**Вариант № 5**

1. Стратегическое и оперативное планирование персонала.

2. Аттестация персонала в организации. Методы выполнение оценочных процедур.

3. Профессиональное обучение и процесс планирования затрат на персонал

**1. Стратегическое и оперативное планирование персонала**

В современных условиях глобальной конкуренции и небывалого ускорения технического прогресса организации испытывают постоянное давление конкурентов, заставляющее их непрерывно совершенствовать выпускаемую продукцию, расширять ассортимент оказываемых услуг, оптимизировать производственные и управленческие процессы. Другими сло­вами, современные компании находятся в состоянии перманентных перемен, от скорости осуществления которых, во многом зависит их ус­пех. Руководители конца XX века все чаще и настойчивее повторяют тезис о том, что ключ к овладению искусством организационных перемен, а следовательно, к обеспечению поступательного развития организации ле­жит в эффективном использовании человеческих ресурсов, раскрепощении творческой энергии сотрудников компании. Однако в реальной жизни по-прежнему существует значительный разрыв между потенциалом сотрудников и степенью его использования большинством организаций. Можно назвать несколько причин такого несоответствия между программными заявлениями руководителей и организационной практикой:

1) управление персоналом по-прежнему рассматривается как чис­то функциональная область управления организацией, слабо связанная с основной деятельностью;

2) сотрудники отделов управления персоналом не знакомы со стратегией развития организации и не способны создать систему управления людьми, обеспечивающими реализацию этой стратегии;

3) существующие методы управления персоналом отстают от сто­ящих перед организацией задач, мешают развитию сотрудников и огра­ничивают их вклад в достижение организационных целей. Выражаясь со­временным управленческим языком, управление персоналом существует вне стратегического контекста организации, развивается как "вещь в себе". Проиллюстрировать это положение можно следующим примером: руководство машиностроительного завода, испытывающего сильное давление иностранных конкурентов и вынужденное сократить производство на одну треть, занимается поисками способов со­кращения издержек и повышения качества выпускаемых станков, увеличения объемов реализации за счет создания сети региональных представительств по продажам. В это же время отдел кад­ров завода разрабатывает новые ставки для рабочих сдельщиков, планирует набор 30 выпускников ПТУ и распространяет путевки в зимний лагерь для детей работников.

Для того, чтобы избежать подобных ситуаций и добиться максимального использования потенциала сотрудников компании, руководство должно учитывать вопросы, связанные с управлением персоналом на этапе разработки планов развития всей организации, т.е. управление персоналом должно стать частью организационной стратегии. Под стратегией понимается определение перспективных целей развития орга­низации, методов и времени их достижения, а также системы оценки (показателей) степени реализации этих целей. Простей­шей иллюстрацией альтернативных стратегий является пример человека, планирующего поездку из Москвы в Петербург. У него имеется целый набор возможных альтернатив:

1) отправиться ночным поездом и прибыть в Петербург следующим утром;

2) сесть на самолет и добраться до места назначения в тот же день;

3) совершить путешествие на теплоходе, которое займет неделю;

4) выйти из Москвы пешком, чтобы быть в Питере через месяц.

|  |
| --- |
| Видение |

|  |
| --- |
| Стратегия |

Организация Внешняя среда

|  |
| --- |
| Организационные компетенции |

|  |
| --- |
| План действий |

|  |
| --- |
| Реализация |

**схема стратегического планирования**

В качестве примеров стратегии организации можно привес­ти следующие:

• в течение года увеличить долю рынка за счет снижения цены аппарата и создания разветвленной сети продажи предоплаченных телефонных карт (сотовая компания);

• увеличить объем выручки и доходность компании за счет увеличения пассажирооборота вследствие повышения уровня обслуживания на борту самолета и внедрения автоматической системы бронирования (пассажирская авиакомпания).

Выбор конкретной стратегии, как и в случае с путешественником из Москвы в Петербург, определяется долгосрочными целями организации, ее внутренними ресурсами, традициями.

Миссия или кредо организации, как мы видели, является концентрированным выражением смысла ее существования (глава 1). Как правило, миссия остается неизменной на протяжении длительного периода вре­мени и поэтому рассматривается в процессе стратегического планиро­вания в качестве некой константы, определяющей общее направление развития. Хотя некоторые организации периодически пересматривают формулировку собственной миссии, изменяют ее с учетом перемен в самой организации и в окружающей ее среде. Вообще, анализ внешней среды и самой организации (находящихся в ее распоряжении ресурсов и сложившейся организационной структуры и культуры) является важней­шим элементом стратегического планирования и присутствует на каждом из его этапов.

На основании анализа собственной миссии и состояния внешней среды организация формулирует видение - описание того состояния, которого она хочет достичь к определенному моменту времени. Виде­ние в самом сжатом виде формулирует стратегические цели организации на период, представляя собой прообраз организации по истечении его. Видение может характеризовать как организацию в целом, так и ее от­дельные подразделения, функции или параметры деятельности. Таким образом, каждая организация может иметь несколько "видений", иногда переплетающихся, иногда независимых. В качестве примеров можно привести следующие формулировки: "стать к 2000 году признанным всеми потребителями лидером на рынке телекоммуникаций, предоставляющим услуги наивысшего каче­ства и создавшим исключительные возможности для профессионального роста и развития своих сотрудников" или "превратиться в глобальную организацию, обеспечивающую потребности населения всей планеты в экономических новостях".

