

ИНСТИТУТ СОЦИАЛЬНЫХ И ГУМАНИТАРНЫХ ЗНАНИЙ
БИБЛИОТЕКА СТУДЕНТА-ЗАОЧНИКА



0052.02.01

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

2-е издание, переработанное

Казань
НИЦ ДОТ ИСГЗ
2009

Оригинал-макет издания предоставлен
издательством «Хронос-Пресс» (Москва)

Управление персоналом. – 2-е изд., перераб. – Казань: НИЦ ДОТ ИСГЗ,
2009. – 109 с.

Комплект учебно-методических материалов предназначен для студентов-заочников Института социальных и гуманитарных знаний и дополняет собой базу электронных учебников ИСГЗ.

НЕ ДЛЯ ПРОДАЖИ

© Составление. Хронос-Пресс, 2005
© НИЦ ДОТ ИСГЗ, 2006, 2009

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Рабочая программа	5
Справочные материалы	11
Задания для самостоятельной работы студентов	80
Контроль знаний	90
Рекомендуемая литература	102
Глоссарий	104
Приложение	107

ВВЕДЕНИЕ

Цели и задачи курса

Дисциплина «Основы управления персоналом» имеет целью дать студентам основы знаний и навыков по формированию и организации функционирования системы управления персоналом, планированию кадровой работы, технологии управления персоналом и его развитием, оценке труда и результатов деятельности персонала. Кроме того, в задачи курса, помимо формирования комплекса знаний в области современных подходов к управлению персоналом, входит развитие навыков практической работы с кадровой документацией и обучение будущих выпускников технологии поиска работы на рынке труда. В связи с этим данный курс предусматривает изучение взаимосвязанного комплекса проблем по указанным направлениям деятельности в области управления человеческими ресурсами, вопросов организации кадровой работы на современном предприятии в условиях его адаптации к рыночным условиям, рассмотрение стратегических аспектов управления персоналом.

Успешное освоение курса предусматривает наличие знаний, приобретенных в результате изучения таких курсов, как «Менеджмент», «Социология и психология управления», «Экономика и социология труда», «Организационное поведение», «Трудовое право». Знания, полученные из курса «Основы управления персоналом», полезны при изучении в дальнейшем таких предметов как «Мотивация трудовой деятельности», «Управление социальным развитием организации», «Организация и нормирование труда».

Приобретенные в процессе изучения дисциплины знания и практические навыки должны обеспечить им умение самостоятельно на достаточно высоком уровне организовать и совершенствовать систему управления персоналом.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

Раздел 1. ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Тема 1.1. Предмет и содержание дисциплины «Основы управления персоналом»

Предмет изучения дисциплины. Основное содержание дисциплины. Характеристика разработок зарубежных и отечественных авторов по проблемам управления персоналом. Место и роль дисциплины в системе подготовки менеджеров и экономистов. Взаимосвязь дисциплины с другими дисциплинами. Объекты и носители функций управления персоналом организации.

Тема 1.2. Развитие теории и практики управления персоналом

Развитие системы наук о труде и персонале. Развитие теорий управления о роли человека в организации: классические теории, теории человеческих отношений и теории человеческих ресурсов. Стадии развития кадрового менеджмента в отечественной и зарубежной практике. Изменения в системе управления человеческими ресурсами под влиянием технико-технологических, экономических, социально-политических и личностных факторов. Современные проблемы управления персоналом.

Тема 1.3. Трудовые ресурсы, персонал и трудовой потенциал организации

Трудовые ресурсы как социально-экономическая категория. Состав трудовых ресурсов. Факторы, влияющие на формирование трудовых ресурсов: демографические и социально-экономические. Структура трудовых ресурсов: по видам занятости, по отраслям экономики, по территориям, по видам экономической деятельности, по полу, возрасту, уровню образования и др. Динамика трудовых ресурсов в РФ. Показатели использования трудовых ресурсов.

Понятие «персонал» организации. Признаки персонала: условия найма, уровень качественных характеристик и их развитие. Виды структур персонала организации: профессионально-квалификационная, функциональная, ролевая, штатная, социальная (по полу, возрасту, образованию, стажу работы и др.). Факторы, определяющие структуру персонала и ее изменение.

Понятие трудового потенциала работника и организации. Компоненты трудового потенциала. Показатели и характеристики состояния и использование трудового потенциала организации. Управление формированием и использованием трудового потенциала.

Тема 1.4. Государственная система управления трудовыми ресурсами

Характеристика и задачи государственной системы управления трудовыми ресурсами, ее роль в условиях рыночной экономики. Органы управления трудовыми ресурсами на федеральном и региональном уровнях, их функции.

Задачи и функции Министерства труда и социального развития РФ, Федеральной службы занятости населения РФ, федеральной миграционной службы РФ, Совета по кадровой политике и Управления кадровой политики Администрации президента РФ, министерства образования РФ и других органов в области управления трудовыми ресурсами. Задачи профессиональных союзов, Международной организации труда и Московского бюро труда РФ, международной организации по миграции и др.

Взаимосвязь государственных органов управления трудовыми ресурсами РФ со службами управления персоналом организаций. Зарубежный опыт государственного управления трудовыми ресурсами.

Раздел 2. МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Тема 2.1. Философия и концепция управления персоналом

Сущность философии организации как совокупность принципов взаимоотношений ее персонала. Сущность концепции управления персоналом в рыночной экономике и ее составляющие: методология, система и технология управления персоналом. Факторы, оказывающие воздействие на людей в организации: иерархическая структура, культура и рынок. Системный подход к управлению персоналом организации и формированию системы управления им.

Тема 2.2. Принципы и методы управления персоналом

Закономерности развития системы управления персоналом. Важнейшие принципы управления персоналом в условиях рынка. Принципы, отражающие требования к формированию и развитию системы управления персоналом.

Система методов управления персоналом, их классификация, области применения. Сущность и состав административных, экономических и социально-психологических методов управления персоналом, их взаимосвязь и взаимодействие. Методы построения системы управления персоналом организации.

Раздел 3. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Тема 3.1. Организационное проектирование системы управления персоналом

Структура целей кадрового менеджмента. Проектирование состава, содержания и методов выполнения функций управления персоналом. Проектирование уровня централизации выполнения функций управления персоналом. Разработка проектных документов, функциограмм, схем функциональных взаимосвязей и др. Состав функциональных подсистем системы управления персоналом и организации в целом. Роль линейного и функционального менеджмента в управлении персоналом организации. Взаимосвязь выполнения функций управления персоналом.

Сущность и виды современного организационного проектирования систем управления организацией. Задачи, основные направления и принципы организационного проектирования. Характеристика основных стадий организационного проектирования: предпроектной подготовки, проектирования и внедрения. Методы внедрения организационных нововведений.

Тема 3.2. Организационное, кадровое и делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом

Организационная структура системы управления персоналом организации. Характеристика особенностей организационного построения систем управления персоналом организации в отечественной практике. Структурное местоположение кадровой службы. Подходы к структуризации служб управления персоналом.

Профессиональный состав служб управления персоналом. Методы расчета количественного состава кадров. Факторы, влияющие на численность работников системы управления персоналом организации. Требования, предъявляемые к качественному уровню работников.

Задачи делопроизводственного обеспечения системы управления персоналом. Состав основной документации по управлению персоналом.

Тема 3.3. Нормативно-методическое, информационное и правовое обеспечение кадровой работы

Нормативная база системы управления персоналом: постановления, методические материалы, нормы, нормативы, стандарты и т.п. Уровни компьютеризации кадровой работы. Информационные технологии в кадровом менеджменте.

Классификация правовой документации. Должностные лица и органы, осуществляющие правовое обеспечение системы управления персоналом, их функции.

Раздел 4. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Тема 4.1. Кадровая политика и стратегии управления персоналом современной организации

Уровни управления персоналом в организации: оперативный, тактический, стратегический. Стратегическое управление персоналом: субъекты, объекты, функции, специфика. Цели, принципы и направления кадровой политики предприятия. Типы кадровой политики: пассивная, реактивная, превентивная, активная (рациональная), авантюристическая. Организационный и функциональный аспекты кадровой политики. Стратегия управления персоналом как элемент стратегии управления организацией и ее виды. Этапы стратегического управления персоналом. Критерии выбора стратегии управления персоналом.

Тема 4.2. Планирование работы с персоналом в организации

Сущность, цели и задачи кадрового планирования и его место в системе управления организацией. Уровни кадрового планирования: оперативный, тактический, стратегический. Временные границы кадрового планирования. Планирование производительности труда и показателей по труду. Оперативный план работы с персоналом, основы его разработки. Методы прогнозирования и расчета качественной и количественной потребности предприятия в персонале. Планирование и анализ показателей по труду. Планирование объемов и структуры кадровых издержек.

Раздел 5. ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И ЕГО РАЗВИТИЕМ

Тема 5.1. Подбор, отбор и найм персонала

Характеристика основных этапов привлечения персонала в организацию. Задачи и направления персонал-маркетинга. Методы и источники подбора кадров. Эффективная реклама при подборе. Методы оценки кандидатов при отборе. Отборочное интервью: цели, типы, стадии проведения, правила. Найм с испытательным сроком. Контрактная форма отношений при найме. Понятие и методы рекрутинга. Оценка эффективности процесса отбора кадров.

Тема 5.2. Управление профессиональной ориентацией и трудовой адаптацией персонала

Понятие профессиональной ориентации. Цели и задачи профориентации. Основные формы профориентационной работы: просвещение, информация, консультация. Органы управления профориентацией.

Понятие социализации и трудовой адаптации, направления и аспекты их осуществления. Вторичная адаптация при горизонтальной и вертикальной ротации кадров. Инструменты управления адаптацией персонала и показатели оценки его успешности. Информационное обеспечение процесса управления адаптацией.

Тема 5.3. Организация деловой оценки персонала

Понятие, задачи и виды деловой оценки персонала. Основные этапы текущей оценки персонала. Многообразие показателей оценки. Классификация методов оценки результативности труда, профессионального поведения, личностных и деловых качеств. Оценка труда по целям и сферам ее применения. Технология аттестации персонала. Подведение итогов оценки и использование ее результатов. Основные варианты организации проведения деловой оценки.

Тема 5.4. Организация системы развития и обучения персонала

Сущность системы непрерывного развития персонала организации. Цели подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала организации. Этапы планирования обучения и их выбор. Преимущества и

недостатки обучения на рабочем месте и обучения вне рабочего места. Организация и методы подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала. Оценка результатов обучения.

Тема 5.5. Организация служебно-профессионального продвижения кадров и развития деловой карьеры

Сущность служебно-профессионального продвижения персонала. Содержание организации и этапов служебно-профессионального продвижения работников. Система управления служебно-профессиональным продвижением.

Работа с кадровым резервом. Понятие и этапы карьеры. Профессиональная карьера. Внутриорганизационная карьера, ее основные направления, цели и этапы. Правила управления карьерой. Способы построения карьерограмм. Профессиональный клиринг. Национальные особенности управления карьерой.

Тема 5.6. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала

Сравнительная характеристика теорий мотивации – общие и отличительные элементы. Классификация мотивов и стимулов, используемых на практике. Практическое использование теорий мотивации. Мотивационные принципы организации труда. Формы оплаты труда персонала. Системы оплаты труда руководителей. Формы участия персонала в прибылях и капитале предприятия. Социальные выплаты и льготы персонала.

Государственное регулирование оплаты труда: законодательное установление и изменение минимального размера оплаты труда; налоговое регулирование средств, направляемых на оплату труда организациями. А также доходов физических лиц; установление районных коэффициентов и процентных надбавок; установление государственных гарантий по оплате труда; заключение генеральных, отраслевых, территориальных, коллективных и индивидуальных договоров и соглашений.

