

БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ МАКСИМА ТАНКА

Факультет психологии
Кафедра социальной психологии

рег. № УМ-34-Р2 N47-2014

СОГЛАСОВАНО

Заведующий кафедрой социальной
психологии

20 05 Г.В. Гатальская
2014 г.

СОГЛАСОВАНО

Декан факультета психологии

20 05 Д.Г. Дьяков
2014 г.

**ЭЛЕКТРОННЫЙ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ
«КАДРОВЫЙ КОНСАЛТИНГ»**

для специальности 1-23 01 04 Психология,
специализации 1-23 01 04 03, Психология предпринимательской
деятельности

Составитель: Г.В. Гатальская - кандидат педагогических наук, доцент;
Ю.Г. Лейни, преподаватель кафедры социальной психологии БГПУ

Рассмотрено и утверждено
на заседании Совета БГПУ 26 ИЮН 2014 г.

протокол № 9

КАДРОВЫЙ КОНСАЛТИНГ

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Учебно-методический комплекс «Кадровый консалтинг» предназначен для преподавателей и студентов БГПУ по специальностям профиля 1-23 01 04 Психология.

Консалтинг, или консультирование, это вид деятельности, связанный с решением задач стоящих перед менеджерами высшего звена в области управления человеческими ресурсами и в современном мире представляется исключительно актуальным. Кадрово-консалтинговые фирмы специализируются на исследовании рынка труда и проведении персонал-маркетинговых мероприятий, формировании моделей технологий по управлению персоналом.

УМК содержит материалы, необходимые для научно-исследовательской и практической работы в области использования и развития современных технологий кадрового консалтинга.

Основной *целью* изучения дисциплины является формирование научного знания по организации консультационной деятельности в сфере управления человеческими ресурсами. *Задачи курса:*

- Ознакомить студентов с современными подходами к управлению человеческими ресурсами, раскрыть перспективы развития консультационной деятельности в сфере управления человеческими ресурсами и достижения целей организации.
- Последовательно ознакомить студентов с основными принципами эффективной работы с персоналом, сформировать компетентность в сфере консультационной деятельности.
- Способствовать развитию умений проводить оценку кадровых решений с учетом стратегии развития компании и, давать квалифицированные разъяснения сотрудникам компании. Рассмотреть поведенческие аспекты консультационного процесса
- Подготовить студентов к проведению самостоятельных практических действий.

Разрешение учебных задач будет осуществляться посредством следующих **методов и педагогических технологий**: информационный поиск и теоретико-методологический анализ, активные методы психологического взаимодействия - дискуссия, деловая и ролевая игра, метод кейсов, тестовые задания.

Изучение курса «Кадровый консалтинг» позволяет интегрировать знания по таким дисциплинам как «Основы менеджмента», «Технологии работы организационного психолога», «Психология управления».

Содержание дисциплины представлено *следующими разделами*: Основные понятия консалтинга. Методологические основы консалтинговых услуг; Технологии поиска и подбора персонала. Методы оценки кандидатов; Адаптация новых сотрудников; Оценка персонала организации; Управление мотивацией. Построение системы мотивации в современных организациях; Обучение и развитие персонала в организациях; Лидерство в организациях и партнерское общение. В результате изучения дисциплины студенты должны:

Знать:

- знать основы разработки и внедрения кадровой политики;
- знать содержание работы по основным направлениям деятельности менеджера по персоналу (подбор и отбор кадров, адаптация персонала, мотивация и стимулирование труда, обучение персонала, формирование кадрового резерва и др.)
- знать технологии осуществления консультационного процесса.

Уметь:

- владеть навыками сбора информации для осуществления организационно-кадрового аудита;
- владеть технологией осуществления консультационного процесса.

Пройти обучение в области кадрового консалтинга - значит владеть глубокими системными знаниями, позволяющими оказывать консультационные услуги по формированию стратегии и политики управления персоналом в организациях; выбору, обоснованию и разработке технологий, связанных с подбором персонала и дальнейшим использованием его, адаптацией, мотивацией сотрудников, оценкой персонала, обучением и развитием персонала.

Дисциплина «Кадровый консалтинг» способствует развитию таких метапрофессиональных качеств как:

- рефлексия;
- гибкость мышления;
- аналитические способности;
- ориентация на социально значимые цели;
- приверженность профессии.

Связь с другими дисциплинами: содержание программы построено на использовании *междисциплинарных связей* с экономической психологией, основами менеджмента и маркетинга, психологией управления,

организационным консультированием, основами менеджмента, корпоративной культурой компании, конфликтологией.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Примерный учебно-тематический план дисциплины

КАДРОВЫЙ КОНСАЛТИНГ Дневное

№	Наименование темы	Лекции	Семинарские	Лабораторные	УСР	
					лекции	семинары
1.	Основные понятия консалтинга. Методологические основы консалтинговых услуг	4	-	-	-	2
2.	Технологии поиска и подбора персонала Методы оценки кандидатов.	4	4	-	-	-
3.	Адаптация новых сотрудников	2	-	-	4	-
4.	Оценка персонала организации	2	4	-	-	2
5.	Управление мотивацией. Построение системы мотивации в современных организациях	4	4	-	-	2
6.	Обучение и развитие персонала в организациях	4	-	6	-	-
7.	Лидерство в организациях и партнерское общение	-	4	-	2	-
Всего: 54 часа Из них 42 аудиторных		20	16	6	6	6
УСР С №	Наименование темы	лекции	семинары			
1.	Основные понятия консалтинга. Методологические основы консалтинговых услуг Эссе на тему «Почему следует /не следует обращаться в консалтинговые компании.		2			
2.	Адаптация новых сотрудников Творческая работа по теме: «Основы создания ориентационного тренинга для новых сотрудников»	4		Подготовить аналитический отчет(объем 3-4 стр. печатного		

отделение

Форма контроля - зачет

СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ КОНСАЛТИНГА. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ

Природа и цели консалтинга. Субъекты и объекты консультирования. Основные типы консалтинга и методологические подходы. Типы консалтинговых организаций и виды услуг (классификация ФЕАКО). Состояние кадрового консультирования в Белоруссии на сегодняшний день. Социальный заказ современного бизнеса консалтинговых услуг. Организационная инфраструктура профессии (ассоциации и другие виды объединений; сертификация и лицензирование). Профессиональная этика в консультационной работе. Обзор консалтингового процесса, структура и стадии осуществления консалтингового проекта. Первичное диагностирование, планирование деятельности, реализация проекта, завершение работы над проектом. Продажа консалтинговых услуг.

2. ТЕХНОЛОГИИ ПОИСКА И ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА. МЕТОДЫ ОЦЕНКИ КАНДИДАТОВ.

Технология подбора персонала - основные этапы. Анализ потребности в кадрах. Описание должности, квалификационные и личностные требования к кандидатам. Основные составляющие поиска персонала. Основные способы поиска кандидатов. Выбор способов поиска кандидатов. Методы оценки и отбора персонала. Сопровождение и/или проведение конкурсных мероприятий по подбору и кадровым перестановкам. Анализ резюме - что написано между строк. Интервью как предсказатель эффективности работы. Телефонное интервью. Основные методы оценки кандидата. Дополнительные методы оценки кандидатов. Собеседование, нетрадиционное собеседование. Диагностика кандидатов. Достоверность и обоснованность выбора психологических тестов при отборе персонала. Проверки рекомендаций и послужного списка. Найм и проверка в период испытательного срока. Методы определения деловых качеств работника и заключение о целесообразности приема его на работу.

3. АДАПТАЦИЯ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ

Трудовые отношения между административно-управленческим персоналом и работниками. Трудовая адаптация персонала и ее виды. Основное содержание программ по трудовой адаптации. Внедрение системы адаптации персонала в компанию. Подготовка оценочных процедур при прохождении испытательного срока.

Компоненты, которые могут быть включены в программу ориентационного тренинга. История и философия Компании. Положение на рынке в наше время. Особенности и отличительные качества предприятия. Целевая группа клиентов Их запросы и предпочтения. Организационная

структура компании: кто есть кто. Ознакомление с расположением различных помещений и удобств, знакомство с сотрудниками. Правила внутреннего распорядка и должностные инструкции участников.

Основные этапы взаимодействия с заказчиком. Сбор информации о Компании, необходимой для создания тренинга. Подготовка тренинга. Одобрение сценария тренинга у руководства Компании. Передача тренинга.

4. ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Оценка труда - количество, качество, интенсивность труда. Оценка персонала - степень подготовленности работника, Уровень потенциальных возможностей , разработка кадровых мероприятий.

Разработка системы оценки персонала в компании, ее связь с системой отбора, адаптации, развития и обучения сотрудников, системой мотивации и построения карьерного роста сотрудника в компании. Разработка корпоративных и профессиональных компетенций сотрудников компании. Постановка и внедрение системы оценки персонала. Выбор методов проведения оценочных процедур. Техника диагностирования позиций, взаимоотношений, стилей поведения и управления в организациях. Разработка инструментария проведения оценки.

Наиболее распространенные методы оценки персонала: Метод анкетирования; Описательный метод оценки; Метод классификации; Метод сравнения по парам; Рейтинг или метод сравнения; Метод заданного распределения; Метод оценки по решающей ситуации; Метод рейтинговых поведенческих установок; Метод шкалы наблюдения за поведением; Метод анкет и сравнительных анкет; Интервью; Метод "360 градусов оценки"; Метод независимых судей; Тестирование; Метод комитетов; Метод центров оценки Assessment Center; Метод деловых игр; Метод оценки достижения целей (Метод управления посредством постановки целей); Метод оценки на основе моделей компетентности.

5. УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ. ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Общие сведения и закономерности в мотивации персонала. Необходимость мотивировать персонал. Факторы внутренней демотивации персонала.

Современные теории и модели мотивации персонала. Системы мотивации персонала в Западной Европе, США и Японии. 12 факторов вовлечённости персонала в работу по данным агентства Гэллап. Мотивация и деньги - возможности поощрения со стороны организации, нематериальное, материальное но не денежного вознаграждение. Преданность организации.

Определение мотивационного профиля персонала. Формирование направлений работы по мотивации трудовой деятельности.

Обучение для руководителей предоставляемое консалтинговыми компаниями:

Навыки ситуативного мотивирования - мотивация "здесь и сейчас". Приёмы и техники мотивирующего воздействия. Навыки убеждения и влияния, необходимые руководителю. Управленческая гибкость - умение применить разные способы мотивации для разных ситуаций.

Мотивация и обратная связь. Как правильно формулировать обратную связь сотруднику - чтобы похвала воодушевляла, а критика принималась к сведению. Правила эффективной критики.

Глубинные механизмы формирования мотивации в организациях. Корпоративная культура и мотивация персонала. Роль миссии в мотивировании персонала. Внутренняя и внешняя мотивация. Выявление особенностей мотивации сотрудника на этапе подбора.

6. ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Определение потребности в обучении и развитии сотрудников в зависимости от стратегии развития компании. Выявление возможностей внутреннего повышения квалификации сотрудников. Формирование политики обучения в зависимости от стратегических целей компании. Организация обучения: выявление возможностей внутрикорпоративного обучения, методическое, организационное и техническое обеспечение. Составление комплексного плана обучения персонала.

Навыки подготовки и проведения наглядного сопровождения работы на тренинге (плакаты, схемы, работа с флип-чартом и т.п.). Компьютерная презентация - планирование; проведение (мультимедийная презентация «Искусство создавать хорошие презентации»).

Основные формы взаимодействия преподавателя и учащихся: пассивные методы, активные методы, интерактивные методы. Методы обучения в рамках корпоративного тренинга: ролевые и деловые игры; кейс-методы; проектные методы; организационно-деятельностные игры; методы диалогического взаимодействия: «Круглый стол», проблемная дискуссия, и др.

Анализ эффективности обучающих программ: основания и критерии оценки тренинга и деятельности тренера. Методы и инструменты оценки в ходе, во время работы и после тренинга (Дон.Киркпатрик). Получение обратной связи и механизм внесения изменений в программу обучения.

7. ЛИДЕРСТВО В ОРГАНИЗАЦИЯХ И ПАРТНЕРСКОЕ ОБЩЕНИЕ

Основные подходы к изучению лидерства в организациях (подход черт, поведенческий подход, ситуационный взгляд, теории возможностей, трансформационное лидерство). Принятие решений, управление и подчинение. Развитие лидерских качеств как средство преодоления манипуляций. Манипулирующее поведение в партнерском общении. Сотрудничество в переговорах. Анализ исходных данных и оценка

эффективности управляющей системы. Аналитическая работа по отражению цели совершенствования системы управления персоналом, обоснование рекомендуемой концепции управления персоналом, разработка перечня проектных решений по рассматриваемой проблеме с их краткой характеристикой, источники экономической и социальной эффективности предлагаемых рекомендаций.

Рабочие группы. Внутреннее влияние на эффективность работы группы. Внешние влияния на эффективность работы группы. Другие аспекты эффективной работы группы. Различия в восприятии проблемы и методах ее разрешения разными людьми. Факторы, способствующие и препятствующие построению единой команды. Практика совместной работы над конкретной задачей с использованием вклада каждого члена команды.

ТЕМАТИКА СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИИ

Семинар 1

«Технологии поиска и подбора персонала Методы оценки кандидатов»

Вопросы для обсуждения:

- Основные этапы подбора и найма персонала.
- Анализ потребности в кадрах.
- Определение требований к кандидатам.
- Поиск.
- Отбор.

Найм и проверка в период испытательного срока. Работа со структурированным интервью.

Анализ резюме. Выполнение заданий, раскрывающих содержание учебного материала по вопросам темы.

Семинар 2 «Адаптация новых сотрудников»

Вопросы для обсуждения:

- Трудовая адаптация, программы адаптации персонала.
- Содержание программ по трудовой адаптации.
- Основные этапы взаимодействия с заказчиком.

Разработка ориентационного тренинга для новых сотрудников. Выполнение самостоятельной работы (УСРС) по теме: «Разработка ориентационного тренинга для новых сотрудников»

Семинар 3

«Оценка персонала организации»

Вопросы для обсуждения:

- Определение корпоративных и профессиональных компетенций сотрудников компании.

Оценка персонала в компании под различные задачи предприятия. Работа с кейсовыми ситуациями по блоку курса.

Семинар 4

«Управление мотивацией. Построение системы мотивации в современных организациях»

Вопросы для обсуждения:

- Современные теории и модели мотивации персонала.
- Анализ системы мотивации персонала.
- Возможности материального и нематериального стимулирования труда.

Обучение для руководителей, предоставляемое консалтинговыми компаниями с целью мотивации персонала. Устный опрос по теме «Теории мотивации». Выполнение заданий, раскрывающих содержание учебного материала по вопросам темы.

Семинар 5

«Обучение и развитие персонала в организациях»

Вопросы для обсуждения:

- Определение потребности в обучении и развитии сотрудников.
- Методы обучения
- Навыки подготовки и проведения наглядного сопровождения в процессе обучения.
- Анализ эффективности обучающих программ
- Взаимодействие с трудными участниками тренинга Ораторское мастерство как основная компетенция преподавателя.

Разработка мини-тренинга по проблемному полю, изучаемых вопросов.
Проверка рефератов.

ФОРМЫ КОНТРОЛЯ УСРС

№	Наименование темы	УСР		
		Лекции	Семинарские	Лабораторные
1.	Основные понятия консалтинга. Методологические основы консалтинговых услуг	4	-	-
2.	Технологии поиска и подбора персонала Методы оценки кандидатов.	4	4	-
3.	Адаптация новых сотрудников	2	-	-
4.	Оценка персонала организации	2	4	-
5.	Управление мотивацией. Построение системы мотивации в современных организациях	4	4	-
6.	Обучение и развитие персонала в организациях	4	-	6
7.	Лидерство в организациях и партнерское общение	-	4	-
Всего: 54 часа Из них 42 аудиторных		20	16	6
УСР С №	Наименование темы	лекции	семинарские	
1.	Основные понятия консалтинга. Методологические основы консалтинговых услуг Эссе на тему «Почему следует /не следует обращаться в консалтинговые компании.		2	
2.	Адаптация новых сотрудников Творческая работа по теме: «Основы создания ориентационного тренинга для новых сотрудников»	4		Подготовить аналитический отчет(объем 3-4 стр. печатного текста)
3.	Оценка персонала организации Составит профиль должности и подобрать диагностический	-	2	Собрать диагностический материал.

Информационно-методическая часть

Для мониторинга качества знаний студентов по дисциплине и определения уровня сформированности умений рекомендуется использовать следующие средства диагностики:

1. тематическое сообщение на семинарских занятиях
2. устный опрос
3. лабораторный отчет
4. коллоквиум
5. контроль знаний в системе коллективного обучения
6. тест контроля знаний.
7. Зачет.

Критерии оценок результатов учебной деятельности:

- систематизированные и полные знания по всем разделам учебной программы дисциплины «Кадровый консалтинг»;
- знание научной терминологии (в том числе на иностранном языке), логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обоснованные выводы;
 - владение инструментарием учебной дисциплины «Кадровый консалтинг», умение его использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач;
- усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины «Кадровый консалтинг»;
- самостоятельная работа на семинарских, лабораторных занятиях, участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.

Зачет по дисциплине «Кадровый консалтинг» проводится в форме тестирования.

Требование к тестированию: выполнение 70% заданий.

Перечень литературы:

ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Боковня, А.Е. Мотивация - основа управления человеческими ресурсами (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании) М.: Инфра-М, 2012. 144 с.
2. Иванова, С.В. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час (обл). 9-е изд., перераб. и доп. Текст. / С.В. Иванова. М.: Альпина Паблишер 2012 г. 269 с

3. Иванова С.В., Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации. 4-е изд. Иванова С., Болдогоев Д., Борчанинова Э., Глотова А., Жигилий О. — М.: «Альпина Паблишер», 2012. — С. 280.
4. Мотовилин, О. Г. Оценка персонала в современных организациях: Ассесмент-технологии. Профессиография. Организационная диагностика. - М.: Высш. шк. психологии : Ин-т консультирования и системных решений, 2009. - 388 с.
5. Маусов, Н.К., Развитие персонала как условие конкурентоспособности предприятия. / Маусов, Н.К., Стексов В.И./ - М.: Изд-во «Палеотип», 2004.
6. Одегов Ю.Г. Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала. - М.: Экзамен, 2002.
7. Финькевич Л.В. Психология предпринимательской деятельности : учеб.-метод. пособие / Л.В. Финькевич, Н.В. Азарёнок, Л.В. Повидайко, Ю.Г. Лейни Е.Ю. Казанович; под общ. ред. Л.В. Финькевич, - Минск : БГПУ, 2011. - 152 с.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА

8. Бизнес - Тренинг: идеи и методы. / Под ред. А.Ж.Монососовой. -СПб.: Речь, 2005. - 190с.
9. Гончаров В.В. в поисках совершенства управления. Руководство для высшего управленческого персонала. Книга 1,2. М.: 1996.
10. Грачев М. В. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации.- М.: Дело, - 1993. - 218 с.
- П.Карташов С.А., Одегов Ю.Г., Кокорев И.А. Трудоустройство: поиск работы. Учебное пособие. / Под ред. Ю.Г. Одегова. - М.: Экзамен, 2002, 2003.
12. Кнебель Х. Правильно ли я себя веду при устройстве на работу. Пер. с нем. - М.: Интерэкспорт 1996. 272с.
- 13.Крейнер С. Бизнес путь. Джек Уэлч, десять секретов величайшего в мире короля менеджмента. VIP консультирование - СПб.: Крылов, 2004. - 186с.
- 14.Лорейн Грабс-Уэст. Сотрудники на всю жизнь: Уроки лояльности от Southwest Airlines. - М. Манн, Иванов и Фарбер, 2011. - 128 с.
- 15.Ман-Дермотт Я., Шикор Я. НЛП в бизнесе. Новый руководитель. - М.: Изд -во Института психотерапии., 2001. - 189с.
- 16.Мейтлэнд И. Как устроиться на работу? (Правильные ответы на 101 вопрос при собеседовании). М.: Галактика-ИГМ. 1997 - 182с
- 17.Оучи У. Г. Методы организации производства: японский и американский подходы. - М.: Экономика, - 1993. - 311 с.
- 18.Психологический тренинг. Психогимнастика в тренинге 220 упражнений для развития способностей. Тренинг партнерского общения; т-г сензитивности; т-г креативности. Под ред. Хрящевой Н.Ю. - СПб.: Речь, 2000. - 230с.
- 19.Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации. - М.: Олимп - бизнес, 2003. - 450с.
- 20.Стивен Р. Кови Семь навыков эффективных менеджеров. Самоорганизация, лидерство, раскрытие потенциала / The 7 Habits of Highly Effective Managers. — М.: «Альпина Паблишер», 2012. — С. 96.
- 21.Стивенс М. Выигрывая в Вашем собеседовании. М.: Инфа-М1996.-109с.
- 22.Хант Р., Базан Т. Как создать интеллектуальную организацию. - М.:

ИНФРА-М, 2002.

23. Хигир, Б. Ю. Нетрадиционные методы подбора и оценки персонала / Б.Ю.Хигир 2-е изд., доп. и перераб. М.: ЗАО "Бизнес-шк."Интел-Синтез", 2003 г. 448 с.
24. Яковлев Р.А. Оплата труда на предприятии. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2001.

СБОРНИКИ ЗАДАЧ, ПРАКТИКУМЫ:

25. Марш Д. Справочник по методам непрерывного улучшения. Практикум для организационного превосходства. - Н. Новгород: Изд-во СМЦ Приоритет, 2004.
26. Менеджмент. Тесты, задачи, ситуации, деловые игры; практикум. Учебное пособие Беляцкий и др. Мн.: Книжный дом, 2005. - 222с.
27. Персональный менеджмент: тесты и конкретные ситуации. / С.Д. Резник, В.В. Бондаренко, С.Н. Соколов. - М.: ИНФРА-М, 2003.
28. Персональный менеджмент: тесты и конкретные ситуации: Учеб. пособие. / Под общ. ред. С.Д. Резника. - М.: ИНФРА-М, 2003.
29. Практикум по дисциплине «Управление персоналом». Ч. I, II, III. - М.: Изд-во Рос. экон. акад., 2000.
30. ПУУтикум по управлению персоналом. / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.:
31. Российский менеджмент: учебные конкретные ситуации. Кн. 2. Общий и стратегический менеджмент. Маркетинг. Финансовый менеджмент. Организационное поведение и управление персоналом. - М.: ГУУ, 1998.
32. Сборник деловых игр по дисциплине «Управление персоналом». / Под ред. А.Я. Кибанова. Изд-во ГУУ, 2004.
33. Управление персоналом организации: Практикум. / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2003.
34. Управление персоналом. Практикум, деловые игры, тесты, конкретные ситуации. / С.Д. Резник, И.А. Игошина, К.М. Кухарев. - М.: ИНФРА-М, 2003.
35. Управление персоналом. Практикум: конкретные ситуации. / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова, Д.К. Балаханова. / Под ред. М.Н. Кулапова. - М.: Экзамен, 2003.
36. Управление персоналом. Практикум: ролевые и деловые игры. / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова, Д.К. Балаханова. / Под ред. М.Н. Кулапова. - М.: Экзамен, 2003.
37. Управление персоналом. Практикум: упражнения, тесты. / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова, Д.К. Балаханова. Под ред. М.Н. Кулапова. - М.: Экзамен, 2003.
38. Управление персоналом: Ситуация для анализа. / Сост. Д.П. Соловьев. - Самара, 2005.

БИБЛИОТЕКА БГПУ

39. Горанчук В.В. Психология делового общения и управленческих воздействий: теория и практика Учебн. пособие - М.: Нева «Олма - Пресс» 2003. - 287 с.
40. Корнилова Т.В. Психология риска и принятия решений. Учебн. пособие - М.: Аспект Пресс, 2003. - 286 с.
41. Коттлер Дж. Современный психотерапевт. Работа с трудными клиентами. (пер. с англ. Мухина Н.) . - СПб.: Питер 2002. - 352 с.

42. Кузнецов И.Н. Технология делового общения - М.: Ростов н/Дону, 2004. - 128 с.
43. Сидоренко Е.В. Мотивационный тренинг. СПб.: Речь 2000. 234с.
44. Трусъ А.А. Теория и практика социально-психологического тренинга (организационный аспект): уч. -метод. пособ./ Минск: БГПУ, 2006.- 60 с.

ИНТЕРНЕТ РЕСУРСЫ

1. <http://devbusiness.ru/development/staff.htm> Методология Обучение и развитие персонала
2. (сайт «Развитие бизнеса. ru» / Кадры и персонал - статьи из журналов)
3. http://dps.smrllc.ru/Od_PM/Od_0.htm «Гиперэнциклопедия управления персоналом» / «Управление персоналом. Учебник для аспирантов»
4. <http://www.HRM.ru> интернет-сервер Human Resource Management
5. www.acareer.ru - сайт профориентации, где можно найти описание различных профессий, содержание труда
6. www.amr.ru Ассоциация менеджеров России (АМР)
7. www.argo-soft.ru программное обеспечение для рекрутмента
8. <http://www.aup.ru/> (административно-управленческий портал)
9. <http://www.businesstest.ru/> (сайт «Деловые тесты»)
10. <http://www.chelt.ru/> (электронная версия журнала «Человек и труд»)
11. <http://www.connect-personal.ru/> - агентство Коннект Персонал
12. www.dist-cons.ru портал дистанционного консультирования малого бизнеса
13. <http://www.e-xecutive.ru/career/trades/> справочник профессий с описаниями
14. www.hr-guide.com/ Гид по вопросам управления человеческими ресурсами - зарубежные ресурсы
15. www.HRM.ru специализированный сайт для HR-менеджеров
16. www.hro.ru/hrm онлайн-журнал «Управление персоналом»
17. <http://www.ht.ru/cms/> - популярный сайт профориентации, содержащий тесты, описания профессий, статьи обзора рынка труда и т.д.(психологические технологии для HR-менеджеров)
18. www.hr-zone.net специализированный сайт для HR-менеджеров (на английском)
19. www.human-capital.ru специализированный сайт для HR-менеджеров
20. <http://www.ilo.org/public/english/region/eurpro/moscow/> официальный сайт Международной организации труда
21. www.iteam.ru/ сайт «Технологии корпоративного управления»
22. www.kadrovik.ru сайт «Национальный союз кадровиков»
23. www.labor.ru официальный сайт Московской службы занятости
24. www.psyonline.ru/tests/ - психологические тесты профориентации, и другие популярные тесты
25. www.top-personal.ru электронная версия журнала «Управление персоналом»
26. www.uhr.ru сайт «Человеческие ресурсы» исследования, словарь, статьи

27. www.zarplata.ru электронная версия газеты «Работа и зарплата»

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ

по дисциплине «Кадровый консалтинг»

для студентов 5 курса факультета психологии дневной и заочной формы обучения

1. Понятие кадровый консалтинг. Спектр консалтинговых услуг предлагаемых на современном этапе.
2. Основные задачи, решение которых предусматривает Кадровый консалтинг.
3. Обучение и развитие персонала. Основные методы обучения персонала.
4. Какими подходами представлена консультационная работа во внутрифирменном обучении
5. Понятия «персонал» и «человеческие ресурсы» (сравнительная характеристика).
6. Планирование деловой карьеры.
7. Трудовая адаптация персонала. Основное содержание программ по трудовой адаптации.
8. Кадровое планирование в организации: цели, задачи и основные стадии.
9. Характеристика основных методов оценки персонала.
10. Организация обучения персонала. Оценка эффективности обучения.
11. Оценка потребности в обучении. Цели, задачи и методы обучения.
12. Мировые тенденции развития практики управления персоналом.
13. Оценка персонала: предмет оценки, цели и методы оценки.
14. Принципы и методы управления персоналом: их характеристика и взаимосвязь.
15. Оценка деятельности службы управления персоналом.
16. Кадровая политика организации: понятие и содержание, принципы разработки. Связь кадровой политики со стратегией бизнеса. Виды кадровой политики и их сравнительная характеристика.
17. Развитие персонала: понятие, принципы. Виды и методы развития персонала.
18. Система непрерывного обучения: понятие, сущность. Содержание форм обучения, их преимущества и недостатки.

19. Оценка эффективности обучения. Уровни оценки эффективности обучения (модель Д.Киркпатрика)
20. Основные формы взаимодействия преподавателя и учащихся:
21. Карьера персонала: понятие, виды. Планирование трудовой карьеры. Стадии карьеры, их содержание.
22. Набор персонала. Политика набора. Внутренние и внешние источники набора. Их сравнение. Альтернативные источники привлечения персонала.
23. Отбор персонала. Стадии отбора персонала, их сущность. Оценочное интервью. Роль центров оценки и рекрутинговых агентств в отборе персонала.
24. Основные этапы процедуры подбора персонала.
25. Основные методы, входящие в структуру отбора персонала.
26. Мотивация: понятие и сущность процесса. Мотивация персонала на этапах трудовой карьеры. Программа социальной мотивации.
27. Вознаграждение персонала: понятие, цели, принципы и политика организаций. Основные формы и виды системы вознаграждения. Формы участия персонала в капитале и прибылях организации.

СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

ВВЕДЕНИЕ В КОНСАЛТИНГ

Консалтинг (англ. consulting — консультирование) — вид услуг, предоставляемых корпоративным клиентам, заинтересованным в оптимизации своего бизнеса. В общем случае консалтинговая деятельность включает анализ существующих бизнес-процессов клиента, обоснование перспектив развития и использования научно-технических, организационных и экономических инноваций с учетом предметной области и особенностей бизнеса клиента. Выражаясь простым языком, консалтинговая компания (консалтер) в конечном счете, берет на себя обязательства увеличить прибыль клиента на n процентов за определенный период. Для этого, как правило, консалтеру делегируются широкие полномочия, вплоть до включения в руководство компании-клиента специалиста-консалтера с правом принятия стратегических решений.

Консалтинговая компания — компания, выполняющая услуги по исследованию и прогнозированию рынков, разработке маркетинговых программ, оценке эффективности проектов, созданию и преобразованию организационных структур, поиску путей выхода из кризисных ситуаций, оценке стоимости объектов, а также по многим другим проблемам. Специализация компаний, предоставляющих консалтинговые услуги, может быть различной: от узкой, ограничивающейся каким-либо одним направлением, до самой широкой, охватывающей полный спектр услуг в этой области.

Консалтинговые услуги подразделяются на следующие виды:

Кадровый консалтинг. Эта услуга заключается в комплексном решении кадровых проблем на предприятии: управленческая работа, повышении эффективности труда, планирование найма и повышения квалификации сотрудников, а также системы мотивации.

Управленческий консалтинг. Заключается в комплексной оценке состояния компании, определении системы целей и ценностей предприятия, прогнозировании, разработке стратегии развития, устройстве наилучшей структуры внутренних процессов, создании антикризисных программ.

Административный консалтинг. Это вопросы формирования и регистрации компании, организации работы офиса, административного контроля, ведения делопроизводства, трудовой дисциплины и др.

Финансовый консалтинг. Включает решение важных финансовых задач: нахождение источников финансирования, оптимизация финансовой структуры и повышение эффективности работы компании, разработка

финансовой стратегии. Также данный вид консалтинговых услуг содержит консультирование по вопросам налогообложения, бухгалтерского учета, экономической деятельности, документооборота и отчетностей. Управление капиталом - вот главная стезя финансового консалтинга.

Маркетинговый консалтинг. Цель оказания консалтинговых услуг в области маркетинга - максимальное повышение продаж за счет улучшения функционирования предприятия на всех уровнях: сбыта, ценообразования, рекламы, производственных инноваций, послепродажного обслуживания. По существующей классификации консалтинговых услуг, данная услуга также охватывает вопросы выхода на новые рынки, разработки продукции и др.

Производственный консалтинг. Этот вид консалтинговых услуг вмещает разрешение различных экономических, управленческих и инженерных вопросов, техническую и технологическую оптимизацию, анализ продукции и методов производства, кадровой структуры, планирования производства.

IT-консалтинг. Предполагает оказание консалтинговых услуг в области автоматизации всех бизнес-процессов, разработки информационно-поисковых систем, информационной безопасности в компании. Обеспечение информационной стабильности на предприятии - такова цель IT-консалтинга.

Юридический консалтинг. Данный вид консалтинговых услуг включает правовое консультационное обеспечение, позволяющее решить существующие юридические проблемы на предприятии и избежать потенциальных, а также сформировать четкую стратегию развития деятельности предприятия в соответствии с законодательством.

Специализированный консалтинг. Включает не указанные выше бизнес-вопросы, например, управление электроэнергией, телекоммуникациями, экологической ситуацией, материально-техническим снабжением, а также вопросы государственного сектора.

Стоит отметить, что данная классификация консалтинговых услуг носит достаточно условный характер.

Преимущества консалтинговых услуг

Почему именно специализированные консалтинговые агентства и компании? Почему не воспользоваться собственными ресурсами для этой задачи?