Видение является достаточно общей картиной того, к чему органи­зация хочет прийти через определенный период времени. Следующим этапом стратегического планирования является определение путей дос­тижения целей, т.е. разработка стратегии развития. Под стратегией в данном случае подразумевается специфический курс действий, например "расширение доли рынка за счет снижения цен на основе внедре­ния ресурсосберегающей технологии" или "увеличение объемов про­даж за счет создания сети собственных дистрибьюторов и прове­дения агрессивной рекламной компании". Для того чтобы сформулировать эффективную стратегию, руководство должно четко представлять дина­мику внешней среды (изменение потребностей клиентов, поведение конкурентов и поставщиков, позиция государства) и состояние внутрен­них ресурсов самой организации (динамика рабочей силы, состояние производственных мощностей, финансовое положение), поскольку из взаимодействия этих факторов складывается реальная динамика органи­зационного развития. Одним из наиболее распространенных способов анализа внешней среды и внутреннего состояния организации является так называемый СВОТ-анализ. Метод состоит в последовательном изучении внутреннего со­стояния организации и определения ее сильных сторон и недостатков, а также возможностей и угроз, которые предоставляет развитие внешней среды.

**СВОТ-анализ для АО «Газпром»**

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильные стороны**  Практически монопольный поставщик газа на рынок России Разветвленная система добычи, транс­портировки и сбыта газа Значительные поступления иностран­ной валюты  Мощная транспортная инфраструктура на территории стран бывшего СССР Высокая узнаваемость торговой марки Сильное политическое влияние. | **Недостатки**  Огромная дебиторская задолженность II Высокая кредиторская задолженность Высокая доля непроизводственных активов Устаревающая техника Ориентированность на рынки стран быв­шего СССР  Политизированный статус и отношения с контрагентами  Глубоко укоренившаяся «система бартера» Громоздкий управленческий аппарат Тяжелая региональная структура |

|  |  |
| --- | --- |
| **Возможности**  Повышение цен на нефть Высокая степень зависимости Девальвация рубля Предоставление дополнительных кре­дитов МВФ странам-должникам "Газ­прома"  Увеличение спроса на продукты неф­тепереработки газа | **Угрозы**  Нестабильная политическая ситуация в РФ и на Украине /основной должник/ Государственный контроль за ценообразованием |

На основании результатов СВОТ-анализа разрабатываются страте­гии, которые базируются на сильных сторонах организации, используют возможности, предоставляемые внешней средой, нейтрализуют ее сла­бые стороны и блокируют или уменьшают действие угроз. Для «Газпро­ма» такими стратегиями являются (среди прочих): "увеличение доходно­сти за счет развития бизнеса в смежной с добычей и транспортировкой газа отраслях (химическая, шинная и т.п.), в партнерстве со специализиру­ющимися в этих отраслях компаниями" или " повышение эффективности использования основных фондов и снижение издержек за счет продажи или ликвидации подразделений, занятых неосновной деятельностью (под­собные хозяйства, дома отдыха и т.д.).

После того, как организация формулирует стратегию своего разви­тия, ей необходимо перейти к разработке детальных планов реализации этой стратегии. Однако прежде, чем заняться составлением программы действий для подразделений и отдельных сотрудников, нужно опреде­лить, какие организационные компетенции потребуются для реализации стратегии. Под организационной компетенцией подразумевается спо­собность организации как целого систематически добиваться специфи­ческих результатов. Организационными компетенциями могут являться: способность осваивать производство новой продукции с наимень­шими для отрасли издержками, способность к инновации, компе­тенция в создании иностранных представительств и филиалов, компетенция в учете потребностей клиентов при разработке новой продукции. Организационные компетенции часто называют ба­зисными, что одновременно подчеркивает их долговременный характер и значение для развития организации.

Источником организационных компетенции могут являться технические возможности (компетенция «Сони» - производить миниатюрную электронную аппаратуру), организационные ресурсы (способ­ность «Кока-Колы» - удовлетворять потребность жителей практически всех стран мира в безалкогольных напитках), квали­фикация персонала (компетенция консультантов «МакКинзи» - создавать планы организационных перемен). Организационные ком­петенции ложатся в основу стратегии компании. Однако ни одна органи­зация, да и ни один человек не могут успешно развиваться в течение длительного времени, не совершенствуя свои компетенции и не овладе­вая новыми. Одним из наглядных примеров является практически вымершая на сегодняшний день профессия уличного менялы валю­ты. С исчезновением «черного» рынка иностранной валюты те, кто выработал новые компетенции, открыли меняльные киоски или другой бизнес, те же, кто остался на уровне доверительного шепота и ловких пальцев, - потеряли источник дохода. Определе­ние разрыва между существующими организационными компетенция-ми и теми, которые необходимы для реализации ее долгосрочных целей, является важнейшей управленческой задачей. При ее решении руково­дители должны помнить, что в отличие от детей школьного возраста, организации являются весьма громоздкими и медленно обучаемыми структурами, поэтому коренное изменение ключевых компетенции редко приводит к успеху, даже в случае колоссальных управленческих усилий.

На этапе разработки плана действий происходит перевод стратегии на язык конкретных организационно-технических мероприятий для каж­дого из подразделений организации. Исключительно важным моментом является определение измерителей прогресса, т.е. объективных показа­телей, позволяющих судить о том, насколько организация в целом и каж­дое из ее подразделений в отдельности преуспели в реализации страте­гии, т.е. в овладении базисными компетенциями. Взятые в единстве организационно-технические мероприятия и система их оценки пред­ставляют собой планы действий компании и ее подразделений.

Управление человеческими ресурсами состоит в действиях по дос­тижению организационных целей за счет обеспечения требуемого орга­низацией производственного поведения каждого из ее сотрудников илиреализации организационных компетенции, непосредственно связанных с персоналом стратегия управления человеческими ресурсами состоит в оп­ределении путей развития этих компетенции у всего персонала органи­зации и каждого из ее сотрудников в отдельности. Другими словами, стратегия управления персоналом - это "планы, использующие предос­тавляемые внешней средой возможности для упрочения и сохранения конкурентоспособности компании с помощью ее сотрудников". Как и стратегия развития организации в целом, стратегия управления персона­лом разрабатывается с учетом внутренних ресурсов и традиций органи­зации и возможностей, предоставляемых внешней средой.