Тема 5.7. Рациональное использование и высвобождение персонала

Основные задачи, принципы и направления рационального использования персонала в организации. Количественная и функциональная гибкость использования персонала. Сущность расстановки кадров. Правовые аспекты перемещения персонала. Условия, режим и дисциплина труда.

Высвобождение персонала: понятие, виды. Система мероприятий с увольняющимися сотрудниками. Сущность и направления работы по аутплейсменту.

Раздел 6. ОЦЕНКА ТРУДА И РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Тема 6.1. Анализ и описание работы и рабочего места

Анализ и описание работы и рабочего места как необходимое условие подбора персонала и оценки его деятельности. Основные характеристики

работы (рабочего места). Методы анализа работы: наблюдение, собеседование, вопросники.

Цели описания работы и рабочего места. Описание работы как основа разработки должностных инструкций, квалификационной карты, карты компетенций, личностной спецификации. Перечень вопросов, необходимых для проведения анализа и описания работы (рабочего места). Организация проведения анализа и описания работы (рабочего места) как функция службы управления персоналом.

Тема 6.2. Оценка результатов работы кадровой службы и затрат на персонал

Диагностический подход к оценке функционирования подразделений управления персоналом. Основные критерии оценки эффективности работы подразделений. Оценка текучести и абсентеизма. Оценка результатов труда персонала.

Расход на персонал как основа разработки производственных и социальных показателей организации. Факторы, влияющие на величину расходов на персонал организации. Основные статьи затрат, учитываемые при планировании расходов на персонал организации, их экономическое содержание. Тенденции изменения отдельных статей затрат на персонал а зависимости от внешних и внутренних факторов. Методы определения расходов на персонал организации.

Тема 6.3. Оценка социальной и экономической эффективности совершенствования управления персоналом

Характеристика экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом. Анализ существующих подходов к измерению экономической и социальной эффективности управления персоналом. Методы расчета экономической эффективности. Методы расчета результатов и затрат, связанных с совершенствованием управления персоналом.

Методика оценки экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и процессов управления персоналом и ее развитие.

Тема 6.4. Аудит в кадровой сфере

Сущность и цели аудита с социально-трудовой и кадровой сфере. Персонал организации и его деятельность как объект аудита. Направления аудита в трудовой сфере: организационно-технологический, социально-психологический, экономический. Основные уровни и этапы аудита: подготовительный, сбор информации, анализ, и обработка информации, оценка эффективности аудиторской проверки. Основные источники информации, используемые при проведении аудита в кадровой сфере: законы и инструкции, трудовые показатели, анкетирование и интервьюирование работников.

СПРАВОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

ВВЕДЕНИЕ

Переход к рыночным отношениям, приоритетность вопросов качества продукции и обеспечение ее конкурентоспособности, изменили представление о факторе труда. Сегодня он вновь считается одним из тех факторов, которые приносят организации решающий успех.

Организацией традиционно называют объединение людей, совместно работающих для достижения определенных целей. При всем различии масштабов, сфер и видов деятельности организаций, у них существуют несколько общих признаков:

- наличие целей (деятельности);
- существование устойчивых связей между членами организации и правил, определяющих порядок их взаимоотношений (организационная структура и культура);
- постоянное взаимодействие с окружающей (внешней) средой;
- использование ресурсов для достижения организационных целей.

Организации не возникают сами по себе, а создаются людьми. Люди играют специальную роль в развитии организаций. С одной стороны, они являются создателями организаций, определяют их цели и выбирают пути достижения этих целей. С другой стороны, люди являются важнейшим ресурсом, используемым всеми без исключения организациями для реализации собственных целей. В этом качестве – персонала организации – они нуждаются в управлении.

Управление персоналом представляет собой особую область управления в силу специфики его объекта – человека.

Специфика управления персоналом организации состоит в следующем:

- во-первых, люди наделены интеллектом, их реакция на внешнее воздействие эмоционально-осмысленная, а не механическая, а значит, процесс взаимодействия между организацией и сотрудниками является двусторонним;
- во-вторых, люди способны к постоянному совершенствованию и развитию и эта способность представляет собой наиболее важный и долговременный источник повышения эффективности деятельности любой организации;
- в-третьих, трудовая жизнь человека продолжается в современном обществе 30-50 лет, соответственно отношения человека и организации могут носить долговременный характер;
- в-четвертых, в отличие от материальных и природных ресурсов, люди приходят в организацию осознанно, с определенными целями и ожидают от организации помощи (предоставление возможности) в реализации этих целей. Удовлетворенность сотрудника взаимодействием с организацией является необходимым условием продолжения этого взаимодействия.

В силу описанной выше специфики управление персоналом представляет собой особый вид деятельности, требует выполнения специальных функций и наличия особых качеств у тех людей, которые занимаются этой деятельностью.

При всем многообразии организаций, которые существуют в современном обществе, и видов деятельности, которыми они заняты, управление персоналом в каждой из них выполняет следующие функции:

- анализ производственного поведения;
- определение потребности в работниках;
- подбор и сохранение требуемого организации персонала;
- использование персонала;
- профессиональное обучение и развитие персонала;
- оценка деятельности персонала с точки зрения реализации целей организации;
- вознаграждение по результатам труда;
- обеспечение безопасности и регулирования трудовых отношений;
- профилактика и ликвидация конфликтов.

Названные выше функции присутствуют в любой организации и могут принимать различные формы и быть развиты в различной степени. В организационном отношении за выполнение указанных функций в организации ответственность несут руководители подразделений (отделов) и отдел кадров, сотрудники которого выступают в качестве экспертных советников руководителей подразделений (отделов) по этим вопросам.

Эффективность функционирования отделов кадров в современных организациях зависит, прежде всего, от двух факторов: профессиональной компетенции их сотрудников и успешного взаимодействия с руководителями всех уровней.

Что касается профессиональной компетентности, то среди многих качеств, из которых складывается профессиональная компетентность, ключевую роль играют следующие четыре:

- знание сферы деятельности организации;
- определенный уровень знаний и навыков в области управления персоналом;
- умение определять направление развития организации и эффективно преодолевать сопротивление переменам;
- способность к обучению и развитию.

В пособии после каждого раздела приводятся вопросы для повторения и обсуждения, используя которые, студент имеет возможность оперативно проверить надежность усвоения изученного материала.

После изучения изложенного теоретического материала студент обязан ответить на контрольный тест, приведенный в пособии. При этом необходимо использовать не только материал, изложенный в данном пособии, но и дополнительные источники, указанные в списке рекомендуемой литературы.

Ответы на контрольный тест студент направляет в адрес учебного заведения и при положительной оценке за работу над контрольным тестом он допускается к экзамену.

Глава 1. Организационный контекст управления персоналом организации

Сущность управления персоналом организации

Понятие «организация» произошло от французского «organization»; «organizer» – устраивать, создавать; объединить, сплотить; упорядочивать.

Этим, словом можно определить:

- строение чего-либо;
- совокупность людей, групп, объединенных для решения какой-либо задачи. Именно в этом значении мы и будем использовать данное понятие;
- саму деятельность по налаживанию, устройству, упорядочиванию, оптимизации работы других.

Рассматривая организацию как совокупность людей объединенных для решения задач, мы можем выделить несколько элементов, составляющих ее структуру и определяющих ее как особое образование, отличное от многих других. Что это за элементы? К основным элементам организации относятся **цель, структура, управление, персонал**. Несколько подробнее остановимся на каждом из них.

Цель – то, ради чего данная организация формируется, и будет действовать в дальнейшем.

Определение цели может быть дано двояким образом – для внешних наблюдателей, участников, пользователей продукцией организации и для ее собственных участников, включенных в процесс функционирования. В первом случае можно говорить о миссии организации – цели деятельности организации, ориентированной в будущее. Во-втором случае для описания цели организации важен такой аспект, как видение, т.е. то, как организация предполагает двигаться к достижению целей, как она видит пути и этапы достижения целей.

Структура – важный элемент, без которого не может существовать ни одна организация.

Под структурой организации понимается ее конструкция, наличие определенных частей и соотношение между ними, степень жесткости (гибкости) этой конструкции, типы взаимодействий между внутренними элементами. В управленческой практике выделены три основных типа организационных структур:

- линейная;
- функциональная;
- адаптивная (самоприспосабливающаяся).

Линейная организационная структура, которая часто называется пирамидальной, бюрократической, строго иерархически организованная, характеризующаяся разделением зон ответственности и единоначалием.

Достоинства линейных организационных структур:

- четкая система взаимных связей;
- быстрота реакции в ответ на прямые приказания.

- согласованность действий исполнителей;
- оперативность в принятии решений;
- ясно выраженная личная ответственность руководителя за принятые решения.

Основная проблема организационных структур этого типа – ограниченность, т.е. ограниченность диапазона контроля. Диапазон контроля определяется количеством подчиненных, которые могут «замыкаться» на одного руководителя, количеством связей в организации. Эффективность управленческой деятельности зависит от типа и количества связей, число которых неизменно растет с увеличением количества сотрудников, что существенно осложняет деятельность руководителя. Типы связей показаны на рис.1.1.1.

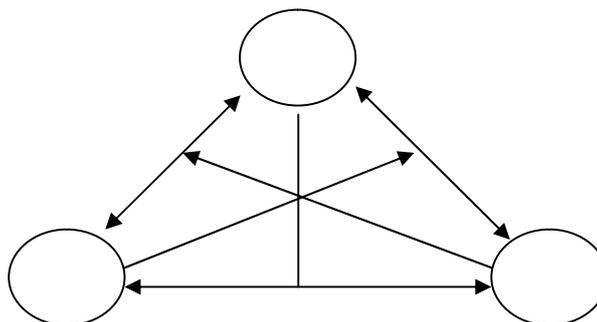


Рис.1.1.1. Типы связей в линейной организационной структуре: прямые единичные между подчиненными; перекрестные между подчиненными; прямые между руководителем и подчиненными

Функциональная организационная структура построена по принципу распределения функций внутри организации и создания сквозных подструктур по управлению функциями (рис.1.1.2)

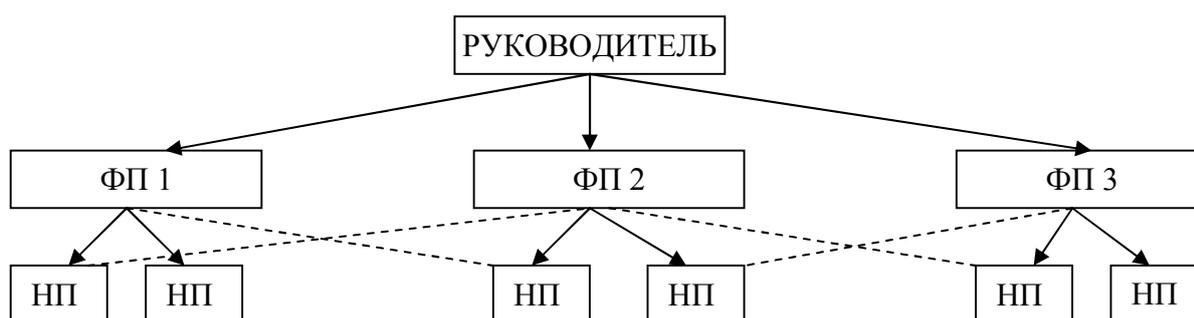


Рис.1.1.2. Функциональная организационная структура.

- ФП - функциональные подразделения
- НП - нижестоящие подразделения

Часто функциональная организация существует одновременно с линейной, что создает двойное подчинение для исполнителей.

Руководители функциональных подразделений получают право отдавать распоряжения в рамках своей компетенции, как нижестоящим подразделениям, так и равным по статусу, но включенным в реализацию единых функций.

Преимущества функциональных организационных структур:

- более глубокая проработка решений по функциональным направлениям;
- высокая компетентность и ответственность специалистов, отвечающих за выполнение функций;
- высвобождение линейных менеджеров от части задач, решаемых функциональными руководителями.

