем, возникающих в начале работы.

Значение процесса адаптации:

1. Способы включения новых сотрудников в жизнь организации могут существенно активизировать творче­ский потенциал уже работающих сотрудников и усилить их включенность в корпоративную культуру организации.

1. Для руководителя же информация о том, как организован в его подразделении процесс адаптации новых работников, мо­жет многое сказать о степени развития коллектива, уровне его сплоченности и внутренней интеграции.
2. Большее число остающихся для работы в организации вновь принятых сотрудников снижает текучесть кадров, издержки организации на найм и обучение новых сотрудников и говорит о положительном социальном климате в организации.

 Организации используют целый ряд способов, как официальных, так и неофициальных, для того, чтобы ввести человека в свое общество.

В обязанности руководителя входит помочь новичку приступить делу:

1)руководитель должен представить новичка коллегам, объяснить им и ему в чем заключается его работа, и дать первоначальное задание. Руководителю необходимо помнить, что новый сотрудник - это не просто запасной винтик, который нужно вставить в машину. ОН - личность, которая одним своим присутствием может сместить центр тяжести всей группы. Он испытывает на себе влияние традиций группы, но и влияет на них сам;

2)задача руководителя состоит в том, чтобы насколько возможно развеять страхи, что новый сотрудник затмит старых, что он станет выполнять работу иначе. А именно: придать уверенность старым сотрудникам, поддержать новичка;

3)если новичок не чувствует себя важным для фирмы, фирма будет не особенно важна для него. Запомните, что люди будут гордиться своей работой, только в том случае, если они испытывают гордость за свою фирму.

4) Новый сотрудник должен получить следующую информацию о фирме:

 -историю фирмы;

 -организационную структуру;

 -функции различных отделов;

 -политику руководства в отношении потребителей и сотрудников;

 -продукция и услуги, предоставляемые фирмой;

 -требования к сотрудникам;

 -дополнительные привилегии для сотрудников.

Если с этой информацией выступит один из руководителей фирмы, то новые сотрудники будут знать, что их ценят. Руководитель должен проинформировать своего сотрудника,

что именно от него ожидается:

-в котором часу он должен приходить на работу;

-где парковать машину;

-когда заканчивается рабочий день;

-сколько времени длится обед;

-когда предоставляют отпуск;

-кому следует сообщить о своей болезни;

и его возможности:

-продвижения по службе и перевода;

-стабильности работы и т.д.

Если руководитель хорошо проинструктировал новичка, то:

-новый сотрудник будет ощущать себя членом команды с самого начала;

-он будет чувствовать, что вносит существенный вклад в деятельность отдела или фирмы;

-он будет испытывать доверие к руководителю и фирме;

-он не будет опасаться задавать вопросы и выглядеть смешным;

-у него появится желание работать, и он будет с охотой ходить на службу;

-у него появиться стимул учиться и продвигаться по службе.

Условно процесс адаптации можно разделить на четыре этапа.

Этап 1. Оценка уровня подготовленности новичка необхо­дима для разработки наиболее эффективной программы адап­тации. Если сотрудник имеет не только специальную подготов­ку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других компаний, период его адаптации будет минимальным. Однако следует помнить, что даже в этих случаях в организации воз­можны непривычные для него варианты решения уже извест­ных ему задач. Поскольку организационная структура зависит от ряда параметров, таких, как технология деятельности, внеш­няя инфраструктура и персонал, новичок неизбежно попадает в какой-то степени в незнакомую ему ситуацию. Адаптация должна предполагать как знакомство с производственными особенностями организации, так и включение в коммуника­тивные сети, знакомство с персоналом, корпоративными осо­бенностями коммуникации, правилами поведения, т. д.

Этап 2. Ориентация — практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. Значительное внимание, например, в компаниях США, уделяется адаптации новичка к условиям организации. К этой работе привлекаются как непосредственные руководители новичков, так и сотрудни­ки служб по управлению персоналом.