Безусловно, владелец знает свою компанию лучше, чем внешний консультант, однако ему сложно беспристрастно оценивать ситуацию. Специалист же по консалтингу *может видеть положение дел объективно*, с разных сторон, он не включен в отношения, в иерархию, в технологию, не зависит от руководителя компании так, как подчиненный.

Важно и то, что консультанты имеют практический опыт работы в разных отраслях бизнеса; знают специфику отечественного и зарубежного рынка; располагают информацией о том, с какими проблемами сталкиваются предприятия аналогичного профиля, масштаба, или те, которые решают подобные задачи в других секторах рынка.

Другой вопрос - качество консалтинговых услуг, которое определяется массой факторов, из основных можно назвать опыт (и успешный!), "доброе имя" и разнообразие услуг консалтинговой компании.

Требования, предъявляемые к консалтинговой компании

Деятельность квалифицированного консультанта или серьезной консалтинговой фирмы, предоставляющей широкий спектр услуг, должна быть подчинена ряду требований, основными из которых являются следующие:

- Консультант (он же консалтер) обязан владеть отработанной технологией решения задач и необходимыми навыками в формулировании организационного диагноза, стратегическим планированием, использованием информационных систем, а также методами анализа и прогнозирования экономического положения, диагностики общей производственной ситуации, установления контактов (общения и утверждения) и т.п.
- Консультант (либо консалтинговая компания) должен быть независим от поставщиков продуктов и решений в избранной области, от традиций, неписаных законов бытующих в организации, политики управленческого аппарата. Мнение консультанта должно носить свободный и объективный характер.
- Консалтинговая компания должна являть собой структуру, внешнюю по отношению к консультируемой организации.
- Консультант (либо консалтинговая компания) обязан оказывать заказчикам помощь в использовании их собственного опыта для непрерывного совершенствования своей деятельности.
- С целью накопления, анализа, переработки и использования получаемого опыта консультант (либо консалтинговая компания) должен работать со многими клиентами.
- Консультант (либо консалтинговая компания) должен оказывать обучающее воздействие на клиентов.

Договор об оказании консалтинговых услуг - подписание контракта

С юридической точки зрения договор об оказании консалтинговых услуг - это стандартный контракт. Однако следует уделить особое внимание определению содержания отношений, складывающихся между заказчиком и консалтинговой компанией.

В соответствии с этим критерием договоры на оказание консалтинговых услуг классифицируются на семь видов:

Абонементный. Консультант, приглашаемый заказчиком несколько раз в месяц, выполняет пакет заявленных работ на предприятии и одновременно является одним из руководителей фирмы.

Договор о диагностике (разовой или повторяющейся). Привлекаемые специалисты выясняют проблемные стороны бизнеса, консультируют и дают рекомендации по исправлению ситуации.

Договор о внедрении. Работа заключается в обеспечении профессионального внедрения изделия/техники/технологии/методов управления и др. на предприятии плюс консультирование.

Договор о повышении квалификации руководителей. Форма работы - консультирование.

Договор о составлении проекта. Консультанты посредством ряда методов занимаются разработкой различных проектов и систем управления.

Договор о развитии организации. Комплексное консультирование по всем вопросам руководства, диагностика и разработка стратегии компании.

Договор о разовой консультации. Конкретная ситуация, возникающая на предприятии, может быть разрешена с помощью профессиональной консалтинговой поддержки. Консалтинговые услуги - это комплексное консультирование, поэтому договор на оказание консалтинговых услуг должен представлять собой контракт о проведении научно-исследовательской деятельности, консультационно-информационном обслуживании, передаче научно-технической продукции. Если речь идет о группе консультантов, следует заключать договор подряда с временным трудовым или творческим коллективом, с индивидуальными консультантами - трудовое соглашение.

КАДРОВЫЙ КОНСАЛТИНГ

Кадровый консалтинг - это вид деятельности, связанный с решением задач, стоящих перед менеджерами высшего звена в области управления человеческими ресурсами.

Кадровый консалтинг предусматривает решение следующего спектра задач:

Подбор персонала: анализ потребности в кадрах, определение должностных обязанностей, определение источников поступления кандидатов, технологии отбора кадров.

Адаптация новых сотрудников: профессиональная и социально-психологическая адаптация. Создание адаптационной программы.

Мотивация персонала: Мотивация персонала - один из способов повышения производительности труда. Вопросы формирования мотивации к труду.

Обучение и развитие персонала: определение потребностей в развитии персонала, разработка системы обучения, проведение учебных мероприятий, оценка эффективности обучения.

Оценка персонала: оценка подразумевает наличие критериев оценки (шкалы, компетенции) и идеального «портрета» сотрудника, описанного в терминах критериев.

Корпоративная культура: совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавшие свою эффективность и разделяемые большинством членов организации.

Система оплаты труда: принципы построения, традиционные и нетрадиционные системы стимулирования.

Кадровое делопроизводство: разработка и ведение документации связанной с управлением персоналом, движением кадров и кадровым учетом, а также учетом рабочего времени и расчетов с персоналом.

Трудовое право: совокупность правовых норм, регулирующих трудовые отношения работников и работодателей, а также тесно связанные с ними иные отношения.

Безопасность: оценка надежности персонала и партнеров, технология хранения коммерческой тайны. В следующих разделах мы рассмотрим некоторые из этих вопросов.

ПОДБОР ПЕРСОНАЛА

В прошлом подбор персонала считался достаточно простым делом.

Начальник лично беседовал с желающими и принимал решение, руководствуясь своей интуицией (или рекомендацией вышестоящего начальства). Начиная с 60-х годов XX

века, создавались различные формы и методы этой процедуры. Сегодня

Подбор персонала - процедура формирования резерва кадров на замещение вакантных рабочих мест. Включает в себя процедуры расчета потребности в персонале, модели рабочих мест, способы профессионального отбора кадров

и общие принципы формирования резерва кадров на вакантные должности.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

работодатели в поисках наиболее квалифицированных и подходящих для их компании сотрудников проявляют немалую изобретательность. Такая необходимость связана с тем, что правильный выбор кандидата может помочь в увеличении производительности, прибыли и повышении лояльности сотрудников. Неправильный выбор обычно сказывается на большой текучести персонала или недостаточной компетенции сотрудников.

- Процесс подбора и найма персонала состоит из ряда важных этапов: I. **Анализ потребности в кадрах** включает общий анализ текущих и будущих требований и выявление проблем отбора и найма кадров. II. **Определение требований к кандидатам.** Создание должностной инструкции и личностной спецификации, а также определение сроков и условий найма. III. **Поиск.** Определение основных источников поступления кандидатов, анализ методов проведения рекламы вакантных мест, решение об использовании консультантов по подбору персонала. IV. **Отбор.** Для обратившихся кандидатов проводятся последовательно несколько этапов отбора, включая конкурс резюме, собеседования, тестирование, сбор и анализ рекомендаций. V. **Найм и проверка в период испытательного срока.** На этом этапе согласовываются с кандидатом характер и условия работы, договариваются о дате выхода на работу и подписывается Контракт.

Этап I Анализ потребности в кадрах. Прежде чем предпринять какие-либо действия по набору кадров, необходимо ответить на следующие вопросы: Есть ли уверенность, что нужна замена? Действительно ли требуется еще один человек? Нужно ли искать кого-либо за пределами организации? Есть ли какие-либо альтернативы выполнения этой работы?

Организационные консультанты по кадрам говорят, что они, как правило, могут сократить штат в крупных управленческих отделах на 10-15% без ущерба для эффективности труда. И зачастую они правы. То есть надо тщательно рассмотреть каждый вопрос о замещении или привлечении дополнительных кадров и убедиться, что этот запрос обоснован.

Если после проведения этой работы решено, что потребность в кадрах все-таки существует, следует переходить ко второму этапу.

Кадры, которые мы нанимаем. Анализ потребности в персонале

Кадры являются душой организации. Она может располагать наилучшими производственными помещениями и оборудованием, но сколько знаний и навыков, сколько искусства и сколько личностей требуется организации для

того, чтобы выжить и преуспеть? Именно люди создают или разрушают организацию, люди, которые производят и поставляют изделия, осуществляют техническое обслуживание.

Говорить об организации значит говорить о ее жизненной силе, ее работниках. В то же время существует своеобразный миф о назначениях на руководящую должность, суть которого заключается в том, что при назначении руководителем вы таинственно наделяетесь всеми талантами, необходимыми для создания рабочего коллектива, справляющегося с работой, и руководства этим коллективом. В конце концов, в этом заключается работа руководителя выполнять работу при помощи своих подчиненных. А это означает, в первую очередь, необходимость выбора квалифицированных работников, потому что **невозможно эффективно руководить без правильно выбранных кадров**. Поэтому вы, руководитель, несете полную ответственность за эффективность вашего трудового коллектива. Это общепринятый факт, как и то, что руководители, которые не принимают на работу нужных подчиненных, не способны правильно руководить и в конце концов вынуждены оставить свою должность. Никто не может сказать точно, сколько руководителей испортили свою карьеру из-за неспособности нанимать хороших работников. Сама по себе эта задача не такая уж и сложная, хотя многие организации понимают ее неправильно. Для успешного набора кадров требуется лишь системный подход с использованием нескольких рациональных методик в рамках процесса найма и отбора кадров. **Этот процесс состоит из следующих этапов:**

- Анализ потребности в кадрах включает общий анализ настоящих и будущих требований и определение проблем найма и отбора кадров.
- Определение требований точное определение того, кого вы хотите найти, путем анализа работы (рабочего места, должности), подготовки описания этой работы (рабочего места, должности), т.е. должностной инструкции и личностной спецификации, а также определение сроков и условий найма.
- Определение основных источников поступления кандидатов. Этот процесс включает детальный анализ методов проведения рекламной кампании вакантных мест (должностей), способов использования консультантов по найму и отбору кадров, метода набора кадров из учебных заведений.
- Выбор методик набора кадров процессы выбора методик отсеивания кандидатов, собеседования и тестирования, получения рекомендательных писем и предложение работы.
- Введение в должность окончательный процесс обеспечения того, чтобы новые работники органично вписались в конкретный трудовой коллектив и организацию в целом.

Этап II Определение требований к кандидатам

Чтобы четко представлять - какой работник необходим на открытую вакансию, надлежит рассмотреть потребности компании и разработать модель рабочего места будущего специалиста. Существует много методик осуществления этой деятельности. Модель рабочего места включает в себя элементы, представляющие собой качественные и количественные характеристики:

- Кадровые данные (возраст, образование)
- Опыт работника
- Профессиональные знания, умения
- Личностные качества (коммуникабельность, мобильность, стрессоустойчивость, переключаемость, толерантность, стремление к профессиональному росту и др.)
- Здоровье и работоспособность (физическая подготовка, внешность, хронические заболевания и др.)
- Уровень квалификации
- Служебная карьера
- Хобби
- Вредные привычки и недостатки
- Организация труда (готовность работать ненормированный рабочий день, без выходных в случае необходимости и др.)
- Оплата труда
- Социальные блага
- Социальные гарантии

Развернутые характеристики позволяют сформулировать минимальные и максимальные требования к будущему работнику.

Работодателю следует согласовать свои требования с предложением. Чаще всего остаются не закрытыми те вакансии, по которым не совпадают уровень требований компании к специалисту с уровнем оплаты труда, социальной защищенности, известностью компании и других условий.

Определив основные критерии отбора кандидата на данное рабочее место, и приняв решение о цене, которую готова заплатить компания этому специалисту, можно приступить к поиску кандидатов.

Этап III Поиск

На данном этапе из возможных способов поиска кандидатов выбираются наиболее подходящие.

Основные способы поиска кандидатов:

Использование собственного банка данных. Как правило, у опытного менеджера по персоналу (кадровика) формируется собственная база данных о кандидатах. И при поиске специалиста, прежде всего, просматривается именно она. Преимущество данного способа поиска в его автономности (независимости) и отсутствии дополнительных материальных затрат. К недостаткам относится ограниченность базы данных, обычно у одного потенциальный кандидат мог уже специалиста она небольшая. К тому ж найти работу или куда-нибудь уехать.

Поиск в кадровых базах данных (на сайтах) Интернета.

Подача объявления о вакансии в СМИ: помещение в газете, журнале, на радио, телевидении (местный канал).

Обращение в районные центры занятости. Районные центры занятости могут оказать помощь в подборе квалифицированных работников занесенных в банк данных, подготовке, переподготовке и повышении квалификации кадров и высвобождаемых единиц, а также размещении в СМИ сведений о потребности предприятия в кадрах.

Обращение в рекрутинговые, кадровые агентства. Важно, чтобы сотрудники кадровых агентств имели свои приемы выяснения потребностей клиента, поскольку зачастую заказчик или сам не очень хорошо представляет, кто ему нужен, или не может толком объяснить.

Иногда может быть эффективным обращение в разные агентства, поскольку одни сильны, к примеру, в поиске на секретарские позиции, другие — на технические (например, специалистов IT и др.) а третьи — на руководящие должности. Для правильной постановки задачи агентству необходимо дать подробный профессиональный портрет нужного работника и ознакомить агентство с корпоративными требованиями предприятия. Важно расставить приоритеты в своих требованиях к кандидату: например, обязательно отличное знание иностранного языка, а возрастные «рамки» могут быть пересмотрены. С сотрудниками агентства можно согласовать способы выявления тех или иных качеств кандидата.

Распространение объявлений о вакансии по почтовым ящикам и на улицах. Такой способ поиска оказывается наиболее результативным при

закрытии вакансий, не требующих высокой квалификации, и при поиске кандидатов на не «ключевые» позиции в фирме.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Заявки на выпускников учебных заведений. Некоторые компании предпочитают выращивать кадры из выпускников вузов, вкладывая в них средства, знания, время. Это зачастую оправдывает себя, поскольку молодые люди гибко воспринимают корпоративную культуру, энергичны, креативны, кроме того, стоимость их работы дешевле. Однако возможны и неудачи, в частности может быть и такая ситуация: вырастили хорошего специалиста, затратив на его обучение силы и средства, а он, набравшись опыта и осознав себя как профессионала, ушел в другую организацию.

Информирование знакомых о вакансиях. Основная привлекательность рекрутинга по рекомендациям в том, что данная технология позволяет «достучаться» до пассивных кандидатов, которые не находятся в активном поиске работы, но чаще всего являются наиболее ценными кадрами для компаний. Также у работодателя появляется возможность более личностного поиска кандидатов, так как помимо официального, сухого резюме, они получают «живую» рекомендацию о потенциальном кандидате.

Недостаток способа - в ограниченности выбора, поскольку вряд ли у каждого есть много ищущих работу знакомых, к тому же профессионалов в нужной области.

«Лизинг» персонала. Компании используют различные методы сокращения издержек на персонал, стремясь при этом поддерживать максимально высокое качество работы сотрудников. Рекрутинговые агентства предлагают сравнительно новую в услугу — «лизинг» персонала, хотя с юридической точки зрения данный термин некорректен.

Рекрутинговое агентство заключает трудовой договор с работником от своего имени, а потом направляет его на работу в какую-либо компанию. Это может оформляться, например, как служебная командировка. «Лизинг» позволяет контролировать бюджет компании и регулировать штатное расписание (особенно когда установлены их жесткие ограничения). Рекрутинговая компания может взять на себя зачисление работника в свой штат и оформление с ним трудовых отношений, ведение трудовой книжки, расчет и выплату зарплаты, расчеты с фондами. Дополнением к этому комплексу могут быть страхование жизни и здоровья сотрудника, предоставление временного персонала на сроки отпусков и болезней штатных работников и другие услуги. Кроме того, «лизинг» персонала позволяет компаниям в лице агентства иметь квалифицированного посредника в отношениях с трудовыми и налоговыми инспекциями.

Участие в ярмарках вакансий. Данный способ подбора кандидатов практикуется, как правило, в крупных городах.

Учет возможностей карьерного роста собственных работников.
Работники, которые в свое время находили возможность развиваться

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

профессионально, как правило, имеют больше шансов занять новые, интересующие их должности. С ними обсуждаются индивидуальные задачи и перспективы роста, определяются критерии оценки карьерного продвижения и его предположительные сроки. В случае открытия вакансии на новую должность они участвуют в конкурсе наряду с кандидатами со стороны.

Выбор способов поиска кандидатов

Единых рекомендаций, какие способы, в каких случаях могут быть более эффективными - нет. Выбор способов зависит от многих

предъявляемы х требований Особенности	вакансии и к кандидатам факторов: • Характер поведения	Скрининг - "поверхностный подбор", он осуществляется по формальным признакам: образование, возраст, пол, примерный опыт работы. В результате, получив массу резюме, отбор осуществляет сам заказчик, а кадровое агентство выполняет роль поставщика относительно подходящих кандидатов.
потенциальных кандидатов	В отбор осуществляет сам заказчик, а кадровое агентство выполняет роль поставщика относительно подходящих кандидатов.	
регионе, в котором проводится поиск	Требуемые сроки поиска	Наличие денежных средств на оплату внешних ресурсов (СМИ, агентства)
	Рабочее время, которое может быть выделено на поиск кандидатов	
• Технические средства	находящиеся в распоряжении	в СМИ. Результат подбора зависит от опытности рекрутера и содержания базы кандидатов.
• Конфиденциальность поиска.		

Стоимость услуги по подбору персонала, оплачиваемая компанией-работодателем кадровому агентству во многом зависит от того, какие способы поиска будут применяться, к примеру, объявления в средствах массовой информации увеличивают стоимость услуги.

Рекрутинг - "углубленный подбор", который учитывает личностные особенности и деловые качества претендента, осуществляется рекрутинговым агентством по базе кандидатов и отклику на объявления

Если же отбор осуществляется без привлечения агентств, затраты на достижение результата также определяются стоимостью метода поиска. Однако не только. Следует понимать, что рабочее время также оплачивается. В некоторых случаях сотруднику приходится отложить свои основные обязанности и заниматься вопросами подбора - такой подход может привести к сбою производственного процесса и дополнительным издержкам. Кроме того, несвоевременная комплектация персонала влечет за собой потерю прибыли компании, а ошибка в выборе может стоить и того дороже. Поэтому решение обращаться в агентство или заниматься подбором самим не только технологическая, но и экономическая задача.

Хедхантинг (от англ. head — голова и hunter — охотник) — одно из направлений поиска и подбора персонала высшего звена и профессионалов редких профилей. Синонимом хедхантинга является термин (англ.) Executive search.

Хедхантинг, хоть и не новейший, но все-таки мало распространенный и вместе с тем весьма перспективный способ подбора особенно ценных, "штучных" специалистов. На сегодняшний день это, пожалуй, самая эффективная технология, которая сформировалась в ответ на потребность в эксклюзивных кандидатах на позиции топ-менеджеров и ключевых специалистов. Причем сами кандидаты чаще всего не находятся в поиске новой работы, и требуется немало усилий для того, чтобы заинтересовать их рассмотрением кадрового предложения, не говоря о том, чтобы побудить сменить место работы.

Задача консультанта — обеспечение переговорного процесса между заказчиком и кандидатом в котором заинтересованы.

В 1970-х годах прошлого века данный метод подбора персонала стал одним из самых прибыльных видов бизнеса. На сегодняшний день гонорары за услуги хедхантера равняются 30-40 % годовой заработной платы найденного профессионала.

Этап IV Отбор

В настоящее время используются различные формы и методы отбора персонала, нацеленные на повышение эффективности и освобождение от субъективных оценок. Данную работу можно сравнить со ступенчатой системой. На каждой из этих ступеней часть претендентов отсеивается, другие отказываются сами. Организации реализуют эту процедуру в различном объеме, исключая или добавляя какие-либо методы. Строгие требования к подбору кадров позволяют не только отобрать лучших специалистов, но и подчеркивает работающим, какие высокие требования предъявляются к персоналу.

Анализ резюме

Существует общепринятая структура резюме, где информация излагается в определенной последовательности и включает в себя личные сведения аппликанта, информацию об образовании и трудовом опыте.

При анализе резюме обращается внимание на хронологический порядок мест работы, на пробелы при смене рабочих мест, также учитывается частота увольнений и то, в какой мере смена рабочего места вела к подъёму или спуску по служебной лестнице. Считается, что в молодые годы смена рабочего места имеет другое значение, нежели позднее. У молодых кандидатов частые перемены рабочего места должны быть расценены скорее положительно, так как в основе их лежат мобильность, стремление к лучшей организации, гибкость. У кандидатов постарше смена рабочего места должна быть обсуждена в ходе беседы. Учитывается ещё и то, что изменение профессии служит повышению практического опыта данного кандидата.

Некоторые сведения о претенденте также можно прочесть между строк резюме. Вряд ли, к примеру, безграмотное форматирование позволит поверить в отличное владение текстовым редактором Word, в то время как таковое заявлено в резюме. Причиной курьезов может стать и невнимательность кандидата, однако считается, что если человек безответственно отнесся к продаже себя, то нет гарантий, что он будет ответственно относиться к работе. Возможна также и элементарная безграмотность.

Приведенные ниже цитаты из реальных резюме [источник jobs.tut.by]:

- *"Вредных привычек нет (не курю, не женат)"*
- *"Презентация продукции (показ клиенту, что окно, которое продается, является наилучшим средством для достижения клиентом желаемого будущего) "*
- *"резюме заместитель упр-щего"*

На умение понимать ситуацию и соответствовать ей могут указывать используемые e-mail и фотография кандидата. Сомнительными для деловой переписки представляются подобные адреса [источник jobs.tut.by]: babochka (директор по продажам); mama-mia (главный бухгалтер); kotiktimka (прораб) playboy69 (менеджер). Неуместными являются свадебные, с отдыха и застольные фото.

Довольно эффективную и интересную систему обработки резюме предлагает Пьер Морнель в своей книге «Технологии эффективного найма». Он предлагает разделить все резюме на 3 группы.

1. Группа А — кандидаты, которые определенно дождутся ответного телефонного звонка из организации, поскольку их резюме и сопроводительные письма были достаточно интересны.
2. Группа В — резюме кандидатов, которые, возможно, тоже будут удостоены ответного звонка, но в последнюю очередь.

3. Группа С — все остальные, приславшие резюме с грамматическими ошибками и опечатками. Кроме того, в группу С откладываются резюме кандидатов, которые были недостаточно подготовлены для той работы, на которую претендовали. После разделения резюме на группы стоит тщательно разобрать группу А. Если не наберется достаточное количество кандидатов для приглашения на собеседование, можно перейти к группе В. К группе С лучше не возвращаться.

Достоверность и обоснованность выбора психологических тестов при отборе персонала

Люди различаются своими чертами, склонностями и способностями, и эти отличия могут влиять на успешность человека в определённой профессии. Одним из способов уяснить, окажется ли претендент соответствующим всем требованиям, и выбрать наиболее подходящего из группы кандидатов является тестирование заявителей.

Чтобы эти методы отбора оказались результативными, они должны быть достаточно достоверными. *Достоверность* метода отбора характеризует его неподверженность систематическим ошибкам при измерениях, то есть его состоятельность при различных условиях.

Помимо достоверности оценок необходимо учитывать *обоснованность* принятых критериев отбора. Под обоснованностью здесь понимается то, с какой степенью точности данный результат, метод или критерий «предсказывает» будущую результативность тестируемого человека. Обоснованность методов относится к выводам, сделанным на основе той или иной процедуры, а не к самой процедуре. То есть кандидат, набравший максимальное число баллов, будет выполнять эту работу лучше всех, а кандидат, набравший наименьшее число баллов, будет делать это хуже всех.

Такую высокую обоснованность имеют мало тестов, большинство являются только умеренными предсказателями успеха в профессии. Дантист должен обладать ловкостью рук, следовательно, провалив такой тест, невозможно быть успешным в стоматологии, тем не менее, стоматология также требует академического интеллекта и личных характеристик, которые заставляли бы клиентов возвращаться.

Тесты интеллекта кажутся довольно хорошими предсказателями эффективности работы, но они являются обоснованными предсказателями лишь для сложных когнитивных профессий, однако недостаточными для успеха в работе. В настоящее время можно говорить о существовании во многих организациях *оценочного пакета* со стандартным набором ситуационных заданий и психологических тестов, предназначенных для определения важных показателей кандидатов на рассматриваемые позиции.

Интервью как предсказатель эффективности работы

Интервью может быть важной частью процесса отбора, если работодатель придерживается вопросов, которые обнаруживают существенную для рабочих обязанностей информацию, использует структурированный формат беседы. Интервьюеру нужно определить:

- * достаточно ли квалифицирован кандидат для данной работы;
- * желает ли он выполнять её при существующих условиях;
- * о продолжительности будущей работы в организации;
- * возможность продвижения по служебной лестнице;
- * совершенствование профессии кандидата;
- * мнение относительно сверхурочной работы, командировок, замещения других работников и других возможных специфических особенностей предстоящей деятельности;
- * является ли этот кандидат самым подходящим из всех остальных.

При недостаточной квалификации человека, проводящего беседу, она может оказаться малоэффективной и даже повлечь за собой судебное разбирательство.

В некоторых случаях, когда интервьюер сильно углубляется в такие аспекты жизни кандидата, которые не имеют связи с работой, оно может нести дискриминационный характер. Чтобы предотвратить такое «прощупывание», например, в Вашингтоне государственная комиссия человеческих отношений вынесла решение о том, что вопросы об арестах, гражданстве, личной информации (такой как материальное положение, зарплата супруга, беременности, дети, договорённости об уходе за детьми и снимает ли или имеет кандидат дом), не могут быть использованы в рабочем интервью.

Телефонное интервью

Работодатели часто используют телефонное интервью как один из основных этапов отбора. Его целью является уменьшение числа кандидатов, которые будут приглашены на собеседование. В случаях подбора персонала в регионах оно может служить также и средством минимизации расходов.

Средняя продолжительность собеседования по телефону составляет обычно 10 — 20 минут. При региональном подборе — от 40 минут до одного часа.

Что можно оценить по телефону?

- Степень готовности кандидата сменить место работы и ожидания по поводу новой работы. Так, к примеру, бывают случаи, когда кандидаты в порыве эмоций принимают решение уйти и сразу же начинают откликаться на объявления о вакансиях. В ходе разговора по телефону выясняется, что на самом деле кандидата почти все устраивает на его нынешнем месте, и если новое предложение выглядит сложнее (более ответственная работа, дальше от дома,

другая система ценностей компании и т. д.), не все кандидаты готовы принять этот вызов.

- Можно уточнить отдельные детали опыта и квалификации, которые важны для данной должности, но не отражены достаточно ясно в резюме. К телефонному интервью рекрутер должен готовиться почти также тщательно, как и к очному собеседованию. Поэтому, прежде чем звонить кандидату, следует детально проанализировать резюме и составить список моментов, которые хотелось бы прояснить. Так, к примеру, если для должности просто необходимо знание иностранного языка и вы в состоянии это проверить, то сделайте это по телефону, чтобы в случае несоответствия сэкономить время и себе, и соискателю. Если речь идет о менеджере по продажам, то можно проверить его результативность. К примеру, если менеджер указывает конкретное число привлеченных клиентов, но не в состоянии их перечислить, пусть не всех, но хотя бы добрую половину, то, скорее всего, кандидат преувеличивает свои заслуги. Также неплохо прояснить «пробелы» в трудовой биографии, если таковые имеются.
- Получить предварительное общее впечатление о человеке и его манере общения. Здесь речь идет о все той же заинтересованности человека в вакансии, серьезности его намерений и, как следствие, его подготовке к возможному интервью. Кому из кандидатов вы отдадите предпочтение? Тому, который курит, что-либо ест или пьет во время беседы, который слушает музыку, общается, ведя машину, или тому, который свел все отвлекающие факторы к минимуму, отвечает на вопросы четко, улыбается (поверьте, по телефону можно «услышать» улыбку), показывая тем самым, что эта беседа для него важна также, как и для вас? Можно также обратить внимание на то, запомнил ли кандидат ваше имя и название компании, перебивает ли в ходе беседы, насколько логичные вопросы задает сам, наличие или отсутствие слов-паразитов, поблагодарил ли в конце беседы за звонок и т. д.

О чем спрашивать по телефону

Для телефонного интервью, как правило, используют закрытые вопросы, предполагающие ответы «да» — «нет». Какие это будут вопросы — зависит от конкретной вакансии и требований, которые она предъявляет. В любом случае следует получить подтверждение информации, указанной в резюме соискателя:

- образование (основное, дополнительное);
- названия компаний, должности и периоды работы;
- выполняемые функции и достижения (если таковые были);
- уровень владения теми или иными компьютерными программами;
- знание необходимых для должности видов документов, отчетности;
- ожидания кандидата по поводу новой работы, его критерии поиска;

- если кандидат является студентом, есть вероятность, что будут возникать проблемы с совмещением, и это тоже можно выяснить по телефону, а не при личной встрече;
- каковы зарплатные ожидания кандидата (не все указывают их в резюме). Чтобы не выяснилось на собеседовании, что максимум, предлагаемый работодателем, в два раза меньше, чем минимум, рассматриваемый кандидатом.

Предварительное собеседование

Предварительное собеседование — это короткая встреча-знакомство, своего рода обмен информацией между рекрутером и претендентом на должность. Полученная информация используется для того, чтобы выявить наличие или отсутствие у кандидата тех или иных ограничений и несоответствий требованиям вакантной должности. Обычно, такое собеседование занимает всего несколько минут, но оно дает возможность отсеять незаинтересованных работников — тех, кого не устраивают условия, предлагаемые организацией, а также тех, которые производят явно неблагоприятное впечатление (низкий культурный уровень, неопрятная одежда, бросающиеся в глаза отклонения в поведении и т. д.).

Первые минуты итогового интервью

Следует заранее оговориться, что, получив информацию о кандидате на всех предыдущих этапах, HR сам должен быть готов к собеседованию, т. е. окончательно сформировать для себя те вопросы, которые остались невыясненными, подготовить список возможных небольших заданий с целью прояснения каких-либо умений на практике, навести справки о предыдущих местах работы кандидата.

Что можно оценить «на грани» итогового интервью? Пришел ли кандидат вовремя, как он одет, принес ли с собой документы (если вы запрашивали их), поздоровался ли с сотрудниками фирмы, как он сообщил о цели своего визита: «Здравствуйте, я Иванов Иван Иванович, мне назначено собеседование с Катериной на такое-то время» или «А я по поводу работы. Мне к Катерине». В начале итогового интервью можно задать вопрос «Что вы знаете о нашей компании?». Кандидат может пересказать ту информацию, которую вы сообщили ему во время более раннего общения, а может дополнить ее информацией с вашего сайта или рассказать об отзывах людей, имеющих отношение к компании (клиенты, партнеры, сотрудники настоящие и бывшие и т. д.). Все это будет свидетельствовать о том, готовился кандидат к собеседованию или нет.

Если компания работает с рекрутинговым агентством, то все этапы предварительной оценки кандидатов проводит агентство, и в компанию работодателя кандидат приходит уже сразу на итоговое интервью. Более того, многие агентства сегодня практикуют подготовку кандидатов к собеседованию с работодателем. Имеет ли эта процедура смысл? С одной стороны, это полезно, особенно для хороших кандидатов, которые являются

профессионалами, но не умеют преподнести себя в выгодном свете. С другой — есть риск на время сместить внутренние ориентиры кандидата, задать

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

человеку модель поведения, вовсе ему не свойственную, что, в принципе, может сыграть как в его пользу, так и против него.

Юлия Йорш: «Думаю, чем меньше подготовки, тем лучше. Это с точки зрения HR-а внутри компании. А с точки зрения рекрутера, продавца услуг, может, и стоит подготовить... Только это деликатный вопрос — надо понимать, какую ответственность на себя берешь. И о какой собственно подготовке идет речь? Подготовка не даст другого кандидата, и уж тем более не изменит человека».

Екатерина Гайдученко: «Во время собеседования мы в основном обращаем внимание на ценности и потребности человека. А это значит, что практически неважно, готовили человека внешние рекрутеры или нет. Но, наверное, лучше все-таки, чтобы не готовили, а дали шанс нам самим составить свое мнение и сделать свои выводы относительно кандидата».

Этика рекрутера при проведении телефонного интервью

- Если звоните кандидату на работу, то другим лицам не стоит сообщать, что вы хотите переговорить по поводу работы. Лучше не оставлять никакой информации, а попробовать связаться позже.
- Представьтесь и поинтересуйтесь, удобно ли человеку сейчас с вами разговаривать. Если нет, постарайтесь договориться о контакте в другое время.
- Дайте краткую, но достаточно исчерпывающую информацию о компании.
- Попросите разрешения задать ряд вопросов.
- При приглашении на личное собеседование предупредите кандидата о том, что может понадобиться заполнить анкету или пройти тестирование, принести с собой резюме или рекомендательное письмо, фотографию и другие документы.
- Предложите кандидату посетить интернет-сайт вашей компании.
- Поблагодарите кандидата за беседу.

Нетрадиционные методы подбора персонала

К нетрадиционным методам подбора персонала сегодня прибегает все больше работодателей. Мы попробовали составить рейтинг применяемых и пропагандируемых на российском рынке труда нетрадиционных методик подбора сотрудников.