Одним из вариантов функциональной структуры является дивизионная (департаментная), которая может быть построена по продуктному, региональному, потребительскому принципам. Достоинства: специализация в деятельности, что позволяет добиваться высокого качества в работе; возможность создания специализированных подразделений и увеличение их количества согласно выявленным потребностям; использование квалифицированных специалистов по направлениям деятельности.

К основным недостаткам функциональных организационных структур можно отнести: ориентация на реализацию в основном закрепленных функций; потеря управляемости из-за увеличения количества подразделений; отсутствие инновационной гибкости при изменении ситуации в организации.

Адаптивные организационные структуры – гибкие структуры, способные изменяться (адаптироваться) к требованиям среды, используя все достоинства линейных и функциональных структур.

Выделяются следующие типы адаптивных организационных структур.

- проектная – структура, создаваемая для решения конкретной задачи и в короткий срок, после чего такая структура распускается;
- матричная – функционально-временно-целевая структура. Несколько слов о матричной организационной структуре.

Эта структура, построенная по проектному типу, действует длительное время. В таких структурах управление по вертикали строится по отдельным сферам деятельности организации, по горизонтали осуществляется управление проектами (см. рис.1.1.3).

Характерные моменты матричной структуры: организация работ по определенным задачам; создание связей между специалистами вне зависимости от включенности в конкретное подразделение.

Преимущества матричной организационной структуры: активизация деятельности руководителей за счет создания программных подразделений и резкого увеличения контактов с функциональными подразделениями; гибкое использование кадрового потенциала организации.

Недостаток такой структуры заключается в сложности управления организацией при отсутствии единоначалия.

Управление - понятие означает процесс координации различных деятельностей с учетом их целей, условий выполнения, этапов реализации. Говоря об управлении как элементе организации, необходимо определить, какие

задачи выполняет управление и как оно это делает. Поэтому остановимся на тех типах управления, которые могут быть реализованы в организации.



Рис.1.1.3. Матричная структура управления.

- P1- P4 – руководители функциональных подразделений;
- РП1-РП3 – руководители программ;
- П1-П4 – подразделения.

Тип управления – это характеристика того, как принимаются (управленческая форма) и каким способом реализуются (рычаг управления) управленческие решения. Какие типы управления могут быть выделены?

Первый тип характеризуется **коллективистской управленческой формой**, которая предполагает единоличное принятие решений руководителем организации. Главный рычаг управления в этом случае – авторитет руководителя. Авторитетный руководитель получает практически беспрекословное подчинение, основанное на принятии его мнения как самого верного, продуманного и выгодного для сотрудников. Если руководитель действует в соответствии с нормами коллектива, сформулированными в виде традиций, правил поведения, то он воспринимается как «правильный», эффективный руководитель, пользующийся доверием подчиненных. Если руководитель начинает нарушать установленные нормы, нарушать традиции, то он может быть освобожден от должности, снят.

Следующий тип характеризуется **рыночной управленческой формой**. При ее использовании решения принимаются в соответствии с законами рынка и рынок является основным мерилем их эффективности. Главным рычагом воздействия на персонал служат деньги, что вполне соответствует

рассмотрению персонала как субъекта рынка труда. Сильным руководителем в таком типе управления будет считаться такой, чьи приказы не обсуждаются, а сразу же исполняются.

Относительно новый тип управления характеризуется демократической управленческой формой. Этот тип управления связан с использованием закона как главного рычага управления. Для демократической управленческой формы характерно присутствие профессионалов ориентированным как на достижение результатов, так и стремящихся к собственному профессиональному развитию. Достижение подобных целей в группе возможно, если будут установлены определенные правила поведения, которые должны быть демократическими и обеспечивать как достижение целей законопослушного большинства, так и соблюдение законных прав меньшинства.

В последнее время возник тип управления, характеризующийся диалоговой управленческой формой. Для этого типа управления характерна распределенность управленческих функций, которые могут быть эффективно реализованы только при активном равноправном участии всех субъектов управления. Основная его особенность – использование в качестве главного рычага управления – знаний. Говорить о возникновении такого подхода к управлению возможно в том случае, когда эффективная управленческая деятельность не может быть осуществлена без использования знаний множества различных профессионалов, обладающих своими специфическими представлениями и фактами, описывающими управляемую реальность. Примером такого управления может служить работа управленческой команды, в которую должны быть включены профессионалы, способные увидеть самое большое количество аспектов принимаемых решений, предугадать их последствия и минимизировать возможный ущерб.

Персонал – совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация.

Основной задачей управления персоналом является организация эффективной деятельности персонала. Для решения этой задачи необходимо хорошо представлять следующие параметры индивидуального поведения, среди которых:

- индивидуальные способности, склонности и одаренность-предрасположенность к реализации какой-либо деятельности, ориентация на ее выполнение;
- специфика мотивации – специфика потребностей человека, представление о целях профессиональной деятельности;
- индивидуальные ценности – общие убеждения, вера, мировоззрения, представление о мире;
- демографические – половые и возрастные особенности;
- национальные и культурные особенности – усвоенные в опыте способы, правила и нормы поведения, которые определяют конкретные реакции человека в конкретных ситуациях.

Особенности группового поведения связаны со многими параметрами, среди которых основные:

- особенности общественной культуры – ценности, правила поведения, характерные для конкретного трудового коллектива;
- феномены групповой динамики – этап развития коллектива, особенности лидерства, способы поведения в ситуации конфликта.

Особенности поведения руководителей являются одной из самых компетентных проблем, поскольку самих руководителей можно рассматривать как:

- субъектов, имеющих индивидуальные особенности;
- членов некоторой группы, обладающих общественной культурой;
- функционеров определенной управленческой технологии, обладающей специфическими правилами поведения.

Таким образом, обозначенные выше элементы присутствуют в любой организации, несмотря на то, что они могут принимать различные формы и быть развиты в различной степени, что и определяет их специфику. Итак, для того, чтобы успешно развиваться, организация должна управлять формированием, обучением, оценкой и вознаграждением персонала. Другими словами, организация должна создавать системы управления персоналом.

Концепция управления персоналом

Управление – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы определить и достичь целей организации. Тогда управленческий труд – это вид общественного труда, основной задачей которого является обеспечение целенаправленной, скоординированной деятельности как определенных участников трудового процесса, так и трудовых коллективов в целом.

Одной из важнейших составляющих управленческой деятельности является деятельность по управлению персоналом.

Управление персоналом – это целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, условий развития организации. Управление персоналом, как правило, основывается на концепции управления – обобщенном представлении о месте человека в организации. Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, значение его мотивационных установок, умение их формировать и исправлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Создавшаяся в нашей стране ситуация, изменение экономической и политической систем одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости ее существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека.

Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость: оно позволяет обобщить и реализовать целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учета личностного фактора в

построении системы управления персоналом организации. Можно выделить три фактора, оказывающих воздействие на людей в организации:

Первый – иерархическая структура организации, где основное средство воздействия – это отношения власти – подчинения, давление на человека сверху с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.

Второй – культура, т.е. вырабатываемые обществом, организацией, группой людей совместные ценности, специальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения.

Третий – рынок – сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя. В практической плоскости от того, какому из этих факторов отдается приоритет, зависит облик экономической ситуации в организации.

Главное внутри организации – работники (сотрудники), а за пределами – потребители продукции (партнеры). Необходимо повернуть сознание работающего к потребителю, а не к начальнику, к прибыли, а не к расточительству, к инициатору, а не к бездушному исполнителю; перейти к социальным нормам, базирующимся на здоровом экономическом смысле, не забывая о нравственности. Иерархия отойдет на второй план, уступая место культуре и рынку.

В настоящее время службы управления персоналом в организации расширяют круг своих функций и от чисто кадровых вопросов переходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов и т.п.

В зависимости от размеров организации состав служб управления персоналом меняется, но обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформировать главную цель системы управления персоналом: обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития.

В соответствии с этой целью формируется системы управления персоналом организации.

Системы управления персоналом

Реализация задач и планов развития любой организации предполагает выполнение ее персоналом определенных действий, часто называемых производственными функциями. Более правильно употребить термин производственное поведение, поскольку оно включает в себя не только технические, но и поведенческие навыки. Это производственное поведение зависит от используемых организацией материальных и натуральных ресурсов, ее структуры и культуры, однако, в первую очередь, определяется организационными целями.

Чем ближе производственное поведение сотрудников организации к обеспечивающему достижению целей организации, тем выше эффективность их работы. Следовательно, задача управления персоналом состоит в обеспечении требуемого для достижения организационных целей поведения каждого сотрудника. Помимо этого, качественного аспекта, существует еще количественный аспект управления персоналом – организация должна иметь достаточное для достижения своих целей и реализации планов число сотрудников. В общем виде управление персоналом сводится к обеспечению организации необходимым числом сотрудников, выполняющих требуемые производственные функции. Эффективность управления персоналом определяется степенью реализации общих целей организации. Эффективность использования каждого отдельного работника зависит от его способности выполнять требуемые функции и прилежание, с которым эти функции выполняются. Под способностью в данном случае понимается наличие у сотрудника необходимых для выполнения своих функций профессиональных навыков, здоровья и выносливости, сообразительности и т.п.

Одного умения выполнять профессиональные обязанности не достаточно для достижения целей организации, поскольку каким бы квалифицированным ни был бы сотрудник, его производительность зависит также от желания работать или мотивации к труду. Только сочетание твердой мотивации и профессионального мастерства обеспечивают достижение результата.

На мотивацию человека влияют многие факторы – вознаграждение, оценка, профессиональное развитие и перспективы профессионального роста, уровень общей культуры и т.д. Мотивация трудовой деятельности будет рассмотрена в третьей главе.

Способность сотрудника выполнять функциональные обязанности определяется:

- потенциалом, которым он располагает, приходя в организацию;
- тем профессиональным обучением, которое он получает в организации;
- физическим и моральным состоянием, которое зависит от целого ряда факторов, в том числе от величины материального вознаграждения в организации;
- оценкой, получаемой сотрудниками в организации (аттестация).

Соответственно управление персоналом в организации состоит в подборе и сохранении требуемого организации контингента, его профессиональном обучении и развитии, оценке деятельности каждого из сотрудников с точки зрения реализации целей организации (см. рис.1.3.1).

При всем многообразии организаций, которые существуют в нашем обществе, видов деятельности, которыми они заняты, можно с большой долей вероятности отметить, что названные выше функции присутствуют в деятельности каждой из них. В работе с людьми каждая организация решает одни и те же основные задачи вне зависимости от специфики ее деятельности.

Во-первых, каждая организация набирает необходимое количество сотрудников для достижения поставленных целей. Наиболее распространенным сегодня способом соединения сотрудника с организацией является найм, т.е.

заключение контракта между организацией и индивидом, в соответствии, с которым человек предоставляет организации свой потенциал на определенное время в обмен на материальное вознаграждение.