В качестве примеров стратегии управления человеческими ресурса­ми можно привести следующие формулировки:

• в течение двух лет повысить на 30% объемы реализации на одного сотрудника компании за счет сокращения непроиз­водственных рабочих и обучения линейного персонала но­вым методом обслуживания (сервисная компания);

• к концу 1999 года обновить на 20% состав высших руково­дителей организации за счет активного поиска и привлече­ния в организацию руководителей в возрасте до 35 лет с высшим финансовым или экономическим образованием и опытом работы в промышленности (промышленно-торго­вая группа);

• обеспечить безубыточность операций компании к концу 1999 года за счет замены команды руководителей молоды­ми профессиональными менеджерами и создания системы платы за результаты (коммуникационная компания). Как видно из приведенных выше примеров, стратегии управления персоналом направлены на поддержку достижения конкретных целей организации, определяют направление работы и содержат сроки и показатели, по которым может быть оценена эффективность их реализации. В основе стратегии управления персоналом лежит стратегия развития организации.

Разработка стратегии управления персоналом начинается с сопос­тавления организационных компетенции, необходимых для реализации общей стратегии развития, и фактического состояния человеческих ре­сурсов организации и определения несоответствия между ними. Как правило, существует достаточно много областей такого несоответствия, и организация бывает не в состоянии заняться ликвидаци­ей каждого из них. Руководство должно определить приоритеты, т.е. те области несоответствия, на которых, в первую очередь, следует сосре­доточить ограниченные организационные ресурсы. Существует множе­ство подходов к определению приоритетов.

Формирование стратегии управления человеческими ресурсами

|  |
| --- |
| Стратегия развития организации |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Требуемые организационные  компетенции (производственное  поведение) |  | Фактические  организационные  компетенции |

|  |
| --- |
| Потребности развития персонала  (несоответствие фактических  компетенции требуемым) |

|  |
| --- |
| Приоритеты развития персонала (компетенции) |

|  |
| --- |
| Стратегия управления персоналом организации |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| План ОТМ по подбору и приему персонала |  | План ОТМ по развитию персонала |  | План ОТМ по оценке персонала |  | План ОТМ по вознаграждению персонала |  | План ОТМ по коммуникации |

Некоторые компании доверяют опыту и интуиции своих руководи­телей и специалистов по управлению персоналом, предоставляя им право выбирать наиболее актуальные направления развития. Недостатком тако­го подхода является зависимость суждений руководителей от занимае­мых ими позиций в организации, неспособность объективно представить потребности организации в целом. Большинство крупных компаний ис­пользуют формальные методы определения приоритетов, которые по­зволяют оценить такие факторы, как важность каждой компетенции для организации в целом, способность организации эффективно повысить ее уровень, фактор времени, мнение руководителей и т.д. «Дженерал Электрик» разработала специальный процесс, который позволя­ет определять приоритеты с помощью оценки: 1) вероятности возникновения потребности организации в данной компетенции; 2) ее влияния на результаты организации; 3) способности орга­низации влиять, управлять и развивать эту компетенцию (на­правление деятельности). Еще один подход к определению приори­тетов стратегии управления человеческими ресурсами состоит в определении тех компетенции, которые могут обеспечить ей устойчивое преимущество перед конкурентами, обеспечивающее увеличение объе­мов продаж, расширение круга потребителей, сокращение издержек и рост прибыли в долгосрочной перспективе. В качестве примеров та­ких компетенции можно привести следующие: исключительная способность к организационным нововведениям, компетенция в управлении организационными переменами, эффективное партнер­ство с ведущими учебными заведениями, групповая работа и эф­фективная организация, ориентированность на заказчика. В любом случае выбранные направления (организационные компетенции) разработки стратегии управления персоналом должны быть основаны на стратегии развития организации и нацелены на формирование производственного поведения, способствующего ее реализации.

Разработка собственно стратегии управления персоналом сходна с разработкой стратегии развития организации и состоит в опре­делении курса действий, времени его реализации, показателей оценки про­гресса и выработки планов организационно-технических мероприятий по реализации этого курса действий. Стратегия определяет общее направле­ние работы, фокус для реализации планов организационно-технических мероприятий. Так же, как и при разработке бизнес-стратегии, при фор­мулировании стратегии управления персоналом используются два подхо­да: "снизу вверх" и "сверху вниз". Современные компании используют оба метода, имеющих свои недостатки и дополняющих друг друга.

При использовании подхода "снизу вверх" высшее руководство определяет общую стратегию управления персоналом для всей организации, которая впоследствии разбивается на стратегии и планы для каждого из ее подразделений. За счет участия высшего руководства обеспечивается высокое качество оценки внешней среды и определения тенденций в ее динамике, связь со стратегией развития организации, определение приоритетов, актуальных для всей организации. Стратегия и планы управления персоналом, разработанные высшим руководством, определяют основ­ные направления формирования стратегии и планов для следующего уровня руководства и т.д. При таком подходе центральной является проблема мотивации руководителей низовых подразделений и их подчиненных на реализацию "чужих" для них планов.

Эта проблема является значительно менее актуальной при планировании "снизу вверх", когда каждое подразделение разрабатывает собственную стратегию и планы организационно-технических мероприятий, которые впоследствии интегрируются в единый план организации. Недостатками этого подхода являются неадекватная компетентность низовых подразделений в оценке динамики внешней среды, понимании общей стратегии развития организации, ее приоритетов и возможностей, а также сложность согласования планов различных подразделений между собой. Как правило, руководство организации разрабатывает и направляет в подразделения стратегию управления персоналом на долгосрочный период (3-5 лет), на основании которой разрабатываются планы организационно-технических мероприятий для каждого из подразделений на более короткие периоды (1-2 года), которые впоследствии утверждаются руководством. Часто для проведения анализа динамики внешней среды и формулирования стратегии управления персоналом создаются времен­ные группы из сотрудников организации различных уровней (с привлече­нием и без привлечения внешних консультантов), что позволяет обеспечить соединение взглядов "сверху" и "снизу" на организацию и ее персонал.

