**Развитие персонала предприятия.**

Когда-то работа с кадрами состояла исключительно из мероприятий по набору и отбору рабочей силы. Идея заключалась в том, что если вам удалось найти нужных людей, то они смогут выполнять нужную работу. Современные предприятия считают, что набор подходящих людей является всего лишь началом. В то время, как большая часть ресурсов организации предоставлена материальными объектами, стоимость которых со временем снижается посредством амортизации, ценность людских ресурсов с годами может и должна возрастать. Таким образом, как для блага самого предприятия, так и для личного блага его работников руководство должно постоянно работать над всемерным повышением потенциала кадров.

Успешная программа по развитию кадров способствует созданию рабочей силы, обладающей более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед организацией. Естественно, что это ведет к росту производительности, а значит и к увеличению ценности людских ресурсов предприятия.

Профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе

Первым шагом к тому, чтобы сделать труд работника как можно более производительным, является профессиональная ориентация 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 на предприятие, он приносит с собой ранее приобретенные опыт и взгляды, которые могут вписаться или не вписаться в новые рамки. Во время периода приспособления у человека через социальную адаптацию к организации вырабатывается новое отношение к работе. Понятие «социальная адаптация» можно определить как процесс познания и активного усвоения работником общественных отношений, образцов, норм поведения, системы ценностей и традиций коллектива, а также процесс обучения и осознания того, что является важным для этого предприятия или его подразделений.

Организация использует целый ряд способов, как официальных, так и неофициальных, для того, чтобы ввести человека в свое общество. Формально во время найма на работу предприятие дает человеку информацию о себе с тем, чтобы ожидания кандидата были бы реалистичны. За этим обычно идет обучение специальным трудовым навыкам и собеседование на тему, что считается эффективной работой. Правила, процедуры и наставления со стороны старших по должности представляют собой дополнительные формальные методы адаптации работников в коллективе. Некоторые организации разработали официальные программы для воспитания нужной им корпоративной культуры. В этих программах указывается, чего же ждет предприятие от своих работников, чтобы все они, независимо от своего положения или должности, вели себя соответственно имиджу корпорации.

В ходе неофициального общения новые работники узнают неписаные правила организации, кто обладает реальной властью, каковы реальные шансы на продвижение по службе и рост вознаграждения, какой уровень производительности считают достаточным коллеги по работе. Нормы, отношение к работе и ценности, принятые в неформальных группах, могут работать либо в поддержку, либо против официальных целей и установок организации.

Если руководитель не прилагает активных усилий для адаптации новых подчиненных, последние могут разочароваться из-за несбыточности своих надежд, могут посчитать, что в поведении следует руководствоваться опытом, приобретенным на прежней работе, или прийти к другим неправильным заключениям о своей работе. Руководитель должен также помнить и о том, что кое-что из того, что новички узнают в ходе своей адаптации, может оказаться для них просто шоком. Исследование в среде выпускников колледжа, поступивших на работу в крупную автомобилестроительную фирму, показало, что в отличие от тех, кто остался в компании, многие из ушедших из нее обнаружили, что большинство характеристик работы оказались хуже, чем они вначале ожидали.

Подготовка кадров

Предприятия 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 недостаточно. Руководство должно также проводить программы систематического обучения и подготовки работников, помогая полному раскрытию их возможностей на предприятии.

Подготовка представляет собой обучение работников навыкам, позволяющим поднять производительность их труда. Конечная цель обучения заключается в обеспечении предприятия достаточным количеством людей с навыками и способностями, необходимыми для достижения целей организации.

Обучение полезно и требуется в трех основных случаях. Во-первых, когда человек поступает на предприятие. Во-вторых, когда работника назначают на новую должность или когда ему поручают новую работу. В-третьих, когда проверка установит, что у человека не хватает определенных навыков для эффективного выполнения своей работы. Некоторые основные требования, обеспечивающие эффективность программ обучения, сводятся к следующему.