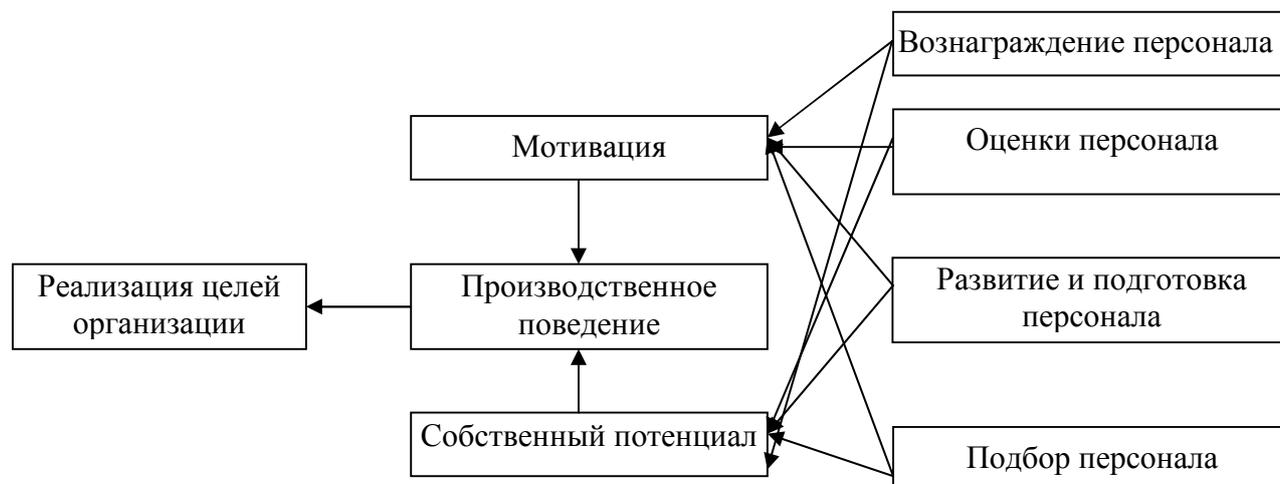


Рис.1.3.1. Модель управления персоналом.

Во-вторых, каждая организация осуществляет «обучение» своих сотрудников, чтобы объяснить стоящие перед ними задачи и привести их навыки и умения в соответствие с этими задачами. Слово «обучение» взято в кавычки, поскольку воздействие организации на сотрудника может иметь различные формы.

В-третьих, организации осуществляют оценку участия каждого из сотрудников в достижении поставленных целей. Формы оценки так же многообразны, как многообразны организации. Это может быть благодарность, повышение по службе, премия и т.п.

И, наконец, каждая организация в той или иной форме вознаграждает своих сотрудников за тот труд, который они вкладывают для достижения цели. Наиболее распространенной и привычной формой вознаграждения своих сотрудников за тот труд, который они вкладывают для достижения цели является денежное вознаграждение или заработная плата. Существует множество других видов вознаграждений сотрудников (материальное, предоставление услуг, путевки в санаторий и т.п.).

Таким образом, названные выше функции присутствуют в любой организации и каждая организация должна использовать и совершенствовать методы, процедуры и программы организации этих процессов. Взятые в своем единстве методы, процедуры и программы представляют собой системы управления персоналом. Традиционно выделяют четыре такие системы: **формирование персонала** (детализация требований к вакантному месту и к кандидату на его занятие, подбор и отбор кандидатов, собственно, прием на работу); **профессиональное развитие и обучение персонала**; **использование персонала и деловая оценка персонала**; **вознаграждение персонала**. Последующий материал пособия посвящен детальному рассмотрению каждой из этих систем.

Вопросы для повторения

1. Перечислите основные элементы организации.
2. Сформулируйте цель организации.
3. Что такое структура организации и какие типы организационных структур вы знаете?
4. Назовите основные параметры индивидуального и трудового поведения.
5. Какие факторы воздействуют на людей в организации?
6. Чем определяется способность сотрудника выполнять функциональные обязанности?
7. Прокомментируйте модель управления персоналом.
8. Какие основные задачи решает каждая организация в работе с людьми?
9. Дайте определение системы управления персоналом и назовите четыре таких системы.

Глава 2. Технология управления персоналом организации

Формирование персонала

Требования творческого подхода работников к производству обусловили повышение их самостоятельности и ответственности за выполняемую работу, активное участие в принятии управленческих решений, непосредственную заинтересованность в результатах труда. В связи с этим новый смысл и содержание приобрели такие критерии оценки персонала как образование, профессионализм, личная культура и этика работников. Люди рассматриваются как самый ценный ресурс организации, они делают ее такой, какой она есть. Когда разработаны планы функционирования организации, спроектирована идеальная организационная структура, наступает процесс формирования персонала, состоящий из нескольких этапов – детализация требований к вакантному рабочему месту и к кандидату на его занятие, подбор и отбор кандидатов и, собственно, прием на работу.

Для того чтобы нанять соответствующих работников, нужно в деталях знать, какие задачи они будут выполнять во время работы. Эти знания получают посредством анализа содержания работы, который является краеугольным камнем управления персоналом, потому что без него трудно реализовать все остальные функции управления.

Анализ содержания работы – это процесс систематического и подробного исследования содержания работы. Такой анализ можно провести, используя различные методы. Иногда прибегают к помощи непосредственных исполнителей работы или их начальников. Однако при таком исследовании сильно влияние субъективных факторов, так как люди на любом должностном уровне обычно преувеличивают важность своей работы. Метод принятого систематического анализа состояния работы с использованием перечня контрольных вопросов может быть с успехом взят на вооружение (табл.2.1.1.)

Перечень контрольных вопросов и требований для систематического анализа работы

Блок 1 – Метод ключевых слов

Что делается?

Когда это делается?

Почему это делается?

Где это делается?

Как это делается?

Блок 2 – Пункты ответственности

Ответственность за подчиненных

Ответственность за оборудование, материалы, инструменты

Финансовая ответственность

Блок 3 – Рабочие взаимоотношения

Взаимоотношения с вышестоящими работниками

Взаимоотношения с коллегами

Взаимоотношения с работниками других отделов

Взаимоотношения с общественностью, клиентами

Взаимоотношения с подчиненными

Блок 4 – Требования, предъявляемые работой

Требуемый уровень производительности и результатов

Требуемые навыки и опыт

Требуемые аналитические способности

Требуемые физические данные и состояние здоровья

Требуемый уровень мотивации и социальные навыки

Блок 5 – Условия труда

Физические условия и окружающая среда

Социальные условия и рабочий коллектив

Экономические условия, включая вопросы оплаты

Блок 6 – Проверка выполнения работы

Проверка работы исполнителем

Проверка работы начальником

На основе анализа содержания работы представляется возможность составить должностную инструкцию. Как правило, должностная инструкция подготавливается отделом кадров совместно с руководителем подразделения, в котором существует вакантная должность, и который наполняет должностную инструкцию требованиями к конкретному рабочему месту.

Должностная инструкция является описанием основных функций, которые должен выполнять сотрудник, занимающий данную должность. Поэтому, при использовании должностной инструкции для оценки кандидатов на замещение вакантной должности, работник отдела кадров должен определить насколько данный кандидат способен выполнять эти функции. Чтобы обеспечить процесс подбора кандидатов, многие организации стали создавать (в дополнение к должностным инструкциям, а в последнее время, вместо них) документы, описывающие основные характеристики, которыми должен обладать сотрудник для успешной работы в данной должности – квалификационные карты и карты компетенции.

Квалификационная карта, подготавливаемая на основе должностной инструкции, представляет собой набор квалификационных характеристик, которыми должен обладать «идеальный» сотрудник, занимающий эту должность. Использование квалификационной карты дает возможность структурированной оценки кандидатов (по каждой характеристике) и сравнения кандидатов между собой. Вместе с тем, этот метод сосредотачивается на технических, в большей мере формальных характеристиках кандидата, оставляя в стороне личностные характеристики и потенциал профессионального развития.

Карта компетенций (портрет идеального сотрудника) позволяет преодолеть этот недостаток и облегчает работу работников отдела кадров, занятых приемом на работу.

Компетенции представляют собой личностные характеристики человека, его способности к выполнению тех или иных функций, типов поведения и специальных ролей, как, например, ориентация на интересы клиента, умение работать в группе, напористость, оригинальность мышления. Подготовка карты, как правило, осуществляется при помощи специально обученного сотрудника отдела кадров.

Определив требования к кандидату (в форме должностной инструкции, квалификационной карты, карты компетенций или какого другого документа), отдел кадров может приступить к реализации следующего этапа – привлечению (подбору) кандидатов, основная задача которого – создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов для последующего анализа. Главными ограничителями на данном этапе выступают бюджет организации и человеческие ресурсы, которыми она располагает для последующего отбора кандидатов.

Для привлечения кандидатов организация может использовать несколько источников, каждый из которых имеет свои плюсы и минусы.

1. Поиск внутри организации. Наиболее распространенными методами внутреннего поиска являются объявления о вакантном месте во внутренних средствах информации: газетах предприятия, стенгазетах, информационных листах, а также обращение к руководителям подразделений с просьбой выдвинуть кандидатов и анализ личных дел с целью подбора сотрудника с требуемыми характеристиками.

Поиск внутри организации, как правило, не требует значительных финансовых затрат, способствует укреплению авторитета руководства в глазах сотрудников, не ставит отобранных таким образом кандидатов перед необходимостью интеграции в организацию. В то же время, внутренний поиск часто наталкивается на сопротивление со стороны руководителей подразделений, стремящихся «скрыть» лучших сотрудников и сохранить их «для себя». Кроме того, при поиске кандидатов внутри организации возможности выбора ограничены числом ее сотрудников, среди которых может не оказаться необходимых людей.

2. Подбор с помощью сотрудников. Персонал организации по собственному желанию в качестве оказания помощи отделу кадров, может заняться неформальным поиском кандидатов среди своих родственников и знакомых. Этот метод привлекателен, во-первых, низкими издержками, а во-вторых, достижением довольно высокой степени совместимости кандидатов с организацией за счет их тесных контактов с ее представителями. Его недостатки связаны с «неформальностью» – рядовые сотрудники не являются профессионалами в области подбора персонала, не всегда владеют достаточной информацией о рабочем месте, вознаграждении и т.д., часто необъективны в отношении потенциала близких им людей. Не исключено развитие семейственности и кумовства – явлений не способствующих эффективной деятельности организации.

3. Самопроявившиеся кандидаты. – самостоятельно обращающиеся по поводу работы посредством писем, телефонных звонков и т.п. Организация, не имея потребности в них в настоящий момент не должна пренебрегать ими. Необходимо поддерживать базу данных на этих людей. Этот резерв знаний и квалификаций может пригодиться в дальнейшем. Более того, некоторые организации в целях увеличения самопроявившихся кандидатов приглашают всех желающих посетить «Дни открытых дверей» для ознакомления со своей продукцией, условиями труда и т.д.

4. Рекламные объявления. Основное преимущество данного метода подбора кандидатов – широкий охват населения при относительно низких первоначальных издержках. Основной недостаток этого метода является обратной стороной преимущества, т.е. реклама через СМИ может привести к большому наплыву кандидатов, из которых большинство не будут обладать требуемыми характеристиками. Разбор заявлений и первичный отбор может превратиться в трудоемкое, длительное мероприятие. Данный метод с успехом используется для подбора кандидатов массовых профессий, например, строительных рабочих для возведения нового объекта. Объявления должны содержать информацию о:

- ключевых элементах работы;
- требуемой квалификации;
- местонахождении;
- предполагаемой зарплате.

При составлении и проверке объявлений о приеме надо позаботиться, о том, чтобы они создавали наилучший «имидж» организации. Для привлечения

необходимых специалистов объявления, как правило, помещаются в специальной литературе. Такая сфокусированность поиска ограничивает число потенциальных кандидатов, обеспечивает более высокий уровень их профессионализма и значительно облегчает последующий отбор.

5. Учебные заведения. Многие ведущие организации постоянно используют этот метод для привлечения молодых специалистов. Во время выезда в учебные заведения представители организации проводят собеседования с учащимися с целью оценить потенциальные возможности их работы в организации. Этот метод является результативным для привлечения молодых специалистов как по количеству, так и по качеству, т.е. позволяет сократить время отбора кандидатов. В то же время область применения данного метода ограничено в плане диапазона должностей.