Первое место по популярности занимает метод стрессового интервью. Ещё его иногда называют шоковым, что в большей степени отражает сущность подхода. Цель стрессового интервью — определить стрессоустойчивость кандидата. Соответственно необходимость его использования может быть оправдана при подборе работников на определенные вакансии: кассиры, операционисты в банках, пожарные, сотрудники милиции, и даже специалисты по персоналу (наша профессия и

опасна, и трудна ничуть не в меньшей степени, чем труд работников милиции). Для выявления стрессоустойчивости кандидата для него создают стрессовые условия и наблюдают, как он будет на них реагировать. Самое интересное — рассказы очевидцев, прошедших через стрессовое интервью, которыми сегодня изобилует Интернет! Среди них мне не довелось встретить ни одного положительного, люди высказывают возмущение, непонимание, зачастую обиду.

Судите сами. Стандартный сценарий стрессового интервью предполагает:

- опоздание на собеседование представителя работодателя на время от получаса и более;
- выказывание невнимания к заслугам, степеням, званиям, образованию соискателя: «Ну, и что, что вы из МГУ, у нас оттуда даже уборщица»;
- потерю резюме кандидата;
- создание неудобных условий: подпиленная ножка стула, слишком высокий стул, яркий свет в глаза, размещение соискателя в центре круга, по окружности которого сидят представители нанимателя;
- задавание неприличных вопросов: «А почему вы в свои 27 лет еще не замужем, мужчин боитесь?»;
- неожиданные действия со стороны рекрутера: швыряние ручки в лицо.

Странно, конечно, что кто-то после таких вопросов согласится у нас работать. Хотя, конечно, мастера стрессового интервью советуют после проведения такового честно признаться сотруднику в целях «пытки». Но, как правило, ситуацию такое признание уже изменить не в силах.

Бывают и особо интересные случаи. Так, например, в одной из американских компаний решили применить стрессовое интервью массово. Пригласили сразу несколько кандидатов, прошедших первые два этапа интервью на корпоративную вечеринку. После просмотра видеофильма о жизни компании соискателями сказали: «Наш корпоративный танец — макарена. Поэтому те, кто этот танец умеют танцевать, соответствуют нашим ценностям.» Логично, что после этого всех кандидатов попросили исполнить танец. Кого в результате взяли на вакантную должность, осталось неизвестным, но история о макарене и о компании, которая её очень любит, теперь известна по всей стране.

Из этой же партии и история об отборе стюардесс для одной из скандинавских компаний. Там соискательницам предложили изобразить, как играют в водное поло бегемоты. Не все согласились войти в роль бегемота, но вероятно, рекрутеры насладились зрелищем, хотя теперь не все решатся приехать на собеседование в эту компанию.

Из менее безобидных приемов — предложение секретарям снять туфли. Вероятно для проверки чистоплотности. А может быть, так определяют, кто в доме будет хозяин, ведь как говорит народная молва, если второй палец на ноге длиннее остальных, то женщина будет доминировать. А не всем шефам, наверное, такое положение вещей по душе. Хотя, как рассказали нам

участники одного из тренингов — главные врачи одной из московских клиник — традиция проверять чистоплотность, а заодно и стрессоустойчивость кандидатов в российский больницы имела место еще в позапрошлом веке. Тогда в Боткинской больнице при отборе на позицию медсестры или сиделки, барышень просили снять, пардон штаны. Говорят, очень надежный был способ отбора хороших сестер милосердия.

Следующее место в нашем рейтинге занимают т. н. Brainteaser-интервью (дословно, интервью, щекочущее мозг). Особенно любят этот метод российские представительства западных компаний. Суть метода в том, что кандидатам необходимо дать ответ на замысловатый вопрос или решить логическую задачу. Цель такого нестандартного метода — проверить аналитическое мышление и творческие способности соискателя. Соответственно целевая аудитория для использования Brainteaser-интервью — работники умственного труда и креативщики, среди которых программисты, менеджеры по рекламе, аудиторы, консультанты. Однако по рассказам очевидцев не гнушаются работодатели и применяя этот метод при выборе инженеров, операторов машин и даже рабочих.

Наибольшую популярность методу принесла компания Microsoft, руководители которой являются не только приверженцами метода, но и авторами многих широко используемых вопросов. Так, например, есть корпоративная легенда о том, что один из CEO компаний, идя по улице, придумал вопрос: «А почему крышки канализационных люков круглые?». И не только придумал, но и с успехом использовал во многих интервью.

Вопросы Brainteaser-интервью можно разделить на несколько групп:

- Небольшие логические задачи с четко заданными ответами (например, известная задача про мужика, которому надо перевезти на другой берег лису, петуха и мешок с зерном при условии, что за одну переправу по реке он может перевезти только один груз, а лиса может съесть петуха, который, в свою очередь, может склевать зерно).
- Задачи, у которых нет четко заданного ответа (например, сколько в мире парикмахеров, сколько в России настройщиков пианино). В ответах на этот вопрос ценятся логичность хода рассуждений и креативность решения. То есть кандидат должен начать рассуждать следующим образом: всего в мире около 6 млрд человек. Пусть две трети из них раз в месяц ходят к парикмахеру. Один парикмахер в месяц обслуживает 100 человек. Тогда всего в мире насчитывается. Попробуйте сами ответить на этот каверзный вопрос, почувствуйте, как говорится на себе. Среди таких задач есть и посложнее, специально разработанные бизнес-кейсы. Такие кейсы, как правило, любят консалтинговые компании. Им и кейс составить проще (на практических проектах) и характер деятельности обязывает.
- Упражнения, в которых требуется показать оригинальность мышления (например, как сконструировать солонку, или продайте мне, пожалуйста, эту ручку).

Предполагаю, что для поименованных выше профессий такие вопросы, действительно, могут быть эффективными, однако, к чему, например, задавать подобные вопросы грузчикам, для меня до сих пор остается загадкой.

На третьем месте в нашем рейтинге **метод подбора на основе физиогномики**. Одним из апологетов этого метода в нашей стране является В. В. Малешин, который уже более 20 лет применяет этот метод в своей практике подбора персонала, ведет семинары и публикует статьи. Сама физиогномика как наука отсчитывает свое начало с XVIII века, когда была опубликована первая подробная работа по физиогномике — четырехтомные «Физиогномические фрагменты» Иоганна Гаспара Лафатера (1775 - 1778), хотя методы определения характера человека по его внешности существовали еще в Древнем Вавилоне. По нашему мнению, применение физиогномики оправдано только при условии большого практического опыта её использования и особой осторожности при выдаче рекомендаций. Физиогномика не должна быть единственным методом при отборе кандидата, она подходит скорее как вспомогательный метод, позволяющий подкрепить выводы традиционной технологии интервьюирования.

Представьте себе подобную ситуацию, вы проводите отбор кандидатов на должность главного бухгалтера. И вот пришел момент принятия решения, директор интересуется, кого же наконец-то можно усадить за стол, заваленный отчетностью и сделать ответственным за весь этот бухгалтерский беспорядок в компании. Вас вызывают на ковер и задают справедливый вопрос: «Ну, кто же?». И вы называете имя, мотивируя выбор тем, что губы у кандидата ровные, ногти покрашены аккуратно, лицо пропорциональное, глаза большие, а нос правильной формы. Как вы думаете, что скажет директор, а если не скажет, то подумает?

Четвертое место на пьедестале нетрадиционных методов подбора прочно занимает **соционика** — наука (не побоимся этого слова), изучающая процесс переработки информации из окружающего мира психикой человека.

Согласно соционической концепции психика людей может быть представлена в виде 16 возможных вариантов восприятия и обработки информации, что соответствует определенному типу информационного метаболизма (сокращенно ТИМ) или социотипу.

Карл Густав Юнг в своем учении о психологических типах разделил всех людей на две группы по различным признакам. Аушра Аугустинавичюте исследовала его идею о различии психологических типов (типологию), соединила ее с методами психоанализа Зигмунда Фрейда и немного изменила введенные Юнгом названия понятий на более современные. В результате этого соционика опирается на такие понятия, как логика и этика, интуиция и сенсорика, экстраверсия и интроверсия, рациональность и иррациональность, названные функциями психики. Для более наглядного изображения этих признаков были введены их символные изображения, из которых образовали своеобразные информационные модели, сложив функции в

разных сочетаниях. Всего таких сочетаний может быть 16, каждому из них соответствует свой тип.

Каждому типу в соционике были присвоены названия, исходя из того, какая известная личность или персонаж более всего похожи на представителя данного ТИМ по своему поведению. Название типа сокращенно представляют в виде трех букв, соответствующих соционическим признакам в модели типа. Так, появилось разделение людей на Штирлицев, Габенов, Робеспьеров и т. п.

Люди, относящиеся к одному и тому же ТИМу, демонстрируют достаточно типичное поведение в тех или иных условиях, при принятии тех или иных решений, а также руководствуются одинаковыми мотивами при решении определенных задач. Методы соционики, возникшей на стыке психологии и информатики, позволяют получить прогнозы поведения того или иного человека и взаимодействия его с определенными представителями других типов. В соответствии с этим для каждого типа можно составить свои рекомендации, как в области профессионального взаимодействия, так и в сфере личных интересов.

Основной процедурой отбора на основе соционики является соционическое типирование или иначе определение соционического типа сотрудника. Некоторые специалисты называют эту процедуру социоанализом. Существует несколько способов типирования людей: тестирование по различным тестам, интервьюирование, наблюдение за поведением и физиогномика.

Для соционического тестирования используются такие тесты, как известный опросник MBTI, тест БУНС и др. Есть вариант тестирования, при котором используется оценка семантического дифференциала, т. е. по тексту или рассказу типизируемого на основе употребленных слов, фраз, почерка и сюжетной линии делается заключение о том или ином социотипе. Следует заметить, что типирование по тестам не всегда дает точную картину. Надежность этого метода можно обозначить как 50/50.

Наблюдение за поведением основывается на оценке характера жестов и движений. Например, резкие порывистые движения характерны для интуитов. Сенсорики любят занять все свободное пространство вокруг себя и, как правило, смело располагаются в незнакомой обстановке. Для более точной диагностики типа требуются определенный опыт, наблюдательность и внимание со стороны типизирующего специалиста. Этот метод скорее стоит использовать как вспомогательный, нежели как панацею.

Для использования в соционической диагностике метода физиогномики типизирующему необходим большой опыт, поскольку он должен знать, какие черты лица и мимика характерны для представителей тех или иных социотипов. На сегодняшний день уже накоплена определенная статистика изображений лиц и видеоматериалов, но и этот метод не стопроцентен.

Метод интервью позволяет с большей точностью определить соционический тип сотрудников. В ходе интервью задается ряд вопросов, направленных на выявление вида функций в модели информационного

метаболизма. Набор вопросов зависит от предпочтения специалистов. Среди них встречаются такие, как «Любите ли вы готовить?», «Часто ли вы опаздываете на работу?» и др. Метод интервью довольно субъективен и его результативность зависит от социотипа самого специалиста, проводящего диагностику, и от его опыта.

Есть еще один метод соционической диагностики — назовем его сравнительный, который основан на сравнении поведения сотрудника с описанием типов в литературе.

Наиболее эффективным справедливо считается сочетание всех перечисленных способов. Еще одним вариантом, позволяющим сделать выявление типа более надежным, является проведение процесса типирования совместно несколькими людьми, дополняющими друг друга по типу.

Соционическому типированию можно научиться, причем как самостоятельно, так и на специальных курсах. Поэтому этот метод с каждым годом становится известен все более широкому кругу специалистов.

Что же дает использование соционики при подборе персонала: 1) отбор людей наиболее подходящих для выполнения данного рода работы (что гарантирует любовь к работе, ведь когда человек делает то, что ему нравится, и эффективность труда у него становится выше), 2) отбор людей, которым близки ценности компании, 3) отбор людей, которые хорошо впишутся в коллектив, 4) отбор людей, которых устроит политика мотивации, используемая в компании.

Что касается опыта применения данного метода на практике, то честно признаюсь, что являюсь его сторонником. Надо отметить, что соискатели относятся к соционическому интервью или тестам положительно, особенно, когда после прохождения собеседования, им предлагают описание собственного типа и подробно рассказывают о соционике, дают рекомендации. Само интервью занимает не более 30 минут и включает в себя ряд вопросов, которые используются также и в традиционном собеседовании, например, в биографическом интервью (Кем вы мечтали стать, когда заканчивали школу? Стали? Почему?). Они могут быть совершенно не связаны с работой, но при этом не носят какой-то интимной направленности (например, опишите, пожалуйста, пляж курорта, на котором вы недавно отдыхали). Зато, зная социотип, принимаемого кандидата, можно прогнозировать его поведение в рабочих ситуациях, отношения в коллективе, узнать «где у него кнопка для мотивации». В 90% из 100% это срабатывает. Оставшиеся 10% мы относим на ошибки в типировании кандидатов.

Однако главное при этом — не забывать, что на личность каждого человека влияют его воспитание и окружение. Поэтому говорить о стопроцентном совпадении описания социотипа с личностью человека, а тем более о том, что человек определенного типа никогда не сможет хорошо выполнять ту или иную работу, чем грешат многие специалисты по соционике, нельзя. Но утверждать о совпадении на 80% в большинстве случаев, мы можем в полной уверенности.

Поэтому эффективность использования соционики в подборе персонала можно гарантировать не более, чем в размере 80%. И безусловно, соционическое типирование не должно стать основным при подборе. Оно должно использоваться в совокупности с различными традиционными методами отбора персонала.

На пятое место мы поставили **графологию**. Хотя говорить о графологии как о нетрадиционном методе подбора персонала, наверное, не достаточно справедливо, так как, например, во Франции графология является вполне официальным инструментом отбора кандидатов, особенно в государственных структурах. Однако эффективность выводов на основе графологии до сих пор является спорным вопросом. Нет исследования с уверенностью и на 100% доказывающих связь почерка человека с чертами его личности, хотя определенная связь, конечно, имеет место быть. В нашей стране графология распространена слабо, может быть, из-за трудности интерпретации результатов, а может быть, из-за отсутствия специальных обучающих программ.

На шестом месте нашего рейтинга — **гороскопы** и все, что с ними связано. Особую популярность гороскопы приобрели в период перестройки, когда началось повальное увлечение ранее закрытыми астрологическими прогнозами. Тогда, пожалуй, только ленивый не пытался определять свою совместимость с друзьями, членами семьи, партнерами по бизнесу. Надо сказать, что сейчас популярность гороскопов в бизнесе стала меньше, но по-прежнему есть приверженцы этого метода отбора персонала и решения проблем на основе того, как звезды скажут. Автору статьи довелось лично работать в компании, где при приеме сотрудника генеральный директор составлял формулу души на основе места и даты рождения соискателя. Моя формула указывала к примеру, на незаурядные логические способности, которыми обладают великие шахматисты. Но сама я в шахматы играть не умею, и предполагаю теперь, что во мне умер гениальный шахматист. Хотя об этом я совсем не жалею, т. к. профессия HR-а меня привлекает в большей степени. Исходя из того, как работали принятые на такой основе сотрудники, могу с уверенностью сказать, что к эффективности труда этот не имело никакого отношения.

На предпоследнем месте находится метод отбора по имени, а также по сочетанию имени, фамилии и отчества соискателя. Базируется метод на давно известной фразе капитана Врунгеля: «Как корабль назовете, так он у вас и поплывет». Пропагандистом этого метода в массах является Б. Хигир, который провел исследование на тему «Какое имя больше подходит к той или иной профессии». Ничего удивительного в том, что среди бухгалтеров (которые по данным 2006 г занимают верхушку рейтингов востребованных позиций в России) самыми хорошими являются обладатели имени Наталья (которое по данным турецких мужчин является самым распространенным среди русских женщин). Становится в конце концов обидно и за собственное имя. Хотя если следовать логике Б. Хигира (у которого моего имени нет), мне, наверное, следовало бы трудиться на Божественном Олимпе.

И наконец, последнее почетное место занимает **метод определения характера человека по отпечаткам пальцев**, и соответственно метод отбора по этим же отпечаткам. Есть книга, посвященная этому методу, которая также принадлежит перу Б. Хигира. Хотя метод этот не нов. Несколько лет назад довелось даже читать исследование ученых на эту тему. Результаты его мне показались интересными и я провела анализ отпечатков своих знакомых. Честно говоря, результаты не внушают оптимизма. По словам ученых, метод позволяет определить коэффициент интеллекта: чем более завитыми являются завитки на пальцах человека, тем больше его интеллектуальные способности, и наоборот. Кроме того, с трудом представляю себе процедуру взятия отпечатков пальцев у соискателей. Хотя как знать, может быть, когда отпечатки станут неотъемлемой частью паспорта российского гражданина, а описательная часть метода более полной, такой метод подбора персонала станет одним из самых надежных.

Итак, как видим, среди рассмотренных методов нет ни одного, гарантирующего стопроцентную верность выбора кандидата. Однако нет такой точности и у традиционных технологий подбора. Возможно, именно этим и объясняется растущая популярность этих методов, ведь если нет одного единственно верного способа, то можно попробовать все, а вдруг подойдет?

Проверки рекомендаций и послужного списка

Речь идет о рекомендациях, которые дает предыдущий работодатель на новое место работы. В тех случаях, когда заявитель получает отзыв лично для передачи по месту запроса, объективность оценки не может быть гарантирована, так как многие люди не хотят писать своё истинное мнение о человеке, который может это прочесть. Поэтому в последнее время чаще практикуются специальные запросы, в которых прежнего работодателя просят оценить кандидата по определённым перечню качеств. Ещё более распространены телефонные звонки предыдущему начальнику для обмена мнениями и обсуждения интересующих вопросов.

Этап V Найм и проверка в период испытательного срока

Полезным оказывается испытательный срок, назначенный претенденту в рамках, установленных трудовым законодательством. За это время предоставляется возможность способом естественного наблюдения достаточно хорошо выяснить деловые качества работника и сделать окончательное заключение о его пригодности. Поскольку этот период относительно небольшой, изучение работоспособности должно протекать активно и целенаправленно. В течение испытательного срока решаются задачи не только познания особенностей работника, а также он сам получает возможность оценить предстоящую деятельность и адаптироваться в среде персонала организации.

Перед окончанием обозначенного периода непосредственный руководитель должен дать оценку работнику для кадровых подразделений и объявить своё заключение о дальнейшем его использовании самому работнику.

Искусство увольнять

Работа с кадрами - сфера, где постоянно появляются какие-то новинки. Одна из этих новинок - методика щадящего увольнения. Процедура увольнения всегда была крайне трудной для всех, кто принимал в ней участие. И вот для того, чтобы хоть как-то уменьшить стрессы при увольнении, в школах бизнеса и менеджмента стали готовить новых специалистов - менеджеров-терминаторов, которые должны заниматься как раз такого рода работой. Недаром в анкете, которую журнал "Бизнесуик" направил сотням генеральных директоров, управляющих и руководителей отделов кадров международных компаний, 60 % опрошенных заявили, что самый сильный стресс они переживают в тот момент, когда должны заявить человеку о том, что они его увольняют.

Попад в такую ситуацию, начальник (не робот же он на самом деле!) испытывает угрызения совести, чувство вины и даже определенную солидарность. Еще опаснее, когда менеджер в такой ситуации начинает бормотать фразы типа: "Видите ли, так решило руководство, но если бы дело зависело от меня..." или "Надо было, конечно, подумать обо всех, кого это коснется. Но эти новые методы управления..."

Между тем жизнь требует создания для подобных ситуаций эффективных и максимально гуманных процедур, и при увольнении работника необходимо соблюдать основные правила "прощального разговора":

- такой разговор никогда не следует назначать перед выходными днями или праздниками, когда бедолага обречен несколько дней чувствовать себя совершенно одиноким, не зная, что сказать друзьям и жене;
- нельзя проводить такой разговор прямо на рабочем месте увольняемого или в зале, где работает много народу, чтобы увольняемому не пришлось уходить через шеренгу сочувственно глядящих на него сослуживцев;
- разговор не должен продолжаться более 20 минут, поскольку оглушенный неприятным известием работник все равно не в состоянии слушать и обдумывать различные подробности,

которые выкладывает ему начальник с благородной целью подсластить горькую пилюлю.

Кроме того, необходимо, чтобы увольняющий начальник сам заранее подготовился к "мучительному разговору", ----- осознал собственные чувства, чтобы говорить *Адаптация работника -* максимально искренне. Конечно же стоит ^{это приспособление} индивидуума к рабочему месту и трудовому социальным гарантиям, которые будут коллективу.

предоставлены работнику при увольнении. И I ----- . ----- тогда процедура "прощального разговора" перестанет вызывать стресс у того, кто должен через минуту сказать сидящему напротив него человеку: "Вы уволены".

АДАПТАЦИЯ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ

За юридическим понятием "испытательный срок" скрывается психологическое понятие "адаптация". Данный процесс включает в себя два аспекта: профессиональная адаптация и социально-психологическая.

Профессиональная адаптация выражается в определенном уровне овладения квалификационными навыками и умениями, в формировании некоторых профессионально необходимых качеств личности, в развитии устойчивого положительного отношения работника к своей деятельности.

Социально-психологическая адаптация заключается в освоении социально-психологических особенностей организации, вхождений в сложившуюся в нем систему отношений, позитивном взаимодействии с его членами. Это включение работника в систему взаимоотношений компании с её традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями.

Профессиональная адаптация играет большую роль в ситуации вхождения в организацию молодого специалиста, она происходит более сглажено, поскольку, главным образом *Адаптация персонала* - это осуществляется освоение квалификационных процесс приспособления навыков и рабочих отношений. Здесь коллектива к изменяющимся межличностные отношения формируются, в условиях внешней и большинстве случаев, под влиянием опеки и внутренней среды обучения новичка опытными сотрудниками. организации.

Когда же на новое место приходит опытный специалист - социально-психологическая адаптация имеет большее значение, чем профессиональная, поскольку нормы, ценности, система деловых и личностных взаимоотношений в новой команде накладываются на

предыдущий опыт человека, и ему приходится зачастую "ломать" уже существующие стереотипы взаимоотношений в коллективе.

Адаптированность человека к конкретной трудовой среде проявляется в его поведении, в конкретных показателях трудовой деятельности: эффективности труда, усвоении социальной информации и ее практической реализации, росте всех видов активности, удовлетворенности различными сторонами трудовой деятельности, совмещении собственных интересов с интересами компании.

Специальная процедура введения нового сотрудника в организацию может значительно способствовать снятию проблем возникающих в начале работы. Хорошая программа адаптации и ориентации имеет следующие качества: она тщательно спланирована, ее содержание совершенно ясно, роли участников процесса четко определены.

Следующая **последовательность действий** в ходе создания и реализации программы адаптации поможет повысить эффективность работы компании:

1. Составить список сотрудников, которые войдут в рабочую группу по разработке и внедрению программы адаптации. Целесообразно включить в эту группу линейных руководителей и специалистов отдела кадров.
2. Описать результаты, которые необходимо достичь с помощью программы адаптации. Четкие формулировки помогут линейным руководителям понять цели программы.
3. Классифицировать новых работников по группам. Определить требования к программам адаптации для каждой группы.
4. Составить список вопросов обычно возникающих у новых работников.
5. Написать перечень действий нового работника во время программы адаптации (испытательного срока), а также список необходимых ему сведений.
6. Разработать программу первого дня сотрудника.
7. Спланировать экскурсии по организации, их содержание, время. Назначить ответственного за их проведение.
8. Определить, каким образом будет представлен новый сотрудник остальным членам коллектива, что следует сказать (написать) о нем.
9. Подготовить комплект печатных материалов, включив в него по необходимости следующие разделы:
 - о миссия компании, история компании;
 - корпоративная культура, положение о персонале, внутрифирменные отношения;

- организационная структура, положение о подразделениях, должностная инструкция; ◦ технологии работы, техника безопасности;
 - список сотрудников с указанием должности, рабочей комнаты, номера телефона, e-mail; ◦ список ответов на наиболее стандартные вопросы новичков, с указанием лиц, к которым можно обратиться для дополнительных разъяснений;
10. Определить необходимость специальных учебных мероприятий по освоению новым сотрудником своих должностных обязанностей.
 11. Установить критерии успешности прохождения испытательного срока, варианты его досрочного прекращения.
 12. Обозначить форму предоставления обратной связи от нового сотрудника и его наставника о ходе адаптационного периода (испытательного срока).
 13. Разработать систему подведения итогов испытательного срока и перевода сотрудника в основной штат.

Взаимодействие заказчика с консалтинговой компанией имеет следующую последовательность:

1. Сбор информации о Компании, необходимой для создания программы.
2. Подготовка адаптационного пакета.
3. Одобрение сценария программы руководством Компании.
4. Передача адаптационной программы.

Критерии адаптации персонала

Вопросы адаптации связаны с тремя параметрами: знания, навыки и психологические характеристики. Рассматривая их в контексте целей ориентации, можно сформулировать следующие критерии, указывающие на эффективность ориентационной программы:

Знания

В результате ориентации новый работник должен быть в состоянии:

- сформулировать миссию организации;
- изложить историю организации;
- описать позицию компании в отрасли;
- перечислить основные продукты и услуги;
- описать основной производственный процесс или процесс предоставления услуг;
- описать взаимодействие основных отделов при достижении целей организации;
- владеть основными процедурами фирмы;

- описать важность своей должностной позиции и ее влияние на работу других;
- начертить расположение основных цехов и/или отделов фирмы;
- описать систему гарантий и компенсаций фирмы;
- перечислить источники информации по указанным выше 10 пунктам.

Навыки

Ориентация предоставит новому работнику возможность:

- освоить процедуры охраны труда и техники безопасности;
- получить практические навыки по использованию средств противопожарной защиты;
- освоить правила оказания первой медицинской помощи пострадавшим;
- освоить процедуры обработки необходимой документации;
- научиться заполнять свой табель учета рабочего времени или отбивать тайм-карту;
- интерпретировать листок оплаты труда;
- научиться правильно использовать оборудование и инструменты, включая офисное оборудование.

Психологические характеристики Ориентация

должна помогать новому работнику:

- чувствовать себя комфортно и быть частью организации;
- произвести хорошее впечатление на компанию;
- принять цели организации, поддерживать ее миссию, философию ведения бизнеса, особенно в части обслуживания клиентов;
- стремиться работать наилучшим образом;
- стремиться к обучению и улучшению качества труда.

Оценка позиций предприятия к ориентации сотрудников

Перед тем как взяться за работу, консалтеру необходимо оценить позицию предприятия к ориентации сотрудников. Это можно сделать при помощи опросника **"Экспресс-диагностика предприятия"**. Опросник позволяет определить отношение по пяти разделам (планирование, методы, процедуры и действия, первый день, оценка) и подведение общего итога.

Ответы на вопросы оцениваются следующим образом: 5 баллов - данное утверждение, присутствует в вашей фирме при проведении программ ориентации постоянно.

4 балла - данное утверждение, присутствует в вашей фирме в большинстве случаев для большинства работников при проведении программ ориентации.

3 балла - данное утверждение, иногда используется в вашей организации для некоторых работников при проведении программ ориентации. 2 балла -

данное утверждение, не используется в вашей организации или оно вам неизвестно.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

1 балл - вы полностью не согласны с данным утверждением опросника или при проведении программ ориентации следуете другой, прямо противоположной линии.

Текст опросника:

Раздел I. Планирование

1. Процедура ориентации разработана и внедрена при поддержке верхнего руководства, линейных руководителей среднего звена и отдела кадров.
2. Преимущества ориентации (сокращение текучести кадров, увеличение производительности труда и т. д.) известны в вашей фирме и ясно доведены до сведения коллектива и вновь принимаемых работников.
3. Ориентация сотрудника и его введение в должность специализирована по уровням иерархии и видам работников. Более подробно она проработана для категории часто нанимаемых сотрудников.
4. Потребности, сомнения и страхи вновь принимаемых работников известны тем, кто проводит ориентацию и введение в должность.
5. Цели ориентации имеют показатели, которые можно оценить количественно или качественно, и концентрируются на освоении работником специальных знаний, навыков и умений.
6. Программа ориентации и введения в должность увязана с корпоративной культурой вашей организации через подробное доведение до работника миссии организации, ее видения перспективы, целей и приоритетов.
7. По окончании ориентации и введения в должность работникам ясно представлена политика и процедуры, которые будут влиять на их производительность труда и качество работы.
8. Вопросы охраны труда и техники безопасности, гарантий и компенсаций, прав работников в процессе ориентации сбалансированы с изложением обязанностей работников.

Раздел II. Методы

9. Ориентация и введение в должность занимают длительный период в испытательном сроке, это продолжающийся процесс, а не однодневное мероприятие. Информация, которая предоставляется сотруднику, дается именно тогда, когда она ему необходима для выполнения своих должностных обязанностей.
10. Роль непосредственного руководителя в процессе ориентации ясно описана, активна и проходит в тесном контакте с представителем отдела кадров.
11. Работники, проходящие ориентацию, знают, как самостоятельно найти материалы, необходимые для самостоятельного изучения.

12. Материалы, выдаваемые сотруднику, отличаются полнотой и содержательностью.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Раздел III. Процедуры и действия

13. Методы обучения взрослых используются в процессе ориентации.
14. Ориентация и введение в должность проводится при активном участии самого нового работника.
15. Периодически для ряда должностей привлекаются сторонние консультанты для обучения в процессе прохождения испытательного срока.
16. В процесс ориентации и введения в должность вовлечена семья нового работника.

Раздел IV. Первый день

17. Рабочее место и коллеги по работе готовы к приходу нового сотрудника.
18. Первый день работника стимулирует оптимистичное настроение нового работника через различные мероприятия (официальные представления, обед с руководителем, экскурсия по фирме, если это необходимо) в которых участвуют непосредственный руководитель, коллеги и отдел кадров.
19. Уже в первый день новый работник выполняет конкретную и полезную работу, пусть и с посторонней помощью.
20. Уже в первый день работнику дается должностная инструкция, и его знакомят со стандартами производительности труда, ожиданиями фирмы от его работы.

Раздел V. Оценка

21. Новых работников и их непосредственных руководителей просят высказать свое мнение о процедуре ориентации, введения в должность и об испытательном сроке.
22. Знания, полученные новичком в процессе ориентации, оцениваются участником, руководителями верхнего и среднего звена и работниками отдела кадров на предмет эффективности и достижения поставленных целей.
23. В процессе испытательного срока новым сотрудникам дается информация об их работе (оценка) и проводятся специальные мероприятия для повышения производительности их труда.
24. Конечные результаты ориентации, заключения и итоги оцениваются в официальном порядке.

Подведение итогов

По разделам:

13-16 баллов - программа ориентации по данному разделу проводится на хорошем уровне.

9-12 баллов - программа ориентации по данному разделу нуждается в незначительных улучшениях.

5-8 баллов - программа ориентации по данному разделу непоследовательна и требует улучшения.

Менее 5 баллов - разработку программы ориентации по данному разделу следует начать сначала.

В целом по опроснику: 72-96 баллов - хорошая программа ориентации.

48- 71 баллов - необходимо выяснить, по каким разделам отставание и уделите им повышенное внимание.

25-47 баллов - программа ориентации требует серьезной модификации. Менее 25 баллов - непродуктивное использование человеческих ресурсов с первого дня трудоустройства приводит к напрасной трате фонда оплаты труда.

РАЗРАБОТКА ОРИЕНТАЦИОННОГО ТРЕНИНГА ДЛЯ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ вводная программа для новичков *Тип методики:* кейс

Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь 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.

Цель программы:

Разработать транслируемый вводный тренинг, который команда внутренних тренеров сможет самостоятельно проводить для новых сотрудников.

Для чего нужен ориентационный тренинг?

S Для того чтобы способствовать адаптации новых сотрудников в коллективе.

S Для быстрого освоения новичками базовых навыков, необходимых для работы.

S Для уменьшения текучести кадров и улучшения внутреннего имиджа Компании.

Что может быть в программе ориентационного тренинга:

- История и философия Компании. Создание компании.
- Положение на рынке в наше время.
- Особенности и отличительные качества компании.
- Целевая группа клиентов их запросы и предпочтения.
- Обзор предлагаемых услуг, стандарты, важность качественного обслуживания.
- Именитые клиенты, которыми гордится компания.

- Организационная структура компании: кто есть кто.
- Просьбы гостя, в связи с которыми можно обратиться в тот или иной отдел.
- Ознакомление с расположением различных помещений и удобств, знакомство с сотрудниками.
- Правила внутреннего распорядка и должностные инструкции участников.

Как выглядит взаимодействие с заказчиком?

1. Сбор информации о Компании, необходимой для создания тренинга.
2. Подготовка тренинга.
3. Одобрение сценария тренинга у руководства Компании.
4. Передача тренинга.

Что получает заказчик?

1. Профессионально структурированный и прописанный поминутно сценарий тренинга.
2. Раздаточные материалы для участника.
3. Слайды PowerPoint.
4. Помощь, консультации, супервизию в проведении тренинга.

Формы проведения:

- S Корпоративный тренинг
- S Индивидуальные консультации.