1. Для обучения нужна мотивация. Люди должны понимать цели программы, каким образом обучение повысит их производительность и, тем самым, их собственное удовлетворение своей работой.

2. Руководство должно создать климат, благоприятствующий обучению. Это подразумевает поощрение учащихся, их активное участие в процессе обучения, поддержку со стороны преподавателей, желание отвечать на вопросы. Важным моментом может оказаться создание определенной физической среды. Некоторые предприятия предпочитают проводить обучение в специальных центрах, а не в своих помещениях.

3. Если навыки, приобретаемые посредством обучения, являются сложными, то процесс обучения следует разбить на последовательные этапы. Участник программы должен иметь возможность отработать на практике навыки, приобретенные на каждом этапе обучения, и уже только затем двигаться дальше.

4. Учащиеся должны почувствовать обратную связь по отношению к результатам обучения, необходимо обеспечить положительное закрепление пройденного материала. Это может происходить в форме похвалы или признания успехов со стороны преподавателя либо, в случае компьютеризированных современных систем обучения, в виде непосредственной обратной связи при правильном решении задач, предложенных программой.

Оценка результатов деятельности работника

Следующим шагом после того, как работник адаптировался в коллективе и получил необходимую подготовку для эффективного выполнения своей работы, будет определение степени эффективности его труда. В этом заключается цель оценки результатов деятельности, которую можно представить себе как продолжение функций контроля. Процесс контроля предусматривает учреждение стандартов и измерение результатов для определения отклонения от установленных норм и при необходимости принятие корректирующих мер. Аналогичным образом оценка результатов деятельности требует, чтобы руководители собирали информацию о том, насколько эффективно каждый работник выполняет делегированные ему обязанности. Сообщая эти сведения своим подчиненным, руководитель информирует их о том, как хорошо они справляются со своей работой, и дает им возможность исправить свое поведение, если оно не соответствует принятому. Вместе с тем оценка результатов деятельности позволяет руководству определить наиболее выдающихся работников и реально поднять уровень их достижений, переводя их на более привлекательные должности.

В основном оценка результатов деятельности служит трем целям: административной, информационной и мотивационной.

Административные функции: повышение по службе, понижение, перевод, прекращение трудового договора. Каждое предприятие должно выполнять оценку труда своего персонала для принятия административных решений о повышении, переводе или прекращении трудового договора. Продвижение по службе помогает организации, поскольку позволяет ей заполнять вакансии работниками, которые уже проявили свои способности. Оно помогает и работникам, поскольку удовлетворяет их стремление к успеху, достижениям и самоуважению. Продвижение по службе – лучший способ признания отличного исполнения работы. Однако при принятии решений о продвижении по службе руководство должно повышать только тех, кто имеет способности для эффективного исполнения обязанностей на новой должности. К сожалению, иногда повышают тех работников, которые хорошо исполняют свои нынешние обязанности, но не располагают потенциалом для эффективной работы в новой должности. Очень многие отделы сбыта впадали в ошибку, выдвигая отличного продавца на должность заведующего. В результате они теряли хорошего продавца и приобретали посредственного заведующего.

Перевод можно использовать, чтобы расширить опыт работника, а также в тех случаях, когда руководство считает, что он будет работать более эффективно на другой должности. Иногда перевод используется и в тех случаях, когда человек работает неудовлетворительно, но в связи с его большим стажем или прошлыми заслугами руководство считает, что прекращение трудового договора с ним было бы неэтичным. В такой ситуации перевод представляет собой понижение в должности, и работник оказывается на такой должности, где он еще может приносить какую-то пользу, но не будет блокировать карьеру способному молодому работнику или фактически препятствовать реализации целей организации.

В тех случаях, когда работнику сообщили оценку результатов его труда и предоставили достаточные возможности для улучшения, но работник не хочет или не может работать по стандартам предприятия, трудовой договор с ним должен быть расторгнут во имя реализации целей организации. Какова бы ни была административная ситуация, ясно, что без эффективного метода оценки результативности невозможно принять обоснованное решение.