Так же, как миссия, организация стратегии управления персоналом должна представлять собой достаточно краткую формулировку курса действий, которая может стать своего рода руководством для создания конкретных планов организационно-технических мероприятий. Приве­дем несколько примеров формулировки стратегии управления персона­лом компании Эй-ти-энд-ти:

• предоставить более гибкие пакеты компенсации изменяю­щейся рабочей силе;

• расширить международный опыт руководителей компании; сформировать уважение к иностранным человеческим ре­сурсам компании;

• ускорить процесс развития руководителей, сориентировав его на изменяющиеся условия функционирования компании;

На основе стратегии управления человеческими ресурсами и для обеспечения ее реализации разрабатываются планы организационно-технических мероприятий (ОТМ).

В отличие от стратегии в целом планы содержат конкретные дей­ствия, сроки и методы их реализации, а также потребности в ресурсах человеческих, материальных, финансовых. Как правило, планы составля­ются на один календарный год и могут пересматриваться в течение этого периода. Существует несколько моментов, которые обеспечивают эф­фективность процесса разработки планов и успех в их реализации:

• согласованность с общей стратегией организации и со стратегией управления человеческими ресурсами. Представляется, что этот пункт не нуждается в дополнительных комментариях;

• учет организационных ресурсов. Принцип "жизни по средствам" полностью применим к планированию человеческих ресурсов. Включение в план даже нескольких мероприятий, которые организация не в со­стоянии выполнить, может привести к эффекту домино и нанести серь­езный ущерб реализации всей стратегии управления персоналом;

• непротиворечивость культуре организации и мини-организации (подразделения). Любые нововведения встречают сопротивление или в лучшем случае нейтральное отношение со стороны персонала. Степень восприятия этих нововведений прямо пропорциональна их совместимости с организационной культурой. (Этот пункт сле­дует проигнорировать, если изменение организационной культуры является целью стратегии управления персоналом.) Организационно-технические мероприятия охватывают все сферы управления персоналом: подбор и прием на работу, развитие и обучение, оценка, компенсация и коммуникация.

• Консолидация этих мероприятий позволяет создать функциональные планы: план в области подбора и приема на работу, развития, компенса­ции, оценки, коммуникации.

**2. Аттестация персонала в организации. Методы выполнение оценочных процедур.**

Традиционная аттестация представляет собой процесс оценки эф­фективности выполнения сотрудником своих должностных обязаннос­тей, осуществляемой его непосредственным руководителем. Аттеста­ция включает в себя несколько этапов и, по существу, является непрерывным процессом.

|  |
| --- |
| Определение даты аттестации |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Подготовка руководителя |  | Подготовка сотрудника |

|  |
| --- |
| Аттестационное собеседование |

|  |
| --- |
| Заполнение формы |

**процесс аттестации**

В центре аттестационного процесса находится аттестационное собеседование- встреча руководителя с аттестуемым сотрудником, в ходе которой происходит обсуждение результатов его работы за истек­ший период, дается оценка этой работы как руководителем, так и самим сотрудником, утверждается план работы сотрудника на следующий год и на перспективу. Аттестационное собеседование играет очень важную роль в аттестационном процессе**,** поэто­му оно требует тщательной подготовки как от сотрудника, так и от руко­водителя. Многие компании специально обучают своих работников тому, как проводить аттестационное собеседование. Как показывают исследо­вания, успех собеседования зависит на 80% от подготовки проводящего его руководителя и на 20% от аттестуемого сотрудника.

Руководитель должен заблаговременно определить дату собеседо­вания и сообщить ее сотруднику, предоставив ему возможность тща­тельно подготовиться к аттестации. Также важно выделить достаточное для проведения собеседования время (не менее часа), выбрать подходя­щее помещение, которое бы исключало присутствие третьих лиц, теле­фонные звонки, шум и другие отвлекающие факторы. Практика показы­вает, что нужно всячески избегать переноса даты аттестации, поскольку это негативно сказывается на состоянии аттестуемого сотрудника, зас­тавляет его излишне нервничать, мешает концентрации на оценке соб­ственной работы.

С самого начала собеседования руководитель должен установить контакт с сотрудником, обеспечиващий рабочую атмосферу доброжелательного диалога. Этого можно достичь за счет тона приветствия, воп­росов на нейтральную тему, демонстрации внимания к ответам сотруд­ника, улыбки, непринужденной позы. Руководитель должен объяснить, что целью собеседования является улучшение результатов его работы, а не наказание за промахи. Доброжелательный тон следует сохранять на протяжении всего собеседования, постоянно демонстрируя сотруднику заинтересованность в его развитии и готовность оказать помощь.

Собственно аттестацию рекомендуется начать с обсуждения достижений сотрудника, сосредоточиться на положительных результатах. При обсуждении недостатков руководитель должен быть предельно кон­кретным, использовать реальные факты, избегать характеристики личных качеств сотрудника, сконцентрироваться на должностных обязанностях. Очень важно избегать критики ради критики и определить конкретные мероприятия по улучшению работы аттестуемого. Вынося общую оценку, руководитель должен тщательно обосновать ее, предоставить сотрудни­ку возможность высказать собственное мнение, однако не допустить превращения аттестации в словесную перепалку. Закончить аттестацию следует на положительной ноте, еще раз подчеркнув свое уважение к сотруднику и искреннюю заинтересованность в его развитии.

В течение всего собеседования руководитель должен внимательно следить за состоянием аттестуемого и при необходимости вносить коррективы в собственные действия. Особое внимание следует обратить на аттестацию молодых сотрудников, поскольку негативный опыт первого аттестационного собеседования сохраняется в памяти на многие годы.

