



2.2.5 Мотивация. подготовка и обучение персонала



Мотивация

процесс
побуждения себя и
других к
деятельности для
достижения
личных целей или
целей организации

Содержательные
теории
мотивации

Процессуальные
теории
мотивации

Виды мотивации

Текущая

Стабилизирующая

Долгосрочная

Зарплата

Премия

Наказание/поощрение

Надбавки за стаж

Льготное питание

Гибкий график

Дополнительное
страхование

Повышение
квалификации

Гарантия рабочего места

Вознаграждение за
достижение долгосрочных
целей

Делегирование
ответственности

Пути мотивации работников

установить набор критериев (принципов), которые наиболее сильно влияют на поведение работника

создать атмосферу, благоприятную для мотивации работников

активно общаться со своими сотрудниками, чтобы они чётко себе представляли, чего от них ждут

Принципы мотивации:

доступность (демократичность и понятность условий стимулирования)

ощутимость (учёт порога действенности стимула)

постепенность (постоянная коррекция в сторону повышения материального стимулирования)

минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой (учёт одновременности действия стимула)

сочетание материальных и моральных стимулов (учёт целенаправленного воздействия на работника)

Эффективную мотивацию к деятельности обеспечивают несколько составляющих



лидерство,



понимание важности
деятельности



понимание того, какие
действия
необходимы,



знание целей и
достигнутых
результатов,



признание успеха и
поддержка
инициатив.

Организация должна

обеспечить обусловленную соответствующим образованием, подготовкой или практическим опытом компетентность любого человека, выполняющего для нее или по ее поручению задачи, которые потенциально могут вызывать значимое(ые) воздействие(я) на окружающую среду, и сохранять соответствующие записи.

определить потребности в подготовке персонала, связанные с ее экологическими аспектами и системой экологического менеджмента.

организовать подготовку персонала или предпринять другие действия в соответствии с этими нуждами и сохранять соответствующие записи.

Руководство организации должно установить, внедрить и поддерживать процедуры обеспечения информированности людей:

о важности соответствия экологической политике, процедурам и требованиям системы экологического менеджмента;

о значимых экологических аспектах и связанных с ними существующих или потенциальных воздействиях на окружающую среду, посредством их деятельности и пользе для окружающей среды вследствие повышения личной результативности;

о своих функциональных обязанностях и ответственности в деле достижения соответствия требованиям системы экологического менеджмента;

о потенциальных последствиях отступлений от установленных процедур.

Стадии развития экологической культуры предприятия

1 этап

ООС - требование, привнесенное извне, чисто техническая задача, соблюдения требований природоохранных документов.



2 этап

ООС – важно, но не жизненно необходимо; техническая и технологическая задача



3 Этап

Идея постоянного улучшения; повышение эффективности ООС; вклад каждого



Последовательность процесса обучения



Программа внутрифирменного экологического обучения

Категория	Содержание подготовки	Методы
Высшее руководство	Преимущества СЭМ Принципы, методы и структура СЭМ Основные этапы внедрения СЭМ Роль высшего руководства в СЭМ, в т.ч.: <ul style="list-style-type: none">• определение экологической политики,• анализ со стороны руководства,• обеспечение ресурсами. Взаимодействие с заинтересованными сторонами Основные проблемы, связанные с воздействием организации на окружающую среду	Семинары-совещания Рабочие совещания
Специалисты группы экологического менеджмента, внутренние аудиторы	Принципы, методы, структура и элементы СЭМ Требования стандартов СЭМ Внедрение СЭМ Интеграция систем менеджмента Внутренний аудит СЭМ	Семинары Обучение на практике в ходе семинаров или при взаимодействии с другими предприятиями Стажировки

Программа внутрифирменного экологического обучения

Категория	Содержание подготовки	Методы
Руководители среднего звена и специалисты, участвующие в разработке элементов, планировании и координации деятельности подразделений в рамках СЭМ	Структура СЭМ Принципы, методы и элементы СЭМ, связанные с ролью данных сотрудников в разработке и поддержании СЭМ Приоритеты и принципы экологической политики организации Экологические цели организации Область ответственности, функциональные обязанности и полномочия, связанные с СЭМ Экологические аспекты и воздействие на окружающую среду, связанные с процессами, в которые вовлечены / которыми руководят данные сотрудники Законодательные и другие предъявляемые требования, относящиеся к деятельности, в которую вовлечены / которой руководят данные сотрудники	Мини-семинары Совместная работа с ГЭМ / ООС