Информационные функции. Оценка результатов деятельности нужна и для того, чтобы можно было информировать людей об относительном уровне их работы. При должной постановке этого дела работник узнает не только достаточно ли хорошо он работает, но и что конкретно является его силой или слабостью и в каком направлении он может совершенствоваться.

Мотивационные функции. Оценка результатов трудовой деятельности представляет собой важное средство мотивации поведения людей. Определив сильных работников, администрация может должным образом вознаградить их благодарностью, зарплатой или повышением в должности. Систематическое положительное подкрепление поведения, ассоциирующегося с высокой производительностью, должно вести к аналогичному поведению и в будущем. Таким образом, информационные, административные и мотивационные функции оценки трудовой деятельности взаимосвязаны, т.е. информация, ведущая к административному решению о повышении по службе, должна положительно мотивировать человека к хорошей работе.

Эффективность оценки результатов деятельности. Исследованиями было установлено, что более 90% компаний имеют ту или иную систему оценки результатов трудовой деятельности. Однако эффективность системы оценки определяется несколькими факторами. Наиболее часто работа подчиненного оценивается его непосредственным вышестоящим начальником. Поэтому он должен обладать способностью точно оценивать работу, не основывая свою оценку на личном отношении к подчиненному. Он должен также уметь довести эту оценку до подчиненного. Это может оказаться довольно трудным делом, когда работа плохая, особенно если начальник никогда не проходил подготовки по технике общения. Из-за этих потенциальных проблем руководители могут выступать против формальных систем оценки результатов деятельности подчиненных.

Интенсивные исследования оценки результатов работы на фирме «Дженерал Электрик» привели к ряду выводов. Один из них заключается в том, что критика не является эффективным способом информирования подчиненных о недостатках в их работе. Критика часто вызывает защитную реакцию поведения. Подчиненный в этом случае более озабочен тем, чтобы защитить себя, а не сутью проблемы и не способами улучшения работы. Для достижения полезной оценки необходимо, чтобы руководитель создал спокойную, без каких-либо угроз, обстановку, в которой его подчиненные могли открыто обсудить свои проблемы, связанные с результатами деятельности. Руководитель должен четко понимать различие между критикой и оценкой работы. Критика представляет собой общение в одном направлении. Для эффективной информации и должной обратной связи руководитель должен разрешить двустороннюю конструктивную дискуссию по конкретным вопросам улучшения работы.

Второй вывод исследования «Дженерал Электрик» заключается в том, что метод выдачи подчиненным раз или два в год информации с оценкой их работы неэффективен. Ежегодно необходимо планировать проведение одной или двух официальных сессий по оценке результатов деятельности. Вместе с тем оценку необходимо выдавать всегда, когда это необходимо, как этого требует ситуация. Если подчиненный работает по новому краткосрочному проекту, то его работу нужно оценивать два или три раза в месяц. Если подчиненный не уверен в своих способностях, руководитель может обсуждать его успехи с ним раз в несколько дней, чтобы воспитать в нем уверенность в себе. С опытными, уверенными и проверенными работниками руководитель может беседовать по мере необходимости для поддержания контроля над ними.

Третий вывод исследования «Дженерал Электрик» заключался в том, что не следует обсуждать вопрос об оценке результатов деятельности и зарплате одновременно. Силу и слабость подчиненного лучше обсуждать на отдельных встречах с ним, а не вместе с административными мерами, касающимися зарплаты.