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

Этап 3. Действенная адаптация. Этот этап состоит в соб­ственно приспособлении новичка к своему статусу и значи­тельной степени обусловливается его включением в межлично­стные отношения с коллегами. В рамках данного этапа необхо­димо дать новичку возможность активно действовать в различ­ных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания об организации. Важно в рамках этого этапа оказывать макси­мальную поддержку новому сотруднику, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности деятельности и особен­ностей взаимодействия с коллегами.

Этап 4. Функционирование. Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодоле­нием производственных и межличностных проблем и перехо­дом к стабильной работе. Как правило, при спонтанном разви­тии процесса адаптации этот этап наступает после 1 — 1,5 лет работы. Если же процесс адаптации регулировать, то этап эф­фективного функционирования может наступить уже через не­сколько месяцев. Такое сокращение адаптационного периода способно принести весомую финансовую выгоду, особенно ес­ли в организации привлекается большое количество персонала.

 ***Профессиональное развитие и обучение персонала***.

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

Возрастающее значение профессионального обучения для орга­низации и значительное расширение потребностей в нем в последние тридцать лет привели к тому, что ведущие компании взяли на себя обновление квалификации своих сотрудников. Организация профес­сионального обучения стала одной из основных функций управления персоналом, а его бюджет - наибольшей (после заработной платы) статьей расходов многих компаний. Такие организации как Ай-Би-Эм, Моторола, Дженерал Моторз, американские вооруженные силы ежегодно тратят миллиарды долларов на профессиональное развитие и обучение своих сотрудников и даже создали для этого собственные постоянно действующие университеты и институты.

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

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

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

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

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

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

Значение капиталовложений в профессиональное развитие:

* Создание благоприятного климата в организации.
* Повышение мотивации сотрудников и их преданности организации.
* Повышение конкурентоспособности сотрудников на рынке труда.
* Повышение общего интеллектуального развития сотрудников, укрепление их уверенности в себе.
* Обеспечение преемственности в управлении.
* Общество в целом получает более квалифицированных членов более высокую производительность общественного труда без дополнительных затрат.

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

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

Этими факторами являются:

• динамика внешней среды (потребители, конкуренты, постав­щики, государство);

• развитие техники и технологи, влекущее за собой появление новой продукции, услуг и методов производства;

• изменение стратегии развития организации;

• создание новой организационной структуры;

• освоение новых видов деятельности.

Традиционными методами определения и регистрации потребностей в профессиональном развитии являются аттестация и подготовка индивидуального плана развития. В ходе аттестации (или во время специальной встречи по профессиональному развитию) сотрудник обсуждает с руководителем перспективы своего профессио­нального развития. Результатом этого обсуждения становится план индивидуального развития, который передается в отдел человеческих ресурсов. Специалисты по профессиональному развитию оценивают план с точки зрения его реалистичности, выполнимости, соответствия потребностям организации и ее финансовым возможностям и вносят в него необходимые коррективы. Сведенные воедино планы развития сотрудников становятся программой профессионального развития персонала организации. Эта программа определяет цели профессио­нального развития, средства их достижения и бюджет.

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

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

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

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

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

Обучение полезно и требуется в трех основных случаях:

 -когда человек поступает в организацию;

 -когда служащего назначают на новую должность или когда ему поручают новую работу;

 -когда проверка установит, что у человека не хватает определенных навыков для эффективного выполнения своей работы.

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

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

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

1. участие. Обучающиеся должны активно участвовать в учебном процессе и непосредственно использовать новые знания и навыки уже в ходе обучения.
2. повторение. Оно помогает новому закрепиться в памяти и превращает приобретенные навыки в привычку.
3. обратная связь. Обучающимся нужно постоянно предостав­лять информацию о том, насколько они продвинулись вперед. Нали­чие такой информации позволяет им скорректировать свое поведение для достижения более высоких результатов.