Программа внутрифирменного экологического обучения

<p>Все сотрудники</p>	<p>Принципы и приоритеты экологической политики организации</p> <p>Экологические цели организации, экологические задачи, связанные с деятельностью, в которую вовлечены данные сотрудники, вклад в экологическую результативность организации</p> <p>Требования, предъявляемые к деятельности, в которую вовлечены данные сотрудники</p> <p>Экологические аспекты и воздействие на окружающую среду, связанные с процессами, в которые вовлечены данные сотрудники, включая потенциально возможные следствия отклонения от установленных процедур и несоблюдения инструкций</p> <p>Процедуры и инструкции в отношении деятельности, в которую вовлечены данные сотрудники (включая знание и навыки их выполнения)</p> <p>Действия случае нештатных ситуаций и аварий, связанных с возможным воздействием на окружающую среду</p>	<p>Собрания</p> <p>Публикации и наглядная агитация</p> <p>Профессиональное обучение</p> <p>Обучение на рабочем месте</p>
-----------------------	--	--

Программа внутрифирменного экологического обучения

Категория	Содержание подготовки	Методы
Подрядчики и поставщики, другие лица, работающие по поручению или на территории организации (частично)	<p>Принципы и приоритеты экологической политики организации</p> <p>Требования, предъявляемые к деятельности, в которую вовлечены данные лица</p> <p>Экологические аспекты и воздействие на окружающую среду, связанные с процессами, в которые вовлечены данные лица, включая потенциально возможные следствия отклонения от установленных процедур и несоблюдения инструкций</p> <p>Процедуры и инструкции в отношении деятельности, в которую вовлечены данные лица (включая знание и навыки их выполнения)</p> <p>Действия в случае нештатных ситуаций и аварий, связанных с возможным воздействием на окружающую среду</p>	<p>Тренинги</p> <p>Ознакомление с требованиями</p> <p>Информационные материалы</p> <p>Контроль знаний</p>

Критерии и методика оценки результатов обучения персонала

Критерий	Методика
Удовлетворенность сотрудника, прошедшего обучение	<i>Анкетирование с критериальными оценками обучаемого.</i> Анкеты заполняются сотрудниками после обучения и сдаются в службу управления персоналом, которая проводит анализ и расчет результативности обучения по критериям, выявляет несоответствия и разрабатывает корректирующие и предупреждающие действия
Приобретение обучающимися знаний, навыков и качеств	<i>Экзамен в форме тестирования.</i> Тесты разрабатываются непосредственно руководителями или ведущими специалистами в данной области деятельности. Целесообразно оценить знания до, а затем после обучения и сравнить результаты
Удовлетворенность руководства результатами обучающегося	<i>Оценка результативности обучения и анкетирование непосредственным руководителем.</i> Целесообразно проводить оценку через определенное время после обучения: две-три недели, месяц. Далее проведение анализа полученных данных и формулирование вывода о результативности полученного обучения
Влияние сотрудника, прошедшего обучение, на развитие СЭМ в организации	<ol style="list-style-type: none"><i>1. Оценка непосредственным руководителем практической ценности знаний, полученных сотрудником, прошедшим обучение, для отдела (подразделения).</i><i>2. Внесение предложений сотрудником, прошедшим обучение, по улучшению экологической деятельности (отдела, подразделения) с учетом полученных знаний. Предложение(я), поданное сотрудником, рассматривается руководством и оценивается его эффективность.</i><i>3. Оценка влияния сотрудника, прошедшего обучение, на развитие СЭМ в организации</i>

Проведение дополнительного обучения необходимо в случаях:

поступления на службу новых сотрудников;

перевода на другую работу;

несоблюдения инструкций, процедур и (или) по факту возникновения нештатных ситуаций;

введения новых или изменения существующих процессов, материалов, оборудования, выявления новых значимых аспектов;

изменения целей и задач компании;

введения новых внутренних или внешних требований (например, при разработке СЭМ).

Другие способы экологизации сознания людей:

проведение экологической лотереи на деловых праздниках, корпоративных вечеринках и т. п.;

велосипедная или пешая прогулки на природу;

посещение экологических достопримечательностей (пример: эффективно работающие на нетрадиционной энергии предприятия);

проведение Дня открытых дверей для сотрудников и их семей, знакомых, друзей с целью знакомства с экологической практикой своего предприятия;

проведение праздников для сотрудников и их семей под девизом «Да экологической безопасности» и т. п.