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Результаты, достигнутые людьми в процессе работы, зависят не только от знаний, навыков и способностей этих людей. Эффективная деятельность возможна лишь при наличии у работников соответствующей мотивации, т. е. желания работать. Позитивная мотивация активизирует способности человека, освобождает его потенциал, негативная мотивация тормозит проявление способностей, препятствует достижению целей деятельности.

Организованный и управляемый процесс побуждения сотрудника к деятельности определяет его трудовое поведение, а продуктивное использование человеческих ресурсов во многом обуславливает конкурентные преимущества компании. Мотивация, являясь необходимым условием включения в производственную деятельность, позволяет сотрудникам с воодушевлением и увлеченностью поддерживать качество производства, принося пользу компании и обществу в целом.

Разработка системы мотивации — одна из наиболее востребованных сегодня консалтинговых услуг. Над разрешением этих задач работают специалисты в области экономики, социологии, психологии и др. Такая широкая включенность специалистов обусловлена тем, что проблемы мотивации, интересуют как нанимателей, так и нанимаемых. Одна из причин по своей сути гуманитарная: так как многие проводят значительную часть своей жизни на работе, понятно, что для нас важно, проводим ли мы это время в удовлетворительной и дающей возможность реализоваться обстановке. Другая причина практическая - чувства людей по отношению к их работе влияют на то, как долго рабочие остаются с компанией, насколько надёжно они выполняют свои обязанности и насколько они творческие в своей работе.

За рубежом вопросами формирования мотивации к труду занимаются достаточно давно, о чем свидетельствует в первую очередь, возникновение множества теорий. Изучение данной темы имеет свою историю и в нашей стране. Во времена СССР проводились исследования в этой области, и опыт передовых коллективов стремились внедрить на предприятиях по всей стране.

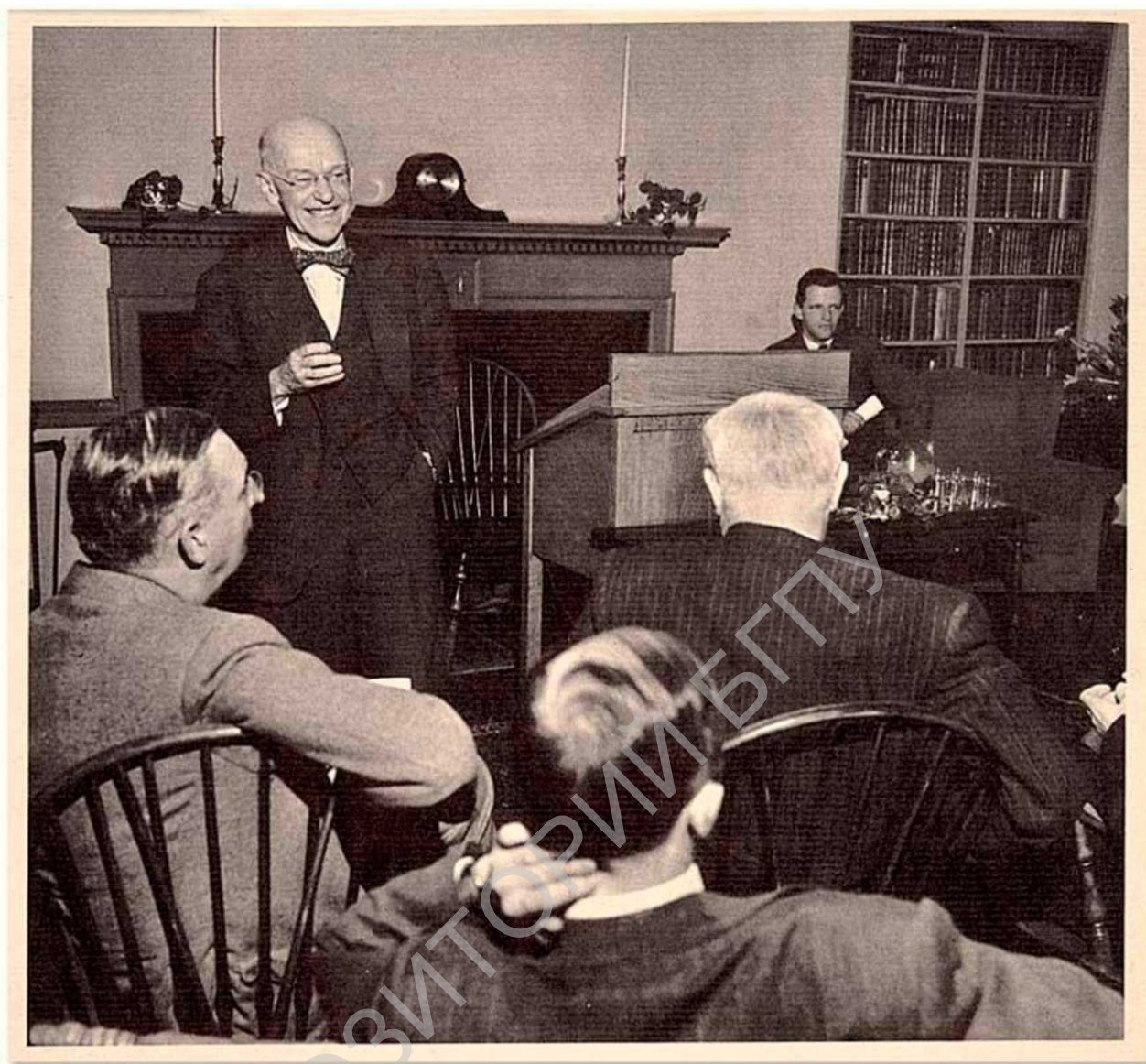
Особенностью вопроса о теориях мотивации является то, что до сегодняшнего дня ни одна из теорий не устарела, разрабатываются новые, несмотря на то, что уже известные не потеряли своей актуальности.

В настоящее время в Беларуси большинство управленцев пытаются сами выработать для себя собственную программу, скомпоновав при этом известные методы мотивации персонала. Руководители вынуждены обладать значительной интуицией для того, чтобы разработать конкретные приемы,

однако применение их не всегда является залогом успеха. Порой тратятся большие средства для внедрения весомых мотивационных установок на фирме, а в результате получают малую отдачу.

Можно заметить, что большинство менеджеров, как правило, выбирают наиболее простые способы работы с персоналом - система материального стимулирования плюс контроль. Но идея оплаты труда пропорционально вкладу сотрудника была предложена еще в 1900 году "Школой научного управления" Тейлора. Повышение производительности труда, явившееся результатом использования этого метода было впечатляющим. Однако с тех пор жизнь нанимаемых работников значительно изменилась в лучшую сторону и все более понятно, что материальная стимуляция не всегда заставляет человека трудиться усерднее.

Представители школы «человеческих отношений» (М.П. Фоллетт, Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергер и др.) предлагали методы активизации деятельности работников, с помощью улучшения социальной атмосферы на предприятиях. Эксперименты, проводимые Э Мэйо в 1927г., ярко иллюстрирует влияние чувств и установок работников на результаты труда. Вне зависимости от того, как манипулировали исследователи рабочими условиями, продуктивность увеличивалась после каждого вмешательства. Эта реакция стала известна как «эффект Хоторна».



Elton Mayo at Executive Weekend Conference, Harvard Business School, ca. 1950
HBS Archives Photograph Collection

Современные психологические теории мотивации труда, возникли в 1940-х годах и продолжают развиваться в настоящее время. Большой вклад в разработку данной проблемы внес А. Маслоу, создав иерархическую пирамиду потребностей. Несмотря на критику со стороны исследователей, его научные выводы послужили отправной точкой для множества разработок и концепций. Идеи Маслоу получили дальнейшее рассмотрение в трудах К. Альдерфера, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда.

Разработкой моделей мотивации с учетом различных особенностей человека занимался Д. Макгрегор, чья теория (теория «ХУ») получила дальнейшее развитие в трудах У. Оучи, В. Зигерта, Л. Ланка и др.

Необходимо отметить, что значительный вклад внесли исследователи: В. Врум; К. Арджирис; Э. Лоулер, Л. Портер, Д. Аткинсон, С. Адаме, Б. Скиннер, Э. Локк, и другие.

Среди отечественных теорий большой интерес представляет концепция «устойчивого мотивационного ядра», предложенная В.А. Ядовым и А.Г. Здравомысловым. В.А. Ядову принадлежит также диспозиционная теория саморегуляции социального поведения личности. Изучением трудовой мотивации занимались также В.Г. Подмарков, И.Ф. Беляева, М.И. Круглов и др.

Социально-философские аспекты мотивации труда были рассмотрены в трудах И.И. Чангли, Ж.Т. Тощенко и др.

В последние годы появились работы зарубежных и отечественных ученых, представляющих новые подходы к исследованию роли мотивационной составляющей как основы современного социального управления. Достойное место среди этих исследователей занимают П.Ф. Друкер, В.И. Герчиков, В.С. Магун, Э.А. Уткин и др.

Несмотря на представленный круг теоретических и эмпирических изысканий из-за огромного числа аспектов воздействующих на мотивацию ни одна из теорий в настоящее время не способна объяснить их всех. Исследование поведения человека в труде дает некоторые общие объяснения мотивации сотрудника на рабочем месте. Важно понять, что хотя эти теории и расходятся по ряду вопросов, они не являются взаимоисключающими. Они используются в решении ежедневно возникающих задач побуждения людей к труду.

Знание основ психологического поведения человека в социуме, дает возможность получить представление о методах воздействия на мотивацию персонала, о путях усиления трудовой мотивации.

Глубокое понимание проблемы трудовой мотивации и факторов, оказывающих на нее влияние, поможет правильно оценить общие потребности, которые могут быть удовлетворены отдельно взятой организацией, способной создать внутреннюю мотивацию у сотрудников, ощущение личного вклада, чувство причастности вызывающее глубокое психологическое удовлетворение. **ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ**

1. Психологические теории мотивации в организации

В основе классификации подходов к решению проблемы мотивации лежат два различных видения работника в организации, сложившиеся в ходе длительной научно-практической деятельности:

- психологические теории, которые рассматривают поведение человека как совокупность реакций на воздействие определенных стимулов;
- социально-экономические теории, которые подчеркивают воздействие определенных ценностей и намерений на поведение человека.

Иерархия человеческих потребностей (А. Маслоу). Согласно теории Маслоу, все человеческие потребности располагаются в иерархии, где более низкие потребности являются приоритетными, и только после того, как они будут удовлетворены, человек будет мотивироваться потребностями расположенными выше. В применении к рабочей мотивации эта теория предполагает, что рабочие в первую очередь концентрируются на зарплате и уверенности в завтрашнем дне. При хорошей зарплате и безопасности их внимание обращается к отношениям с коллегами и начальником и если окружение на работе удовлетворительное, рабочие могут быть замотивированны «метапотребностью» реализовать себя в работе.

Потребность в самовыражении

Потребность в признании и самоутверждении

Потребность в принадлежности и причастности

Потребность в безопасности

Физиологические потребности

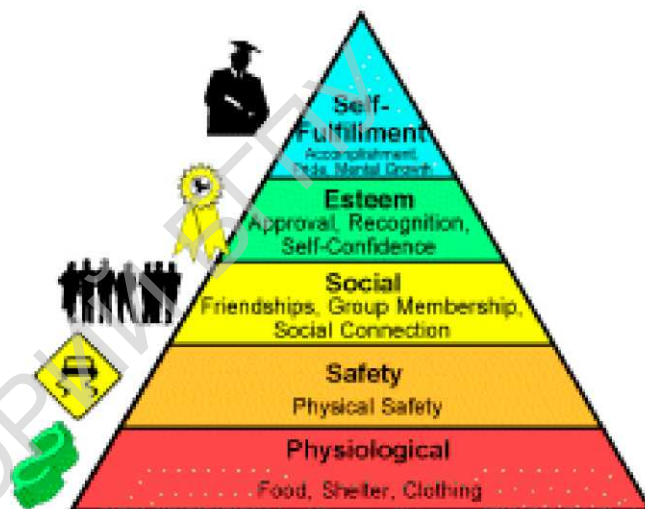


Рис.1. Пирамида потребностей А. Маслоу

Исходя из этих базовых теоретических положений, наблюдая за поведением подчиненных, руководитель принимает решение о том, какие именно потребности работника нужно активизировать, для того чтобы они стали движущей силой его деятельности. Иначе говоря, следует выделить мотивационное ядро личности члена организации.

Высшие потребности могут быть удовлетворены следующими способами:

потребности в самовыражении: обеспечение возможностей для обучения и развития личности работника; предоставление сложных и важных заданий с высокой степенью самоконтроля и доверия;

потребности в уважении: содержательная работа; высокая оценка; за качественное выполнение заданий и поощрение достигнутых работником результатов; демонстрация возможностей для продвижения работников по службе, для занятия им более высокого должностного или профессионального статуса; предоставление возможности участвовать в

принятии управленческих решений в рамках подразделений организации; делегирование руководителем прав и полномочий своим подчиненным;

социальные потребности: проведение совещаний с расширенным участием подчиненных; создание и поддержание духа команды (команды единомышленников); обеспечение возможности функционирования неформальной структуры и неформальных групп в организации.

Таким образом, опираясь на модель Маслоу, руководители организации могут привлечь широкий набор поощрений и наказаний, основанных на знании и использовании потребностей подчиненных. Вместе с тем практическое применение этой модели сталкивается с серьезными трудностями, к примеру: очень часто удовлетворение потребностей работников воспринимается ими как должное и не стимулирует их трудовую деятельность. Допустим, премии могут стать настолько привычными, что работники начинают их требовать от руководства независимо от качества выполнения порученных заданий;

Взгляды Маслоу становятся важными, когда мы учитываем соответствие людей профессиям. С точки зрения Ричарда Хакмэна и Грега Олдхэма люди, которые изначально замотивированы более низкими психологическими потребностями (так, что их метапотребность слаба), не будут работать хорошо в сложных, трудно выполнимых профессиях, в которых допустимо выполнение чего-либо по своему усмотрению и независимость. Но люди, которые мотивированы метапотребностями, такими как потребность в личностном росте или в самоактуализации, будут отвечать требованиям таких профессий, и работать с энтузиазмом. Таким образом, эффективность рабочих и их удовлетворение профессией становятся функцией того, насколько хорошо требования профессии соответствуют силе метапотребностей.

Теория мотивационной гигиены, или двухфакторная модель (Ф. Херцберг). В своей теории мотивации Херцберг опирался на систему потребностей «социального человека», основы которой были разработаны в рамках теории человеческих отношений. Обработав данные более 200 экспертов (использовался метод интервью, которым охватывались работники, принадлежащие к разным профессиональным группам в разных странах), Херцберг выделил две группы факторов, влияющих на поведение членов организации, - гигиенические и мотивационные.

Гигиенические факторы препятствуют возникновению разочарования в труде, являются основой воспроизводства жизненных и творческих сил работников, позволяют снять напряженность во время трудовой деятельности. Этим определяется их гигиеническая функция. Гигиеническим

факторам соответствуют потребности низшего уровня (на схеме Маслоу это уровни 1,2,3 рис 1). К ним относятся: стиль руководства; управленческая политика организации; заработная плата; условия труда; межличностные отношения; социальный статус работника; гарантии сохранения работы; влияние трудового процесса на личную жизнь члена организации.

Эти факторы являются внешними по отношению к самой работе, а относятся к окружению работника. По этой причине сами по себе они не содействуют удовлетворению работой, но создают условия, предотвращающие негативное отношение к своему труду у работников организации. Так же как отсутствие должной гигиены может вызвать болезнь, хотя она сама по себе не обеспечит здоровья, так и недостаток «рабочей гигиены» вызовет неудовлетворение содержанием труда, но сама по себе она не станет причиной состояния удовлетворенности.

Мотивационные факторы составляют вторую группу факторов. Их действие является мотивирующим по отношению к поведению работников, они выступают как активные мотивационные силы. Мотивационным факторам (мотиваторам) соответствуют высшие потребности (на схеме Маслоу - уровни 4, 5). К этим факторам, прежде всего, относятся: трудовые успехи работника; признание заслуг работника за качественно выполненные задания на основе принципа справедливости; предоставление работнику самостоятельности в ходе выполнения производственных заданий; обеспечение служебного роста; профессиональное совершенствование; обогащение труда элементами творчества.

Наличие одного, двух, трех или всех шести факторов в условиях трудового процесса повышает степень удовлетворенности человека работой и, следовательно, усиливает его мотивацию. При этом для многих работников удовлетворенность трудом чаще всего обеспечивается содержанием труда.

Представленные факторы довольно тесно взаимодействуют друг с другом: если гигиенические факторы предъявляются слабо, то ослабевает и трудовая мотивация, а если гигиенические факторы проявляются в полной мере, то трудовая мотивация усиливается. Однако прямой зависимости между этими двумя группами факторов нет. Так, высокая заработная плата не заставит работника трудиться с большим напряжением, однако низкая заработная плата вызовет у него желание умерить трудовой пыл или подтолкнет его к поиску нового места работы.

Для обеспечения эффективной мотивации работников необходимо использовать действие и гигиенических, и мотивационных факторов. Многие организации пытаются реализовать эти теоретические построения через программы «обогащения труда», полагая, что организационное поведение

работников изменится в лучшую сторону, если вступят в действие факторы стимулирования самим трудовым процессом. Метод «обогащения труда» направлен на структурирование трудовой деятельности таким образом, чтобы каждый член организации почувствовал:

- сложность и значимость порученного задания;
- независимость в выборе решений относительно порученного ему задания;
- отсутствие монотонности и рутинности операций, что может постоянно поддерживать интерес и увлеченность работника своим делом;
- ответственность за выполнение порученного задания, что является сильным мобилизующим фактором;
- ощущение того, что человек выполняет отдельную и полностью самостоятельную работу.

Для того чтобы эффективно использовать теорию Херцберга, необходимо выделить (составить перечень) все мотивационные и гигиенические факторы и дать возможность членам организации или ее подразделения самим определить, какие из этих факторов они считают для себя наиболее важными. Это позволит избежать ошибок, часто встречающихся у руководителей организации, которые выявляют потребности подчиненных на основе собственного опыта. Таблица 2.

Гигиенические и мотивационные факторы

№	Наименование темы	Лекции	Семинарские	Лабораторные	лекции
1.	Основные понятия консалтинга. Методологические основы консалтинговых услуг	4	-	-	-
2.	Технологии поиска и подбора персонала Методы оценки кандидатов.	4	4	-	-
3.	Адаптация новых сотрудников	2	-	-	4
4.	Оценка персонала организации	2	4	-	-

В качестве основных недостатков теории Херцберга указывают следующие:

- отсутствие учета индивидуальных характеристик членов организации при осуществлении действий, направленных на мотивацию их поведения;

- предположение о наличии тесной связи между удовлетворением трудом и производительностью труда, что не подтверждается многочисленными современными исследованиями.

Теория потребностей (Дэвид Макклеланд). При разработке своей теории английский исследователь Д. Макклеланд выделил три потребности присущие людям: власти, успеха и причастности.

Потребность во власти, выражаемая в виде желания воздействовать на поведение других людей для достижения собственных целей. Члены организации с ярко выраженной потребностью во власти чаще всего проявляют себя как откровенные и энергичные люди, они не боятся конфронтации, стремятся отстаивать свою точку зрения, хорошо организуют свою деятельность и требуют к себе повышенного внимания со стороны окружающих.

Потребность в успехе, которая удовлетворяется не провозглашением успешных действий члена организации (для него это лишь подтверждение его ведущей позиции), а доведением работы (выполнения задания) до успешного завершения. Работники с развитой потребностью в достижении успеха обычно умеренно рискуют (расчетливы), любят брать ответственность на себя, требуют вполне конкретного и ощутимого поощрения. Мотивация по отношению к ним весьма существенно отличается от мотивации других членов организации.

Потребность в причастности к действиям, которая проявляется, прежде всего, в заинтересованности членов организации в общении, развитых неформальных связях, компании знакомых, в стремлении быть все время «в курсе». Таких работников привлекает в первую очередь работа с широкими возможностями общения; в этом случае само содержание работы может быть мотивирующим фактором.

Удовлетворение низших потребностей позволяет организации лишь с трудом выживать и не мотивирует ее работников, в то время как при опоре на высшие потребности организация работает с высокой степенью отдачи, высокой эффективностью.

Теория X и теория Y (Д. Макгрегор). Американский теоретик управления Д. Макгрегор предложил два противоположных подхода к мотивации работников в организации, каждый из которой поддерживается определенной школой управления. Эти подходы обусловлены разными психологическими установками в отношении членов организации.

Теория X основывается на традиционном взгляде на управление, суть которого в том, что управление - это принуждение и контроль со стороны

руководства. При этом руководители, осуществляя мотивацию работников, предполагают, что:

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

- • средний работник организации должен иметь постоянную неприязнь к выполняемой им работе и при любой возможности будет избегать ее, упрощать получаемые задания, перекладывать работу на других;
- • предыдущее предположение позволяет сделать вывод о том, что большую часть работников организации необходимо принуждать к выполнению заданий, постоянно контролировать их или угрожать наказанием, чтобы заставить их и впредь прилагать соответствующие усилия для достижения организационных целей, поскольку считается, что неприязнь членов организации к работе настолько велика, что даже обещание вознаграждения за выполнение заданий не может быть достаточным условием для ее преодоления. Работники будут охотно принимать вознаграждение и даже постоянно требовать более высокого, но это не будет подталкивать их к приложению необходимых усилий, и только угроза наказания способна заставить усиленно работать, что указывает на единственный путь повышения производительности труда;
- • средний работник в организации предпочитает, чтобы им руководили, желает избегать ответственности за порученное дело, имеет относительно невысокий уровень честолюбия или не связывает свое честолюбие с выполняемой в организации работой. Вместе с тем он желает иметь гарантию своего положения и благосостояния и решения проблемы безопасности.

Теория Y. представляет собой взгляд на деятельность работника и проблему его мотивации, противоположный теории X. Данная теория предполагает управление поведением членов организации путем увеличения степени интеграции и через самоконтроль.

При осуществлении мотивации руководитель, следующий теории Y, основывает работу с персоналом на следующих положениях:

- для среднего работника в организации затрата физических и умственных усилий так же естественна, как игра или отдых, и в силу этого многие работники неохотно покидают рабочие места, если они выполняют важную, сложную и интересную работу. В зависимости от условий контроля работа сама по себе может быть источником удовлетворения (и будет выполняться добровольно) или быть источником наказания (и ее будут избегать);
- внешний контроль и угроза наказания не являются единственными средствами для объединения усилий в достижении целей организации. Работник может осуществлять самоуправление и самоконтроль, служа целям, которым он привержен; приверженность появляется как

результат вознаграждения, получаемого за достижение поставленных целей;

- воплощение целей организации или ее подразделений представляет собой функцию вознаграждения, которое тесно связано с достижением результатов;
- средний работник в определенных условиях может не только брать на себя ответственность за порученное дело, но и искать ее. Его желание избегать ответственности может быть либо связано с прошлыми разочарованиями, либо вызвано плохим руководством его деятельностью;
- многие работники обладают весьма высоким уровнем воображения, способностью к изобретательству и стремлением к творческому решению поставленных задач. Мотивация через вознаграждение способствует раскрытию у членов организации этих задатков и стремлений;
- в условиях деятельности современных предприятий и организаций потенциал работника используется лишь частично, поскольку не создаются необходимые условия для его раскрытия.

Таким образом, основной принцип организационного поведения, согласно теории Х, - это управление и контроль через власть принуждения, основанием которой является (если учитывать формальную сторону проблемы) договор о найме. При этом индивид сразу ставится в достаточно жесткие рамки организационных норм, от него требуются неукоснительное подчинение нормам, послушание и лояльность по отношению к существующей в организации системе власти. В данном случае вознаграждение расценивается в первую очередь как награда за лояльность и принятие отношений власти, а уже во вторую очередь - за качественное выполнение порученного задания.

Напротив, основным принципом теории Y является создание таких условий жизнедеятельности организации, при которых работники могут совмещать достижение собственных целей с целями организации, они мобилизуют свои силы для решения собственных проблем и в то же время их умственная и физическая энергия обеспечивает процветание фирмы. Руководство же ориентировано на отношения доверия, поощрение личной инициативы работников, на самоконтроль за выполнением производственных заданий. При этом у руководства (из-за отсутствия необходимости в постоянном контроле) высвобождается время и усилия на развитие организации и осуществление изменений в соответствии с требованиями рынка.

Все психологические теории мотивации, так или иначе, рассматривают поведение членов организации, в основе которого лежит воздействие на личность работника, изучаются его реакции на стимулы.

2. Социально-экономические теории мотивации

В социально-экономических теориях мотивации на первый план выступают намерения и ценности индивидов, реализующих свои цели в данной организации.

Теория «типовых переменных» и индивидуального выбора (Т. Парсонс). Американский классик современной социологии Т. Парсонс рассматривает мотивацию в свете выбора поведения индивидом исходя из конкретных ситуаций в организации. До тех пор пока индивид не произвел выбор типа своего поведения, ситуация в отношении мотивации остается неясной, нельзя выделить четко его линию поведения. Для того чтобы определить позицию индивида, Парсонс использовал дихотомические или « типовые переменные », подразумевая под этим тенденцию предпочтения одного вида поведения перед другим. Выбор поведения индивидом в организации соответствует следующим переменным.

Аффективность - аффективная нейтральность, т.е. член организации, выбирает между эмоциональным, импульсивным поведением (аффективность) и рациональным поведением, основанным на достижении конкретных целей и анализе путей достижения результата (аффективная нейтральность).

Универсализм - партикуляризм, т.е. член организации, выбирает между принятием общих для коллектива стандартов поведения, когда индивид желает быть «как все» (универсализм), и выражением индивидуальных различий, стремлением проводить собственную линию поведения (партикуляризм).

Диффузность - специфичность, т.е. член организации, выбирает между реагированием на рабочие ситуации взаимодействия самым различным образом (диффузность) и стремлением к стандартным ситуациям, к единообразию во взаимодействии с другими членами коллектива (специфичность).

Достижение - приписывание, т.е. член организации ориентируется в коллективе на основании того, оценивает ли он других работников по деловым качествам и тому, как они исполняют свои организационные роли (достижение), или по «природным качествам», таким, как пол, возраст, национальность, семейное положение, происхождение и т.д. (приписывание).

Я - коллектив, т.е. член организации выбирает между ориентацией на личные интересы и индивидуальные цели (Я) или ориентацией на групповые или организационные цели и интересы коллектив

В конкретных ситуациях каждый член организации сделает выбор в диапазоне между этими полярными позициями. Этот выбор во многом зависит от того:

- как индивид оценивает ситуацию, как воспринимает различные ситуационные аспекты и какие возможные исходы предвидит;
- что индивид желает в данной ситуации, удовлетворение каких потребностей он связывает с данной ситуацией;
- как индивид может воздействовать на ситуацию, в какой степени достижение его целей и возможности действовать в направлении их достижения укладываются в рамки данной ситуации.

Согласно теории Парсонса, мотивацию индивидов в организации можно связывать с тем, какую линию поведения (в терминах данных модельных переменных) он выберет, попав в коллектив организации.

Теория баланса между побуждением и вкладом (С.И. Барнард и Х.А. Саймон). Теория Барнарда - Саймона о внутреннем равновесии организации является, по существу, еще одной теорией мотивации и формулирует условия, при которых организация может побуждать своих членов к активному участию в делах организации и в достижении организационных целей, что позволит организации выжить в условиях внешней среды.

Равновесие между побуждением членов организации к активной деятельности и их реальным вкладом в достижение организационных целей обеспечивается дозированной выдачей вознаграждений.

Теория Барнарда - Саймона основана на следующих утверждениях:

1) организация - это система взаимодействующих социальных линий поведения ее отдельных членов;

2) каждый член организации (и каждая группа членов организации) получает от организации побуждение к деятельности - стимул, в ответ на который он вносит свой вклад в достижение организационных целей;

3) вклад в деятельность организации каждого из ее членов действительно принесет общую пользу только тогда, когда предложенный ему стимул по своему размеру и значению будет больше или равен установленному вкладу (или тем заданиям, которые он должен выполнить качественно и в срок);

4) вклады различных групп членов организации в достижение организационных целей являются источником, из которых организация

черпает стимулы, предлагаемые затем каждому из работников (распределение прибыли среди членов организации);

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

5) организация «платежеспособна» за счет реализации вкладов членов организации и продолжает свое функционирование до тех пор, пока существуют ресурсы для стимулирования постоянно возрастающих вкладов.

Таким образом, стимулы - это плата членам организации в жестком соответствии с их вкладом. По мере роста ресурсов в организации увеличивается размер стимула и возрастает разность между размером стимула и вкладом. Это обстоятельство позволяет удерживать работников в данной организации, блокировать их желание перейти на другое место работы. Если размер стимула долго удерживать на уровне вклада, то работник будет получать все меньшее удовлетворение от результатов своей работы и желание покинуть организацию будет усиливаться. Следовательно, факторы стимулирования и вклада должны находиться в равновесии. На этот баланс оказывают влияние такие факторы, как осознаваемое желание уйти из организации; осознаваемая легкость передвижения из организации (например, большой спрос на работников данной специальности на рынке труда). При этом, чем в большей степени индивид удовлетворен своей работой в организации, тем меньше он будет стремиться уйти из нее. Но стоит удовлетворению уменьшиться, как работник начинает поиск альтернативных вариантов. В том случае, если этот поиск не приносит успеха, уровень запросов работника будет постепенно снижаться, переходя к восстановлению равновесия стимул - вклад. Можно сказать, что удовлетворение результатами труда влияет только на желание перемещения из одной организации в другую при условии несложности этого перехода.

Полезными критериями уровня индивидуального вклада (участия) члена организации являются: выпуск продукции, количество невыходов на работу (прогулов), текучесть кадров.

Члены организации при вхождении в систему стимул - вклад должны принять два важных решения:

- принимать участие в деятельности организации - или уйти (что связано с невыходами на работу и соответственно с текучестью кадров);
- производить необходимый продукт или услугу в соответствии с организационными нормами - или отказ от выполнения производственных нормативов, требуемых организацией (что связано с проблемой продуктивности).

Решение «производить» существенно отличается от решения «принимать участие» и зависит от многих внутриорганизационных переменных, включая наличие контроля, участия в принятии решений, размера денежных вознаграждений, самих выполняемых заданий.

Теория ориентации на работу (Д.Х. Голдторпа, Д. Локвуда и др.).
Центральным моментом этой теории являются цели, которых стремятся

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

достичь члены организации, осуществляя свою работу, что составляет их приоритетную ориентацию. Диапазон целевых ориентации членов организации весьма широк - от ценностного источника внутреннего удовлетворения содержанием труда до чисто инструментальных средств повышения финансового вознаграждения.

Здесь выделяются четыре основных ориентации на работу.

1. *Инструментальная ориентация* - член организации рассматривает работу преимущественно как средство получения необходимого финансового вознаграждения для поддержания уровня жизни, соответствующего его статусу (утилитарная включенность).

2. *Бюрократическая ориентация* - такие индивидуальные ценности, как лояльность по отношению к нормам организации, безупречная служба, обмениваются на вознаграждения типа продвижения по службе и гарантии членства (моральная включенность).

3. *Ориентация на основе солидарности* - работа в организации понимается ее членами как групповая деятельность, позволяющая надеяться как на общественное, так и на финансовое вознаграждение. Такая ориентация приводит члена организации к идентификации либо с нанимающей его организацией, либо со служащими, выступающими как источник власти (моральная или альтернативная включенность).

4. *Профессиональная ориентация* - работник испытывает чувство удовлетворения от содержательности труда, требующего специальных знаний.

Происхождение этих ориентации следует искать вне места работы - в социальной ситуации, под влиянием которой находится данный член организации, включая семью, окружение коллег, экономический, классовый и половозрастной факторы. Не допускается любая возможность изменения приоритетов, возникших из различных целей и желаний людей, которые они хотят удовлетворять посредством работы в организации.

Мотивация работника в организации складывается из многих составляющих, связанных не только с его непосредственной деятельностью в организации, но и с его жизнью вне стен учреждения (в семье, на отдыхе, в кругу друзей и т.д.).

В данной модели проводится резкое разграничение между работой и неработой (факторами социального окружения), однако не учитывается их взаимное влияние.

Теория ожидания (Виктор Врум). Согласно теории ожидания мы мотивируемся не только нашими целями, но и тем, насколько эти цели нам кажутся достижимыми.

В этой теории наша рабочая мотивация определяется взаимодействием трёх факторов:

1. Валентность: Удовлетворение, которое мы предвкушаем от результатов работы (например, переход на более желаемое положение).
2. Инструментальность: Наше восприятие взаимоотношения результатов нашей работы и текущей рабочей эффективности (Зависит ли переход от качества работы, которую мы выполняем сейчас?).
3. Ожидание: Наши ожидания того, что усилия повлияют на эффективность (Можем ли мы увеличить наш уровень эффективности, если будем работать усерднее?).