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

Как показывают исследования, успех программы профессиональ­ного обучения на 80% зависит от ее подготовки и на 20% от желания и способности обучающихся. Обучение будет в одинаковой степени неэффективно в случае отношения к нему как к "оплачиваемым каникулам" или как к "наказанию". Поэтому отдел человеческих ресурсов должен уделить особое внимание созданию соответствующего отно­шения к планирующемуся обучению. Следующие факторы могут мо­тивировать сотрудников на активное участие в программе профессионального обучения:

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

Существует огромное количество методов развития профессио­нальных знаний и навыков. Все они могут быть разделены на две большие группы - обучение непосредственно на рабочем месте и обучение вне рабочего места (в учебном классе).

Обучение на рабочем месте характеризуется непосредственным взаимодействием с обычной работой в обычной рабочей ситуации. Такое обучение может осуществляться в различных формах:

- копирование - работник прикрепляется к специалисту, и учиться, копируя действия этого человека;

- инструктаж - представляет собой разъяснение и демонстрацию приемов работы непосредственно на рабочем месте и может проводиться как сотрудником, давно выполняющим данные функции, так и специально подготовленным инструктором. Инструктаж является, как правило, непродолжительным, ориентированным на освоение кон­кретных операций или процедур, входящих в круг профессиональных обязанностей обучающегося.

Например. Каждый новый сотрудник Макдо­нальдса получает инструктаж от более опытного коллеги о том, как встречать посетителя, пользоваться кассовым аппа­ратом, упаковывать заказ и т.п. Инструктаж на рабочем месте является недорогим и эффективным средством развития простых тех­нических навыков, поэтому он столь широко используется на всех уровнях современных организаций.

- ученичество и наставничество - являются традиционными методами профессионального обучения ремесленников, – начиная с древних времен, работая рядом с мастером, молодые рабочие изучали профессию. Этот метод широко распространен и сегодня, особенно там, где практический опыт играет исключительную роль в подготовке специалистов – медицине, виноделии, управлении.

Прежде, чем приступить к самостоятельной практике будущие доктора работают в течение некоторого времени под руководством опытного врача, выполняя его задания и постепенно переходя к самостоятельной работе.

Однако современные ученики не обязательно проводят все свое время, наблюдая за тем, как работает наставник, и, оказывая ему помощь – они могут занимать ответственные должности и работать самостоятельно. Их ученичество заключается в наличие более опытного человека, постоянно следящего за их развитием, оказывающего помощь советами, подсказками.

Например. Американская многонациональная компания назначает на­ставников из числа высших руководителей всем принимаемым на работу выпускникам бизнес школ. В течение двух лет на­ставник и ученик регулярно обсуждают работу последнего, про­цесс его интеграции в организацию, возникающие проблемы. При необходимости наставник использует свое положение для реа­лизации проектов ученика, выделении ресурсов, принятии реше­ния о его повышении.

Наставничество требует особой подготовки и склада характера от наставника, которым практически невозможно стать по распоря­жению сверху.

- делегирование - передача сотрудникам четко очерченной области задач с полномочиями принятия решения по оговоренному кругу вопросов. При этом менеджер обучает подчиненных в ходе выполнения работы;

- метод усложняющих заданий - специальная программа рабочих действий, выстроенная по степени их важности, расширение объема задания и повышение сложности. Заключительная ступень - самостоятельное выполнение задания;

- ротация – представляет собой метод самостоятельного обуче­ния, при котором сотрудник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков. Ротация широко применяется предприятиями, требующими от работников поливалент­ной квалификации, т.е. владения несколькими профессиями. Помимо чисто обучающего эффекта ротация оказывает положительное влияние на мотивацию сотрудника, помогает преодолевать стресс, вызываемый однообразными производственными функциями.

Например. В немецкой машиностроительной компании поступающие на ра­боту молодые рабочие в течение первого года осваивают все виды производственных операций, выполняемых в их цехе, переходя от од­ного рабочего места к другому через каждый месяц. Такой метод позволяет обеспечить полную взаимозаменяемость работников цеха и избежать кризисных ситуаций в случае болезней, увольнений, внезап­ного увеличения объема работ.