6. Государственные агентства занятости. В Российской Федерации такие учреждения существуют в каждом административном округе – республиках, областях, муниципальных образования и т.д. В г.Москве эти учреждения замыкаются на Департамент труда и занятости Правительства Москвы. Каждое такое учреждение службы занятости имеет базу данных о людях, желающих найти работу: возраст, образование, квалификация, профессиональный опыт, интересующая работа. Организации, занятые поиском сотрудников имеют доступ к этой базе данных. Использование государственных учреждений службы занятости дает возможность провести селективный поиск кандидатов при незначительных издержках. Однако данный метод редко обеспечивает эффективный подбор кандидатов, поскольку обновление базы осуществляется периодически, контингент их составляют женщины, возвращающиеся из декретного отпуска, и т.п. категории с низкой профессиональной ориентацией.

7. Частные агентства по подбору персонала обеспечивают достаточно высокое качество подбора кандидатов в соответствии с требованиями клиента. Каждое частное агентство имеет свою базу данных. Оплата услуг производится, как правило, в случае успешного подбора кандидата и представляет собой определенный процент его годовой заработной платы – 30-50 % . Недостатком данного метода являются высокие издержки, с одной стороны, с другой стороны этот метод позволяет осуществлять поиск специалистов и руководителей, оказывающих значительное влияние на деятельность организации, что является, несомненно, его достоинством.

Анализ представленных выше методов подбора кандидатов позволяет сделать простой, но исключительный важный вывод - не существует одного оптимального метода, поэтому отдел кадров должен владеть всем набором приемов для привлечения кандидатов и использовать их в зависимости от конкретной задачи. Практика работы показывает, что для успешной организации поиска кандидатов, следует руководствоваться двумя основными правилами: 1) всегда проводить поиск кандидатов внутри организации и 2) использовать, по меньшей мере, два метода привлечения кандидатов со стороны.

Подбор кандидатов является основой для следующего этапа – отбора будущих сотрудников организации. Содержание этого этапа во многом зависит от традиций, культуры организации принимающей сотрудников, а также важности должности, на которую подбирается кандидат. В целом, отбор кандидатов, можно представить в виде следующей последовательности мероприятий: первичный отбор – собеседование с представителем отдела кадров – справки о кандидате – собеседование с руководителем подразделения (отдела) – принятие окончательного решения – интеграция нового сотрудника в организацию.

Первичный отбор начинается с анализа списка кандидатов, с точки зрения, их соответствия требованиям организации к будущему сотруднику. Основная цель первичного отбора заключается в селекции кандидатов, не обладающих необходимыми качествами для занятия вакантной должности. Задача первичного отбора состоит в определении ограниченного числа кандидатов, с которыми организация могла бы работать индивидуально. Наиболее распространенными в настоящее время методами первичного отбора являются анализ анкетных данных, тестирование, экспертиза почерка.

Анализ анкетных данных предполагает, что биография человека является достаточно надежным индикатором его потенциала и способности выполнять определенные производственные функции. Необходимым условием проведения справедливого для кандидатов и эффективного для организации первичного отбора при использовании анализа анкетных данных, является наличие четко определенных критериев отбора, с которыми сравниваются фактические данные. Отсутствие четких критериев, значительно снижает эффективность отбора, поскольку решение принимается на основе субъективного мнения сотрудника, обрабатывающего анкеты. Достоинствами этого метода являются: простота, дешевизна и достаточная эффективность в случаях, когда имеется обширный список кандидатов и когда отбор идет на узкоспециализированные должности. Недостатком этого метода является то, что он приблизителен в оценке потенциала кандидата, поскольку ориентирован исключительно на факты из прошлого человека, а не на его сегодняшнее состояние. Поэтому необходимо быть крайне осмотрительным, используя метод анализа анкет при отборе кандидата на руководящую должность.

Более высокой точностью в определении качеств кандидата при отборе на вакантную должность отличается метод с использованием тестирования. Существуют тесты для оценки таких характеристик как:

- профессиональная подготовка – знания и навыки;
- интеллектуальный уровень – общий интеллектуальный потенциал и умение решать проблемы;
- наклонности – умение выражать свои мысли, математические способности, пространственное воображение и т. п.;
- личностные качества – темперамент, характер человека и т.п.;
- физические характеристики.

Тестирование завоевывает в последнее время все большую популярность. Преимущества тестирования состоят в возможности оценки сегодняшнего

состояния кандидата с учетом особенностей будущей должности. Недостатки этого метода – высокие издержки, необходимость наличия специалистов по тестированию, условность и ограниченность тестов, не дающих полного представления о кандидате.

Экспертиза почерка является своеобразной разновидностью тестирования. Этот метод основан на теории, согласно которой почерк человека является достаточно объективным отражением его личности и, следовательно, с помощью анализа почерка можно оценить различные характерные черты человека, в том числе способность выполнять определенные производственные функции. Достоинством этого метода являются низкие затраты, однако, он отличается односторонним подходом и содержит в себе высокую степень риска, неадекватной оценки потенциала кандидатов. Поэтому он может использоваться в качестве одного из методов первичного отбора, не имеющего решающего значения.

Этап первичного отбора завершается составлением ограниченного списка кандидатов, наиболее соответствующих требованиям организации. Остальным кандидатам сообщается о решении прекратить рассмотрение их кандидатур на данную должность.

Следующим мероприятием отбора кандидатов является собеседование с представителем (сотрудником) отдела кадров. Цель этого собеседования состоит в оценке степени соответствия кандидата портрету идеального сотрудника, его способности адаптироваться в организации и выполнять требования должностной инструкции, знакомстве кандидата с ожидаемыми условиями работы, ее оплаты и т.д. Поскольку собеседование является двусторонним процессом, т.е. не только организация оценивает кандидата, но и кандидат оценивает организацию, сотрудник отдела кадров должен предоставить максимально объективную и полную информацию об организации, с тем, чтобы избежать приема на работу тех, чьи ожидания расходятся с возможностями организации. Основное внимание сотрудник отдела кадров должен сосредоточить на оценке таких характеристик кандидата как: аналитические способности, мотивированность, трудоспособность, коммуникабельность и т.п.

Виды собеседований. Существуют несколько разновидностей собеседования с кандидатами, выбор конкретного вида зависит от традиций организаций, особенностей кандидата, вакантной должности и т.д.

Наиболее распространенным видом собеседования является собеседование "один на один", т.е. представитель организации встречается с одним кандидатом. Однако сегодня используют и другие виды собеседований. Например, один представитель организации беседует с несколькими кандидатами; несколько представителей организации беседуют с одним кандидатом; несколько представителей организации интервьюируют нескольких кандидатов.

В первом случае интервьюеру предоставляется возможность одновременно оценить нескольких кандидатов, понаблюдать за ними в условиях стрессовой ситуации (присутствие нескольких претендентов на одну и ту же

должность), хотя беседовать одновременно с несколькими кандидатами значительно сложнее.

Участие нескольких представителей организации повышает объективность оценки и качество самого собеседования, однако, может создать дополнительный стресс для кандидата и увеличивает издержки организации. Присутствие нескольких человек с обеих сторон значительно увеличивает сложность процесса собеседования и требует тщательной подготовки и согласованного поведения интервьюеров. В любом случае собеседование по отбору представляет собой обмен информацией между представителем (представителями) организации и кандидатом (кандидатами) на занятие вакантной должности, в ходе которого должен быть найден ответ как минимум на два вопроса:

- может ли данный кандидат успешно работать в должности и в организации (способность кандидата);
- будет ли данный кандидат успешно работать в должности и в организации (мотивация кандидата).

Типы собеседований. Существует несколько классификаций собеседований по отбору персонала, одной из наиболее распространенных является следующая – биографические собеседования, ситуационные собеседования и критериальные собеседования.

Биографические собеседования строятся вокруг фактов из жизни кандидата, его прошлого опыта. В ходе такого интервью задаются вопросы типа “Расскажите о своей прежней работе; Какой предмет Вам нравился больше всего в школе? Почему Вы выбрали тот институт, в который поступили? Если бы Вы могли вернуться на 10 лет назад, что бы Вы сделали по-другому?”.

Биографическое собеседование дает возможность оценить то, что кандидат уже сделал в своей жизни и на основании этого предположить, насколько успешно он сможет работать в должности, на которую претендует. Ограниченность биографического собеседования состоит, прежде всего, в невозможности оценить сегодняшнее состояние кандидата, его способности и мотивацию.

В ходе **ситуационного собеседования** кандидату предлагается решить одну или несколько проблем (практических ситуаций). В качестве таковых часто используются реальные или гипотетические ситуации, связанные с будущей профессиональной деятельностью кандидата. Проводящий собеседование сотрудник оценивает как сам результат, так и методы, с помощью которых кандидат находит решение. Данный тип собеседования позволяет в большей мере оценить способность кандидата решать определенные типы задач, нежели его аналитические способности в целом.

Критериальное собеседование представляет собой интервью, во время которого кандидату задаются вопросы о том, что бы он сделал в определенной ситуации (связанной с будущей профессиональной деятельностью), а его ответы оцениваются с точки зрения заранее выработанных критериев. Преимущества этого вида собеседования состоят в использовании вопросов и методов оценки, непосредственно связанных с профессиональной

деятельностью, а также в возможности легко ранжировать кандидатов, отвечающих на стандартные вопросы. Недостатки связаны с ограниченностью оцениваемых качеств кандидата и необходимостью тщательной предварительной подготовки для проводящего собеседование сотрудника.

Наилучшего результата можно добиться, построив собеседование с кандидатом таким образом, чтобы оно включало в себя элементы всех видов интервью. Подобное собеседование требует от проводящего его человека определенного опыта и многосторонней предварительной подготовки, но позволяет достаточно объективно и всесторонне оценить кандидата.

Стадии собеседования по отбору на работу. Вне зависимости от выбранного интервьюером типа собеседования, оно должно состоять из нескольких этапов: подготовки, “создания атмосферы доверия”, обмена информацией (основная часть), заключения, оценки.

Предварительная подготовка имеет исключительно важное значение для успешного проведения собеседования. На этом этапе сотрудник организации, собирающийся проводить интервью, должен, прежде всего, детально изучить досье кандидата, т.е. те данные о нем, которыми располагает организация. Затем ему необходимо определить как оценивать кандидата. Большинство современных организаций имеют для этого стандартные формы, которые следует просмотреть непосредственно перед собеседованием, чтобы еще раз повторить критерии оценки. И, наконец, требуется подготовить вопросы, которые позволят оценить кандидата по требуемым критериям.

“Создание атмосферы доверия”. В начале собеседования крайне важно снять естественную для данного момента напряженность, дать возможность кандидату расслабиться и полностью продемонстрировать свои качества. Для этого можно начать собеседование с вопросов на нейтральную тему, например, “Легко ли Вы добрались до нашего офиса?» предложить кандидату сесть там, где ему удобно, пожать руку, улыбнуться и т.п. Проводящий собеседование сотрудник может достаточно легко растопить лед недоверия со стороны кандидата, начав с рассказа о самом себе или вспомнив забавный случай, который произошел с ним в момент устройства на работу. После того как контакт между участниками собеседования установлен, можно переходить к основной части интервью, однако, важно помнить о необходимости сохранять атмосферу доверия и доброжелательности в течение всей беседы. Достигается это за счет поощрительных реплик интервьюера, одобрительных кивков, улыбки.

Основная часть собеседования представляет собой обмен информацией между его участниками. Интервьюера интересует та информация, которая дает возможность оценить способность и желание кандидата успешно работать в организации, а не просто факты из его жизни или рассказываемые им истории. Поэтому проводящий собеседование должен сохранять контроль над его ходом и выступать в роли “ведущего”. В то же время, не следует подавлять инициативу кандидата и полностью лишать его возможности задавать вопросы. Если интервьюер хочет предоставить кандидату возможность “выговориться”, ему следует использовать открытые вопросы, как-то: “Что Вы думаете по

поводу...? Расскажите, пожалуйста, о...” и т.п. Если же его интересует только мнение кандидата, а не рассуждения, следует задавать закрытые вопросы: “Согласны ли Вы с данным утверждением?» “Сколько часов в день нужно уделять общению с подчиненными?»