Валентность результата может быть положительной (похвала, продвижение по службе, вознаграждение) или отрицательной (критика, увольнение или понижение). Иными словами, валентность показывает, в какой степени работник стремится к данному вознаграждению или избегает его. Поскольку у членов организации всегда будут разные потребности и пожелания в отношении вознаграждения, то общее для всех вознаграждение может не иметь для многих из них ценности и мотивация может ослабевать.

Инструментальность Отрицательное Значение инструментальности может быть в случае, когда работник, сравнивая вознаграждение с выполняемой работой, оценивает его как недостаточное и не стремится выполнять задание, избегает его, и положительное, если работник считает, что работа сопоставима с размером вознаграждения, стремится ее выполнить. Если Мария Ивановна считает, что повышения каждый июль в компании происходят автоматически, она предположит, что её рабочая эффективность не влияет на её ежегодное повышение. Следовательно, Марии нет нужды работать усердно.

Ожидание, возможно, является самым главным фактором из всех. Если Марио работает на фабрике, управляя механизмом, который размещает на место крышки от бутылок с безалкогольными напитками, он не может увеличить число бутылок, которые сходят с линии, независимо от того, как усердно он будет работать. Он не может видеть связи между тем, сколько усилий он прилагает, и его конечным итогом работы. Для Марио нет причин прилагать дополнительные усилия. Напротив, если бы Марио доставлял безалкогольные напитки в супермаркеты и получал комиссионные за каждую доставку, сделанную сверх определённой нормы, он бы видел тесную связь между усилием и эффективностью, и его мотивация была бы намного выше.

ОКогда валентность высокая, инструментальность понятная и ожидание сильное, рабочие должны быть высоко замотивированными. На самом деле,

программы, рекомендуемые П/О психологами по мотивированию рабочих, полагаются на эти элементы. Компаниям настоятельно советуют обеспечить

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

привлекательные стимулы (валентность) и понятные описания того, как их достичь (инструментальность); им также настоятельно советуют сделать так, чтобы их работники знали, что их зарплата будет зависеть от эффективности работы (ожидание).

Теория ожидания популярна среди менеджеров по двум причинам. Во-первых, она предсказывает усилия, эффективность и удовлетворение для многих рабочих. Во-вторых, её принципы ясны и относительно легко в применении в каждодневном управлении. Но теория ожидания хорошо работает для предсказания поведения, связанного с работой, только когда усилия людей осознанно направлены к цели. Среди людей, чьё поведение находится за рамками осознания, теория ожидания не работает как предсказывает (Майнер, 1980). Личное чувство контроля также является фактором. Люди, считающие, что они контролируют события своей жизни, в целом ведут себя в соответствии с теорией ожидания, но люди, считающие себя пешками судьбы, или что их жизнь контролируется властными другими, так себя не ведут (Майнер, 1988).

Теория справедливости. В разработку этой теории внесли свой вклад много авторов. Можно назвать имена Дж. Хоманса, К. Арджириса и др. В соответствии с этой теорией работники субъективно оценивают значимость и важность получаемого вознаграждения и затраченных ими усилий, соотнося их с теми же показателями других работников, выполняющих аналогичные задания.

Когда информация, которую мы собираем из окружающего мира, противоречива, мы переживаем когнитивный диссонанс, неприятное состояние когнитивного неравновесия.

Теория справедливости рассматривает то, верим ли мы, что к нам относятся справедливо в отношении нашей работы. Теория справедливости говорит, что мы замотивированы отсеивать воспринимаемую несправедливость. Как мы узнаём, что несправедливость существует? Сначала мы примерно устанавливаем пропорцию между вкладом (например, усилия) и нашим вознаграждением (например, зарплата). Затем мы сравниваем эту пропорцию с воспринимаемой нами пропорцией, которая существует для других. Если две пропорции не равны, мы воспринимаем это как несправедливость и переживаем когнитивный диссонанс. Если нас недостаточно наградили, мы испытываем негодование; если нас переоценили, мы чувствуем вину. Мы замотивированы уменьшить это напряжение, и чем больше это напряжение, тем сильнее наша мотивация что-нибудь с этим сделать.

Мы можем восстановить справедливость двумя путями: мы можем изменить своё поведение или свои мысли. Предположим, вы обнаружили,

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

что Джону, который работает за соседним столом, платят на \$2000 больше в год, чем вам. Вы и Джон пришли в компанию примерно в одно время и имеете похожие обязанности. Если вы решите восстановить справедливость, изменив своё поведение, вы можете уменьшить свой вклад: вы перестаёте усердно работать, увеличиваете свой перерыв на кофе, вы уходите с работы ровно в пять. Или вы можете изменить свои результаты: вы можете попросить о повышении. Или вы можете изменить вклад Джона: вы можете манипулировать ситуацией так, что ему придётся работать усерднее, возможно, с помощью того, что те отчёты, с которыми обычно справлялись вы, очутятся на его столе. Или вы можете уволиться с работы и пойти работать в компанию, чьё распределение зарплаты вам кажется более справедливым.

Вместо изменения своего поведения вы можете просто начать думать по-другому о справедливости. Вы можете исказить свой вклад или результат: вы можете сказать себе, что на самом деле вы не работаете так усердно, как Джон и поэтому не заслуживаете такой же зарплаты. Или вы можете исказить вклад или результат Джона: вы можете убедить себя, что он справляется с некоторыми сложными счетами и поэтому заслуживает дополнительные деньги. Или вы можете перестать сравнивать себя с Джоном: вы можете начать сравнивать себя с Карлосом, который начал работать несколько месяцев позже вас, и ему платят немного меньше, чем вам.

Основной вывод теории справедливости для практики управления состоит в том, что до тех пор, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность труда. Однако восприятие и оценка справедливости носит относительный, а не абсолютный характер. Люди сравнивают себя с другими сотрудниками этой же службы или с сотрудниками других служб, выполняющих аналогичную работу. Поскольку производительность труда у сотрудников, оценивающих свое вознаграждение как несправедливое (из-за того, что другой человек, выполняющий аналогичную работу, получает больше) будет падать, им надо разъяснить, почему существует такая разница. Если разница в вознаграждениях обусловлена разной эффективностью труда, то необходимо разъяснить сотрудникам, получающим меньше, что когда их результативность достигнет уровня их коллег, они будут получать также же повышенное вознаграждение.

До недавнего времени П/О психологи применяли теорию справедливости преимущественно к чувствам, связанным со справедливостью по отношению к зарплатам, надбавкам и повышениям, влияющим на эффективность работы. Но стало ясно, что наше понимание справедливости или несправедливости в любых результатах работы может тоже влиять на мотивацию. Исследователи выяснили, например, что

названия профессий входят в оценку справедливости. Рабочие, которым недоплачивали, но название профессии, которое было возвышенным, отвечали тем, что работали усерднее.

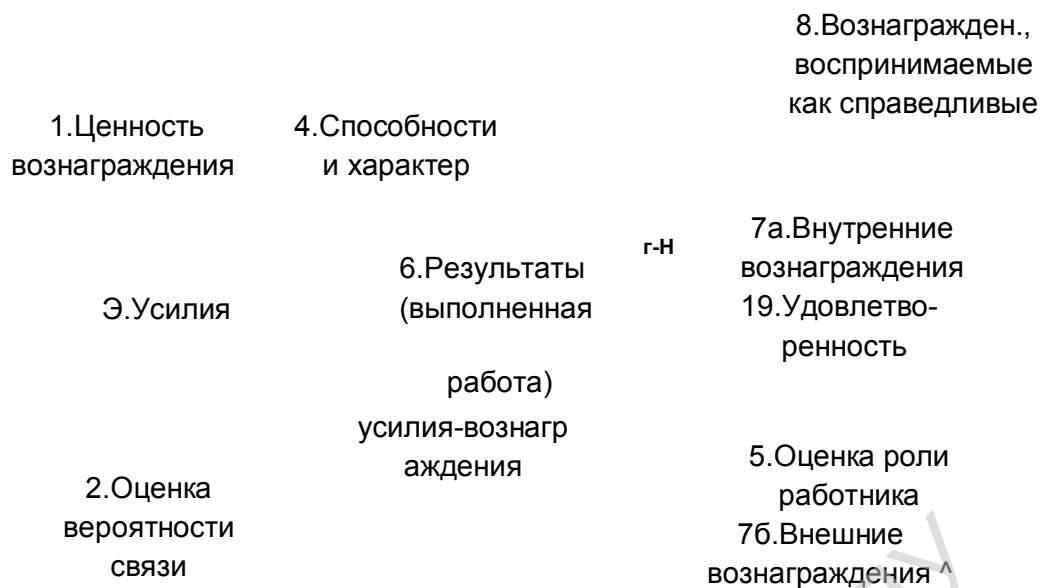
Если подобного рода сравнения показывают дисбаланс или неравенство в размере и содержании вознаграждения, то у члена организации может возникнуть психологическая напряженность. Чтобы повысить мотивацию такого работника, важно нейтрализовать чувство несправедливости и устранить дисбаланс. Здесь приемлемы два способа:

- изменение количества затрачиваемых усилий для выполнения порученных заданий;
- изменение уровня получаемого вознаграждения.

Работники, полагающие, что им «недоплачивают», снижают активность при выполнении заданий. Напротив, если работники считают, что им «переплачивают», они стремятся поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивать ее (по данным многочисленных исследований, такие работники менее склонны изменять свое поведение).

Синтетическая модель мотивации Э. Лоулера и Л. Портера. Американские исследователи проблем мотивации Лоулер и Портер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожидания и теории справедливости. В соответствии с этой моделью результаты, достигнутые членом организации, зависят от трех переменных (см. рис. 4): Таблица 4.

Модель мотивации Э. Лоулера и Л. Портера



- количество затраченных усилий;
- способности и личностные качества работника;
- осознание работником своей роли в трудовом процессе. Количество затрачиваемых работником усилий в свою очередь зависит

от признанной им ценности вознаграждения и того, насколько работник верит в существование прочной связи между затрачиваемыми усилиями и размером вознаграждения.

Само по себе достижение требуемого результата есть внутреннее вознаграждение, а именно: чувство удовлетворенности, чувство, связанное с осознанием своей компетентности, с признанием другими членами организации, чувство самоуважения. К этому добавляется внешнее вознаграждение - похвала руководителя, премия, продвижение по службе, причем руководство организации может установить тесную связь между результативностью работника и внешним вознаграждением, регулируя направленность стимулов и их размеры.

В соответствии с теорией справедливости (штриховая линия на рис. 4) члены организации вырабатывают собственную оценку того, насколько правильно, справедливо вознаграждение, полученное за какой-либо результат, что в значительной степени сказывается на их мотивации к деятельности.

Удовлетворение можно определить как результат воздействия со стороны внутренних и внешних вознаграждений на поведение работников с учетом оценки справедливости и тех и других, иными словами, как меру

ценности вознаграждения. Эта оценка влияет на восприятие человеком ситуаций, возникающих в ходе трудовой деятельности.

Многие руководители организаций, следующие ранним теориям человеческих отношений, полагают, что удовлетворение работника (своим трудом, размером вознаграждения и т.д.) ведет к достижению высоких результатов в трудовой деятельности, к высокой степени мотивации. Напротив, в синтетической теории мотивации утверждается, что выполненная работа вызывает чувство удовлетворения и способствует достижению результативности, если соблюдаются требования справедливости распределения вознаграждения при выполнении порученных заданий. Многочисленные исследования подтвердили эту точку зрения: высокая результативность является причиной полного удовлетворения трудом, а не следствием его.

В настоящее время данная модель мотивации находит много сторонников среди руководителей организаций.

3. Изменение поведения членов организации и мотивация

Проблема мотивации в организациях не может быть решена без учета действия механизма непосредственного изменения поведения членов организации. Это означает, что, прежде всего, необходимо выявить функциональные или желательные виды поведения работников и возможности их дальнейшего развития посредством дифференцированного контроля (имеются в виду все виды контроля, прежде всего контроль через социализацию).

Теория подкрепления реализует внешний, основанный на постоянном контроле подход к изменению поведения работника с помощью специально подобранной и спланированной системы стимулов. Такое управление организационным поведением базируется на наблюдении за конкретными проявлениями поведенческих реакций. Теоретической предпосылкой создания данного подхода к регулированию человеческого поведения можно считать учение *И.П. Павлова* об условных рефлексах (классическое обусловливание). Именно на его основе классик теории бихевиоризма *Б. Скиннер* создал одно из ответвлений бихевиоризма - теорию оперантного обусловливания. В отличие от Павлова он полагал, что простая реакция на внешний стимул (например, деньги), следующая непосредственно за стимулом (так называемое респондентное поведение), произвольна, естественна и не обнаруживает связи со стимулом. Другой вид поведения, названный им оперантным, не возникает непосредственно, вслед за воздействием стимула и является познанным, контролируемым; его можно

поощрять, подкреплять с помощью особых стимулов -
оперантов

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

(подкрепителей). Самое важное в процессе оперантного обусловливания - создание определенной ситуации, благоприятные последствия которой будут служить подкреплением и таким образом повысят вероятность получения определенного желаемого действия (нужной реакции на стимул). Это означает, что поведение членов организации можно рассматривать в свете его последствий, которые оцениваются либо как положительные (способствующие достижению целей организации или отдельного подразделения), либо отрицательные (деструктивные и дезинтеграционные по отношению к целям организации и ее структуры).

Таким образом, основной целью этого метода регулирования поведения членов организации является формирование желательного для руководителей поведения членов организации. Достижение этой цели осуществляется в несколько этапов.

1. *Определение желательного поведения членов организации.* Эта задача весьма проста для организаций и подразделений, цели которых достаточно устойчивы и неизменны, а деятельность представляет собой рутинный процесс. Однако определение желательного поведения работников резко осложняется в тех случаях, когда их деятельность представляет собой сложный нерутинный процесс, сопровождаемый многими изменениями в технологии деятельности, изменениями ситуации и сложности ролевых требований. Так, чтобы определить поведение творческого работника в ситуациях поиска, в ситуациях неопределенности, используют управление по конкретным целям, когда на каждый период времени устанавливается задача и проверяется ее решение. При этом происходит разделение задач по сферам деятельности. Например, для выработки нужного поведения разработчиков компьютерных программ необходимо выяснить содержание основных этапов их деятельности, основные ориентиры этой деятельности и понять систему их ценностных ориентации, так как в данном случае речь идет о творческой и относительно непредсказуемой деятельности, характеризующейся высокой степенью неопределенности. В целом этот этап управления поведением связан с естественным вопросом: «Как должны вести себя члены организации или ее отдельной части?»

2. *Разработка критериев организационного поведения.* Предварительно нужно определить, какие аспекты поведения членов организации следует считать положительными, а какие - отрицательными и в какой степени проявление этих аспектов скажется на достижении организацией своих целей. Разработка критериев невозможна без рассмотрения переменных характеристик организации и окружающей среды,

в частности структуры организации, происходящих в ней технологических процессов, целей, давления конкурентов, влияния вышестоящих организаций

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

и т.д. Здесь выделяются наиболее важные проявления определенного поведения, которые можно разделить на явно отрицательные действия и поступки членов организации, которые наносят ущерб ее структурным компонентам, целям организации и интересам ее членов; положительные действия, которые направлены на достижение целей организации, улучшение всех основных характеристик ее деятельности. Американский специалист по организации производства Д. Синк разработал систему критериев в отношении полезности и желательности различных типов поведения в организации и приоритетности тех или иных поступков, которые соотносятся с общими и частными целями организации.

3. *Выявление нужных подкреплений для формирования желательных видов поведения у членов организации.* Чаще всего подкрепители делятся на первичные (материальные, условия работы, питание и т.д.) и вторичные (положительная оценка результатов деятельности, уважение, почитание, уступки, интересная работа и т.д.). Важно не только определить вид подкрепителя, но и частоту подкрепляющего воздействия. При этом необходимо последовательно применять сначала первичные, а затем и вторичные подкрепители (замечим, это соответствует основным положениям теории А. Маслоу об иерархии потребностей членов организации).

4. *Определение степени воздействия подкрепителя на поведение членов организации,* что достигается путем контроля и системой обратной связи. Руководителю важно быть уверенным в том, что изменение и закрепление нужного поведения произошло в результате воздействия данного подкрепления, а не из-за действия других причин или факторов, существующих в данной ситуации. Оценка степени воздействия обычно позволяет выяснить, что:

- выбранное подкрепление действительно не просто изменяет поведение члена организации, оно способно сделать это поведение долговременным, закрепить его;
- выбранное подкрепление результативно, т.е. способно приблизить реализацию организационных целей;
- выбранное подкрепление инструментально, иными словами, издержки на него компенсируются получаемыми результатами;
- выбранное подкрепление считается справедливым членами организации, что создает дополнительные положительные установки в отношении работы.

Подкрепления поведения основаны на вознаграждениях трех видов: прямых экономических, косвенных экономических и неденежных. Обычно

применяют сочетание вознаграждений, а также практику предоставления и лишения вознаграждений.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

При практическом регулировании поведения путем подкрепления нужно руководствоваться следующими основными принципами.

- для определения желательного поведения членов организации необходимо обращаться исключительно к наблюдаемым явлениям;
- в качестве одного из главных параметров целесообразно использовать частоту проявления наблюдаемых поведенческих явлений;
- важность того или другого поведенческого явления следует оценивать исходя из конкретной ситуации.

Виды подкреплений. Знание того, какое подкрепление и как применять в той или иной ситуации, является главным условием успешного регулирования поведения членов организации.

Как уже упоминалось, различают положительные и отрицательные подкрепления, наказания и гашение.

Положительное подкрепление - такое управленческое воздействие на поведение членов организации, при котором увеличивается вероятность проявления положительного или желательного поведения у членов социальной группы в организации. Иными словами, положительное подкрепление есть показатель размера вознаграждения за желательное для руководства организации поведение и направлено на формирование установок на это поведение или закрепление этих установок.

Отрицательное подкрепление - такое управленческое воздействие на членов организации, при котором реализуется стремление исключить или отодвинуть во времени нежелательные для целей организации результаты поведения работников. Отрицательное подкрепление касается, прежде всего отмены тех обстоятельств, которые могут иметь отрицательные последствия для результатов деятельности членов организации. Например, в одном из штатов США сантехнику полагается довольно высокая заработная плата, но каждый вызов (независимо от причины) в жилой дом влечет за собой большой штраф. Чтобы избежать этого, сантехник постоянно проводит профилактические ремонты на всех своих объектах, что свидетельствует об увеличении частоты желательных реакций индивида в ответ на отрицательные подкрепления.

Наказание - такое управленческое воздействие на работников, при котором систематически уменьшается частота нежелательных для организации действий этого индивида путем блокады потребностей, достаточно ценных для работника. Наказание принципиально отличается от отрицательного подкрепления, причем в большинстве ситуаций управления в организации наказание неэффективно, тогда как отрицательное подкрепление приводит к положительному результату.

Гашение - процесс, при котором заранее изученные реакции или действия не подкрепляются. В этом случае установки, ожидания и стремления индивида остаются нейтральными. Это состояние и будет представлять собой желательное в данной ситуации поведение.

Согласно бихевиористским теориям, ни одно из подкреплений не может использоваться один раз, поскольку в этом случае теряет смысл сама идея подкрепления. Вместе с тем повторение подкреплений не должно быть беспорядочным; более того, частоту подкрепления нужно выбирать четко соответствующей управленческой ситуации. Наиболее эффективного воздействия на поведение членов организации можно добиться, используя специально разработанный обоснованный график подкреплений.

Некоторые П/О психологи используют инструментальное обусловливание к рабочему месту, это называется теорией подкрепления. Подкрепление может изменить наше поведение, так как оно изменяет наши ожидания. Широкое разнообразие компаний - сети быстрого питания, больницы и вооруженные силы - пробовали увеличить мотивацию рабочих с помощью списка (набора) позитивных подкреплений.

Эффективность подкрепления показывают снова и снова. И всё же существуют проблемы его использования как мотивационной техники. Один вид проблем появляется, когда компания меняет список подкреплений.

Другая проблема появляется из-за индивидуальных различий: то, что подкрепляет одного человека, не будет подкреплять другого, поэтому однотипная программа наград мало вероятно будет эффективным для всех работников. Третья проблема связана с явлением исчезновения: организации иногда вводят программы, а затем отменяют их. Если рабочие получали специальные награды, как продавцы универсального магазина получают свободное время и оплату за выполненные продажи, их мотивация резко упадёт, когда награды будут отменены. Многие работники начинают работать даже менее эффективно, чем они делали это до введения программы.

Рассмотрев основы современных взглядов на мотивацию деятельности человека видно, что *истинные побуждения*, которые заставляют отдавать работе максимум усилий, чрезвычайно сложны. Деньги — это наиболее очевидный способ, которым организация может вознаградить сотрудников. Противоречивые оценки количества денег, необходимых для мотивации эффективных действий, восходят еще к временам зарождения теории человеческих отношений. Лишь овладев современными моделями мотивации, руководитель предприятия сможет значительно расширить свои возможности в привлечении подходящего работника к выполнению задач, направленных на достижение целей организации.

ОБУЧЕНИЕ СОТРУДНИКОВ

Профессиональное обучение - процесс формирования у сотрудников организации специфических профессиональных навыков посредством специальных методов подготовки.

Внутрифирменное обучение - особая схема организации подготовки взрослых. Как правило, такие программы создаются специально для конкретного предприятия и ориентированы на развитие персонала с учетом изменений в организации.

Обучение персонала для большинства организаций в настоящее время приобретает особое значение. Это связано с тем, что работа в условиях рынка предъявляет высокие требования к уровню квалификации персонала. Знания, навыки установки, которые помогали успешно работать еще вчера, сегодня теряют свою актуальность, что ставит большинство отечественных организаций перед необходимостью подготовки сотрудников к происходящим изменениям.

Разработка и реализация системы обучения персонала состоит из следующих шагов:

1. Определить: потребности персонала в обучении, уровень профессионального и личностного развития сотрудников, целесообразность обучения тех или иных сотрудников.
2. Разработать: систему учебных мероприятий, включающих контроль за усвоением знаний и формированием навыков, систему поддержки результатов обучения.
3. Включить систему обучения в систему мотивирования/ стимулирования персонала.
4. Организовать обучающие мероприятия (лекции, семинары, тренинги, рабочие группы и т.д.), адаптированные к потребностям и особенностям вашей компании.
5. Получить "обратную связь" по результатам обучения.

Оценка потребности в обучении

Планирование программ подготовки - составная часть общего планирования трудовых ресурсов наряду с расчетом потребности в персонале, составлением планов набора, планированием карьеры.

В целях определения потребности в обучении и планировании образования целесообразно:

- использовать результаты оценки труда и персонала, выявляющие проблемы, с которыми сталкиваются работники;
- анализировать план технического обновления;

- оценивать специфику общих программ подготовки, которую проходят студенты колледжей и университетов, приходящих на работу в организацию;
- диагностировать средний уровень подготовленности новых сотрудников.

Внутрифирменное обучение

Консультационная работа во внутрифирменном обучении представлена двумя основными подходами:

Экспертный подход предполагает возможность подготовки программы развития на базе знаний и опыта консалтера. В его задачи входит проведение диагностики и подготовка плана изменения ситуации. Консультант в рамках такого подхода выступает как носитель экспертного знания, которое может быть применено к конкретной ситуации сложившейся в организации. Как правило, такой специалист может работать достаточно независимо от персонала, в основном ориентируясь на нормы сложившиеся в той или иной сфере профессиональной деятельности.

В экспертном консультировании программа обучения должна снабдить слушателей знаниями о типичных проблемах, с которыми они могут столкнуться в профессиональной деятельности, нормах их решения. То есть целью является передача знаний.

Процессуальный подход предполагает возможность подготовки программы развития только в процессе совместной работы с персоналом компании. Здесь большое внимание уделяется не только диагностике ситуации, но и существующей корпоративной культуре, специфике норм и требований к персоналу, традициям, ценностям и самой истории фирмы. В рамках данного подхода, проект предполагаемых действий, может быть создан, и главное, реализован только при участии управленческого состава организации. Естественно, что к персоналу предъявляются дополнительные требования, связанные в первую очередь с ориентацией на партнерское взаимодействие с консалтером и возможностью активного участия в консультационном процессе.

В процессуальном консультировании у слушателей кроме набора профессиональных знаний должна сформироваться установка на изменение, овладения новыми формами индивидуального поведения и развития способов групповой деятельности. То есть целью является не столько передача знаний, сколько формирование ориентации на изменение индивидуального и группового поведения.

Выбор метода обучения

Методы обучения можно разделить на две основные категории: _____

Одна из основных проблем, возникающих при разработке обучение на рабочем месте обучение вне рабочего места обучения — проблема выбора метода, при помощи которого передается информация участникам.

Обучение на рабочем месте отличается своей практической направленностью, непосредственной связью с производственными функциями сотрудника, предоставляет, как правило, значительные возможности для повторения и закрепления вновь изученного.

Инструктаж представляет собой разъяснение и демонстрацию приемов работы непосредственно на рабочем месте и может проводиться как сотрудником, давно выполняющим данные функции, так и специально установленным инструктором. Инструктаж, как правило, ограничен во времени, ориентирован на освоение конкретных операций или процедур, входящих в круг профессиональных обязанностей учащегося.

Ротация представляет собой метод самостоятельной подготовки, при которой 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 учебного эффекта ротация оказывает положительное влияние на мотивацию сотрудника, помогает преодолевать стресс, вызываемый однообразными производственными функциями, расширяет социальные контакты на рабочем месте.

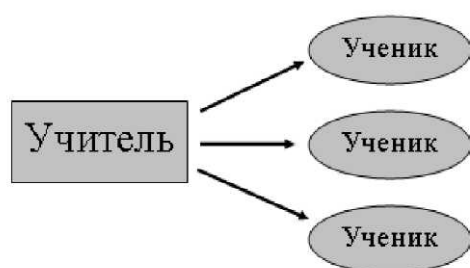
Наставничество является традиционным методом обучения, особенно распространенным там, где практический опыт играет исключительную роль в подготовке специалистов. Данный метод требует компетенции и особого склада характера наставника, которым практически невозможно стать по распоряжению сверху.

Обучение вне рабочего места дает учащемуся возможность абстрагироваться от сегодняшней ситуации на рабочем месте и выйти за рамки традиционного поведения. Такая практика способствует формированию принципиально новых поведенческих и профессиональных компетенций.

С первых дней существования просвещения и до сегодняшнего дня сложились и получили широкое

распространение в общем три формы взаимодействия преподавателя и учащихся: **Пассивная форма** - Педагог является основным действующим лицом и управляющим ходом занятия, а учащиеся выступают в роли пассивных слушателей.

Схема 1 (пассивный метод)



Наиболее известный метод пассивной формы взаимодействия является - лекция. Несмотря на видимые плюсы - изложение большого объема учебного материала в короткий срок и возможность расстановки необходимых акцентов, такой метод не всегда продуктивен, так как практически отсутствует обратная связь, преподаватель не контролирует степень усвоения материала, в связи с этим не может внести коррективы в ход обучения.

Схема 2 (активный метод) *Активная форма* - здесь преподаватель и учащиеся взаимодействуют друг с другом в ходе

Ученик занятия. Если пассивные методы предполагали

автократный стиль взаимодействия, то активные больше

Учитель

Ученик предполагают демократический стиль.

Особенности, характеризующие

Ученик

активные методы [2]:

реализация возможна лишь через совместную деятельность педагога и учащихся;

принудительная активизация мышления обучаемого (вынужденная активность), т.е. учащийся должен быть активным независимо от его желания;

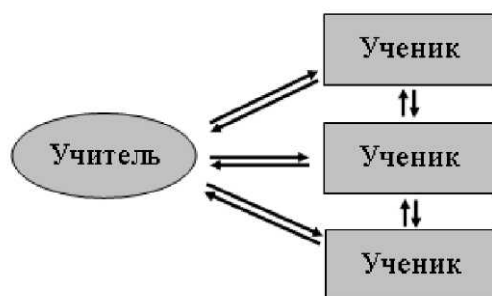
обеспечение постоянной вовлечённости учащихся в учебный процесс, так как их активность должна быть достаточно устойчивой и длительной;

самостоятельная выработка решений, повышенная степень мотивации и эмоциональности учащихся;

постоянное взаимодействие учащихся и преподавателей в процессе диалогической и полилогической форм организации учебного процесса;

проявление рефлексивной самоорганизации деятельности педагога и учащихся в совместной учебной деятельности «учение-обучение».

Схема 3 (интерактивный метод)



Многие между активной и интерактивной формой проведения ставят знак равенства, однако, несмотря на общность, они имеют различия.

Интерактивная форма, в отличие от активной, ориентирована на более

широкое взаимодействие учащихся не только с преподавателем, но и друг с другом.

Способы участия преподавателя могут быть самыми разнообразными, но не навязыванием своего мнения. Управление ходом дискуссий происходит через постановку проблемных вопросов, требующих продуктивного мышления, творческого поиска истины.

Из наиболее популярных методов делового обучения, интерактивной формы взаимодействия, можно назвать: творческие задания, работа в малых группах, кейс-стади, дискуссия, организационные, ролевые, деловые и имитационные игры (игровое моделирование).

В распоряжении бизнес-тренера имеется множество способов подачи материала. Подобно тому, как разные дороги ведут к одному пункту назначения, существует ряд различных подходов, способствующих достижению целей просвещения. Использование разнообразных техник не только способствует сохранению внимания и работоспособности группы, но и отражает реальные жизненные ситуации, в которых может возникнуть необходимость одновременного использования нескольких моделей поведения.

Система внутрифирменной подготовки может быть эффективной только в том случае, если будет проанализировано существующее положение, оценена перспектива и сформирован образ желаемого будущего, спрогнозированы изменения, подготовлены проекты изменения, определены сроки и затраты.

Оценка учебных программ

Некоторые специалисты по обучению, полагают - раз заказчик не просит отчитываться за результаты тренинга - то делать это не обязательно. Как правило, они действительно не просят доказывать ценность учебных программ и даже говорят, что довольны ими. Однако когда настанет время, считать бюджет и руководство даст привычную директиву «затянуть пояса потуже», догадайтесь, какую строку бюджета вычеркнут прежде всего? Тренинги!!!

Оценивая учебную программу, необходимо определить: Во-первых - является ли данная форма подготовки эффективной, и какую пользу от просвещения работников получает организация. Необходимо выяснить *в какой степени в итоге были достигнуты цели обучения*. Программа не позволяющая достичь требуемого уровня знаний, рабочих показателей, добиться изменения навыков или установок в нужном направлении, должна быть изменена или заменена другой.

Во-вторых необходимо убедиться в том, что изменения произошли именно в результате обучения. Для этого необходимо сравнить

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

профессиональную эффективность работников до и после подготовки и сопоставить эти показатели с производственными показателями работников, не участвовавших в проекте.

На сегодняшний день исходной для построения многих систем оценки эффективности обучения является *модель Киркпатрика* (Donald Kirkpatrick), предложенная автором еще в 1959 году. Исследователь выделяет четыре уровня оценки:

- 1 уровень **реакция** (как участники тренинга оценивают свою программу подготовки);
- 2 уровень **усвоение** (какие знания, навыки или установки были приобретены во время тренинга);
- 3 уровень **поведение** (как участники воплощают приобретенные знания и навыки в процессе работы);
- 4 уровень **результаты** (какие результаты были достигнуты благодаря тренингу).

Методы и инструменты оценки обучения

Уровень реакции. Мотивация к обучению является критическим фактором его успешности - люди учатся лучше, когда они позитивно относятся к целям и к самой ситуации образования, а также к тренеру. На этом уровне фиксируются субъективные мнения, суждения и оценки участников тренинга. Оцениваться может как тренинг в целом, так и его отдельные части или аспекты.

Наиболее распространенный способ получения обратной связи от группы - *анкетирование*. Также можно использовать такие способы фиксации оценок участников, как *ведение дневников, написание эссе, коллаж, мишень или «дартс»* проведение *группового обсуждения* или *итогового занятия* по завершении тренинга. Информация, полученная с помощью таких методов, менее структурирована и стандартизована, ее сложнее обрабатывать. Эти методы требуют квалифицированной интерпретации собранных данных.

ГЛЕИШС[^] что нас интересует на Ключевой вопрос: достигнуты ли этом уровне
(при любых способах цели обучения с точки зрения оценки) -

эмоциональное состояние участников тренинга? участников, интерес, внимание, их мнение о качестве тренинга (полезность, уровень сложности материала и упражнений).

Уровень усвоения. При разработке Ключевой вопрос: чему программы тренинга ставятся реальные научились участники? прагматичные цели - помочь людям повысить результативность деятельности на

рабочем месте или освоить новые технологии. Поэтому на уровне усвоения оценивается, насколько усовершенствовались знания, развились умения и изменились установки участников, что они смогут использовать на своем рабочем месте.

Оценить произошедшие изменения можно только в сравнении с исходным уровнем знаний, умений и установок (или с принятыми корпоративными стандартами). Поэтому так важно еще на этапе подготовки программы тренинга параллельно разработать и четкие методики измерения результатов:

- Какие знания приобрели участники?
- Какие умения были улучшены (или какие новые сформированы)?
- Какие установки изменились?