Вместе с названными достоинствами ротация обладает одним серьезным недостатком, который необходимо учитывать при плани­ровании профессионального обучения - высокими издержками, свя­занными с потерей производительности при перемещении работника с одной должности на другую.

- использование учебных методик, инструкций (например, как работать с конкретной машиной).

Определяющим признаком при такой форме обучения является то, что обучение организовано и проводится специально для данной организации и только для ее сотрудников.

Преимущества и недостатки обучения на рабочем месте:

"+": -содержание курсов и время их проведения могут быть приспособлены к потребностям организации;

 -могут использоваться реальное технологическое оборудование, имеющееся в организации, а также методы выполнения работ;

 -может быть экономически выгодным, если имеется достаточное количество работников с одинаковыми потребностями в обучении, необходимые средства, преподаватели, которые смогут провести обучение на предприятии;

 -переходить от обучения на учебных примерах к непосредственному выполнению работы легче, если учебный материал связан с работой.

 "-": -участники обучения встречаются только с работниками этой организации;

 -участники могут часто отрываться от обучения простым уведомлением, чем в случае, если оплачены внешние курсы с безвозвратной формой оплаты;

 -участники могут неохотно обсуждать некоторые вопросы открыто и честно в среде своих коллег или в присутствии руководителя;

 - такое обучение слишком специально для формирования принципиально новых поведенческих и профессиональных компетенций, поскольку не дает сотруднику возможности абстрагироваться от сегодняшней ситуации на –рабочем месте и выйти за рамки традиционного поведения.

Обучение вне работы включает все виды обучения за пределами самой работы. Такое обучение проводится внешними учебными структурами и обычно вне стен организации.

Методы обучения вне рабочего места:

- лекция - является традиционным и одним из самых древних ме­тодов профессионального обучения. В ходе лекции (которая сегодня может с успехом быть записана на видео и показана многим группам слушателей), представляющей собой монолог инструктора, аудитория воспринимает учебный материал на слух. Лекция является непревзой­денным средством изложения большого объема учебного материала в короткий срок, позволяет развить множество новых идей в течение одного занятия, сделать необходимые акценты. Лекции чрезвычайно эффективны с экономической точки зрения, поскольку один инструктор работает с несколькими десятками, сотнями и даже тысячами слушателей (если используется видео). Ограниченность лекций как средства профессионального обучения связана с тем, что слушатели являются пассивными участниками происходящего - лекция не предпо­лагает практических действий со стороны обучающихся, их роль огра­ничивается восприятием и самостоятельным осмыслением материала. В результате практически отсутствует обратная связь, инструктор не контролирует степень усвояемости материала и не может внести коррективы в ход обучения.

 - деловые игры – представляют собой метод обучения, наиболее близкий к реальной профессиональной деятельности обучающихся. Преимущество деловых игр состоит в том, что являясь моделью реальной организации, они одновременно дают возможность значительно сократить операционный цикл и, тем самым, продемонстрировать участникам, к каким конечным результатам приведут их решения и действия. Деловые игры бывают как глобальными (управление компа­нией), так и локальными (проведение переговоров, подготовка биз­нес-плана). Использование этого метода позволяет обучающимся исполнять различные профессиональные функции и за счет этого расширить собственное представление об организации и взаимоотно­шениях ее сотрудников.

Например, исполняющий во время деловой игры роль дирек­тора по продажам директор завода может гораздо лучше по­нять, под влиянием каких факторов складывается спрос и цена на продукцию компании, отношения с заказчиками и т.п., а, следовательно, по-другому посмотреть на свои функции и на производимую его заводом продукцию. Инструктор может усилить данный момент, задавая участникам игры определенный тип поведе­ния, т.е. моделируя его.

Деловые игры достаточно полезны с точки зрения выработки практических навыков (составления планов, прове­дения совещаний, переговоров и т.д.), а также поведенческих навыков (удовлетворение потребностей клиентов, ориентированности на качество, сотрудничество и т.п.). Они менее эффективны для усвоения теоретических знаний и овладения новыми профессиями. Деловые игры довольно дорогостоящи, поскольку для их подготовки требуются специальные навыки и довольно много времени; эффективный разбор деловой игры, имеющий чрезвычайное значение для эффективности этого вида обучения, также требует участия специально подготовлен­ных инструкторов.