Завершение собеседования должно произойти в тот момент, когда этого хочет интервьюер. Для этого существует несколько специальных приемов – предложить кандидату задать последний вопрос, начать посматривать на часы или на дверь, выпрямиться, как бы собираясь подняться из-за стола. В самом конце интервью необходимо поблагодарить кандидата и объяснить ему дальнейший порядок рассмотрения его кандидатуры и поддержания связи с ним.

Оценка кандидата. Результаты собеседования должны содержать оценку кандидата и предложение – продолжать или прекратить работу с ним. Кроме того, они должны быть зафиксированы документально и переданы руководителю отдела (подразделения), располагающего вакансией для принятия решения о дальнейших действиях в отношении данного кандидата.

Для того чтобы лучше оценить личные и профессиональные качества кандидата на вакансию отдел кадров принимающей организации может обратиться за дополнительной информацией к людям и организациям, знающим его по совместной деятельности (учебе, работе, занятием спортом и т.п.). Однако, отдел кадров должен быть предельно осмотрителен при оценки полученной таким образом информации, т.к. она может быть необъективной в силу различного рода причин (недостаточное знание кандидата и т.д.). Тем не менее, отказываться от использования дополнительных источников информации о кандидате, по нашему мнению, было бы неправильным, т.к. контакты с людьми, знающими кандидата позволяют в какой то мере обезопасить организацию от сомнительных личностей.

Собеседование с руководителем подразделения (отдела), располагающего вакансией, в отличие от собеседования с представителем отдела кадров, должно позволить оценить, прежде всего, профессиональные качества кандидата, его способность выполнять должностные функции, а также профессиональную совместимость и вероятность успешной интеграции последнего в подразделение (отдел).

Руководитель подразделения (отдела) должен представить кандидату детальную информацию о своем подразделении (отделе), функциональных обязанностях вакантной должности и функциях, которые кандидату придется выполнять в случае его приема на работу. Результаты собеседования фиксируются руководителем.

После того, как собрана вся необходимая информация, важно, чтобы претенденту были предоставлены следующие возможности:

- во-первых, ему должна быть предоставлена возможность сообщить более подробно о том, о чем было сказано им недостаточно полно, но могло бы свидетельствовать в пользу претендента;

- во-вторых, претенденту должна быть предоставлена возможность задать вопросы, уточняющие любые детали, касающиеся предлагаемой работы и условий.

Принятие окончательного решения о приеме на работу – трудное дело. На этом этапе руководитель подразделения (отдела), выбирая кандидата, должен постараться ответить на три вопроса:

- «Сможет ли кандидат принять работу?»
- «Будет ли кандидат выполнять работу?»
- «Подходит ли кандидат для работы?»

На практике формирование мнения и принятия решения о приеме на работу или назначении на должность часто связывают именно с третьим вопросом, ставя его перед первым и вторым. Однако, следует иметь в виду, что руководитель подразделения (отдела) ведет отбор, прежде всего специалиста, предъявляя ему определенные требования, вытекающие в первую очередь из первых двух вопросов. И только когда требуется выбрать из нескольких претендентов, одинаково отвечающих требованиям этих двух первых вопросов, в процессе принятия решения должны включаться ответы и на третий вопрос.

На этапе отборочных собеседований происходит также и обсуждение контракта. Обсуждение контракта может происходить как до, так и после принятия решения на работу. Термин «контракт» означает юридически оформленный договор между двумя сторонами. Таким образом, сотрудникам организации является тот, кто с ней заключил контракт о найме.

Минимальный объем информации о сроках и условиях контракта, который должен быть предоставлен работнику, включает следующие сведения:

- персональные данные (работник, работодатель);
- наименование должности;
- сроки действия контракта;
- тарифная ставка и условия оплаты труда;
- специальные гарантии по болезни и др.;
- пенсионное страхование (для государственных учреждений);
- процедура подачи жалоб.

Указанный документ может содержать и другую информацию.

Все большее распространение получает практика приема на работу с испытательным сроком, дающее возможность оценить принятого на работу сотрудника непосредственно на рабочем месте без предоставления гарантии приема его на постоянную работу. В период испытательного срока, принятый на работу сотрудник выполняет должностные обязанности в полном объеме, получает вознаграждение, однако, может быть уволен по его окончании без последствий для организации. Для повышения эффективности испытательного срока рекомендуется руководителю и принятому на работу сотруднику совместно определить цели и задачи последнему и оценить их выполнение в конце испытательного срока. Данный метод предоставляет возможность принять объективное решение при трудоустройстве.

Процесс отбора будущих сотрудников организации завершается интеграцией их в организацию.

Интеграция, как процесс, предполагает, как минимум, два этапа. На первом этапе новый сотрудник проходит профориентацию, т.е. он получает информацию как об организации в целом, так и информацию о подразделении и рабочем месте в частности. В настоящее время многие компании (фирмы) используют для этого видеофильмы, брошюры, видеозаписи выступлений руководящего состава и т.д. Необходимым условием успешной интеграции является наличие обратной связи, т. е. получение информации от сотрудника в виде вопросов, замечаний и предложений. На втором этапе интеграция происходит непосредственно на рабочем месте, ответственность за которую несет руководитель подразделения (отдела). Он должен, прежде всего, представить нового сотрудника коллегам, познакомить с производственными функциями, объяснить особенности подразделения (отдела) и социально-психологического климата в коллективе. Этот элемент ориентации является ключевым, поскольку, от того как новый сотрудник будет принят во многом зависит эффективность его интеграции в коллектив. В целом хорошо подготовленные программы интеграции позволяют значительно сократить количество вновь принятых сотрудников на работу, покидающих ее в течение первых трех месяцев. Это тот период, в течение которого, как показывает статистика, наиболее высокий процент принятых на работу покидает организацию (учреждение).

Профессиональное развитие и обучение персонала

Профессиональное развитие персонала является важнейшим условием успешного формирования любой организации. Это особенно справедливо в современных условиях, когда ускорение научно-технического прогресса убыстряет процесс устаревания профессиональных знаний и навыков.

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

Профессиональное развитие оказывает благоприятное влияние на сотрудников организации, так как, повышая квалификацию и, приобретая новые знания и навыки они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают возможность профессионального роста в своей организации.

Ключевым моментом в управлении профессиональным развитием является определение потребностей организации в этой области, т.е. выявление несоответствия между профессиональными знаниями и навыками, которыми должен обладать персонал организации для достижения ее целей и теми знаниями и навыками, которыми он обладает в действительности.

Определение потребностей в профессиональном развитии отдельно взятого сотрудника является проблемой трех сторон: отдела кадров, самого сотрудника и его руководителя (см. рис. 2.2.1.).

Для адекватного определения потребностей профессионального развития каждая из сторон должна понимать, под воздействием каких факторов

складываются потребности организации в развитии своего персонала. Этими факторами являются:

- наличие внешней среды (потребители, конкуренты, поставщики, государство);
- развитие техники и технологий, влекущие за собой появление новой продукции, услуг и способов производства;
- изменение стратегии развития организации;
- создание новой организационной структуры;
- освоение новых видов деятельности и др.



Рис.2.2.1. Определение потребностей профессионального развития.

Традиционными методами определения и регистрации потребностей в профессиональном развитии является аттестация персонала. Аттестация представляет собой процесс оценки эффективности выполнения сотрудниками своих должностных обязанностей, осуществляемой его непосредственным руководителем.

В ходе аттестации происходит обсуждение результатов сотрудника за истекший период, дается оценка этой работы, как руководителем, так и самим сотрудником. Результатом этого обсуждения становится план индивидуального развития (см. рис.2.2.2.) который передается в отдел кадров. Специалисты по профессиональному развитию оценивают его с точки зрения его реалистичности, выполняемости, соответствия потребностям организации и ее финансовым возможностям и вносят в него необходимые коррективы. Сведенные воедино планы развития сотрудников становятся программой персонального развития персонала организации. Эта программа определяет цели профессионального развития, средства их достижения и бюджет.

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

ФИО Подразделение Должность 1. Самооценка (применительно к занимаемой должности): А) Каковы Ваши сильные стороны? Б) В чем Вам нужно совершенствоваться? 2. <u>План совершенствования.</u> А) Каким образом Вы могли бы улучшить свои результаты в данных аспектах? Б) Какое обучение могло бы Вам в этом помочь?
--

Рис.2.2.2. Индивидуальный план развития.

Итак, мы рассмотрели вкратце управление профессиональным развитием сотрудников организации. В заключении этого вопроса имеет смысл отметить, что ведущие организации затрачивают на профессиональное развитие значительные средства – от 2 до 10% фонда заработной платы, что для такой компании как «Дженерал Моторс» составляет сумму превышающую миллиард долларов в год. Эти затраты являются капиталовложениями организации в развитие своих сотрудников, от которых они ожидают отдачи в виде повышения производительности, т.е. увеличение вклада каждого сотрудника в достижение организационных целей.

Важнейшим средством профессионального развития персонала является профессиональное обучение – процесс непосредственного приобретения новых профессиональных навыков и знаний сотрудниками организации.

Профессиональное обучение представляет собой комплексный непрерывный процесс, включающий в себя несколько этапов:

- определение потребностей;
- формирование бюджета и контроль за его исполнением;
- определение целей;
- разработка учебной программы профобучения;
- оценка эффективности профобучения (см. рис. 2.2.3.).

Управление процессом профессионального обучения начинается с определения потребностей, которые формируются на основе потребностей развития персонала организации, а также необходимости выполнения сотрудниками организации своих текущих производственных обязанностей. Потребности связанные с выполнением производственных обязанностей определяются на основе заявок руководителей подразделений и самих работников. Еще один источник информации о потребностях в профессиональном обучении персонала - индивидуальные планы развития сотрудников, подготовляемые в момент аттестации.

Важнейшим элементом управления профессиональным обучением является формирование бюджета и контроль за его исполнением. На величину бюджета, что касается профессионального обучения, влияют два фактора: потребности организации в обучении персонала и ее финансовое состояние.

При расчете бюджета профессионального обучения необходимо учесть все компоненты издержек. Величина издержек на профессиональное обучение складывается из трех основных компонентов:

- прямых издержек на обучение (затраты на подготовку учебных материалов, проведение занятий, оплата инструкторов, оплата посещения сотрудниками семинаров, курсов, средних и высших учебных заведений);
- косвенных издержек (транспортных и командировочных расходов, затрат на проживание и питание обучающихся сотрудников);
- потерь производительности, обусловленной отсутствием сотрудников в производственном процессе во время профессионального обучения.

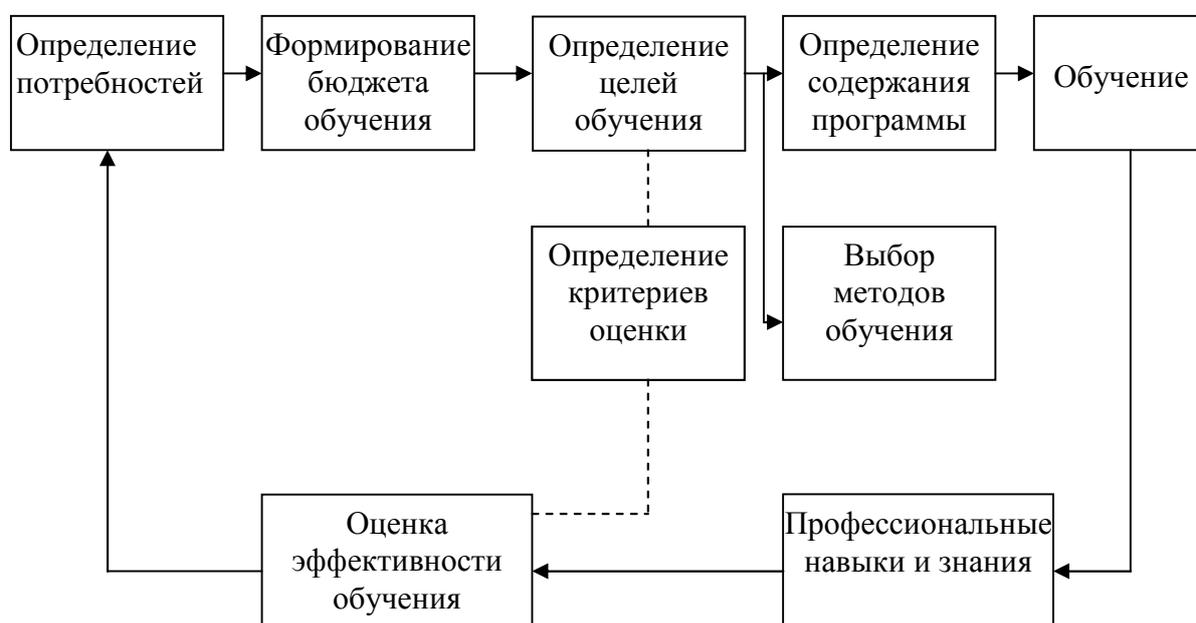


Рис. 2.2.3. Процесс профессионального обучения.