На этом этапе традиционно используются такие методы оценки, как профессиональные и поведенческие тесты, тематические опросники, контрольные упражнения, наблюдение и т. д. Оценивать прогресс участников в результате подготовки необходимо индивидуально, прогресс общегрупповой работы (при необходимости) оценивается дополнительно -например, если тренинг проводился для проектной группы.

Результаты оценки на этом этапе на самом деле важнее для тренера, чем для участников, поскольку он может понять насколько эффективной оказалась выбранная стратегия и методы преподавания.

Уровень поведения. Цель тренинга - помочь участникам усовершенствовать знания и навыки для того, чтобы лучше выполнять свою работу. Говоря о «поведении», Киркпатрик прежде всего имел в виду результаты поведения на рабочем месте. Поэтому на данном уровне важно оценить практические результаты тренинга: используются/реализуются ли приобретенные участниками знания, умения и установки в рабочих ситуациях (в отличие от учебных) и насколько успешно.

Ключевой вопрос: применяют ли участники новые знания и умения поведения на рабочем месте? Оценить изменения «на глазок» - «иногда использует», «стал работать лучше/быстрее» и т. д., конечно, можно. Часто этим руководствоваться ограничивается, хотя такой «метод» мало что дает для оценки эффективности обучения. Но полезную информацию можно получить, только используя четкие методы измерения. Как правило, они разрабатываются для каждого конкретного тренинга еще на этапе планирования его программы.

Для сравнения нового рабочего поведения с прежним (или с установленными корпоративными стандартами) используются как *формальные* методы (квалификационный экзамен, аттестация, выполнение

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

контрольных заданий на рабочем месте), так и *неформальные* (структурированное наблюдение, ведение рабочих дневников и т. д.).

Подготовка сотрудников имеет смысл для организации лишь в том случае, если они в результате работают быстрее, качественнее, лучше. Этот вид оценки проводится только спустя некоторое время после завершения тренинга, когда участники смогут попрактиковаться в применении новых знаний и умений на рабочем месте. Оценку может проводить и тренер и тренинг-менеджер, также обязательно привлекают непосредственных руководителей участников тренинга.

Уровень результатов. Компания вкладывает деньги в образование своих сотрудников для того, чтобы провести определенные изменения: повысить производительность труда, снизить издержки, освоить новую продукцию, внедрить новое оборудование и технологии и т. п. Поэтому необходимо оценить влияние результатов обучения на деятельность всей организации. Это также финальная оценка тренинга в целом.

Ключевой вопрос: каковы
бизнес Результаты
тренинга?

На практике достаточно трудно

изолированно оценить влияние учебной программы (тем более отдельного тренинга) на изменение деятельности крупной организации.

Скорее можно установить связь между обучением и организационным развитием. Тем не менее, для такой формы оценки используют различные бизнес-показатели (конечные, и промежуточные): увеличение продаж, сокращение издержек, текучести кадров и т. д. Оценить влияние результатов проекта на повышение эффективности организации в целом можно по различным направлениям:

- финансы;
- клиенты (маркетинговые показатели);
- внутренние аспекты (усовершенствование бизнес-процессов);
- обучение (трансформации корпоративной культуры, поддерживающие новые ценности - изменения, инновации, личностный рост).

Можно заметить, что по мере продвижения с первого по четвертый уровень, процесс оценки становится все более сложным и затратным (с точки зрения и временных и финансовых затрат). Чаще всего эффективность тренинга (и даже крупных корпоративных проектов) оценивается только на первом уровне. Это наиболее простой вид оценки, предоставляющий наименее ценную информацию. Измерение результатов на четвертом уровне - влияние на деятельность организации в целом - дает наиболее ценную информацию, но оно значительно труднее, поэтому используется реже.

При оценке эффективности тренинга необходимо иметь в виду еще один аспект этого вопроса. Хорошее первоначальное просвещение позволяет команде достаточно быстро достичь приемлемого уровня выполнения работы. Однако через некоторое время производственные показатели нередко начинают ухудшаться. Часто у сотрудников, прошедших подготовку, возникает чувство нереализованности своих возможностей и недовольство собой.

Причины таких негативных явлений, как правило, не связаны с тренингом, они лежат в сфере управления. Если на старом месте работы ничего не изменилось (ни организация деятельности, ни формы постановки задач, ни сферы ответственности, ни система стимулирования), работники не смогут применить там новые знания и навыки. Все это вызывает чувство неудовольствия. Готовность компании воспользоваться результатами обучения также во многом зависит от организационного климата. Нередко и само направление на учебу дает работникам ложные надежды, связанные с улучшением условий работы, продвижением по службе и т. д. Если после тренинга никаких изменений в карьере не происходит, сотрудник начинает негативно относиться не только к своим руководителям, но и к тем, кто его обучал.

Разового тренинга недостаточно для того, чтобы добиться устойчивых изменений в профессиональной деятельности или поведении сотрудников. Долгосрочный стабильный эффект дает только *систематическое* и *системное* обучение. Повысить эффективность тренинга могут специальные *программы закрепления навыков* (посттренингового сопровождения), помогающие отслеживать проявление новых форм поведения в реальных рабочих ситуациях, проводящие «точечное» дообучение тех, кому это необходимо.

Хорошо организованное внутреннее обучение позволяет провести диагностику сильных и слабых сторон компании, увидеть ее скрытые резервы и нереализованный пока потенциал сотрудников. Грамотно выстроенная система внутрикорпоративной подготовки (разработанная с учетом целей организации в целом, задач конкретного подразделения и потребностей личности) напрямую влияет на успешность работы всей компании, улучшает ее финансовые результаты, наращивает конкурентоспособность. Она повышает мотивацию сотрудников, эффективность индивидуальной и групповой работы; позволяет новичкам ускорить адаптацию в организации, узнать специфику работы; зачисленным в кадровый резерв дает возможность быстрее приобрести навыки и знания, необходимые для продвижения.

МАТЕРИАЛЫ К СЕМИНАРСКИМ ЗАНЯТИЯМ

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

ТЕХНОЛОГИИ ПОИСКА И ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА МЕТОДЫ ОЦЕНКИ КАНДИДАТОВ

Анализ потребности в кадрах

Прежде чем запустить в действие механизм отбора и найма кадров, вам необходимо рассмотреть свои потребности и особо обратить внимание на каждое вакантное место, которое вы хотите заполнить. Желательно также провести общий анализ политики найма. Зачем беспокоиться и тратить на кампанию по найму кадров, если вы можете решить свой кадровый вопрос внутри организации и избежать утечки персонала? Зачем тратить деньги на рекламу, если ваши условия труда настолько непривлекательны, что только отпугивают потенциальных кандидатов?

Единственный способ, при помощи которого можно получить информацию о потребности в кадрах, это вменить в обязанность руководителям подразделений регулярное представление сведений о том, сколько им требуется людей, какие люди им нужны и когда они им нужны. Нужно, чтобы их запросы были обоснованы необходимостью развития их деятельности, организационными изменениями, потребностью в дополнительном опыте или навыках или заменой увольняющихся или уходящих на пенсию. Это дает отделу кадров возможность проанализировать требования в целом, обобщить проблемы найма, подготовить программы действий и, по необходимости, оспорить прогнозы, если имеется подозрение, что данные завышены или, что менее вероятно, занижены. Кроме того, необходимо знать размер текучести кадров с тем, чтобы учесть будущие потери.

Допустим, кто-то увольняется или необходим на данной должности другой человек, или дано задание на укомплектование вновь создаваемой должности или группы должностей. Искушение немедленно поднять трубку и связаться со службой занятости, знакомыми, дать рекламное объявление. Не надо ему поддаваться.

Вы уверены, что вам действительно нужна замена? Действительно ли необходим еще один человек? Нужно ли вам искать кого-либо за пределами организации? Есть ли какие-нибудь альтернативы выполнения этой работы? А что, если выдвинуть кого-то из работников организации?

На все вопросы необходимо ответить, прежде чем предпринять какие-либо действия по набору кадров. Люди иногда уходят, потому что у них мало работы. Если это так, то зачем искать им замену? Штаты отделов могут быть раздуты. Консультанты по организации и методам труда скажут вам, что они всегда могут сократить штаты в крупных управленческих отделах на 10-15 %,

не нанося ущерба эффективности труда. И они обычно правы. Необходимо тщательно рассмотреть каждый вопрос о замещении или привлечении дополнительных кадров и убедиться, что этот запрос обоснован.

Полезно было бы иметь стандартный бланк заявки потребности в кадрах, заполняемый обычно руководителями подразделений один раз в квартал/полугодие, а для рабочих должностей с высокой текучестью ежемесячно.

Бланк заявки потребности в кадрах (структура бланка)

Потребность в кадрах от (Ф.И.О., должность, подразделение)

В отдел кадров Дата

Требования

Наименование должности

Постоянная/временная работа

(если временная, указать период с _____ по _____)

Уровень заработной платы (оклад + премия)

К какой дате требуется работник

Краткое описание основных обязанностей

Требуемое образование/квалификация

Требуемый практический опыт работы

Основные навыки, умственные или личностные требования

Возрастные ограничения (если имеются)

Кто будет руководителем работника (должность, ф.и.о.)

Кто будет в подчинении у работника (колво работников по должностям)

Если это замещение увольняющегося работника, заполните следующие графы:

Ф.и.о. заменяемого

Должность

Заработная плата

Дата увольнения работника (оклад + премия)

Причина увольнения

Производительность/качество работы (ненужное зачеркнуть):

Выше среднего Удовлетворительно Неудовлетворительно

Если это расширение штатов, заполните следующие графы:

Чем вызвана потребность в расширении?

Объясните, почему невозможно избежать этого расширения при помощи организационных или других изменений.

Расширение штатов согласовано:

Подпись, дата, должность, ф.и.о. руководителя подразделения

Примечание: При запросе новой должности приложите должностную инструкцию.

Если после проведения этой работы решено, что потребность в кадрах все-таки имеется, следует рассмотреть возможность перевода или выдвижения из работников внутри самой организации. Это производится путем прямого анализа личных дел или состава резерва (если, конечно, он существует в организации не для галочки). Если ничего не приходит на ум, следует подумать о рекламе внутри организации. Здесь есть подводные камни. Внутреннее рекламирование дает всем равные возможности, но может вызвать разочарование, если в конце концов будет выбран кандидат со стороны. Работники могут подумать, что вся процедура была обманом, как это иногда бывает. В любом случае в рекламном объявлении внутри организации нет необходимости так характеризовать должность или организацию, как это делается во внешней рекламе. **Необходимо только указать:**

- название должности, ее место в организационной структуре и краткое описание обязанностей;
- требуемые квалификация, опыт и личные качества;

- условия труда заработная плата (где возможно), прочие выплаты и льготы, особые условия, такие как командировки или необычные рабочие часы;
- процедура подачи анкет (автобиографии).

Некоторые организации даже стимулируют своих работников, выплачивая им премии, если рекомендуемый ими работник принимается в организацию.

Анализ сильных сторон вашей организации

Установление и устранение причин увольнения и средств закрепления кадров является необходимым, но в какойто степени негативным подходом. Вам следует также рассмотреть и сильные стороны вашей организации, такие как интересная работа, возможности обучения и повышения квалификации, перспективы продвижения по службе, страхование, льготы и пособия для работников. Эти факты необходимо сравнить с теми, которые предлагают конкуренты, и составить список наиболее выгодных пунктов. В какойто степени кандидаты предлагают себя сами, но они также и покупают то, что организация может им предложить. Если рынок труда является рынком покупателей, организация, которая предлагает себя кандидатам, должна изучить их требования в соотношении с тем, что она может предложить. Их требования можно выразить в шести пунктах:

- заработная плата;
- перспективы;
- обучение;
- заинтересованность;
- условия труда;
- надежность организации.

Итак, Ваши действия в анализе потребности в кадрах.

1. Рассмотрите потребности в наборе кадров для выявления нехватки персонала и создания базы для программы планирования набора кадров.
2. Просмотрите штатные расписания, планы по труду и убедитесь, что запросы реалистичны.
3. Просмотрите первоочередные запросы о замещении или наборе дополнительных кадров и убедитесь, что эти запросы обоснованны.
4. Прежде чем приступить к набору кадров со стороны, убедитесь, что в организации нет ни одной подходящей кандидатуры. Рассмотрите возможных кандидатов и/или дайте объявление внутри организации.
5. Проанализируйте причины текучести кадров или трудности с набором персонала и примите соответствующие меры.
6. Проанализируйте сильные стороны вашей организации и постарайтесь использовать их в программах набора кадров.

Тест для руководителя N 1. "Готовы ли Вы к подбору персонала?"

1. Напишите название должности, которую Вы планируете закрыть.
2. Какие проблемы Вы хотите решить, приняв на работу данного специалиста?
3. Найдите должностную инструкцию на заявленную Вами должность.
4. Сравните совпадение должностных обязанностей и проблем, которые Вы хотели решить подбором нового работника.

Обработка результатов:

- Если Вы сумели ответить более чем на 3 вопроса, у Вас высокий шанс решить поставленные задачи и найти необходимого Вам специалиста.
- Если Вы сумели ответить на 2 вопроса, Вы сильно рискуете потратить деньги впустую. Подобранный Вами специалист может не решить Ваши проблемы.
- Если Вы не смогли ответить хотя бы на один из поставленных вопросов, Вам лучше не начинать подбор персонала, Вы не готовы к нему.

Конечно, к результатам теста можно отнестись скептически, но все же следует хорошо просчитать риски, которые Вы, как руководитель несете, подбирая персонал непрофессионально.

Каким образом подбирать персонал с минимальными затратами и максимальной эффективностью? Самый простой способ - обратиться в кадровое агентство, которое за определенную (сразу оговоримся немаленькую сумму) решит Ваши проблемы. Такой способ приемлем для компаний среднего и крупного бизнеса, а также по вакансиям, от эффективности которых зависит жизнеспособность компании в целом. Если Ваша компания еще не может позволить себе большой бюджет на эти цели у Вас один выход - подбирать персонал самостоятельно. Головной боли Вам не избежать, но деньги можно экономить.

Тест для руководителя N 2. "Каким способом подбирать персонал, или готов ли я профессионально подбирать персонал?"

Готовы ли Вы:

1. Отказаться от выполнения своих непосредственных обязанностей на неопределенное время?
2. Остаться без телефонной связи, так как все телефоны будут заняты звонящими кандидатами?

3. Потратить массу времени на чтение резюме кандидатов?
4. Отложить важные встречи, чтобы встретиться с кандидатами на должность?
5. В течение неопределенного времени видеть в своем офисе огромное количество посторонних людей?
6. Не спать ночами, обдумывая, кто же Вам больше подходит, и мучительно вспоминать кандидатов прошлого месяца?
7. С радостью представить кандидата сотрудникам компании?
8. Понять, что вы выбрали не того?
9. Начать все заново?

Обработка результатов:

За каждый положительный ответ поставьте 1 балл.

Если сумма баллов от 1-3.

Вы относитесь к числу руководителей, которые ценят свое время и не намерены тратить его на бесполезные действия. Вы потенциальный клиент кадрового агентства, так как считаете, что все проблемы должны решать профессионалы.

Если сумма баллов от 3-5.

Вы относитесь к числу руководителей, которые привыкли держать руку на пульсе своей компании. Вы готовы пожертвовать своим временем, чтобы решить кадровую проблему. Но Вы не готовы совсем отказаться от работы ради этого.

Если сумма баллов больше 5.

Вам не стоит обращаться в кадровое агентство ни при каких условиях. Со всем их профессионализмом они не смогут обеспечить Вам удовольствие от процесса подбора. Весь этот тернистый путь Вы должны пройти от начала до конца самостоятельно.

Какими бы не были результаты Вашего теста, Вы, уважаемый руководитель, должны понять, что подбор персонала дело очень тонкое, требующее больших эмоциональных, физических, временных затрат. Оправдать Ваши затраты может только качественно подобранный специалист. А значит нельзя подходить к решению этой проблемы непрофессионально, без определенной степени подготовки.

Приложение к книге Харви Маккея «Акулостойкость» 20 самых разоблачаемых вопросов для собеседования, предложенных Куртом Эйнштейном

1. За что вас критиковали в последние четыре года?
2. Соглашаетесь вы или спорите, и почему?
3. Как вы себе представляете свое положение через 3-5 лет?

- 3 а Как вы собираетесь это осуществлять?
4. Что бы вы изменили в этой работе, чтобы она стала идеальной?
- 4 а Как бы вы описали наиболее близкого к идеалу и наиболее далекого от идеала начальника для себя?
5. Какие из своих должностных обязанностей вы выполняете с наибольшим удовольствием?
6. Как бы вы описали себя с помощью трех прилагательных?
- 6 а Как бы ваши подчиненные описали Вас с помощью трех прилагательных?
7. Считаете ли вы, что вы хвалите достаточно?
8. Что вы сделаете, если обнаружите, что коллега фальсифицирует записи расходов?
9. Что вы будете делать, если компания, в которой вы только начали работать, предоставит вам 3000 \$ на расходы по вашему усмотрению в течение первого года?
10. Если вам предоставят выбор, предпочтете ли вы составлять планы или же осуществлять их?
11. Назовите 3 ситуации, в которых Вам не удалось добиться успеха. Почему?
12. Когда вы увольняете кого-то, то какова ваша основная цель? Почему?
13. Какую цель вы осуществляете, принимая эту должность?
14. Что бы вы изменили в этой работе, чтобы она стала идеальной?
15. Мы все временами привираем. Можете ли вы сказать что-нибудь, что не совсем соответствует истине? Приведите три примера, когда вы это делали?
16. Кокой пользы можно ожидать от угроз как метода заставить работника работать лучше?
В каком случае вы могли бы воспользоваться этим способом?
17. Если Вы столкнетесь с серьезными трудностями на этой работе, какого рода они могли бы быть?
18. Что вы боитесь обнаружить на этой работе (желательно назвать не менее трех пунктов)?
19. У всех есть какие-то негативные черты, которые хотелось бы исправить. Не так ли? Назовите три свои черты, которые вы хотели бы исправить.
20. Как вы мотивируете деятельность других?

Кейс

**Как при собеседовании при отборе кадров выявить желания
выполнять работу**

Разработайте структурированное интервью с использованием вопросов раскрывающих суть необходимых качеств на заполняемую должность.

Первая группа вопросов направлена на выявление самооценки понимания работы и того, что необходимо для выполнения этой работы.

Эти вопросы помогут распознать, будет ли кандидат выполнять критические аспекты работы и тратить на это свое время, или же он будет уклоняться от выполнения неприятной, но необходимой работы и выполнять вместо этого менее важные обязанности.

"Какие личные качества, по-вашему, необходимы для успешного выполнения этой работы?"

Во время подготовки должностной инструкции и спецификации личности вы изучали, какие личные качества необходимы для выполнения данной работы. Теперь необходимо определить степень пригодности кандидата. Вы задаете следующий вопрос: "Какими из этих качеств обладаете вы?" Потом вы можете захотеть спросить кандидата, какие из этих качеств он считает своими главными достоинствами и какие качества требуют дальнейшего развития. Обладая этой информацией, вы можете задать вопрос, связанный с поведением, который требует специального примера. Например: "Приведите пример, связанный с вашей теперешней работой, который бы демонстрировал вашу настойчивость".

"Что вы можете сказать о ваших успехах до настоящего времени?"

Этот вопрос поможет вам выявить самооценку кандидата. За этим вопросом хорошо задать следующий вопрос: "Задним умом, каким образом вы могли бы улучшить ваши успехи?" Этот второй вопрос помогает выяснить способность к решениям, объективность и эмоциональную зрелость кандидата. Очень важно помнить, что все эти вопросы, связанные с выявлением самооценки, позволяют выявить людей, которые придерживаются о себе хорошего мнения, потому что люди обычно так же гордятся своей работой, как они гордятся собой. В конце концов, все мы являемся продолжением своих профессий.

"Считаете ли вы, что вы преуспели?"

Этот вопрос, очевидно, даст вам только утвердительный или отрицательный ответ, и это хорошо потому, что вы планировали его как первую часть вопроса, состоящего из двух частей. Вслед за этим задайте всеобъемлющий вопрос: "Почему?" Выслушивая ответы, будьте внимательны в отношении самомотивации, организованности и настойчивости.

"Как вы расцениваете свое положение среди других сотрудников?"

Этот вопрос, представляющий собой вариацию на тему, предназначен для зондирования самооценки, поэтому при ответе на него ожидайте скорее субъективности, чем объективности. С другой стороны, кандидат может интерпретировать вопрос как требование фактических ответов, как, например: "Я второй человек в отделе". В большинстве случаев вопрос интерпретируется таким образом редко, поэтому не забудьте сверить ответы с рекомендациями. Независимо от ответа на этот зондирующий вопрос, вашим следующим вопросом будет: "Использовали ли вы все свои способности при выполнении этой работы?" Этот вопрос является для большинства людей нетрудным, но вы всегда должны опасаться, что примете на работу человека, для которого будет достаточно греться в лучах прежней славы.

"Что вы сделали такого, чем вы могли бы гордиться?"

Этот вопрос покажется кандидату безобидным, но ответ на него расскажет вам многое о его представлении о работе и о том, какие области работы представляются ему важными. Совпадают ли эти области с областями, которые вы считаете важными для предполагаемой работы? Отсутствие каких-либо достижений, которыми можно было гордиться, говорит о том, что ваш кандидат либо излишне скромнен, либо ограничен в способностях и желании работать, и в обоих случаях это может представлять проблему.

"Какую черту вашего характера вы считаете наиболее сильной?"

Этот вопрос является наиболее общим из всех вопросов, используемых при собеседовании. И, возможно, наиболее общепринятым ответом является ответ: "Я хорошо уживаюсь с людьми". Если эта работа не связана с людьми, то вы определили проблему: независимо от других атрибутов этот общительный кандидат, вероятно, никогда не подойдет для работы ночным сторожем.

Этот вопрос задавался так часто вместе с родственным ему вопросом "Что вы считаете вашей самой большой слабостью?", что они оба начинают терять свою силу во всех случаях, за исключением найма молодежи. Прислушайтесь к ответам, которые вы получаете на оба эти вопроса, и если они звучат слишком гладко, то это будет хорошей возможностью задать ряд других вопросов, устанавливающих сильные черты и слабости кандидата.

"Расскажите мне о какой-нибудь обязанности, которую вы выполняли с удовольствием".

Из ответа кандидата вы узнаете, как он любит проводить время. Является ли эта обязанность первостепенной рабочей функцией? Вы должны также вслед за этим задать вопрос: "И что вы сделали для того, чтобы справиться с этой обязанностью?"

"Расскажите мне о каком-нибудь проекте, который действительно взволновал вас".

Это еще один способ прощупать кандидата, имеющийся в вашем распоряжении. Этот вопрос может быть связан с последующими вопросами, которые устанавливают, что случилось с проектом, как обернулось дело, какие возникли проблемы, как с этими проблемами справились и, что наиболее важно, привел ли очевидный энтузиазм кандидата к каким-либо недосмотрам или просчетам.

Способность ладить с другими людьми

Желание выполнять работу может принимать многие формы, и все же способность уживаться с другими людьми, особенно с людьми, которые проводят свои рабочие часы в вашем отделе, является ключевым элементом, который часто не учитывается во время процедуры приема на работу. Ниже приводится ряд вопросов, которые разработаны для того, чтобы вы получили представление, каким образом каждый кандидат работает и взаимодействует с другими людьми. Вам, вероятно, придется работать с wybranными вами кандидатом ежегодно в течение пятидесяти недель, поэтому предварительно установите, какой кандидат укоротит вашу жизнь или карьеру.

Подходящим временем и местом для этих вопросов будет время после того, как вы с кандидатом обошли отдел и поздоровались с двумя-тремя сотрудниками. Вопросы тогда покажутся более естественными.

"Приходилось ли вам работать раньше с такой группой?"

И тут же следующий вопрос: "Расскажите мне об этом" или "Как вам это удавалось?" Последний вопрос хитроумный, он подразумевает, что ситуация имела свои проблемы и требовала определенного "старания". В этом случае при ответе выявится эмоциональная зрелость и взрослый подход к уживаемости или же вы увидите предупреждающий флаг, когда кандидат говорит: "Понимаете ли, сначала я всегда считаю необходимым рассказать людям о своем отношении к ... и тогда..." - из таких автократов могут иногда получиться эффективные лидеры, но из них никогда не получатся сослуживцы, с которыми приятно было бы работать.

"Приходилось ли вам много работать одному на вашей прежней работе?"

Задавая этот вопрос, вы хотите установить, может ли человек, будучи частью коллектива, работать самостоятельно. При всех очень ценных разговорах о коллективном творчестве мы, тем не менее, не должны забывать, что каждый коллектив состоит из индивидуумов, которые должны быть инициативными. Как руководитель, вы не можете выделять время на то,

чтобы каждое утро поднимать при помощи подъемного крана каждого члена вашего коллектива.

"Расскажите мне о случае, когда вам потребовалось понимание ситуации другого сотрудника, чтобы вы могли выполнить вашу работу. Как вы добились этого понимания, и с какими проблемами столкнулись?"

Насколько этот человек считается с точкой зрения другого лица? Просветив вас относительно способности кандидата ладить с другими сотрудниками, этот вопрос также прощупывает способность выслушивать мнение других людей и искусство анализа.

"Как вам удается добиться понимания других людей при работе с ними?"

Это еще один вопрос, который охватывает родственные области способности анализировать и группового взаимодействия. За этим следует вопрос: "Способны ли вы предсказать их поведение?" Хороший вопрос, на который может последовать несколько интересных ответов, как это бывает и со всеми ответами на ваши зондирующие вопросы; помните, что ответы часто бывают естественно субъективными. Здесь хорошо бывает спросить о нескольких специфических примерах для иллюстрации первого ответа кандидата.

"Какова ваша роль в качестве члена коллектива?"

Многие руководители находят, что этот открытый вопрос, требующий полного ответа, является ценным при оценке желания кандидата ладить с другими сотрудниками. Этот вопрос сопровождается следующим: "Приведите пример какого-нибудь задания, которое вы выполнили, являясь членом коллектива" - и далее "Какова была ваша роль в этом задании?" Теория, на которой основываются эти три вопроса, заключается в том, что при помощи первого вскрывается интеллектуальная уверенность, второй требует конкретного примера в качестве доказательства, и третий завершает тему, требуя, чтобы кандидат увязал свой вклад с вкладом группы.

"С какими типами людей вы контактировали на ваших предыдущих работах?"

Эта первая часть вопроса, состоящего из двух частей, позволяет установить различные уровни и/или типы личностей, (или и то и другое вместе) с которыми кандидату приходилось работать. "Что именно вам приходилось делать по-другому, работая с каждым из этих различных типов, чтобы выполнить вашу работу?" Этот второй вопрос поможет вам установить гибкость кандидата и его диапазон знаний о поведении при работе с различными типами личностей.

"С какого рода людьми вы лучше всего ладите?"

Это первая часть вопроса, состоящего из трех или четырех частей. Вторым вопросом будет: "С какого рода людьми вы находите трудным ладить?" - и третьим: "Как вам удастся ладить с этими типами людей?" Вам даже, возможно, захочется добавить: "Расскажите мне о какой-нибудь трудной ситуации, в которой вы оказались с одним из таких людей, и что случилось". Вы хотите, чтобы ответ на этот вопрос был полным, поэтому не прибавляйте к вопросу: "... и как вы справились с этой ситуацией?" Это может подсказать кандидату, что вы хотите услышать об успешном решении проблемы. Тут, может быть, правильно будет добавить один из общих зондирующих вопросов: "Какой урок вы извлекли из этого опыта?" За этой группой вопросов (или за любыми другими вопросами, если уж на то пошло), скрывается ваше нежелание заполучить работника, который бы оказывал разрушительное влияние на весь отдел. Вы хорошо понимаете, что один такой человек может свести на нет конструктивную рабочую атмосферу.

"Какие трудности вы испытывали в отношениях с людьми, биография и интересы которых отличались от вашей биографии и интересов?"

Этот вопрос можно назвать вопросом с подвохом, потому что подразумевается, что трудности всегда имеются, и этот вопрос поощряет кандидата рассказать об этих трудностях. Вы можете найти полезным, устроить двойную проверку, если вы не вполне удовлетворены искренностью ответов на более ранние вопросы в этой главе.

"Что вы чувствовали, когда поступили на вашу последнюю работу и в первый раз встретились с сотрудниками? Как вы с ними ладили?"

Прошлые действия могут предсказывать будущее поведение. Ответ может быть картиной того, что произойдет, когда кандидат поступит в вашу организацию.

"Как вы определяете сотрудничество?"

Это пример еще одного открытого вопроса, который поможет установить отношения кандидата к коллективной работе и обязанностям.

"Как бы вы определили благоприятную рабочую атмосферу?"

Если определение кандидата является диаметрально противоположным вашему определению, это может быть тревожным сигналом. Неприятная атмосфера часто может быть дополнительной причиной текучести кадров. Если ваши служащие курят, а некурящий кандидат рассуждает о благоприятности чистого воздуха, вас обоих могут ожидать неприятности. Продолжите беседу вопросом: "Как член отдела, как вы представляете себе

роль руководителя?" Если по какой-то причине нравственность в вашем отделе находится на низком уровне, вы можете установить, является ли ваш кандидат лидером или последователем. Будет ли активно работать, чтобы улучшить атмосферу и создать дух коллективизма или пассивно примет существующую ситуацию?

"Расскажите мне о случае, когда при трудных обстоятельствах вы сплотили коллектив?"

Этот вопрос может выявить человека, который готов взять некоторую ответственность за благополучие отдела и рабочего коллектива. Однако, так как человек, который является инициатором таких действий, бывает скорее исключением, чем правилом, это не такой вопрос, который заставляет кандидата отвечать. При отсутствии ответа переходите к следующему вопросу.

"Расскажите мне о случае, когда рабочий коллектив распался. Почему это произошло? Что предприняли вы?"

Вот что вам требуется узнать: "Приложил ли кандидат старание? Куда был направлен указующий перст вины? На кого?" Внимательно прислушайтесь к ответам. Опасайтесь кандидата, который настойчиво возлагает причину проблем на других, особенно на руководство. Кандидат может обвинять других сегодня, завтра положение дел может измениться и перст может указать на вас.

"Приходилось ли вам когда-либо создавать движущую силу или коллективную атмосферу со своими сотрудниками?"

Положительный ответ может подсказать вам следующие вопросы: "Расскажите мне о такой ситуации" и "Почему ваш руководитель допустил возникновение такой ситуации?"

Аналитические методы

Способность анализа, способность быстро восстанавливать физические или душевные силы и определенные аспекты эмоциональной зрелости могут быть оценены при помощи следующих вопросов о проблемах и проблемных ситуациях.

"Приходится ли вам сталкиваться со сложными проблемами на вашей работе?"

Этот вопрос может раскрыть вам глаза при ситуации, когда кандидат, по-видимому, не сознает сложности и нюансы данной профессии. Тогда задайте следующий вопрос: "Расскажите мне о какой-нибудь сложной

проблеме, с которой вам пришлось столкнуться". Не забудьте предоставить кандидату нужное ему время на обдумывание ответа.

"Что именно для вас было трудно выполнить?"

Здесь опять вам захочется применить методику постепенного изложения вопросов и исследовать способность анализа и решения проблем со всех сторон. "Почему это оказалось для вас трудным?" "Куда (или к кому) обратились вы за помощью?" "Как вы решили эту проблему?" "В каких случаях (когда?) возникает эта ситуация наиболее часто?"

Принятие решений

"Какие решения для вас являются наиболее трудными?"

Здесь вы получите представление об эмоциональной зрелости и о том, в каких областях этот кандидат будет проводить большую часть своего времени в топтании на одном месте. Не изменяя темы беседы, задайте следующий вопрос: "Расскажите мне о случае, когда потребовалось принять быстрое решение". Это еще один вопрос, требующий полного ответа, сфокусированный на прошлом, цель которого получить информацию о специфическом примере. Больше обращайтесь внимания на шаги, которые кандидат предпринял при принятии решения, чем на само решение. Вы не столько заинтересованы в примере правильного решения (потому что до этого вы все равно дойдете), сколько в процессе анализа, который привел к решению. Даже слабоумные могут иногда принимать правильные решения, но обычно по неправильным причинам. Найдите кандидата с логическим подходом к решению проблемы и принятию решения, и вы будете иметь работника, на которого можно положиться.

Организационные способности, распределение рабочего времени и энергии

Теперь мы подходим к аспектам планирования, организации, распределения рабочего времени и энергии. Об этих непостижимых понятиях бывает трудно судить, и все же они являются жизненно важными при найме людей, которые не только способны выполнить работу, но обладают тем, что позволяет им сесть и действительно ее выполнить. Эти зондирующие вопросы помогут вам решить, способен ли кандидат планировать программы и распределять имеющееся время таким образом, чтобы это могло обеспечить успешное завершение работы.