Например. Французская фармацевтическая компания использует ком­пьютерную симуляцию для обучения руководителей и специали­стов по маркетингу. В ходе игры конкурирующие между собой команды имеют возможность управлять такими параметрами как цена, затраты на рекламу и продвижение товара, количе­ство и система стимулирования агентов по продажам, выби­рать различные стратегии маркетинга. Компьютер симулирует реакцию рынка на действие компаний, которые мо­гут преуспеть или разориться. Игра позволяет в течение одного дня просимулировать события, занимающие в реальной жизни несколько лет.

- учебная ситуация - реальная или выдуманная управленческая ситуация с вопросами для анализа. При этом устанавливаются жесткие рамки времени, которые сковывают мысль в производственной обстановке;

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

Основной чертой самостоятельного обучения является его инди­видуальный характер. Обучающийся может определять темп обучения, число повторений, продолжительность занятия, т.е. контролировать важные параметры процесса обучения, являющиеся заданными при других методах. В тоже время, индивидуальный харак­тер лишает самостоятельное обучение одного из важнейших условий эффективности обратной связи - обучающийся предоставлен самому себе. Развитие персональных компьютеров и их мультимедиа прило­жений позволяет в значительной мере преодолеть этот недостаток.

В продающихся сегодня компьютерных программах обучение происходит в режиме постоянного диалога обучающегося с компьютером, причем этот диалог ведется с помощью различных средств общения - компьютерной клавиатуры, голоса, видео изображений, графических материалов и рисунков. При сохранении преимуществ индивидуального обучения (контроль скорости, повторение, доступ­ность), использование средств мультимедиа дает возможность под­держания постоянной обратной связи и корректировки процесса обучения, что значительно повышает его эффективность. Исследова­ния американских ученых показали, что компьютеризированное обу­чение с использованием средств мультимедиа обеспечивает более высокую степень усвояемости материала (на 30%) и более высокий процент запоминания, чем традиционные методы.

В отличие от традиционных методов профессионального обуче­ния при компьютеризированном обучении основные издержки связа­ны с разработкой, а не с реализацией программ обучения - сегодня подготовка обучающей программы продолжительностью один час стоит около 100,000 долларов. Однако после того как программа разработана, обучение практически ничего не стоит организации, т.к. для ее использования не нужно ни инструкторов, ни помещений, ни учебных материалов. Поэтому при большом числе обучающихся ком­пьютеризированные программы становятся экономически очень вы­годными.

Преимущества и недостатки обучения вне рабочего места:

 "+": -участники могут обмениваться информацией, делиться проблемами и опытом их решения с работниками других организаций;

 -может использоваться дорогостоящее учебное оборудование, которое окажется недоступным в стенах вашей организации;

 -может более экономически выгодным, если вы имеете наибольшее количество работников с одинаковыми потребностями в обучении;

 -в сравнительно безопасной нейтральной обстановке частники могут более охотно обсуждать какие-то вопросы.

"-": -содержание курсов вряд ли точно соответствует потребностям организации;

 -доступность и частота курсов обычно установлены внешней организацией;

 -могут возникнуть проблемы при переходе от обучения (на примере учебных ситуаций) к непосредственному выполнению реальной работы.

 ***Планирование карьеры в современной организации.***

Профессиональное обучение подготавливает работника к выпол­нению различных производственных функций, традиционно ассоции­рующихся с определенной должностью. В течение своей профессиональной жизни человек, как правило, занимает не одну, а несколько должностей. Такая последовательность должностей назы­вается профессиональной карьерой. Последовательность должностей, занимаемых сотрудником в одной организации, называется его карьерой в организации (рис. 6.1).

Таким образом, можно выделить несколько принципиальных траекторий движения человека в рамках профессии или организации, ко­торые приведут к разным типам карьеры.