Соблюдая перечисленные выше правила, руководитель сможет превратить собеседование в позитивный, ориентированный на самосовершенствование диалог с сотрудником. Подчеркивая положительные мо­менты в работе подчиненного и обсуждая перспективы его развития, руководитель мотивирует сотрудника на более производительную рабо­ту. Предлагая помощь и разрабатывая вместе с сотрудником план дей­ствий, руководитель предоставляет в его распоряжение средства, необ­ходимые для самосовершенствования. Приводя конкретные примеры как достижений, так и упущений подчиненного, руководитель демонстри­рует свое участие в развитии сотрудника и постоянное внимание к тому, чем тот занимается. Ключевым фактором успешной аттестации является умение руководителя сохранять контроль за собеседованием в течение всего времени - от его начала до конца.

Для того, чтобы успешно провести аттестационное собеседование, руководитель должен тщательно подготовиться к нему. Главными элементами подготовки являются:

• проведение взвешенной основанной на фактах оценки работы сотрудника с учетом должностной инструкции и индивидуального плана на истекший период;

• осмысление плана развития сотрудника на следующий период;

• продумывание детального плана проведения собеседования. Естественно, что подготовиться к собеседованию в одночасье невозможно, для этого требуется внимание руководителя к работе своих сотрудников в течение всего аттестационного периода.

Подготовка к собеседованию аттестуемого сотрудника состоит в оценке собственной работы за истекший период (с использованием ме­тодов, предусмотренных аттестационной процедурой), составлении плана работы на следующий период, а также списка вопросов, которые он хотел бы задать своему руководителю.

Одним из результатов аттестационно­го собеседования является утверждение личного плана сотрудника на следующий аттестационный период. Основное назначение плана - выра­ботка "рецепта" для повышения эффективности работы сотрудника. Существует несколько форм таких планов, хотя наиболее распростра­ненными (и взаимодополняющими) в настоящее время являются инди­видуальный план развития и личные цели.

Индивидуальный план развития представляет со­бой самооценку сотрудника (применительно к занимаемой им должно­сти), его видение того, как он мог бы улучшить результаты своей про­фессиональной деятельности и мероприятия, которые могли бы помочь ему в самосовершенствовании. Часто индивидуальный план содержит пункт о долгосрочном профессиональном развитии сотрудника, т.е. раз­витии его карьеры.

Личные цели (индивидуальный план) - это ограниченный набор ключевых для сотрудника задач на аттестационный период. Установление личных целей является элементом системы управления посредством установки целей (МВО в английском сокращении), подробно рассматри­ваемой в следующем параграфе. Включаемые в личный план цели должны быть конкретными, поддающимися измерению, напряженными и связан­ными с задачами, стоящими перед организацией в целом и подразделени­ем, в котором работает сотрудник. Для того, чтобы достичь этого, цели, намеченные работником, обсуждаются им с руководителем. Результатом такого обсуждения является согласованный личный план сотрудника, которым он руководствуется в течение аттестационного периода.

Для проведения аттестации многие организации используют сегодня и индивидуальные планы развития, и личные цели. Первое дает возмож­ность спланировать и оценить профессиональное развитие и рост работ­ника, второе устанавливает конкретные профессиональные задачи и пре­доставляет инструмент оценки их выполнения.

Вне зависимости от того, какой метод планирования использует компания, результатом этого этапа должен стать согласованный с руководителем план действий сотрудника на следующий аттестационный период, включающий в себя сроки и методы оценки его выполнения.

Текущий контроль, В течение всего аттестационного периода руководитель осуществляет контроль за работой сотрудника, в том числе за выполнением индивидуального плана. Для этих целей руководитель может использовать специальную форму регистрации достижений, позволяющую более объективно аттестовать сотрудника в конце периода и лучше подготовиться к аттестационному собеседованию.

Сотрудник также оценивает свою деятельность в течение всего пе­риода и может использовать ту же форму регистрации достижений, что и руководитель. Такая оценка необходима для внесения корректив в работу в течение аттестационного периода, разработки плана на следу­ющий период, подготовки к аттестационному собеседованию.

Обсуждение работы сотрудника в течение аттестационного

периода. В течение аттестационного периода руководитель должен неформально оценивать работу своих подчиненных, выполнение ими индивидуальных планов и должностных инструкций, если это требуется, вносить корректировки в их поведение на рабочем месте, оказывать по­мощь. Руководитель должен находиться в постоянном контакте со свои­ми работниками, поддерживать с ними оперативную обратную связь, что способствует повышению эффективности их работы и значительно об­легчает процесс аттестации, позволяя избежать неприятных сюрпризов и недоразумений.

Аттестация сотрудника. Кульминацией аттестационного процес­са является оценка выполнения работником своих должностных обязан­ностей в течение аттестационного периода. Существует множество спо­собов оценки, используемых современными организациями, некоторые из которых рассматриваются ниже.

Наиболее старым и самым распространенным методом аттестации является метод стандартных оценок. Руководитель заполняет специальную форму, оценивая отдельные аспекты работы сотрудника в течение ат­тестационного периода по стандартной шкале.

Данный метод отличается простотой, малыми издержками и обще­доступностью. Руководителю не требуется ни специальной подготовки, ни значительных затрат времени или других ресурсов. Использование данного метода также обеспечивает единообразие аттестации всех со­трудников.

Однако метод стандартных оценок страдает рядом серьезных недостатков. Во-первых, аттестацию проводит один человек - руководитель, что предполагает высокую степень субъективности и односторонности оценки. Хотя он должен принимать во внимание только профессиональные качества сотрудника, на оценке могут отразиться (и практически всегда отражаются) личные взаимоотношения с подчиненным. Во-вторых, стандартная шкала не учитывает особенностей профессиональной деятельности каждого от­дельного работника, что может повлиять на качество оценки.