"Расскажите мне о выполненной вами работе или программе, когда вам пришлось собирать информацию из многих различных источников и затем что-то создать при помощи полученной информации"

Ответы могут быть разными. Вы можете узнать о письменных и устных навыках, о творческой способности, планировании и энергии. Однако при этом вы будете смотреть не столько саму программу (не считая ее применимости к вашей работе), сколько на логический и упорядоченный подход к проблеме.

"Как вы организуете и планируете основные программы?" или *"Припомните основную программу, над которой вы работали. Как вы организовали и планировали ее?"*

Кандидаты, не обладающие разумным подходом к планированию и организации, потребуют, чтобы с ними нянчились до тех пор, пока вы их не научите, или пока их не придется уволить, что произойдет скорее. В ответах здесь проявится логическая подготовленность, логический подход к планированию и выполнению основных программ, и затем работа в обратном направлении для отработки ключевых вопросов программы. Умеющий планировать объяснит, как он строит графики с датами начала и окончания каждой компонентной части.

"Устанавливаете ли вы для себя цели?"

Это простой вопрос, требующий краткого утвердительного или отрицательного ответа, представляет собой первую часть вопроса из трех частей. За ним следует вопрос: "Расскажите мне о важной цели, которую вы установили недавно" - и затем: "Что вы сделали для того, чтобы ее достигнуть?" Эти вопросы помогут вам получить ответы о первостепенных достоинствах кандидата, о его решительности и желании выполнить важное задание. И, очевидно, вы узнаете, каким образом кандидат справляется с текущими потребностями. Эта группа вопросов может быть завершена общими зондирующими вопросами типа: "Вы всегда достигаете своих целей?" Кандидату трудно бывает ответить на такой вопрос отрицательно, но опасайтесь людей, которые всегда достигают своих целей. Такие утверждения могут быть иногда правдивыми, но часто определяют человека, который устанавливает перед собой незначительные цели из боязни не выполнить цели более значительные. Каждый настоящий профессионал знает, что в работе неудачи бывают неизбежны.

Здесь бывает особенно важным отрицательный баланс. Измените тему разговора вопросом: "Расскажите мне о случае, когда вам не удалось достигнуть цели". Вам захочется проверить, каким образом человек переносит неудачу. Способность достигнуть успеха базируется на способности человека принять конструктивный критицизм неудачи.

"Что вам нравилось в вашей последней работе?" и *"Что вам не нравилось в вашей последней работе?"*

Это пример еще одной пары вопросов, которые утратили свою силу в результате слишком частого использования. Однако, если вы зададите их в приведенной здесь последовательности, то сможете вдохнуть в них новую жизнь. Вместо устаревших ответов вы получите теперь значимые ответы, которые расскажут вам об отношении кандидата к структуре и политике организации и о процедурах планирования и отчетности.

"Над сколькими задачами можете вы работать одновременно?"

Из ответа вы узнаете, предпочитает ли кандидат скакать на одной лошади, пока не натрут мозоли под седлом, то есть пока не закончена одна отдельная работа, или же он может перескочить на другую лошадь, как это иногда бывает необходимо в реальном мире. За этим вопросом можно естественно задать следующий вопрос: "Над сколькими задачами вам нравится работать одновременно?"

"Опишите мне ваш типичный рабочий день. С какими проблемами вы обычно сталкиваетесь при выполнении работы?"

Описание рабочего дня расскажет вам кое-что о распределении времени, и, конечно, энергия сама по себе без эффективного использования рабочего времени не будет для вас большой находкой.

"Опишите работу, которая потребовала больших затрат энергии в течение долгого времени".

Этот вопрос вместе с вопросом: "Что вы предприняли для поддержания вашего энтузиазма?" - продолжает тему распределения времени и сил и добавляет еще понятие настойчивости. Постарайтесь, чтобы ваш коллектив был укомплектован бегунами на длинные дистанции. Альтернативным является вопрос: "Откуда вы черпаете энергию, когда у вас много работы, требующей дополнительных усилий и времени?" Этот вопрос прощупывает те же области и может помочь провести оценку подхода кандидата к работе и трудностям в напряженных условиях. Останется ли кандидат хладнокровным и выполнит ли работу?

"Расскажите мне о случае, когда авральная ситуация заставила вас перестроить свой план работы."

При помощи этого вопроса можно выявить гибкость, желание при необходимости работать дополнительные часы и способность изменять направление работы без нервных срывов.

"Как вы организуете себя для повседневной деятельности?"

Этот вопрос помогает вам получить представление об организации и распределении времени и может быстро выявить кандидата, привыкшего работать от и до. Эту тему можно продолжить при помощи вопроса: "Сколько часов в неделю вы находите необходимым работать, чтобы выполнить вашу работу?" Заданные вместе эти вопросы выявят кандидата, ориентированного на выполнение задачи, в то время когда вам нужен человек, ориентированный на цель. Сверьте количество часов с рекомендациями.

"Являются ли необходимыми сверхурочные часы для выполнения вашей работы?"

Ответы на этот вопрос всегда бывают полными, но остерегайтесь людей, выдающих себя за жертвы, которые приходят на службу в три часа утра в воскресенье, для того, чтобы выполнить работу. Их заверение может фактически быть правдивым, но такому кандидату часто приходится работать дополнительные часы в результате плохо организованной работы в течение недели и он способен позвонить вам домой в девять утра в воскресенье, просто для того, чтобы дать вам понять как нелегко ему приходится.

"Как вы планируете ваш день?"

Это прямолинейный вопрос о распределении и организации времени. Ищите кандидатов, которые имеют, по меньшей мере, начальное представление об основных принципах распределения времени. Эти принципы включают в себя четыре основных момента: первым таким моментом является привычка ежедневно устанавливать время для планирования дел предстоящего дня, вторым моментом является выделение первоочередных дел, третьим моментом является то, что кандидат придерживается первоочередных задач в процессе работы для обеспечения их обязательного выполнения, и четвертая важная привычка заключается в проработке деятельности истекшего дня для изменений перед планированием графика работы на следующий день.

"Расскажите мне о случае, когда вы выступили с новым методом или идеей. Как вы добились одобрения вашего метода и каким образом вы его осуществили?"

Вы стараетесь выяснить не только творческую способность, но также внимание к системам и методам.

"Можете ли вы припомнить случай, когда какая-нибудь идея или программа были отвергнуты? Почему они были отвергнуты и какие меры вы предприняли в связи с этим?"

Этот вопрос обеспечивает хороший отрицательный баланс для предыдущего вопроса. Следите за выражением лица кандидата, будет ли он сваливать вину на посторонние причины. Старайтесь прочитать на лице кандидата решительность, несмотря на поражение. Производство - это способность выживать, так что удостоверьтесь, что вы нанимаете человека, который умеет выживать.

Хладнокровие при стрессовой ситуации

Настало время более внимательно проанализировать стрессовое состояние, напряжение и хладнокровие при экстремальных ситуациях. Если в вашем отделе не бывает авральных сроков, если в вашей организации все идет по плану, если не бывает частых болезней и текучести кадров, то в этом случае вы можете пропустить этот раздел.

"Вспомните о кризисной ситуации, когда дела вышли из-под контроля. Почему это произошло и какова была ваша роль в цепи событий?"

При катастрофе в шахте всегда найдутся люди, которые будут вопить в темноте, и люди, которые зажгут факелы и будут искать выход из шахты. Вы, конечно, знаете, какие люди для вас предпочтительнее.

"Какая ситуация была для вас наиболее трудной? Какое напряжение вы испытывали и как реагировали?"

Ищите параллели для вашей ситуации и помните о приведенном выше примере.

"Расскажите мне о приказе, который действительно потребовал от вас всех усилий".

Получив ответ, вы можете задать вторичный зондирующий вопрос с целью выяснения оригинальности и инициативы: "Чем отличался ваш подход от подхода других работников?"

"Как вы поступаете, когда вам приходится выполнять большую работу за короткое время? Какова ваша реакция?"

Задавая этот трудный вопрос, вы ищете подтверждения эмоциональной зрелости или ее отсутствия.

"Когда вы оказались в трудных кризисных ситуациях, какие аспекты ваших профессиональных навыков вы используете для дальнейшей работы?"

Этот вопрос раскроет понимание кандидатом слабых мест, относительный реализм и эмоциональную зрелость. Вы можете также

спросить: "Расскажите мне о какой-нибудь задаче, над которой вы начали работать и не могли закончить" или "Мне было бы интересно услышать о случае, когда вы не смогли справиться с задачей в результате отсутствия поддержки или информации". Ответы на эти вопросы прольют свет на решительность и желание принять ответственность за свои действия.

"Расскажите о случае, когда ваша деятельность не оправдала ваших ожиданий"

На этот вопрос ответить трудно. Сделайте скидку на честность кандидата и испытываемое им состояние неловкости и постарайтесь сделать выводы из ситуации.

"Можете ли вы припомнить время, когда вы вернулись к неудачному проекту, чтобы еще раз попробовать реализовать его. Почему вы так поступили и что из этого получилось?"

Неудачный проект обычно связывается с шестью стадиями:

1. Энтузиазм.
2. Разочарование.
3. Паника.
4. Поиски виновных.
5. Наказание виновных.
6. Похвала и почести, оказываемые лицам, не принимавшим участия в проекте.

Грустное, но часто реальное развитие событий для многих людей, особенно для тех, которые работают в более зрелых и индустриализированных организациях. Человек, который не только оказался участником неудавшегося проекта, но попытался вновь реализовать его на любых условиях, безусловно заслуживает более внимательного отношения. Но даже если вам попадется такой редкий тип, не окажитесь обезоруженным, прежде чем вы объективно изучите мотивировку, иначе вы можете принять на службу современного Дон-Кихота.

Мотивация

Мотивация и желание преуспеть, соединенные с уверенностью, являются важными достоинствами любого работника. Приведенные ниже вопросы и другие вопросы общего характера помогут выявить желание работать.

"Что вы предприняли, чтобы стать более эффективным в вашей должности?"

Из ответа вы можете узнать, насколько важной кандидат считает свою карьеру и какие меры он предпринял для своего повышения.

"Сколько времени вам потребуется, чтобы внести свой вклад в дело?"

При ответе на этот вопрос кандидату предоставляется широкая возможность показать себя с самой лучшей стороны. Это хорошо, но вам следует держаться настороже при таких опасных сигналах, какими являются ответы вроде: "Что ж, я мог бы начать с тщательного ознакомления с вашими ресурсами немедленно". Независимо от степени компетентности кандидата, профессионалу известно, что требуется время для того, чтобы понять тонкости работы любой организации.

"Почему вы в вашем возрасте не получаете более высокого оклада?"

При ответе на этот вопрос важным являются хладнокровие и эмоциональность. Это вопрос стрессовый, и здесь он используется для того, чтобы вывести кандидата из равновесия. Еще одним примером хорошего стрессового вопроса может быть вопрос: "Что вы можете сделать для нас такого, чего не может сделать другой работник?" или "Почему я должен принять вас?" Вы не можете ожидать объективного ответа на любой из этих трех вопросов. Все, что вы выявите, это субъективное повторение сильных качеств кандидата и желаемых черт характера, которые вы можете использовать в соответствии с вашими критериями найма. Вы также сможете увидеть отношение кандидата к этим, сравнительно оскорбительным, в зависимости от вашей интонации, вопросам.

"Как долго вы будете работать в нашей организации?"

Такой вопрос часто вызовет ответ: "Сколько во мне будет необходимость". Поэтому, задав такой вопрос, приготовьтесь задать следующий: "Как вы понимаете необходимость?" Затем внимательно слушайте, пока не добьетесь от кандидата удовлетворительного ответа.

"Желаете ли вы ездить в места, куда пошлет вас организация?" "Какие у вас имеются противопоказания относительно проживания (работы) здесь?" и "Как отразится на вас работа вечерами?" или "Как отразятся на вас поездки?"

Эти вопросы могут помочь определить желание кандидата совершать поездки в соответствии с требованиями его должности. Необходимо отметить, что такие вопросы задаются только в случае необходимости, и при необходимости такого вопроса его следует задавать каждому кандидату. Вы не должны никого спрашивать о том, каким образом работа вечерами или поездки повлияют на членов семьи кандидата, личные отношения кандидата - это не ваше дело.

"Какие книги оказали наиболее сильное влияние на вашу деловую жизнь?"

Вы можете встретиться с отсутствующим взглядом (который расскажет вам многое) или получить специфический ответ. Независимо от характера ответа помните, что чтение всегда происходит в личное время и поэтому демонстрирует заинтересованность в карьере. Задайте следующий вопрос: "Почему именно эта книга оказала на вас наиболее сильное влияние и каким образом она изменила вас?" Спрашивая о других примерах, вы можете удостовериться в глубине знаний изучаемого предмета.

"Как вы определяете успешную карьеру?"

Ответ на этот вопрос может помочь вам определить, приложит ли кандидат необходимые, по вашему мнению, усилия на этой должности. Люди очень редко совершают поступки для других, если они не оказываются ценными для них самих, поэтому вы найдете пару вопросов о мотивации карьеры очень полезными. Так как вы не привыкли делать допущения, то вы спросите: "Является ли эта карьера такой, которую вы хотели бы для себя?" В соответствии с ответами на эти два вопроса вы тогда решите, как долго кандидат останется доволен своей работой.

УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

«СОЗДАНИЕ НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ»

Тип методики: кейс.

Ситуация

Вас пригласили на должность директора по персоналу в крупную белорусскую компанию, с численностью персонала более 1000 человек с развитой филиальной сетью.

Основное направление деятельности компании - услуги.

Текучесть персонала на уровне 5-6% в год.

Управление (структура компании) построена по принципу вертикальных связей с четко выделенными направлениями деятельности. Плюсом является полная налоговая прозрачность компании, т.е., как сейчас принято говорить «в компании «белые» зарплаты». Средний уровень заработной платы составляет 1000 долларов США после налогообложения.

В представленной ситуации компания переживает период бурного роста, т.е. в компанию принимается ежемесячно порядка 10-15 человек на самые разные позиции.

На данный момент в компании нет четкой системы немонетарной мотивации

Вопросы

Предложите принципы формирования немонетарной системы мотивации для сотрудников компании.

Предложить структуру пакета немонетарной мотивации.

Какие шаги Вы будете предпринимать, какие ресурсы Вам понадобятся для реализации намеченной программы?

Какие плюсы и минусы для персонала компании Вы видите в предложенной Вами программе?

«КАК ВОВЛЕЧЬ РУКОВОДИТЕЛЕЙ В ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛИ СОБСТВЕННИКА?»

Тип методики: кейс.

У нас есть Директор, он же собственник бизнеса. У него есть определенные цели (скажем на год), причем весьма амбициозные - поднять прибыль компании минимум в 3 раза, выйти на новый рынок. Эти цели он объявил на собрании, посвященном началу 2010 года.

У нас также есть сотрудники, заместители по направлениям - общие вопросы и развитие, и отдел продаж, достаточно молодой (существует полгода, состоит из 3 продавцов)

Менеджеры по продажам в принципе цель разделяют, так как хотят зарабатывать больше и надеются сделать это за счет компании. Заместители же проявляют следующее поведение: внешне они соглашаются с тем, что мол, да, цели интересные, однако, выявляют сомнения в сроках их достижения и в правильности выбранной стратегии позиционирования. Это приводит к тому, что Директор вынужден большую часть задач по реализации стратегии взять на себя.

"Я запарился делать все сам. Я хочу, чтобы мои люди проявляли инициативу."

При этом заместители также имеют определенные личные цели, то есть на получение прибыли в принципе замотивированы.

Вопрос: ваши версии, почему происходит "саботаж" внутри компании, приводящий к тому, что Директор как паровоз все несет на себе? Где его ошибки, а где ошибки сотрудников компании?

ВОПРОС ПРОЦЕССНОГО КОНТРОЛЯ СОТРУДНИКОВ

Тип методики: кейс.

Есть отдел продаж, компания занимается оказанием профессиональных услуг, продажи длинные, продукт сложный. Работают менеджеры по работе с клиентами плюс специалисты-эксперты, некие командные продажи.

Руководитель отдела по работе с клиентами недоволен результатами продаж. В качестве усиления контроля применяется следующий метод - на оперативках он начинает спрашивать о действиях по *каждому* контакту (их достаточно много, собрания длятся по два часа), менеджеры ведут подробный отчет, где пишут, когда какую бумажку выслали. Ранее система отчетов состояла из перечисления работы над ключевыми клиентами (их 30%).

Вопрос - к чему приведет детализация контроля? к мотивации, либо демотивации?

Если у руководителя есть подозрение, что сотрудники не глубоко прорабатывают клиента (не выясняют потребность, не отрабатывают возражения), как ему создать мотивирующую к этому обстановку?

п.с. заметка - поразмышляйте, какое отношение транслирует в это время руководитель.

ЛИДЕРСТВО В ОРГАНИЗАЦИЯХ И ПАРТНЕРСКОЕ ОБЩЕНИЕ

Учебные цели:

- **Дать представление** об основных теориях лидерства.
- **Познакомить** с особенностями различных стилей лидерства.
- **Научить** выбирать стиль лидерства, соответствующий ситуации в организации.

**Лидерство — ведущее
положение отдельной личности
или социальной группы,
обусловленное более
эффективными результатами
деятельности**

Лидерство — понятие, издавна привлекавшее внимание людей. Правда, до начала XX в. чаще всего речь шла о политических лидерах. Знаменитая книга Н.Макиавелли «Государь», написанная в XVI в., по сути была книгой о лидерстве и власти лидера. Не случайно в наши дни некоторые теоретики менеджмента пытаются применить идеи Макиавелли к объяснению феноменов власти и лидерства в деловых организациях.

Исследование лидерства прошло несколько этапов. Первый характеризовался тем, что ученые пытались определить качества, которыми должен обладать эффективный лидер. Так родилась *теория лидерских качеств*.

В частности, американский исследователь Тид в 1935 г. опубликовал книгу «Искусство лидерства», в которой составил следующий перечень наиболее существенных качеств лидера:

- Физическая и эмоциональная выносливость.
- Понимание назначения организации и направления ее деятельности.
- Энтузиазм.
- Дружелюбие, приязнь и расположение других.
- Порядочность.

**Последователи — члены группы,
признающие лидерство
конкретного человека**

Однако теория лидерских качеств не дала значительных практических результатов. Оказалось, что примерно одинаково успешные лидеры могут обладать сильно различающимися и даже взаимоисключающими качествами. Кроме того, составленный исследователями список желательных качеств эффективного лидера чересчур длинный: на практике ни один человек не обладает их полным набором. Иначе говоря, надежда на то, что удастся провести «инвентаризацию» лидерских качеств и на ее основе подбирать лидеров, не оправдалась.

I.1. Проблема лидерства в современном менеджменте



* См. также модуль
■Общее управление
организацией: принципы
и процессы»

Изменения, происходящие в наши дни в России и в мире, заставляют по-новому посмотреть на роль менеджера и дилемму «менеджер или лидер». Еще не так давно один из исследователей лидерства сформулировал ставшую знаменитой максиму: «Managers do things right, and leaders do right things», что в переводе на русский язык звучит примерно так: «Менеджеры все делают правильно, а лидеры делают правильные вещи». Теперь же такое противопоставление уже не кажется столь очевидным: по мере становления новой функции менеджмента — инновационной — менеджерам, и не только занимающим высшие управленческие должности, требуются навыки лидерства*.

Далее приведена табл. 1.1 с описанием свойств менеджера и лидера.

Однако можно ли сегодня противопоставлять качества и виды деятельности, упомянутые в таблице? Менеджер — профессия массовая, и если раньше, при ограниченной потребности в лидерах, можно было рассчитывать, что лидеры-самородки сами пробьют себе дорогу, то теперь на повестке дня стоит вопрос об их целенаправленной подготовке или, точнее, формировании навыков лидерства практически у всех менеджеров.

**Универсально
эффективный стиль
лидерства — утопия**

Одним из важнейших достижений современной теории лидерства является понимание того факта, что универсально эффективный стиль лидерства — утопия. Лидерство в наши дни принципиально ситуационно. Важнейшая проблема состоит в том, какие параметры ситуации являются в тот или иной момент ключевыми. В целом проблему лидерства в современном менеджменте можно представить в виде «когнитивной карты», показанной на рис. 1.1.

Таблица 1.1 Отличие менеджера от лидера

№	Наименование темы	Лекции	Семинар ские	Л

№	Наименование темы	Лекции	Семинарские	У
1.	Основные понятия консалтинга. Методологические основы консалтинговых услуг	4	-	
2.	Технологии поиска и подбора персонала Методы оценки кандидатов.	4	4	
3.	Адаптация новых сотрудников	2	-	
4.	Оценка персонала организации	2	4	
5.	Управление мотивацией. Построение системы мотивации в современных организациях	4	4	
6.	Обучение и развитие персонала в организациях	4	-	
7	Итого		4	

- *Источник: Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент, 3-е изд. М.: Гардарики, 1998 (Табл.*

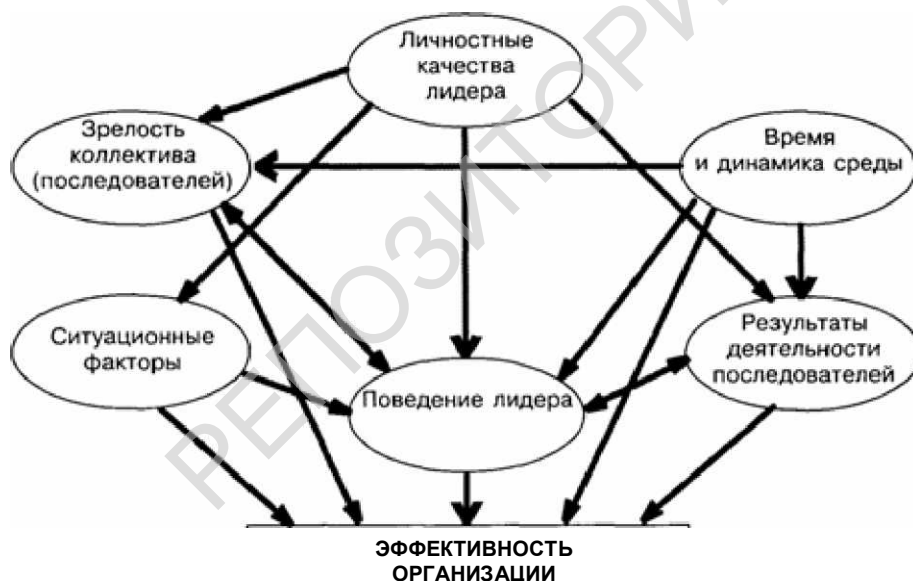


Рис. 1.1. "Когнитивная карта" лидерства

Одним из важнейших факторов, определяющих эффективность лидерства, является национальная культура

Важным фактором в осуществлении лидером своих функций являются его личностные качества. Однако не зря говорят, что каждая эпоха выдвигает

своих лидеров: конкретная обстановка и динамика внешней среды в существенной степени определяют успех или неудачу того или иного лидера. Поведение лидера и результаты, которых он добивается, во многом зависят от зрелости последователей, их умений и опыта. Кроме того, на судьбу лидера влияют как ситуационные факторы (например, удачное или неудачное стечение обстоятельств), так и результаты деятельности последователей. Поведение лидера также является решающим фактором, от которого зависит работа организации и ее успех

Щ

¹ См. также модуль
«Организация и ее
деловая среда»

Одним из важнейших факторов, определяющих эффективность лидерства, является национальная культура. Сейчас уже совершенно ясно, что сама основа лидерства зависит от тех ценностей, которые являются основополагающими в конкретной национальной бизнес-культуре. И это не только почти очевидное утверждение — это еще и серьезная проблема, которая стоит перед деловыми организациями в условиях глобализации бизнеса*, приводящей к использованию человеческих ресурсов без оглядки на национальное происхождение работника.

Сейчас много спорят об особенностях российской деловой культуры. В этих дискуссиях не проходят мимо проблемы лидерства и отношения к власти. Ниже приводится суждение Михаила Делягина, высказанное во время обсуждения проблемы национальных особенностей российского менеджмента, организованного журналом «Эксперт».

«Яркой российской особенностью является парадоксальное сочетание безусловной, априорной враждебности к власти с чувством кровного родства с этой властью и готовностью ее защищать по отношению ко всем внешним воздействиям. То есть мой начальник плох уже просто потому, что он начальник. Но я и мои сослуживцы — единственные, кто может говорить об этом. Это как бы внутрисемейное дело, которое касается только членов семьи — трудового коллектива. И если кто-то посторонний повторит мне мои собственные слова — это будет наглость, это будет оскорбление мне. То есть мой начальник плох, но это мой начальник...

И при этом коллектив, как правило, наглухо закрыт для своего руководителя. Когда кто-то становится начальником, он принадлежит уже к другому, более

высокому уровню, он уже не первый среди равных, а чужой. Он ушел, «ушел на повышение» — так ведь и говорят. Он может быть хорошим, может с вами

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

водку пить и чай, поздравлять с днем рождения, вы можете к нему заходить домой или открывать ногой дверь в кабинет, и вы любите его — но он уже чужой, и вы сто раз подумаете, прежде чем рассказать ему реальную ситуацию».

- *Источник: Эксперт. 1995. № 10. С. 33-34.*

1.2. Составляющие лидерства

Со времен создания теории лидерских черт неоднократно предпринимались попытки определения областей компетенции эффективного лидера. Эти попытки вполне оправданы, поскольку с их помощью исследователи пытаются ответить на вопрос: что же именно должен уметь делать лидер? Понятно, что с усложнением задач, стоящих перед лидерами бизнеса, расширяется и спектр навыков, которыми они должны обладать.

Таблица 1.2. Качества, наиболее часто встречающиеся у успешного лидера

№	Наименование темы	Лекции	Семинарские	Лабораторные
1.	Основные понятия консалтинга. Методологические основы консалтинговых услуг	4	-	-
2.	Технологии поиска и подбора персонала Методы оценки кандидатов.	4	4	-
3.	Адаптация новых сотрудников	2	-	-
4.	Оценка персонала организации	2	4	-
5.	Управление мотивацией. Построение системы мотивации в современных организациях	4	4	-
6.	Обучение и развитие персонала в организациях	4	-	6
7.	Лидерство в организациях и партнерское общение	-	4	-
Всего: 54 часа		20	16	6
Из них 42 аудиторных				
УСР С №	Наименование темы	лекции	семинарские	
1.	Основные понятия консалтинга. Методологические основы			

• Острая интуиция	• Независимость	Умение шутить и понимать юмор
	• Самостоятельность	
	• Амбициозность	Умение разбираться в людях
	• Потребность в достижениях	
	• Настойчивость и упорство	
	• Энергичность	
	• Властность	
	• Работоспособность	
	• Агрессивность	
	• Стремление к превосходству	
	• Обязательность	
	• Участливость	

Данный перечень вовсе не означает, что успешному лидеру необходимо обладать всеми перечисленными выше качествами. Однако важно подчеркнуть, что многие из этих качеств можно развить с помощью целенаправленной работы. Основное условие при этом — овладение навыком самоанализа, который позволяет определять области самосовершенствования. Полезно, в частности, представлять, в какой степени вы на сегодняшний день обладаете необходимыми лидерскими качествами. Для выяснения этого ответьте на вопросы анкеты.

Анкета

Тест на наличие лидерских качеств

			Никогд а	Иногда	Всегда
1	Фокус	Когда вы учите других, вы сосредоточиваетесь на общей картине	1	2 3 4	5

№	Наименование темы	Лекции	Семинарские	Лабораторные	лекции
1.	Основные понятия консалтинга. Методологические основы консалтинговых услуг	4	-	-	-
2.	Технологии поиска и подбора персонала Методы оценки кандидатов.	4	4	-	-
3.	Адаптация новых сотрудников	2	-	-	4
4.	Оценка персонала организации	2	4	-	-
5.	Управление мотивацией. Построение системы мотивации в современных организациях	4	4	-	-
6.	Обучение и развитие персонала в организациях	4	-	6	-
7.	Лидерство в организациях и партнерское общение	-	4	-	2
Всего: 54 часа Из них 42 аудиторных		20	16	6	6
УСР С №	Наименование темы	лекции	семинарские		
1.	Основные понятия консалтинга. Методологические основы консалтинговых услуг		2		

Если по всем четырем параметрам вы оценили себя на 5, то вы — выдающийся лидер.

Но и если оценки меньше 5, то и это неплохо: самосовершенствование начинается с осознания собственных недостатков.

Однако совокупность лидерских качеств еще не является исчерпывающей характеристикой лидера и его поведения. Важно и то, как эти качества проявляются, каковы их «приоритеты».

Упражнение 1.

Прочитайте статью «Наш планктон для ихнего кита» (Приложение 2) и ответьте на следующие вопросы.

1. *Какие личностные качества позволили А. Колесникову добиться успеха, занимаясь производством в области высоких технологий?*
2. *С кем предпочитает работать А. Колесников как лидер?*
3. *Как А. Колесников использует ситуационные факторы?*

К этой статье стоит добавить, что А. Колесников и сейчас успешно занимается все тем же бизнесом, только набор выпускаемых фирмой изделий расширился, больше внимания уделяется маркетингу, производственная компания слилась с компанией, занимающейся сбытом телекоммуникационно го оборудования...

1.3. Стили лидерства

Личностные качества лидера, конечно же, играют большую роль в его практической деятельности. Однако в конечном итоге важнее не то, что представляет собой лидер как личность, а то, что эта личность делает и как себя ведет. Поэтому исследователями лидерства было предложено несколько подходов к описанию поведения лидера, которое можно охарактеризовать как стиль лидерства.

Одним из первых описание стилей лидерства дал К. Левин, выделивший авторитарный, демократический и пассивный стили. Хотя выводы Левина основывались на данных полевых исследований, его классификация не получила широкого распространения, поскольку стили лидерства не увязывались с природой задания, которое выполняла группа, и слабо учитывались отношения между ее членами. Поэтому были предприняты попытки усовершенствовать подход, основанный на анализе поведения лидеров.

**Власть — возможность
действовать или
воздействовать на ситуацию
или поведение других людей**

Позднее Р. Танненбаум и У. Шмидт предложили схему, получившую название *континуума лидерского поведения* (рис. 1.2), которая показывает, что лидер имеет широкий выбор форм поведения по отношению к своим последователям. Важной особенностью подхода Танненбаума-Шмидта был акцент на том, что стиль лидерства должен выбираться в зависимости от того, каков источник полномочий лидера: формальная власть (т.е. власть, которой обладает лидер вследствие своего формального положения в организации) или личностные качества.



См.: Слайд № 1

Если власть лидера основывается преимущественно на его личностных качествах, то поведение лидера в большей степени демократическое и ориентировано на отношения; лидер при этом предоставляет последователям большую свободу действий.

При движении к противоположному концу континуума поведение лидера становится более авторитарным и ориентированным на решение задачи, причем последователям предоставляется все меньше свободы действий.

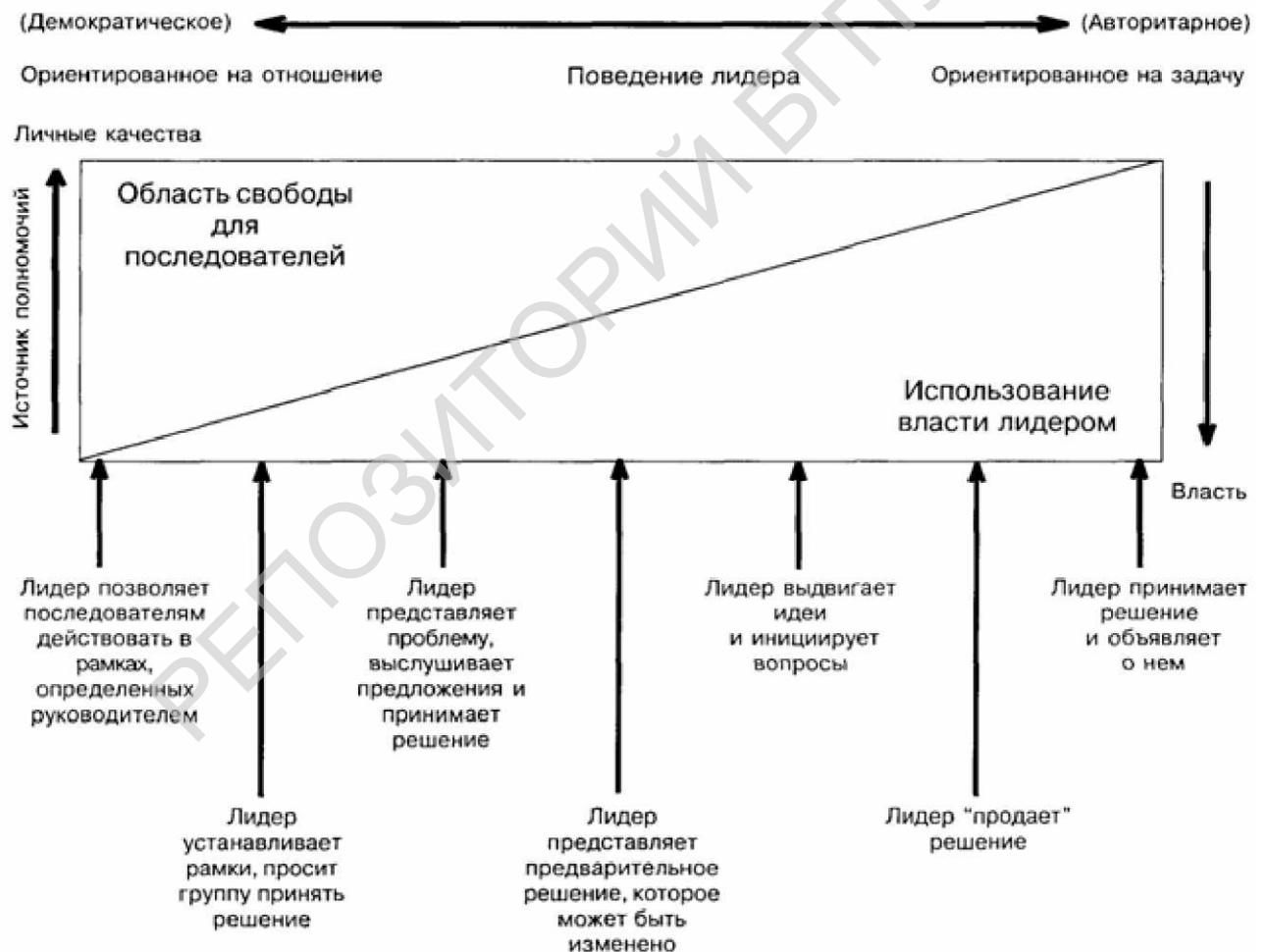


Рис. 1.2. Континуум лидерского поведения по Танненбауму и Шмидту



См.: [3]



См.: Слайд № 2

Однако, пожалуй, наибольшую популярность среди практиков получила система описания стилей лидерства, получившая название «управленческой решетки», предложенная Р. Блейком и Дж. Моутон. «Управленческая решетка» — это двумерная схема, горизонтальная ось которой отражает ориентацию лидера на выполнение задания, а вертикальная — его ориентацию на отношения между людьми. Оси шкалированы (от 1 до 9). На рис. 1.3 показана «управленческая решетка» и даны описания пяти стилей с указанием соответствующих координат.