Подсчет потерянной производительности осуществляется двумя методами. Согласно наиболее консервативному методу она определяется как произведение часов затраченных на профобучение и показателя добавленной стоимости за один час. Так же используется метод подсчета, в соответствии с которым количество часов умножается на средние издержки на рабочую силу за один час.

Пример: в 1999 году прямые затраты завода на профессиональное обучение составили 9200 рублей, косвенные 1200 рублей. Потери производительности 1350 (540 часов на 2,5 руб. издержек на одного работника). Общие издержки на профессиональное обучение – 11750 руб.

Определение целей профессионального обучения – следующий этап управления профессиональным обучением. На этом этапе, на основе анализа выявленных потребностей в профессиональном обучении персонала отдел

кадров должен сформулировать специфические цели каждой программы обучения. Цели профессионального обучения должны быть:

- конкретными и специфическими;
- ориентирующими на получение практических навыков;
- поддающихся оценке.

При определении целей необходимо помнить о принципиальном различии между профессиональным обучением и образованием: первое служит развитию конкретных навыков и умений необходимых данной организации, а второе направлено на общее развитие обучающегося в определенной сфере знаний. Цели обучения образуют основу для создания детальной учебной программы, само содержание которой зависит от количества и вида учебных целей.

Выяснение целей обучения дает возможность ответить на следующие вопросы: Когда и в течение, какого периода проводится обучение? Каков наиболее подходящий метод обучения? Кто может предложить наиболее оптимальное содержание курсов и таким образом, обеспечить обучение? Где его лучше проводить? При этом не следует забывать о личностных характеристиках сотрудника, которого предполагается обучать.

Определив потребности в профобучении и его цели, получив в свое распоряжение бюджет, отдел профессиональной подготовки организации может приступить к разработке учебных программ. Выработка программ предполагает определение ее содержания и выбор методов профобучения. Содержание программы определяется, в первую очередь, стоящими перед ней целями, отражающими потребности отдельных работников или группы сотрудников в профобучении в конкретной организации. Кроме того, при разработке содержания программы необходимо учитывать принципы обучения взрослых людей. Таких принципов четыре:

1. Актуальность – то о чем говорится во время обучения, должно иметь отношение к профессиональной жизни обучающегося;
2. Участие – обучающиеся должны активно участвовать в учебном процессе и непосредственно использовать новые знания и навыки в ходе обучения;
3. Повторение – оно помогает новому закрепиться в памяти и превращает приобретенные навыки в привычку;
4. Обратная связь – наиболее распространенной формой обратной связи являются выставляемые преподавателем оценки. Эффективными могут быть и такие формы обратной связи как подведение итогов соревнования между участниками, определение процента выполнения задания и т.п. В обратной связи взрослые ценят не столько абсолютную оценку, сколько возможность сделать предложение по усовершенствованию и быть услышанными.

Как показывают исследования, успех программы профессионального обучения на 80% зависит от ее подготовки и на 20 % от желания и способности обучающихся. Поэтому отдел кадров должен особое внимание уделить повышению заинтересованности сотрудников в профобучении и определению

способности их участвовать в таковом. Определяющими показателями могут быть: уровень образования, производственный опыт, результаты аттестации, а также предварительное тестирование кандидатов на предстоящее профобучение.

Большинство современных программ профобучения разрабатываются с учетом возможности использования различных методов обучения: лекции, видеофильмов, деловых игр, моделирования и т. д. Если основываться на принятой в мировой практике классификации методов обучения, то все их следует разделить на методы обучения непосредственно на рабочем месте и методы обучения вне рабочего места.

Основными методами обучения на рабочем месте являются:

- «копирование» – работник прикрепляется к специалисту, учится, копируя действия этого человека;
- наставничество – занятия наставника со своим персоналом в ходе ежедневной работы;
- инструктаж – разъяснение и демонстрация приемов работы непосредственно на рабочем месте;
- делегирование – передача сотрудникам четко обозначенных проблем с полномочиями принятия по ним решения. При этом менеджер контролирует ситуацию в ходе выполнения работы;
- метод усложняющих заданий – расширение объема задания и повышение его сложности. Заключительная фаза – самостоятельная работа;
- ротация – работник переводится на новую работу или должность для получения дополнительной профессиональной квалификации и расширения опыта.

Обучение на рабочем месте отличается своей практической направленностью и предоставляет значительные возможности для повторения и закрепления вновь изученного. В этом смысле, обучение на рабочем месте является оптимальным для выработки навыков, требуемых для выполнения текущих производственных заданий. В то же время, обучение, часто бывает слишком специальным для развития потенциала сотрудника, формирования новых поведенческих и профессиональных компетенций. Для достижения таких целей более эффективны программы обучения вне рабочего места.

Основными методами обучения вне рабочего места являются:

- лекция – представляет собой монолог обучающего, аудитория воспринимает учебный материал на слух. Лекции чрезвычайно эффективны с точки зрения подачи объема учебного материала и экономической, поскольку лектор работает с несколькими десятками и более слушателей;
- деловые игры – коллективная игра, включающая разбор учебного примера, в ходе которого участники получают роли в игровой деловой ситуации и рассматривают последствия принятия решения;
- учебные ситуации – реальная или выдуманная управленческая ситуация с вопросами для анализа. При этом устраняются жесткие

рамки времени, которые сковывают мысль в производственной обстановке;

- моделирование – воспроизведение реальных условий работы с использованием тренажеров, макетов и др.;
- ролевые игры – работник ставит себя на чье-то место, с целью получения практического опыта;
- самообучение – обучающийся учится, когда и как ему удобно. Он сам определяет темп обучения, число повторений, продолжительность занятия. Появление персональных компьютеров и их мультимедиа приложений способствуют повышению эффективности такого обучения.

Большинство перечисленных выше методов могут быть скомбинированы между собой. К сочетанию этих двух методов можно отнести брифинги, программируемое обучение, лекции, обучение с помощью компьютера, практические занятия, дистанционное обучение.

Что касается оценки эффективности профессионального обучения, то следует сказать о том, что оценить эффективность каждой отдельной программы достаточно сложно, поскольку далеко не всегда удается определить ее влияние на конечные результаты деятельности всей организации. Тем более, что некоторые программы создаются не для выработки конкретных профессиональных навыков, а для формирования определенного типа мышления и поведения. В подобных случаях можно использовать косвенные методы:

- тесты, проводимые до обучения и после него и показывающие насколько улучшились знания обучающихся;
- наблюдение за поведением прошедших обучение сотрудников на рабочем месте;
- наблюдение за реакцией обучающихся в ходе программы;
- оценка эффективности программы самими обучающимися с помощью анкетирования или в ходе открытого обсуждения.

В любом случае, критерии оценки эффективности должны быть установлены до обучения и доведены до обучающихся, обучающих и ответственных за обучение в организации и после завершения обучения и оценки его, результаты доводятся до обучающихся, в отдел кадров и руководителям.

Полная оценка обучения должна помочь ответить на вопросы, связанные с расчетом эффективности затраченных средств на обучение. Это наиболее сложный уровень оценки инвестиций и их окупаемости. Она должна проводиться не только на уровне одного работника, но также на уровне отдела и организации - специалистами кадровых и бухгалтерских служб.

Использование и деловая оценка персонала

Использование персонала представляет собой комплекс мероприятий, направленных на обеспечение условий для наиболее эффективной реализации творческого и физического трудового потенциала работников.

Использование персонала должно отвечать целям организации, не ущемлять интересы личности и обеспечивать строгое соблюдение законодательства о труде в процессе этой работы, а также способствовать тому, чтобы работники могли давать наибольшую отдачу на своем рабочем месте.

Основные принципы рационального использования персонала требуют:

- обеспечения рациональной занятости работников;
- обеспечения стабильной и равномерной загрузки работников в течение рабочего дня (недели, месяца и т.п.)
- обеспечения соответствия трудового потенциала работника, его квалификации, психофизиологических данных требованиям рабочих мест, производства в целом;
- периодической ротации работника, обеспечивающей разнообразие выполняемых работ и возможность гибкого маневрирования в процессе производства;
- обеспечения максимальной возможности выполнения на рабочем месте разнообразных операций.
- Рациональное использование персонала достигается:
- сбалансированностью числа рабочих мест и численностью работников;
- применением гибких форм занятости;
- обеспечением соответствующей организации и условий труда, а также наиболее полного соответствия сотрудника требованиям занимаемой должности;
- реализацией всего трудового потенциала работников.

Рассмотрим более подробно каждое из обозначенных направлений.

Сбалансированность числа рабочих мест и численности работников достигается путем правильной расстановки кадров, а также использования внутриорганизационной мобильности, которая предполагает перемещения, перерас-пределение и ротацию работников.

Расстановка кадров заключается в рациональном распределении их по структурным подразделениям организации. При расстановке кадров следует придерживаться следующих принципов: соответствия, перспективности и сменяемости.

Принцип соответствия означает соответствие деловых и нравственных качеств претендентов требованиям замещаемых должностей.

Принцип перспективности обуславливает:

- установление возрастного ценза;
- продолжительность периода работы в одной должности;
- возможность смены профессии или специальности и организации повышения квалификации;
- необходимость здоровья.

Расстановке кадров и их рациональному использованию способствуют трудовые перемещения, под которыми понимаются процессы изменения места работников, а также смены приложения их труда.

Причинами трудовых перемещений могут быть: предоставление работнику работы, которая ему больше подходит и, которая его больше удовлетворяет; необходимость взаимозаменяемости сотрудников в организации; расширение опыта работника.

Диапазон этих перемещений определяется: у рабочих – дифференциацией профессий и труда разной степени квалификации, а у специалистов и служащих – дифференциацией профессий и должностей. Перемещения могут быть меж-профессиональными, междолжностными перемещениями из одной категории персонала в другую.

Лучшему использованию персонала должна способствовать и ротация кадров, т.е. регулярная сменяемость их в соответствии с принципом «найти нужному работнику нужное место». Ротация кадров способствует формированию специалиста с глубоким и всесторонним знанием производства, с квалификацией широкого профиля. Такой специалист способен участвовать в трудовой кооперации со своими коллегами.

Наиболее рациональному использованию персонала способствует применение гибких форм занятости. Гибкость занятости может проявляться в двух формах: **количественной и функциональной.**

Количественная гибкость означает изменение числа рабочих или продолжительности рабочего времени в соответствии с уровнем спроса на труд.

Значение этого фактора возрастает в условиях рыночного хозяйства с ужесточением условий конкуренции, усилением колебаний производства, распространение компьютерной и информационной технологии с высоко-сберегающим эффектом.

Функциональная гибкость означает способность организаций вносить те или иные изменения в характер использования работников, а также в содержание их трудовой деятельности в соответствии с меняющимися условиями производства.