Дуглас МакГрегор (1906–1964) – разработчик известной теории «Х» и «У» настоятельно выступает в пользу оценки трудовой деятельности, ориентированной на результаты труда. Он утверждает, что традиционные оценки не являются адекватными, поскольку они сфокусированы на основных чертах характера, таких как инициатива, способность срабатываться с коллективом, надежность, отношения с людьми. Это вынуждает руководителя быть пристрастным, а не объективным. Вместе с тем, если подчиненному говорят, что у него плохие отношения в коллективе, то это несет очень мало информации о том, что же он делает не так, как надо, и что же надо делать иначе. Вместо этого, утверждает МакГрегор, руководитель и подчиненный вместе должны определить согласованные цели, которые будут использованы как стандарты будущих оценок. Когда конкретные цели установить невозможно, руководитель должен выдать подчиненному информацию, в которой описывалось бы его желательное поведение, а не свойства характера или расплывчатые производственные цели (табл. 4).

Таблица 4 Расплывчатые и четкие формулировки целей при оценке работы

|  |  |
| --- | --- |
| Расплывчатые  формулировки целей | Четкие по результатам  поведенческие цели |
| Продемонстрировать удовлетворительную способность к выполнению работы и выполнить ее по требуемым стандартам | Работать на прессе, выпуская 120 годных изделий в час. Брак не должен превышать 1 дефектного изделия в час |
| Выработать положительное отношение к работе, показать себя надежным работником | Доказать свое желание работать и в этих целях не допускать отсутствия на рабочем месте за исключением уважительных при­чин и дней, оговоренных в коллективном договоре |
| Научиться эффективному общению с подчиненными | Уведомлять начальников отделов письменно обо всех изменениях в бюджетах не позже чем через день после поступления такого уведомления на ваш рабочий стол |

Продемонстрировать удовлетворительную способность к выполнению работы и выполнить ее по требуемым стандартам Работать на прессе, выпуская 120 годных изделий в час. Брак не должен превышать 1 дефектного изделия в час

Выработать положительное отношение к работе, показать себя надежным работником Доказать свое желание работать и в этих целях не допускать отсутствия на рабочем месте за исключением уважительных при¬чин и дней, оговоренных в коллективном договоре

Научиться эффективному общению с подчиненными Уведомлять начальников отделов письменно обо всех изменениях в бюджетах не позже чем через день после поступления такого уведомления на ваш рабочий стол

Для достижения максимальной точности оценки результатов трудовой деятельности желательно, чтобы собеседование носило двусторонний характер. Работник должен иметь возможность свободно обсуждать, почему его работа не соответствует стандарту, что могло послужить причиной этого и что будет предпринято для исправления положения. И наконец, руководитель должен пытаться воспринимать работу подчиненных как можно более объективно.

Подготовка руководящих кадров

Подготовка сводится к развитию навыков и умений, необходимых работникам для эффективного выполнения своих должностных обязанностей или производственных задач в будущем. На практике систематические программы подготовки наиболее часто используют для того, чтобы готовить руководителей к продвижению по службе. Для успешной подготовки руководящих кадров, как и для обучения вообще, нужны тщательный анализ и планирование.

Посредством оценки результатов деятельности организация прежде всего должна определить способности своих менеджеров. Затем на основе анализа содержания работы руководство должно установить – какие способности и навыки требуются для выполнения обязанностей на всех линейных и штабных должностях на предприятии. Это позволяет выяснить, кто из руководителей обладает наиболее подходящей квалификацией для занятия тех или иных должностей, а кто нуждается в обучении и переподготовке. Решив все эти вопросы, руководство может разработать график подготовки конкретных лиц, намечаемых к возможному продвижению по службе или переводу на другие должности.

Подготовка руководящих кадров и мотивация. Подготовка руководящих кадров в основном ведется для того, чтобы руководящие работники овладели умениями и навыками, требующимися для реализации целей организации. Другим соображением, неотделимым от предыдущего, является необходимость удовлетворения потребностей более высокого уровня: профессионального роста, успеха, испытания своих сил. К сожалению, многие организации не предоставляют достаточных возможностей для удовлетворения таких потребностей путем повышения ответственности и продвижения по службе. Исследования показали, что выпускники министерских курсов обучения бизнесу отмечали большое расхождение между их личными ожиданиями на рост и продвижение по службе и тем, что им смогли предоставить в действительности. Если эти ожидания имеют для человека большое значение, то он обычно увольняется с такой работы. Нет необходимости говорить о нежелательности текучести управленческих кадров в силу высокой стоимости их найма и адаптации в организации. Замена такого служащего может обходиться в несколько его месячных окладов.