Чтобы преодолеть эти недостатки, некоторые организации усовершенствовали метод стандартных оценок следующим образом: форма оценки (несколько расширенная и углубленная) заполняется не самим руководителем, а специалистом по управлению человеческими ресурсами, который предварительно проводит детальное собеседование с руководителем, обсуждая работу аттестуемого сотрудника за прошедший пери­од. Заполненная форма представляется на утверждение руководителю, который может внести в нее свои коррективы. При использовании этого метода аттестации повышается степень объективности оценки за счет использования профессионального консультанта в данной области. Также усиливается единообразие оценок внутри организации, поскольку заполнение формы осуществляется одним и тем же человеком.

Работники, как правило, положительно относятся к привлечению спе­циалистов по человеческим ресурсам к заполнению аттестационной фор­мы, видя в этом средство повышения объективности оценки и защиты от произвола руководителя. В то же время и при данном методе не удает­ся полностью преодолеть субъективизм, поскольку источником инфор­мации для осуществления оценки по-прежнему служит один человек - непосредственный начальник аттестуемого сотрудника. Дополнитель­ные издержки, связанные с привлечением профессиональной помощи для проведения аттестации, делают данный метод достаточно дорогим и сложным для широкого применения в организации.

Чтобы преодолеть второй недостаток метода стандартных оценок многие организации используют не одну, а несколько стандартных форм, создаваемых с учетом особенностей различных профессиональных групп. Так, в американской транснациональной корпорации используются четыре стандартные формы: одна - для аттестации высших руко­водителей, вторая - для руководителей среднего звена и специалис­тов, третья - для бригадиров и техников, четвертая - для рабочих.

Другой подход к аттестации - Сравнительные методы. При их исполь­зовании руководитель сравнивает работу одного сотрудника своего под­разделения с результатами других. При ранжировании руководитель "выстраивает" своих сотрудников в условную цепочку - от лучшего к худшему по результатам работы за аттестационный период. При рас­пределении все сотрудники классифицируются по группам - например, 10% лучших, 10% худших и т.д.

Сравнительные методы являются очень простым способом аттеста­ции сотрудников. Их легко применять, легко понимать, а их результаты могут быть с успехом использованы для принятия решений в области компенсации. Однако эти методы слишком односторонни и приблизи­тельны для того, чтобы сделанные с их помощью оценки применялись для целей развития персонала, профессионального обучения и т.д. Кро­ме того, сравнение сотрудников подразделения между собой является достаточно жесткой формой оценки, использование которой может по­влечь за собой трения внутри подразделения, обиды, недоверие к ру­ководителю. Поэтому применение методов сравнительных оценок от­носительно ограничено.

Одним из наиболее популярных сегодня методов оценки сотрудни­ка, часто применяемых в дополнение к традиционной аттестации, являет­ся метод Управления посредством установки целей. Управление посредством установки целей начинается с совместного (сотрудник и его руководитель) опре­деления ключевых целей сотрудника на определенный период (год или шесть месяцев). Таких целей должно быть немного, они должны отра­жать наиболее важные задачи деятельности сотрудника на следующий период и быть:

• конкретными, т.е. предметными и специфическими;

• измеримыми, т.е. поддающимися количественной оценке;

• достижимыми, но напряженными (по мнению психологов, наи­большее стимулирующее воздействие на работника оказывает цель, вероятность достижения которой составляет 50%);

• значимыми, т.е. относящимися к профессиональной деятельности сотрудника и связанными с задачами организации в целом;

• ориентированными во времени, т.е. для каждой цели должен быть определен срок ее исполнения.

По истечении аттестационного периода сотрудник и руководитель оценивают выполнение каждой цели, как правило, в процентах и всего личного плана сотрудника (набора целей). Хотя оценка осуществляется совместно, руководитель обладает решающим голосом при принятии окончательного решения.

В дополнение к простоте, четкости и экономичности, метод управ­ления путем постановки целей обладает еще несколькими достоинства­ми. Участие сотрудника в определении ключевых целей значительно по­вышает в его глазах объективность процесса оценки, обеспечивает понимание того, по каким критериям его будут оценивать, а также усили­вает мотивацию. Диалог с сотрудником повышает объективность оценки руководителя, усиливает связь индивидуальных целей с задачами органи­зации и подразделения, а также целевую направленность профессио­нальной деятельности сотрудника. Не случайно многие компании ис­пользуют МВО для определения величины переменной части вознаграж­дения сотрудника (по результатам работы).

Основной недостаток данного метода заключается в том, что оцениваются не все аспекты работы сотрудника, а только степень выполнения им ключевых задач, что ограничивает объективность оценки и воз­можности ее использования для принятия решений о назначении на новую должность, профессиональной подготовке, повышении заработной пла­ты и т.д.

**3. Профессиональное обучение и процесс планирования затрат на персонал**

Важнейшим средством профессионального развития персонала является профессиональное обучение - процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации. Примером профессионального обучения могут служить курсы по изуче­нию новой компьютерной программы для секретарей-референтов, про­грамма по обучению агентов по продажам, финансовый курс для высшего управленческого аппарата компании. Формально профессиональ­ное развитие шире, чем профессиональное обучение, и часто включает в себя последнее, однако в реальной жизни различие между ними может быть чисто условным и не столь важным, поскольку и профессиональное обучение, и развитие служат одной цели - подготовке персонала организа­ции к успешному выполнению стоящих перед ним задач. Иногда утверждают, что профессиональное обучение ориентируется, прежде всего, на задачи сегодняшнего дня, а развитие на будущие потребности организации. Однако с ускорением изменений во внешней для организаций среде и в самих организациях это различие становится все более условным.