Профессиональная карьера — рост знаний, умений, навыков. Профессиональная карьера может идти по линии специализации (углубление в одной, выбранной в начале профессионального пу­ти, линии движения) или транспрофессионализации (овладение другими областями человеческого опыта, связанное, скорее, с расширением инструментария и областей деятельности).

Внутриорганизационная карьера — связана с траекторией движения человека в организации. Она может идти по линии:

* вертикальной карьеры — должностной рост;
* горизонтальной карьеры — продвижение внутри органи­зации, например работы в разных подразделениях одного уров­ня иерархии;
* центростремительной карьеры — продвижение к ядру организации, центру управления, все более глубокое включение в процессы принятия решений.

Для одних людей карьера становится результатом реализации детального долгосрочного плана, для других (исследования показыва­ют, что таких большинство) - это набор случайностей. Очевидно, что для успешного развития карьеры недостаточно одних пожеланий со­трудника, даже если они принимают форму хорошо продуманного плана. Для продвижения по иерархической лестнице необходимы профессиональные навыки, знания, опыт, настойчивость и определен­ный элемент везения.

Чтобы свести все эти элементы воедино, сотруднику часто необ­ходима внешняя помощь. Традиционно он получал эту помощь от родственников и знакомых, учебных заведений, которые заканчивал, обществ, в которых участвовал, и даже от государства, которому платил налоги. В современном мире важнейшим источником поддержки сотрудника в развитии карьеры становится организация, в ко­торой он работает. Такое положение вещей легко объяснимо - современные организации видят в развитии своих сотрудников один из основополагающих факторов собственного успеха и поэтому искрен­не заинтересованы в развитии их карьеры. Не случайно планирование и управление развитием карьеры стало в последние 20 лет одной из важнейших областей управления человеческими ресурсами.

**Директор завода (5 лет)**

**Главный инженер (3)**

**Зам. директора по снабжению (2)**

**Зам. директора по транспорту (2)**

**Начальник цеха (5)**

**Начальник смены (цех 2) (1)**

**Начальник смены (цех 1) (2)**

**Бригадир сталеваров (3)**

**Сталевар (4)**

**Ученик сталевара (1)**

 Рис. 6.1. Карьера сотрудника металлургического завода.

Встречаясь с новым сотрудником, менеджер по персоналу должен учитывать этап карьеры, который он проходит в дан­ный момент. Это может помочь уточнить цели профессиональ­ной деятельности, степень динамичности и главное — специ­фику индивидуальной мотивации. Представим краткое описа­ние этапов карьеры таблицей 6.1.

Таблица 6.1.

# Описание этапов карьеры

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Этап карьеры | Возрастной период | Краткая характеристика | Особенности мотивации |
| Предварительный | до 25 лет | Подготовка к трудовой деятельности, выбор области деятельности | Безопасность, социальное признание |
| Становление | до 30 лет | Освоение работы, развитие профессиональных навыков | Социальное признание, независимость |
| Продвижение | до 45 лет | Профессиональное развитие | Социальное признание, самореализация |
| Завершение | после 65 лет | Подготовка к переходу на пенсию, поиск и обучение собственной смены | Удержание социального признания |
| Пенсионный | после 65 лет | Занятие другими видами деятельности | Поиск самовыражения в новой сфере деятельности |

Менеджер по персоналу, как правило, сталкивается с уже определившимся профессионалом, однако важно знать, как человек сделал свой выбор. Можно выделить следующие ос­новные ситуации выбора профессии:

* Вопрос о выборе не возникал в силу традиции, обычаев.
* Выбор произошел случайно в силу некоего события.
* Выбор профессии связан с пред­ставлением о долге, о своей миссии, призвании или обязательст­вах перед людьми.
* 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).

Этап карьеры (как точка на временной оси) не всегда свя­зан с этапом профессионального развития. 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 с фазами развития профессионала различают:

* 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, все более надежно и успешно справляться с основными профессиональными функ­циями, что признают товарищи по работе, по профессии;
* мастер (продолжающаяся 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, в любой профессии "обрастает" единомышленниками, перенимателями опыта, учениками.