Методы подготовки управленческих кадров. Подготовка управленческих кадров может проводиться путем организации лекций, дискуссий в составе небольших групп, разбора конкретных деловых ситуаций, чтения литературы, деловых игр и ролевого тренинга. Вариантами этих методов являются организуемые ежегодные курсы и семинары по проблемам управления. Другим широко применяемым методом является ротация по службе. Перемещая руководителя низового звена из отдела в отдел на срок от трех месяцев до одного года, организация знакомит нового руководителя со многими сторонами деятельности. В результате молодой менеджер познает разнообразные проблемы различных отделов, уясняет необходимость координации, неформальную организацию и взаимосвязь между целями различных подразделений. Такие знания жизненно необходимы и для успешной работы на более высоких должностях, но особенно полезны для руководителей низших уровней управленческой иерархии.

Японские организации прибегают к ротации гораздо чаще, чем американцы. Профессор Оучи, автор бестселлера «Теория Зет», говорит: «В Японии фактически каждый отдел располагает кадрами, которые знают людей, проблемы и практику работы любой части организации. Когда требуется что-то скоординировать, обе стороны могут понять друг друга и прийти к сотрудничеству. Может быть наиболее важным является тот факт, что каждый работник знает, что в течение всей своей карьеры он будет переходить из одних подразделений фирмы в другие, даже расположенные в разных географических местах. Когда люди работают все по одной специальности, у них возникает тенденция к формированию локальных целей, связанных только этой специальностью, а не будущим всей фирмы, у них нет тех знаний людей и проблем, которые позволили бы им оказать эффективную помощь другим специальностям внутри своей организации».

Другим важным приемом является подготовка руководящих кадров в процессе их работы. Некоторые фирмы поручают новым руководителям столь тривиальную работу, что они разочаровываются в ней. Сознавая эту проблему, отдельные компании разработали программы, в соответствии с которыми перспективным новым руководителям с самого начала поручают достаточно ответственную работу, являющуюся испытанием их способностей, но, предположительно, приходящуюся им по силам. Обычно вначале такое назначение связано с ответственной оперативной деятельностью, а примерно через год предусматривает руководство постоянным подразделением. Исследованиями была установлена тесная связь между уровнем требований в процессе обучения новых менеджеров и их последующим продвижением по службе. Те лица, перед которыми с самого начала ставились более трудные задачи, выработали в себе более высокие рабочие качества и оказались лучше подготовленными к будущим задачам, чем те, которым давались менее сложные задания. Первая группа менеджеров и по службе продвигалась тоже быстрее.

Управление продвижением по службе

Для развития программ по подготовке руководящих кадров в начале 70-х годов многие компании и консультационные фирмы разработали программы по управлению карьерой, т.е. продвижением по службе. Один из авторов программы определяет понятие управления карьерой как официальную программу продвижения работников по службе, которая помогала бы раскрывать все свои способности и применять их наилучшим, с точки зрения организации, образом. Программы управления продвижением по службе помогают организациям использовать способности своих работников в полной мере, а самим работникам дают возможность наиболее полно применять свои способности.

Официальная программа управления продвижением по службе дает людям возможность воспринимать их работу в организации как серию перемещений по различным должностям, способствующую развитию как организации, так и личности. Это имеет большое значение, поскольку исследования говорят о том, что люди обычно относятся к своей карьере достаточно пассивно. Они склонны к тому, чтобы важные решения об их карьере инициировались бы другими людьми, а не их собственными интересами, потребностями и целями. По мнению авторов публикаций и исследователей, работающих в этой области, результатом программ продвижения по службе является большая преданность интересам организации, повышение мотивации, производительности труда, уменьшение текучести кадров и более полное использование способностей работников.