В современных организациях профессиональное обучение представляет собой комплексный непрерывный процесс, включающий в себя несколько этапов. Управление этим процессом професси­онального обучения начинается с определения потребностей, которые фор­мируются на основе потребностей развития персонала организации, а также необходимости выполнения сотрудниками организации своих те­кущих производственных обязанностей.

|  |
| --- |
| Определение содержания программ |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Определение потребностей |  | Формирование бюджета обучение |  | Определение целей обучения |  | Обучение |

|  |
| --- |
| Выбор методов обучения |
| Определение критериев оценки |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Оценка эффективности обучения |  | Профессиональные навыки и знания |

Процесс профессионального обучения

Выполнение должностных обязанностей требует от сотрудников организации знания рабочих процедур и методов выпускаемой продук­ции и оказываемых услуг, умения работать на установленном оборудо­вании и т.п. Потребности, связанные с выполнением производственных обязанностей, определяются на основе заявок руководителей подраз­делений и самих работников, путем проведения опросов руководителей и специалистов (отдел профессиональной подготовки рассылает анкету с просьбой указать в ней потребности в профессио­нальном обучении), анализа результатов работы организации, тестирова­ния сотрудников.

Компания, занимающаяся техническим обслуживанием лифтов, провела анализ сбоев в их работе и на основании этого анализа подготовила 8 программ обучения механиков устранению 6 наибо­лее часто возникающих причин сбоев в работе лифтов.

Еще один источник информации о потребностях в профессиональ­ном обучении - индивидуальные планы развития, подготавливаемые сотрудниками в момент аттестации, а также заявки и пожела­ния самих сотрудников, направляемые непосредственно в отдел профессиональной подготовки.

Стратегия развития компании, зафиксированная в специальных документах и выступлениях ее высших руководителей, также является важным источником сведений о потребностях в профессиональном обучении. Задача специалистов часто состоит в том, чтобы перевести достаточно общие положения организационной стратегии на язык профессиональ­ного обучения.

Петербургский филиал американской многонациональной ком­пании подготовил план профессионального обучения на 1997 г., сто­имость реализации которого оценивалась в 155 тысяч долларов. Однако руководство одобрило бюджет профессионального обучения в размере 80 тысяч долларов. План был пересмотрен: были сокра­щены программы по изучению английского языка, обучению компью­терной грамотности, водительские курсы. Без изменения остались программы обучения специалистов по продажам и закупкам.

бюджет профессионального обучения. Профессиональное обучение связанно со значительными материальными издержками, поэтому формирование и контроль за исполнением бюджета являются важнейшими элементами управления профессиональным обучением. Два фактора влияют на величину бюджета - потребности компании в обучении и ее финансовое состояние. Высшее руководство определяет, сколько мо­жет быть потрачено на профессиональное обучение в течение следую­щего года, и, сопоставляя размер бюджета с выявленными потребнос­тями, устанавливает приоритеты в профессиональном обучении.

При расчете бюджета профессионального обучения необходимо учесть все компоненты издержек. Часто организации подсчитывают только прямые издержки - компенсацию приглашаемым инструкторам, расходы на аренду учебных помещений, приобретение материалов и обору­дования и т.п., и стараются сократить их за счет использования в качестве инструкторов сотрудников компании или проведения обучения в соб­ственных помещениях, игнорируя другие виды затрат, связанные с от­сутствием сотрудников на рабочем месте, расходами на их командиров­ки, питание и т.д. Только наличие полной информации о связанных с профессиональным обучением издержках дает возможность принять оп­тимальное решение о методе проведения обучения (см. Приложение. Статистика профессионального обучения).

определение целей профессионального обучения и критериев оценки его эффективности. На основании анализа выявленных потребностей отделу человеческих ресурсов нужно сформулировать цели каждой програм­мы обучения. Цели профессионального обучения должны быть:

• конкретными и специфическими;

• ориентирующими на получение практических навыков;

• поддающимися оценке (измеримыми).

При определении целей необходимо помнить о принципиальном различии между профессиональным обучением и образованием: первое - формирует конкретные навыки и умения, необходимые данной организации, второе - направлено на общее развитие обучающегося в определенной сфере знаний.

Целью курса профессионального обучения коммерческих агентов автомобильного дилера является развитие навыков продажи определенных моделей автомобилей в конкретной географической зоне. Целью магистерской программы по маркетингу и продажам является формирование у выпускников базы знаний в этой облас­ти управления организацией.

Оценка эффективности программ обучения является важнейшим моментом управления профессиональным обучением в современной компании. Все чаще затраты на профессиональное обучение рассматриваются как капиталовложения в развитие персонала организации. Эти инве­стиции должны принести отдачу в виде повышения эффективности деятельности организации (более полной реализации ее целей). Так, многие экономические организации ожидают от профессионального обучения дополнительной прибыли. Корпорация X считает желатель­ной 10%-ную отдачу на вложенный капитал. Потратив на про­фессиональное обучение 100 000 долларов, корпорация рассчиты­вает получить дополнительную прибыль, по крайней мере, в 10 000 долларов (10% капиталовложений).

Оценить эффективность каждой отдельной программы таким обра­зом достаточно сложно, поскольку далеко не всегда удается определить ее влияние на конечные результаты деятельности всей организации. В таком случае эффективность может оцениваться по степени достиже­ния стоявших перед программой целей. В приведенном выше приме­ре организация по обслуживанию лифтов создала специальные про­граммы по устранению и профилактике основных причин сбоев в работе лифтов. Эффективность этого обучения можно оценить по тому, насколько сократилось число сбоев по данным причи­нам, время и расходы на их устранение.

Некоторые программы обучения создаются не для выработки кон­кретных профессиональных навыков, а для формирования определен­ного типа мышления и поведения (характерно для программ, направлен­ных на профессиональное развитие персонала, например молодых сотрудников организации). Эффективность такой программы довольно сложно измерить напрямую, поскольку ее результаты рассчитаны на долговременный период и связаны с поведением и сознанием людей, которые не поддаются точной оценке. В подобных случаях можно использовать косвенные методы :

• тесты, проводимые до и после обучения и показывающие, на­сколько увеличились знания обучающихся;

• наблюдение за поведением прошедших обучение сотрудников на рабочем месте;

• наблюдение за реакцией обучающихся в ходе программы;

• оценку эффективности программы самими обучающимися с по­мощью анкетирования или в ходе открытого обсуждения. В любом случае критерии оценки должны быть установлены до обучения и доведены до сведения обучающихся, обучающих и управля­ющих процессом профессионального обучения в организации. После завершения обучения и проведения его оценки результаты сообщаются в отдел человеческих ресурсов, руководителям обучавшихся сотрудни­ков и самим сотрудникам, а также используются при дальнейшем плани­ровании профессионального обучения. Очень полезным является прове­дение повторной оценки эффективности обучения путем анализа изменений в результатах работы прошедших его сотрудников через определенный период времени (полгода или год), что дает возможность оценить долгосрочный эффект программы.