Планирование карьеры состоит в определении целей развития сотрудника и путей, ведущих к их достижению. Реализация плана раз­вития карьеры предполагает, с одной стороны, профессиональное развитие сотрудника, т.е. приобретение требуемой для занятия же­лаемой должности квалификации за счет профессионального обуче­ния, стажировок, посещения курсов повышения квалификации, а с другой - последовательное занятие должностей, опыт работы на ко­торых необходим для работы в целевой должности. Как правило, в каждой большой организации есть стандартные карьерные лестницы, которые ведут к постам Генерального директора, его заместителей и других высших руководителей.

Развитием карьеры называют те действия, которые предпри­нимает сотрудник для реализации своего плана.

Планирование и управление развитием карьеры требует от ра­ботника и от организации (если она поддерживает этот процесс) оп­ределенных дополнительных (по сравнению с рутинной профессиональной деятельностью) усилий, но в тоже время предос­тавляет целый ряд преимуществ, как самому сотруднику, так и организации, в которой он работает.

Для сотрудника это означает:

* потенциально более высокую степень удовлетворенности от работы в организации, предоставляющей ему возможности профессионального роста и повышения уровня жизни;
* более четкое видение личных профессиональных перспектив и возможность планировать другие аспекты собственной 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 важного источника определения потребностей в профессио­нальном обучении;
* группу заинтересованных в профессиональном росте, подго­товленных, мотивированных сотрудников для продвижения на ключевые должности.

Как всякий организационный процесс развитие карьеры нуждает­ся в оценке эффективности. Поскольку этот процесс направлен, пре­жде всего, на повышение эффективности организации в целом, ее результаты (успех в достижении стоящих перед организацией целей) показывают, насколько эффективной является работа в области управ­ления карьерой. Более специфическими показателями, характери­зующими управление развитием карьерой в организации, являются:

1. текучесть персонала (сравнение показателей для сотрудников, участвующих в планировании и развитии карьеры, и не участвующих в этом процессе);

2. продвижение в должности (сравнение процентных показателей (отношение получивших повышение сотрудников к общему числу со­трудников в группе) для сотрудников, участвующих в планировании и развитии карьеры, и не участвующих в этом процессе)

3. занятие освободившихся ключевых должностей сотрудниками организации и принятыми со сто­роны;

4. проведение опросов сотрудников, участвующих в планирова­нии и развитии карьеры.

Условия карьеры. Продвижение по службе определяется не только личными качествами работника (образование, квалифи­кация, отношение к работе, система внутренних мотиваций), но и объективными, в частности:

Среди объективных условий карьеры:

• высшая точка карьеры — высший пост, существующий в конкретной рассматриваемой организации;

• длина карьеры — количество позиций на пути от первой позиции, занимаемой индивидуумом 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 индивидуум в данный момент своей карьеры;

• показатель потенциальной мобильности — отношение (в некоторый определенный период времени) числа вакансий на следующем иерархическом уровне к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится индивидуум.

В зависимости от объективных условий внутриорганизационная карьера может быть перспективной или тупиковой — у сотрудника может быть либо длинная карьерная линия, либо очень короткая. Менеджер по персоналу уже при приеме кан­дидата должен спроектировать возможную карьеру и обсудить ее с кандидатом исходя из индивидуальных особенностей и специфики мотивации. Одна и та же карьерная линия для раз­ных сотрудников может быть и привлекательной, и неинтерес­ной, что существенным образом скажется на эффективности их дальнейшей деятельности.

**Список используемой литературы:**

1. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта. – М.: Центр, 1998. – 160с.
2. Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников / Монография. М: Изд-во Рос. экон. акад., Екатеринбург: Деловая книга, 1998. – 232 с.
3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: «Дело», 1992. – 702 с.
4. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом.- СПб: Питер, 2000.- 416 с.
5. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА – М, 1997. – 512 с.
6. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 423 с.