Рис. 1.3. Управленческая решетка Блейка-Моутон

Задание 1. Работа с конкретной ситуацией к модулю

Прочитайте описание конкретной ситуации (кейса) «Экаунтек — Россия» из Конкретной ситуации к модулю. Примените управленческую решетку Блейка-Моутон для описания принципов менеджмента, которые использует героиня кейса Ольга Свенсон. При анализе постарайтесь ответить на следующие вопросы.

1. *Чему в менеджменте Ольга уделяет наибольшее внимание? Почему?*
2. *На каких качествах Ольги основано ее лидерство в организации?*
3. *Нужно ли ей думать о смене стиля руководства?*

Анализ собственного стиля лидерства чрезвычайно полезен каждому менеджеру. Для его проведения необходимо хотя бы в общих чертах владеть навыками самоанализа и понимать основные особенности своей личности. Поэтому, прежде чем выполнить следующее упражнение, целесообразно познакомиться с материалом раздела 2.1.1.

Упражнение 2. Ваш стиль лидерства

Вспомните один или несколько эпизодов из своей профессиональной жизни, когда вам приходилось играть роль лидера. Пользуясь решеткой Блейка-Моутон, решите, какой стиль лидерства вы применяли в каждом из эпизодов. Продумайте следующие вопросы.

1. *Адекватен ли был использовавшийся вами стиль лидерства?*
2. *Почему вы выбрали именно его?*
3. *Умеете ли вы изменять свой стиль лидерства?*
4. *Чем, главным образом, определяется ваш выбор стиля?*

Если вы работаете в группе, обсудите свои размышления с партнерами.



"См. также Учебный элемент № 5

Подход Блейка и Моутон, пусть неявно, указывает на существование наилучшего стиля лидерства — группового управления* с координатами (9, 9). Между тем, практика свидетельствует, что во многих случаях эффективными оказываются и другие стили лидерства. Более того, изменения в организации могут потребовать смены стилей лидерства. Возникает вопрос: чем следует руководствоваться при выборе стиля лидерства? Ответ на этот вопрос отчасти дают теории *ситуационного лидерства*.

Возможность «переключения скоростей» лидерства определяется во многом тем, какой властью и влиянием обладает менеджер. Нехватка властных полномочий может резко снижать эффективность индивидуальной деятельности менеджера, в то время как их избыток может приводить к злоупотреблению властью, как показывает рис. 1.4.

Исследователи давно интересовались источниками личной власти. Американские исследователи Дж. Френч и Б. Рейвен предложили классификацию, основанную на выделении пяти основных источников

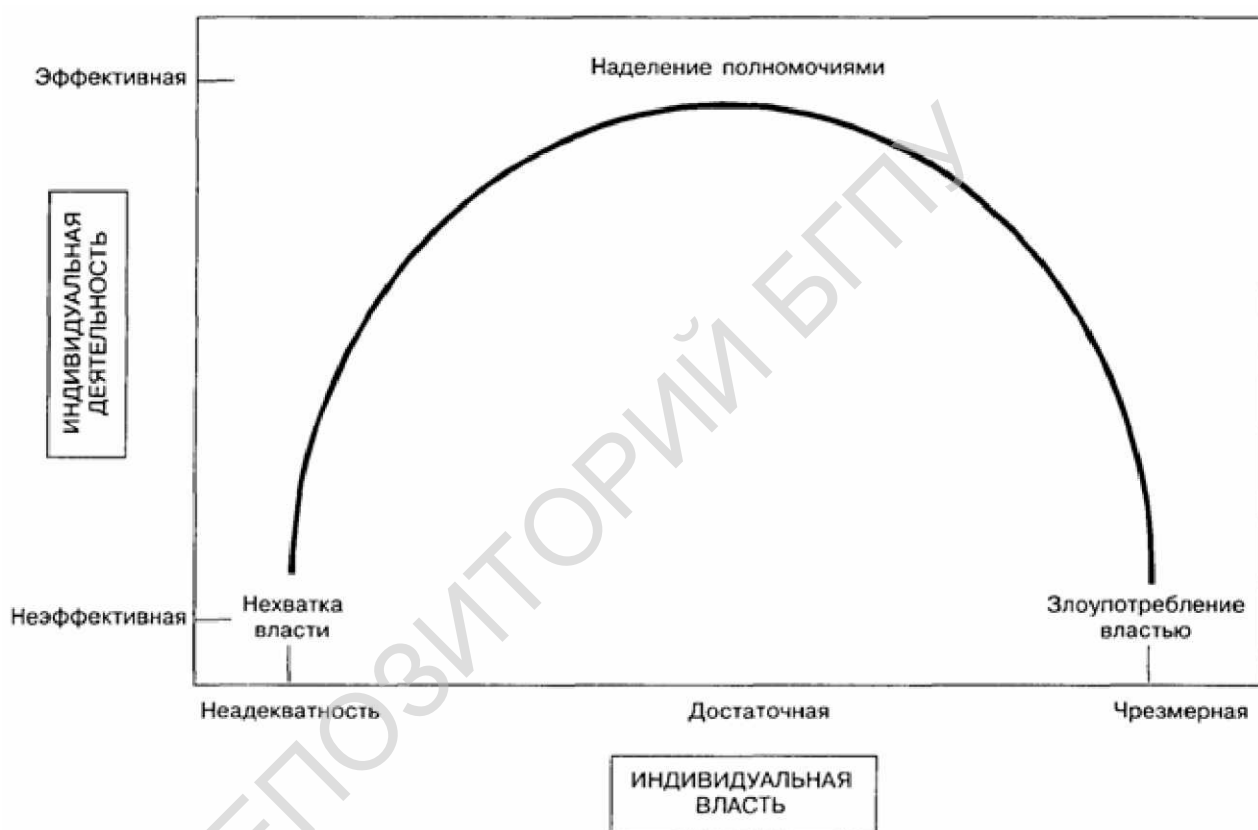


Рис. 1.4. Личная власть как опора и как камень преткновения

власти. Краткое описание этих источников приведено в табл. 1.3.

Таблица

1.3.

Источники личной власти по Дж. Френчу и Б. Рейвену

Источник власти	Описание
Вознаграждение	Лидер обладает ресурсами, необходимыми для вознаграждения последователей
Принуждение	Источник власти — страх (например, потерять работу)

Легитимность	Поведение лидера согласуется с разделяемыми ценностями
--------------	--

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

	последователей, поэтому они "передают" лидеру полномочия
Экспертиза	Основа власти — знания и опыт, относящиеся к заданию
Харизма	Черты личности, делающие лидера привлекательным в глазах последователей

Влияние —
асимметричные
отношения между
людьми, когда один
человек получает
возможность
воздействовать на
другого

Из данной таблицы следует, что у лидера есть широкие возможности приобретения личной власти, привлекательной для последователей. В то же время воздействие лидера на них может сильно возрасти при переходе от непосредственного применения власти к использованию различных форм влияния. Дело в том, что влияние позволяет добиваться от других нужных вам результатов даже в отсутствие какой-либо власти над ними. Приведенная ниже табл. 1.4 дает представление о разнообразии возможных стратегий влияния.

Таблица 1.4
 Стратегия
 влияния

[Возмездие (принуждение и запугивание)]

Общая форма	"Если вы этого не сделаете, вы пожалеете!"
Угроза	"Если вы не подчинитесь, я вас накажу"
Социальное давление	"Другие члены вашей группы согласны; так какое ваше решение?"
Достаточно	"Я перестану к вам придирааться, если вы подчинитесь"
Ощущаемый недостаток времени	давление упустите возможность/создадите проблемы другим людям"
Избегайте причинять боль другим	"Если вы не согласитесь, это причинит вред другим"

Взаимодействие (обмен и интеграция)

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Общая форма	"Если вы сделаете X, вы получите Y "
Обещание	"Если вы подчинитесь, я вас вознагражу"
Уважение	"Люди, мнением которых вы дорожите, будут думать лучше (хуже) о вас, если вы подчинитесь (не подчинитесь)".
"Кредит"	"Я сделаю для вас что-нибудь, чего вы хотите; вы тогда сделаете это для меня?"
Обязательств о	"Вы обязаны подчиниться мне, поскольку в прошлом я оказал вам услуги" (Даже если я не беру на себя никаких обязательств в отношении будущего...)
Взаимный компромисс	"Я снизил мое первоначальное предложение/цену, и теперь я надеюсь, что вы ответите тем же" (не важно, насколько неразумным было мое первоначальное предложение) "Я заинтересован только в небольшом обязательстве с вашей стороны" (Но потом я потребую больше)
Рост обязательств	
Обоснование (убеждение, основанное на фактах, потребностях и личных ценностях)	
Общая форма	"Я хочу, чтобы вы сделали X, поскольку это согласуется с /хорошо для/ необходимо для... "
Доказательство	"Эти факты /мнение экспертов демонстрируют достоинства моей позиции/ просьбы" "Вот что мне надо, вы можете ?"
Потребность	"Уступчивость поможет вам достичь своей личной цели"
Достижение цели	"Это действие соответствует вашей приверженности"
Схожесть ценностей^	"Готовность "Мы бы предприняли эту попытку, если бы могли положиться на ваши способности/опыт"
Лояльность	"Поскольку мы друзья, вы сделаете это?"
ь	"Группе нужна ваша поддержка, сделайте это для общего блага"
Альтруизм	

Однако понимания спектра стратегий влияния еще не обеспечивает лидеру успеха в реализации его задач. Он должен правильно использовать эти стратегии в зависимости от ситуации. Таблица 1.5 помогает понять взаимосвязь стратегий влияния и ситуационных факторов.

Описанные в таблице формы влияния хороши каждый в свое время, т.е. в зависимости от конкретной ситуации. Одним из решающих факторов выбора стиля лидерства является этап развития, на котором находится организация и конкретная группа. Осознание этого обстоятельства и привело к разработке целого спектра моделей так называемого *ситуационного лидерства*.

Таблица 1.5. Сравнение стратегий влияния

№	Наименование темы	Лекции	Семинарские	Лабораторные	лекции	
1.	Основные понятия консалтинга. Методологические основы консалтинговых услуг	4	-	-	-	2
2.	Технологии поиска и подбора персонала Методы оценки кандидатов.	4	4	-	-	
3.	Адаптация новых сотрудников	2	-	-	4	
4.	Оценка персонала организации	2	4	-	-	2
5.	Управление мотивацией. Построение системы мотивации в современных организациях	4	4	-	-	2
6.	Обучение и развитие персонала в организациях	4	-	6	-	
7.	Лидерство в организациях и партнерское общение	-	4	-	2	
Всего: 54 часа		20	16	6	6	6
Из них 42 аудиторных						
УСР С №	Наименование темы	лекции	семинарские			
1.	Основные понятия консалтинга. Методологические основы консалтинговых услуг Эссе на тему «Почему следует /не следует обращаться в консалтинговые компании»		2			

требованию				
Взаимодействие	Стороны взаимозависимы Каждая из сторон имеет нечто, важное для другой Достаточно времени для переговоров Существуют установленные нормы обмена Стороны доверяют друг другу Преданность общим целям и ценностям не критична Потребности специфичны и краткосрочны	Редкие случаи обиды Нет необходимости в доказательствах Правомочность и требования	Возникает инструментальный взгляд на работу (конкретные вознаграждения за конкретные действия) Порождает у людей ощущение, что условия назначения открыты для переговоров	Несправедливость, разбитые ожидания, манипуляция
Обоснование	Достаточно времени для пространного обсуждения Общие цели/ценности Стороны доверяют друг другу и уверены во взаимной надежности Стороны удовлетворены существующим и	Потребность надзора увеличивается	Необходимо определенное время для создания атмосферы доверия (время увеличивается, если увеличивается число участников) Требуется наличие общих целей и ценностей	Разница мнений, противоречия в представлениях о приоритетах

	взаимоотношен и ями			
--	------------------------	--	--	--

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Вопросы для обсуждения:

- Основные подходы к изучению лидерства в организациях
- Внутреннее и внешнее влияние на эффективность работы группы. Практика принятия группового решения. Выполнение заданий, раскрывающих содержание учебного материала по вопросам темы. Устный опрос.

Управление «проблемными» ситуациями

С какого рода проблемами можно столкнуться на бизнес-тренинге.

"А если они опаздывают???"

Вы подготовили блестящую речь! Наконец-то долгожданное выступление! Но!!! Слушатели опаздывают! Что делать?

Однозначного рецепта, что делать в подобной ситуации, увы, нет. Но о чем полезно задуматься: **Когда лучше начать вовремя:**

А) Если у вас серия выступлений (например, 10 лекций, по понедельникам в определенное время) - то лучше начинать вовремя! Ко второй-третьей лекции слушатели привыкнут к тому, что вы начинаете "секунда в секунду", и начнут тоже приходить вовремя.

- А если вы будете ждать опаздывающих, то слушатели привыкнут к тому, что вы никогда не начинаете вовремя и будут опаздывать с каждым разом все сильнее.

Б) Если у вас мало времени. На выступление отведено всего 20 минут. И сразу после вас выступает уже следующий человек. В этом случае ждать нельзя. Иначе не успеете донести весь материал. Начинайте вовремя!

- Пусть хотя бы те, кто уже есть в зале услышат целиком вашу презентацию.

В) Если уже пришли все ключевые фигуры (лица, принимающие решение).

- При этом хорошо, если вы попросите тех, кто уже пришел сесть поближе к вам, чтобы те кто опаздывает садились в задние ряды и не мешали вам общаться с теми, кто пришел вовремя.

Когда можно начать позже:

А) Если принято опаздывать. Организатор подбегает к вам и говорит "в нашей корпоративной культуре принято ждать 10 минут". Раз так, то в чужой монастырь со своим уставом не лезем и ждем.

- При этом хорошо бы попросить организатора выйти и объявить, что ваша презентация начнется через 10-15 минут. В этом случае

возможное недовольство слушателей будет обращено против организатора, а не против вас. **Б) Если нет критической массы.** Если должно быть 100 слушателей, а в зале только 10, то начинать проблематично. Лучше подождать, пока наберется хотя бы 40-50% участников вашей презентации.

- В этом случае желательно облегчить ожидание. Например, предложить слушателям попить чай-кофе. Можно запустить фоном приятную музыку. Раздать какие-то материалы, которые можно почитать...

Компромисс: начинаем вовремя, но начинаем с второстепенной темы:

- **Начать с зачина** (истории из жизни, анекдота, ссылки на журнал...). Пока вы его рассказываете, вы налаживаете контакт с теми, кто пришел вовремя, и параллельно ждете тех, кто опаздывает.
- **Показать видео.** Например, ролик про вашу компанию. Или отрывок из какого-то художественного фильма, который связан с темой вашего выступления. Те, кто пришел вовремя получают бонус: им весело и интересно. Те, кто опаздывает, не пропускают ничего существенного.
- **Раздать раздаточный материал и попросить ознакомиться с несколькими первыми страницами.** Те, кто пришел вовремя, лучше будут воспринимать дальше ваше выступление. Те, кто опоздал, также легко волеются в основную часть вашей презентации.
- **Начать с вопросов.** Те, кто пришел вовремя, могут задать вопросы, и получить ответы на наиболее важные темы. Те, кто опоздал, не пропускают ничего важного.
- **Начать с неважного.** Если в вашей презентации 3-4-5 блоков, и один из этих блоков явно менее важен чем остальные - то начните с него.
- ...

Приемы, помогающие опоздавшим присоединиться к вашей презентации с минимальными потерями:

- **Подведите промежуточные итоги,** например через 5 минут после начала презентации. Резюмируйте, что вы сказали в первые минуты своего выступления. Чтобы те кто опоздал, включились в процесс и начиная с середины были уже в курсе того, о чем говорится.
- **Сделайте развернутое резюме в конце выступления.** Те, кто опоздал, увидят целиком всю картину. Т. е. вместо формулы: 20% начало + 60% основная часть + 20% заключение, используйте формулу: 20%+50%+30% или даже 20%+40%+40%.
- **Выдайте хорошие раздаточные материалы.** Те кто опоздал, но заинтересовался вашим выступлением, сможет ознакомиться с пропущенной частью вашего выступления читая раздаточные материалы.

Навыки подготовки и проведения наглядного сопровождения обучения
Практическое задание "РАБОТА С ФЛИПЧАРТОМ (ДОСКОЙ)

Подготовить использование флипчарта по выбранной теме, и выступить. Готовя проект, пользуйтесь нижеизложенными инструкциями:

1. Пишите заголовок

- Замечено, что ораторы часто забывают писать заголовок темы, которую они разбирают на доске. В результате появляется большое количество пунктов (1. 2. 3. 4. 5 .), а к чему все эти пункты относятся - непонятно. слушателям приходится догадываться, какая тема объединяет все эти записи.
- Не ленитесь. Пишите заголовок. Ведь заголовок - это по сути ваш тезис, который должен остаться в голове слушателя. И когда слушатель видит этот тезис, написанный на доске - то ваш тезис лучше врезается в его память.

2. Используйте разные цвета

- Если вы пользуетесь только одним маркером, то у слушателей нет зацепок для взгляда. Взгляд слушателя просто проскальзывает по листу.
- Если вы продумали структуру использования цвета, то учащемуся легко отличить один блок информации от другого. И соответственно слушатель с большим интересом и удовольствием изучает написанное на доске.
- Используйте не более четырех цветов. Если флипчарт пестрит цветами получается, что в таком разнообразии сложно определить структуру и это мешает.

3. Используйте рисунки

- Даже простенькие символы, такие как "смайлик", "символ часов", "молния", "аптекарские весы". украшают текст. Такие рисунки привлекают взгляд и способствуют запоминанию информации.
- Следует заранее продумать, какие образы могут символизировать тот или иной пункт вашего выступления.
- Потренируйтесь их рисовать! Иногда выступающий думает, что он с легкостью нарисует "скрипичный ключ" или знак "инь-и-янь", а потом обнаруживает уже у флипчарта, что нарисовать эти символы не так то просто.

4. Пишите разборчиво!

- Когда оратор начинает писать что-то на доске - то появляется пауза. И многие ораторы начинают писать торопливо, чтобы сократить эту паузу до минимума! И так как торопятся - то пишут ужасным, непонятным почерком.
- Пытаясь расшифровать «иероглифы» слушатели вынуждены напрягаться, они могут просить соседей помочь им разобраться, могут раздражаться. В результате можно столкнуться с "трудной аудиторией", которую вы сделали себе сами своими неразборчивыми записями.

- Поэтому потренируйтесь! Нарботайте себе читаемый почерк, когда вы пишете маркером. И не бойтесь сделать лишнюю паузу в 1 -2 секунды, ее слушатели вам с удовольствием простят, а неразборчивый почерк - не всегда.

5. Пишите только ключевые слова!

- Вместо фразы "Кролики это не только ценный мех, но и три-четыре кг. легкоусвояемого мяса" - напишите "Кролик = мех + мясо (3-4 кг)" :-)
- Ключевые слова слушатели запомнят и с удовольствием перепишут в свои тетрадки.
- К тому же когда вы пишете длинные предложения, вы вынуждены тратить на это время.

6. Озвучивайте то, что пишете!

- Во-первых, возможно у вас не идеальный почерк, поэтому озвучивая написанное вы помогаете слушателям понять, что же написано на доске.
- Во-вторых, не у всех слушателей 100% зрение. И бедолаги, которые не любят носить очки (или контактные линзы) вынуждены щуриться, или спрашивать соседей: "Что же там? На доске???"
- В-третьих, если большая аудитория, то на последних рядах, все же может быть сложно, увидеть ваши записи.
- В-четвертых, слушателям будет удобней, не отрывая глаз от своей тетради вести записи на слух, время от времени сравнивая с написанным на доске, чем посмотреть на доску, записать; посмотреть на доску, записать.
- Для озвучивания полезно выработать специальную интонацию, которая будет сигнализировать слушателям: "Сейчас я озвучиваю то, что пишу".

7. Не поворачивайтесь спиной к аудитории!

- Научитесь стоять боком к аудитории, такая поза более приемлема, чем спиной. Кроме того, вы сможете контролировать то, что происходит в зале!
- Полезно время от времени делать шаг в сторону от флипчарта, чтобы те, кто сидят на флангах, могли увидеть, что же там написано.

8. Не говорите в доску!

- Во-первых, так вас хуже слышно.
- Во-вторых, вы хуже контролируете восприятие ваших слов аудиторией. Контакт глазами с аудиторией - важно сохранять и при работе с флипчартом.
- В-третьих, снижается ваша энергетика, которая направлена не на слушателей, а в доску (противоположную сторону). И даже если вы говорите воодушевленно и эмоционально, до слушателей доходят в лучшем случае просто крохи от вашей энергетики.
- И наконец, это не очень вежливо - говорить повернувшись спиной к слушателям.

9. Пишите короткими отрывками!

- Если вам нужно написать 20 пунктов, и вы повернетесь спиной к залу на 5 минут, и эти 5 минут будете писать разговаривая с доской - вы потеряете своих слушателей.

- Вместо этого - написали 2-3 слова (один пункт) повернулись к слушателям, прокомментировали, убедились, что вас слушают. Повернулись, написали следующие 2-3 слова и снова стоите лицом к слушателям и обращаетесь к ним!

- Таким образом, когда вы пишете короткими отрывками вы автоматически пишете только ключевые слова, вам легко стоять большую часть времени лицом к аудитории, говорить обращаясь к аудитории и озвучивать то, что написано.

Еще кое что о чем следует помнить, работая с флипчартом:

Проверьте маркеры

- А пишут ли ваши маркеры? Или они пишут настолько бледным цветом, что вашим слушателям придется догадываться о том, что вы пишете по движению вашей руки, ибо следов маркер не оставляет?

- Напишите что-то на флипчарте каждым маркером и тем размером шрифта, который планируете использовать. После этого отойдите к концу аудитории и проверьте, видно ли то, что вы написали с задних рядов. Так вы проверяете и качество маркера и то, насколько грамотно вы выбрали размер букв.

- Закрывайте маркер колпачком. Иначе уже через 5 минут он у вас перестанет оставлять какие-либо следы.

- Если пишете на белой доске, убедитесь, что пишете маркерами, предназначенными для белой доски. Иначе вы с ужасом обнаружите, что то, что вы написали - не стирается. И вам придется либо прерывать выступление, чтобы отмывать доску специальным раствором, либо работать дальше без доски.

- На презентацию привозите ваш собственный набор маркеров. Как показывает практика - понадеявшись на маркеры организатора, вы рискуете остаться только с одним нормально пишущим, а то и вовсе без такового.

Делайте домашние заготовки

- Если по ходу выступления вам нужно будет на флипчарте нарисовать какую-то большую таблицу, или сложный рисунок, то лучше это делать не во время семинара, а заранее!

- Первый вариант: нарисовать целиком рисунок на листе флипчарта и в нужный момент просто перевернуть его, так, чтобы все увидели его сразу во всей красе! Вы можете нарисовать его и дома.

- Второй вариант: на листе флипчарта нарисовать карандашом заготовку вашего будущего рисунка. В этом случае вам остается только обвести карандашные линии фломастером, и в считанные секунды на листе появится необходимый рисунок или график.

- Третий вариант - это тренировка. Дома, заранее, вы берете, и раз 5-10 рисуете тот сложный рисунок, который потом нужно будет нарисовать во время выступления.

Подскажите слушателям общий план рисунка

- Когда оратор начинает что-то рисовать, слушатели пытаются понять, какой же объем пространства в своей тетради нужно запасти под этот рисунок. Бывает так - слушатели оставили место для таблицы размером 3 x 3, а оратор пишет таблицу 10 x 10... В результате приходится все перерисовывать или в раздражении переставать конспектировать то, что пишется на флипчарте.

- Опытные ораторы обычно стараются подсказать слушателям, сколько места потребуется для того или иного рисунка. Можно сказать: "Переверните лист, и расположите вашу тетрадь горизонтально. У нас будет таблица из 3 строчек и 5 столбцов".

- Как более работающий вариант - лучше сразу нарисовать заготовку под таблицу, с пустыми клетками, которые потом заполнять. В этом случае - слушатели видят заранее, что, например, 1 и 2 колонка - маленькие, 3 колонка - широкая, 4 и 5 средние.

Показывайте на доску когда что-то говорите

- Увы, очень часто оратор ограничивается лишь фразой: "Как вы можете легко увидеть на этом рисунке (графике, диаграмме, таблице)." И слушатели вынуждены мучительно искать, какое же конкретно место этого рисунка позволяет "легко увидеть" то о чем говорит оратор. Комментируя, не ленитесь время от времени показывать рукой или указкой, с каким местом на рисунке соотносятся слова, которые вы сейчас произносите.

- Как вариант, вы можете не просто показывать, а подчеркивать или обводить прямоугольной или круглой рамкой то место рисунка, про которое сейчас говорите. Это облегчит слушателям понимание.

Навыки подготовки и проведения наглядного сопровождения обучения

МУЛЬТИМЕДИЙНЫЕ ПРЕЗЕНТАЦИИ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ СПОСОБ ВИЗУАЛИЗИРОВАТЬ ИДЕИ

Как-то к Аристотелю пристал один человек с нудным и длинным рассказом. Наконец он спросил молчавшего все время философа: "Я

не утомил тебя?" На что тот ответил: "Нет, я не слушал".

Что вы лучше помните лица или имена? А что предпочтете: слушать радио или смотреть телевизор? Вспомните, сколько раз повторялась ситуация, когда человек, объясняющий вам дорогу, начинал рисовать схему. Сколько раз вы сами также рисовали? Как часто, затрудняясь что-нибудь объяснить, мы интуитивно обращаемся к зрительным образам?

Исследователи Миннесотского университета США утверждают, что презентация, проведенная стоя с использованием демонстрационных средств, повышает вероятность убедить аудиторию на 43%, т.е. почти в полтора раза по сравнению с обычными разговором "через стол". (MP present, 2008)

Облегчение процесса восприятия информации с помощью запоминающихся образов - это основа любой современной презентации, о каком бы виде показа мы бы ни говорили, будь то демонстрация, доклад, лекция, продажа, либо что-то другое.

Термин "презентация" одновременно обозначает процесс представления доклада аудитории и сам документ, в котором содержится текст и мультимедиа-материалы. Наиболее распространенным сегодня средством создания является программа PowerPoint, входящая в офисный пакет Microsoft Office и используемая для создания презентаций различных уровней сложности.

От выступающего с мультимедиа требуется не только подобрать интересный материал, но и искусство донести его содержание до аудитории, умение не только создать, но и грамотно оформить документ.

Рекомендации по успешному использованию презентации:

Используйте демонстрацию как вспомогательное средство оформления вашего выступления. В каком-то смысле простота использования PowerPoint является её недостатком. Создание эффектных слайдов и картинок может быть простым и увлекательным занятием, однако не следует забывать, что презентации не предназначены для автономного использования. Создавая убедительную программу, позаботьтесь о том, чтобы ваши собственные высказывания были не менее яркими. ^PowerPoint не проводит презентации, а создает слайды — Не следует забывать, что слайды играют роль вспомогательного средства во время устного выступления» (Мэтт Торнхилл (Matt Thornhill), 2009).

Не усложняйте проект. Некоторые докладчики, готовя проект, активно слабрируют её спецэффектами - выпрыгиванием и растворением картинок, «скачущим» и «убегающим» текстом, что приковывает внимание и отвлекает от самого выступления. Порой слушатели только и делают, что наблюдают за передвижениями на слайде. Однако наиболее эффектные презентации просты. Такие демонстрации содержат понятные диаграммы и графику, подчеркивающую речь докладчика.

Не перегружайте слайды текстом. Не вмещается информация на одном слайде? Добавьте другой! Рекомендуется ограничиться семью (и меньше)

словами в строке и семью строками на слайде. Иногда бывает и этого много, одна мысль на слайд - меньше текста, больше ярких образов!

Сведите количество цифр и статистики к минимуму. Презентация помогает визуализировать идеи, создать опорные точки, произвести впечатление, а её используют как субтитры, «распечатки», свалку данных. Сложно донести мысль через нагромождения цифр и статистики.

Если нет возможности разнести показатели по разным слайдам, лучше оставить эти материалы для последующего, более подробного изучения включив их в раздаточные материалы, предлагаемые по окончании показа. А во время выступления, подчеркивая статистические данные, воспользуйтесь эффектным рисунком или фотографией.

Не повторяйте то, что написано на слайдах. Одной из наиболее распространенных и вредных привычек среди выступающих, является чтение текста на слайдах. Это верный способ сделать скучной любую, даже самую яркую презентацию. Особенности чтения текста с большого расстояния при этом не учитываются. Дополняя такой слайд параллельным чтением, лектор перегружает восприятие слушателей, которые вынуждены одновременно читать один текст и слушать другой, что дезорганизует внимание.

Показ должен сопровождаться устной речью, дополняющей и описывающей (но не пересказывающей) отображаемую на экране информацию. Общение докладчика с аудиторией необходимо - если вы бесполезны, то в чем смысл вашего присутствия там?

Комментируйте своевременно. Еще одна распространенная проблема — совпадение по времени замечаний докладчика с отображением нового слайда. При правильном планировании сначала должен отображаться новый слайд и аудитории дается какое-то время на то, чтобы прочитать и усвоить информацию, а затем следуют комментарии докладчика, уточняющие и дополняющие показанное на экране.

Делайте перерывы. Как уже было отмечено, презентации лучше всего использовать в качестве визуального дополнения к устному выступлению. Опытные пользователи не стесняются, время от времени показывать аудитории пустой экран. Это не только позволяет слушателям отдохнуть, но и помогает сфокусировать внимание во время устного общения, например в ходе группового обсуждения, или при ответе на вопросы аудитории.

Использование шрифта. Пользуйтесь малым количеством шрифтов и подобранных цветов. При выборе соотношения цветов фона и текста стоит придерживаться **принципа контрастности: текст и фон должны быть контрастны по цвету**. Традиционный черный шрифт на белом фоне благоприятен и для презентаций. Выбирайте так называемые «Рубленые шрифты» характеризующиеся чёткими очертаниями символов, без засечек на концах штрихов, например Arial, Lucida, Tahoma, Verdana, Trebuchet.

Импортируйте дополнительные рисунки и фотографии. Чем нагляднее будет выглядеть проект, тем проще будет донести до слушателей мысли и эмоции. Используйте яркие образы, рисунки и фотографии, а не клипарт. Не следует использовать стандартных шаблонов PowerPoint, это банально.

Предлагайте раздаточные материалы в конце, а не в середине показа. Ни один докладчик не захочет выступать перед аудиторией, которая занята чтением его собственной речи в кратком изложении. Если слушателям не требуется просматривать раздаточные материалы во время выступления, лучше предоставить их в конце презентации.

Редактирование проекта. Редактируя, отнеситесь критично к каждому слайду, и если что-то покажется непривлекательным, отвлекающим или непонятным, правьте безжалостно. В большинстве случаев такая правка хорошо отражается на качестве выступления.

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