разработка и реализация программ профессионального обучения. Опреде­лив потребности в профессиональном обучении, получив в свое распоря­жение бюджет, зная критерии оценки эффективности и будучи знакомым с различными методами обучения, отдел профессиональной подготовки организации может приступить к подготовке самих программ. Разработ­ка программы предполагает определение ее содержания и выбор методов профессионального обучения. Содержание программы определяется в пер­вую очередь стоящими перед ней целями, отражающими потребности в профессиональном обучении конкретной организации. Программа обу­чения маркетингу для руководителей инженерной компании будет во многом отличной от курса с тем же названием для руководите­лей фармацевтического предприятия. При определении содержания программы также необходимо учитывать характеристики потенциальных обучающихся. Очевидно, что курс по внутриорганизационной коммуникации для высших руководителей должен отличаться от подобного курса для коммерческих агентов.

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;

2. участие. Обучающиеся должны активно участвовать в учебном процессе и непосредственно использовать новые знания и навыки уже в ходе обучения;

3. повторение. Оно помогает новому закрепиться в памяти и превращает приобретенные навыки в привычку;

4. 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 другую должность;

• заинтересованность в увеличении заработной платы;

• интерес к самому процессу овладевания новыми знаниями и навыками;

• желание установить контакты с другими участниками программы. Понимание того, как профессиональное обучение может заинтере­совать сотрудника, позволяет соответствующим образом преподнести ему информацию о предстоящей программе. В данном случае решаю­щую роль должен сыграть руководитель подразделения, в котором работает отправляемый на обучение сотрудник. Как правило, руководи­тель лучше других понимает его мотивацию и обладает возможностью увязать интересы сотрудника с предстоящим курсом.

Также важно определить способность сотрудника участвовать в кон­кретном курсе профессионального обучения, т.е. степень его подго­товленности. Косвенными индикаторами этого являются уровень обра­зования, профессиональный опыт, результаты аттестации. Довольно часто используется предварительное тестирование кандидатов для участия в курсе обучения. Присутствие в группе даже одного недостаточно (или слишком) подготовленного участника может значительно снизить эффек­тивность всего курса.

Специалисты в области обучения давно поняли, что не существует одного универсального метода обучения - каждый имеет свои достоин­ства и недостатки. Поэтому большинство современных программ профессионального обучения представляют собой сочетание различных при­емов подачи материала - лекций, видеофильмов, деловых игр, моделирования и т.д. Сотрудники отдела профессиональной подготовки должны хоро­шо понимать сильные и слабые стороны каждого из методов и разраба­тывать программы с учетом этого. Пятидневная программа "Финан­сы для нефинансовых руководителей" транснациональной американской корпорации включает в себя обзорные лекции (50% времени), индивидуальные задания и их разбор с инструктором (20%), групповую деловую игру (30%). Трехдневная программа по охране труда той же компании состоит из видеоматериалов (10%), лекций инструкторов (10%), индивидуальных заданий (20%), груп­повых упражнений (20%), деловых игр (40%).

Программы могут быть разработаны и реализованы самой организацией, или же она может прибегнуть к помощи внешних консультантов. Как уже отмечалось выше, сегодня многие крупные корпорации облада­ют мощными образовательными структурами, однако они же являются важнейшими потребителями услуг по профессиональному обучению. Выбор метода организации обучения зависит от таких факторов, как нали­чие необходимых ресурсов (инструкторов, материалов, помещений) внут­ри организации, уровень подготовленности инструкторов и т.д. Как и в любом случае, когда организация должна принять решение типа "производить или закупать на стороне", решающим фактором является анализ преимуществ и издержек.

Российское отделение многонациональной компании получило директиву из Всемирной штаб-квартиры - в течение года обучить всех руководителей технике проведения собеседований по отбору персонала. По подсчетам отдела человеческих ресурсов обучение должно было охватить около 200 человек. Руководство рассмот­рело следующие варианты: обучение на базе иностранной консуль­тационной компании (отработанная стандартная программа, которая может быть скорректирована по желанию заказчика, продолжительность обучения 2 дня, стоимость 500 долл. за одно­го участника), обучение на базе местной школы бизнеса (специ­ально разрабатываемая новая программа, продолжительность обу­чения 2 дня, стоимость 200 долл. за одного участника) и обучение внутри организации (специальная вновь разрабатываемая програм­ма неопределенной продолжительности, отсутствие опытных инструкторов). Альтернативы были рассмотрены с точки зрения содержания программ, квалификации инструкторов, стоимости. В результате было принято решение обучить пятнадцать сотруд­ников с помощью консультационной компании и использовать их в качестве инструкторов для последующего обучения руководите­лей по той же самой программе.

**Список используемой литературы**

1. Гвишиани Д.М. Организация и управление. - М. 2003.
2. Дресслер Г. Управление персоналом / Пер. с англ. - М.: «Издательство БИНОМ», 2002.
3. Егоршин А.П. Управление персоналом. - 2-е изд. - Н. Новгород: НИМБ, 2000.
4. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. -М.: ИЫФРА-М, 2004.
5. Управление персоналом. Учебное пособие /Под ред. Б.Ю, Сербиновского и С.И. Самыгина. - М.: Издательство Приор, 2003.
6. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Уч. пос. – М: ЗАО Бизнес-школа, 2000