Гибкость использования персонала проявляется также:

- в гибком режиме рабочего времени;
- в изменении сферы организации труда (ротация рабочих мест, создание автономных бригад, делегирование ответственности сверху вниз, широкое участие работников в управлении и т.п.).

Среди предпосылок повышения эффективности использования персонала, связанных с организацией и условиями труда, основными являются следующие:

- улучшение социально-экономического содержания труда путем его престижности, исключения монотонности и бессодержательности, внедрение инноваций и высокой технологии;
- возрастающая необходимость обеспечения безопасности и надежности труда.

Эта проблема решается, как минимум, двумя путями:

- во-первых, при создании и эксплуатации технических систем необходимо грамотно и полно учитывать человеческий фактор, т.е. участие в производственном процессе человека, что обеспечит эффективное и надежное взаимодействие с машиной;
- во-вторых, любая надежная технологическая система требует надежного работника.

Отсюда возникают более высокие требования к профессиональному отбору работников, их подготовке и постоянному поддержанию высоких профессиональных качеств; обеспечению нормальных, достойных человека условий жизнедеятельности, т.е. условий труда и быта, питание и отдыха, медицинского и транспортного обслуживания. Для обеспечения наиболее полного соответствия сотрудника требованиям занимаемой должности необходимо проведение профессиографического анализа путем сопоставления психофизиологических свойств, способности человека и требований профессий.

Профессионально важные качества человека изучаются с помощью анкетного, аппаратного и тестового методов. Анкетным методом получают информацию о профессиональных интересах человека.

При аппаратном методе отдельные психофизиологические данные работника оцениваются с помощью специальных приборов, фиксирующих наличие у испытуемого качеств, необходимых для выполнения данной работы.

Тестовой метод включает набор заданий, в процессе решения которых выявляются те или иные личностные и психологические качества человека: способности, уровень интеллекта, общительность, эмоциональность, уравновешенность и др.

Требования профессии отражаются в **профессиограммах**.

Профессиограмма - это научно обоснованные нормы и требования профессии к видам профессиональной деятельности и качествам личности специалиста, которые позволяют ему эффективно выполнять требования профессии, получать необходимый для общества продукт и вместе с тем создают условия для развития личности самого работника. **Профессиограмма** – это обобщенная эталонная модель успешного специалиста в данной области.

Назначение и функции профессиограммы:

1. Из профессиограммы человек получает сведения об объективном содержании труда, о психологических качествах, требуемых от человека. Однако, профес-сиограммы – это не жесткая стандартная схема, а гибкая ориентировочная основа развития специалиста.
2. Профессиограмма не должна сковывать индивидуальное творческое развитие специалиста, а лишь давать ориентиры объективных требований профессии к человеку.
3. Профессиограмма может меняться по мере изменения профессии, поэтому обращаться к профессиограмме необходимо в течение всей профессиональной жизни, чтобы осуществлять коррекцию психологических качеств с учетом современных требований профессии.

Виды профессиограммы:

- 1. Комплексная профессиограмма**, где учитывается широкий круг *характеристик* (социальных, технологических, экономических, медико-гигиенических) *труда в целом*. Указывается цель, предмет, способ, критерии оценки результатов, характеристика нужной квалификации, средства, условия, организация, кооперация труда, интенсивность труда, виды опасности, воздействия на работника, польза для работника. Является очень распространенной.
- 2. Аналитическая профессиограмма**, где раскрываются «не отдельные характеристики компонентов в профессии и профессионально-важные качества (ПВК) человека, а обобщенные нормативные и морфологические показатели структуры профессии и психологической структуры профессиональной деятельности». Подчеркивается необходимость деления профессиограммы на *два блока*: во-первых, *описание объективных характеристик профессиональной деятельности*, не зависящих от конкретного человека и выработанных в общественном опыте, во-вторых, *описание психологической деятельности человека и его качеств*, симметричных объективной деятельности, но не совпадающих с ней. Т.е., в аналитической профессиограмме различаются нормативная внешне заданная структура профессиональной деятельности и психологическая структура деятельности, а также психологические качества работника.
- 3. Психологически ориентированная профессиограмма**. В нее входят: *описание внешней картины труда, трудового поведения* (фотография рабочего дня, хронометраж, временная динамика производственной активности, рабочее место, типичные ошибки и др.) и *внутренняя картина труда* (реакции личности, ее интегральные образования – направленность, способности, структуры научения и опыт, характер, темперамент, а также психические состояния – интеллектуальные, эмоциональные процессы – воля, внимание, память, мышление и психомоторика).

Задачно-личностный подход к профессиограмме состоит в следующем. Вначале выделяются единицы анализа профессии. Основой являются профессиональные задачи, каждая из которых увязывается с профессиональными личностными качествами. В *характеристики типового элемента деятельности* включаются объективно необходимые профессиональные задачи, предмет труда, профессиональные знания, трудовые и профессиональные умения, результат профессиональной деятельности. В *психологические характеристики человека*, необходимые для осуществления этих задач и действий входят: психологические знания, психологические действия, психологические личностные качества и др.

Требования к профессиограмме:

- четко выделять предмет и основные результаты труда (на что направлены главные усилия человека в труде);

- подчеркивать направленность каждого труда, в конечном счете, на благо конкретного человека (гуманистический человекоцентризм): все, в том числе технические профессии должны, хотя и в опосредственной форме, облегчать жизнь конкретного человека;
- выделять не отдельные компоненты и стороны профессии, а описывать ее целостно в системе характеристик, особо подчеркивая при этом стержневые, приоритетные, ядерные составляющие и отличая их от производных, второстепенных, вспомогательных;
- показывать возможные линии развития человека средствами профессии, динамику психических новообразований в ходе труда, из которых человек может выбрать направления роста с учетом своей индивидуальности;
- показывать перспективы изменения в самой профессии (каким может быть специалист завтрашнего дня, ближайшего будущего);
- иметь направленность на решение практических задач (профессиональное обучение, профотбор, рационализацию новых видов труда и др.);
- описывать необходимые не компенсируемые профессиональные психологи-ческие качества, а также психологические свойства человека, которые хотя и отсутствуют у него, но могут быть компенсированы.

Составляющие профессиограммы:

Трудограмма (описание труда в профессии)

1. Предназначение, «миссия» профессии, ее роль в обществе, направленность на человека.
2. Распространенность профессии (типичные для нее учреждения).
3. Предмет труда в профессии – то, на что воздействует человек в ходе труда. Правильное видение предмета труда – первый важный шаг к профессионализму.
4. Профессиональные знания как совокупность сведений о сторонах труда в профессии.
5. Деятельности, действия, приемы, умения, способы работы, технологии, техники, применяемые в данной профессии для успешного достижения результата; степень их развернутости, обобщенности, автоматизированности.
6. Средства труда – то, что человек использует для воздействия на предмет труда с целью получения нужного продукта труда.
7. Условия труда: режим труда и отдыха, возможности их варьирования; характеристика социального окружения; санитарно-гигиенические факторы труда; интенсивность, темп труда и продолжительность нагрузки; рабочее место, рабочий пост.
8. Организация и кооперация труда: формы индивидуальной, совместной, групповой деятельности, преобладающие в данной профессии; виды профобщения и позиции в нем, обмен средствами и продуктами труда

- между его участниками; нормы выполнения и сроки; субординация и иерархия подчинения, социальный статус и должности в рамках профессии.
9. Продукт труда (или его результат) – качественные и количественные изменения, которые человек приносит в предмет труда; критерии оценки результата труда, степень заданности результата труда, его более или менее жесткая регламентация (от исполнительного труда к творчеству).
 10. Возможные уровни профессионализма и квалификационные разряды в данной профессии, категории и их оплата.
 11. Права представителя данной профессии: психологическая и социальная безопасность, наличие благоприятного микроклимата в профессиональной среде; социальные гарантии, размеры оплаты труда и отпуска, охрана труда; допустимость индивидуального стиля выполнения трудовой деятельности и индивидуального варьирования операций: возможность повышения квалификации, переподготовки на смежные профессии; формы служебного продвижения и поощрения профессионального роста.
 12. Обязанности представителя данной профессии: владение профессиональной компетентностью, знание этических норм профессионального поведения; соблюдение профессиональной и служебной тайны в работе с людьми; умелое ведение документации; ограничения; функциональные должностные обязанности.
 13. Позитивное влияние данной профессии на человека; возможность личностной самореализации, векторы и возможная динамика внутреннего роста; возможность развития индивидуальности и личности средствами этой профессии, принадлежность к определенной профессиональной общности, социальному кругу.
 14. Негативные стороны профессии: зоны и типы трудностей и ошибок, возможные материальные и нравственные потери, наличие экстремальных и стрессовых ситуаций, резкая смена ситуаций или паузы, монотония, ограничения времени, дефицит информации или информационная перегрузка; возможность аварийных ситуаций, профессиональной деформации личности и другие психологические вредности; отсутствие профессионального роста; виды санкций за нарушение этических норм и низкую эффективность.

Психограмма (описание человека труда в профессии).

Включает психологические качества, желательные для эффективного выполнения профессиональной деятельности, общения, для профессионального роста, преодоления экстремальных ситуаций в труде. Сюда относятся:

1. Характеристики мотивационной, волевой, эмоциональной сферы специалиста:
 - мотивы, цели, задачи, потребности, интересы, отношения, ценностные ориентации человека, психологические позиции;
 - профессиональные притязания, профессиональная самооценка, самосознание себя как профессионала;
 - эмоции, психические состояния, эмоциональный облик;

- удовлетворенность человека трудом, его процессом и результатом.

2. Характеристики операционной сферы специалиста:

- психологические знания о труде, о профессии;
- психологические действия, способы, приемы, умения, техники, психотехнологии (в их влиянии на себя и на других людей);
- профессиональные способности, профессиональная обучаемость, открытость к профессиональному росту;
- профессиональное мышление, в том числе творчество, возможность обогатить опыт профессии;
- профессиональное саморазвитие, умение проектировать и реализовать планы своего профессионального роста;
- психологические противопоказания (качества, абсолютно или относительно несовместимые с профессией) и качества, отсутствие которых может быть компенсировано. Желательно определение противопоказаний в мотивационной и операционной сфере;
- линии профессионального роста и линии распада профессиональной деятельности и личности специалиста, пути их реабилитации.

В профессиограмме также целесообразно указать возможные пути профессионального обучения и переобучения, тренируемости и упражняемости отдельных психологических качеств, пути переделки, компенсации и реабилитации в рамках данной профессии (с учетом индивидуальных особенностей человека) и переподготовки на другую профессию или специальность.

Построение профессиограммы легче осуществляется там, где жестко задан результат и состав профессиональных действий (в инженерных профессиях), а в профессиях с «плавающим результатом» (в профессии ученого), где ясно только то, что надо искать и находить нечто новое в своей области, это сделать труднее.

Деление профессиограмм в зависимости от целей ее составления.

Профессиограммы, составленные с целью профориентации и профконсультации, требуют знания: о значимости и месте профессии в народном хозяйстве и в данном районе; о трудовых действиях рабочего данной профессии, а также о технологиях и технике, с которыми она связана, об условиях труда, о том, какие специальные знания, умения, навыки должны быть у рабочего данной профессии; требования к психологическим, физиологическим данным.

Профессиограмма, составленная с целью профотбора ориентируется на выявление наиболее стабильных, устойчивых, профессионально важных качеств, дифференцирующих людей по эффективности труда. В ней дается наиболее полный перечень требований к свойствам человека и противопоказаниям, требования к необходимым и не компенсируемым свойствам среднего работника данной профессии и желательные качества личности, дающие возможность достижений высокого уровня мастерства; здесь надо назвать группы профессий с наличием стресс-факторов и

противопоказания; группы массовых профессий, не связанных с риском для жизни, назвать качества для компенсации и преодоления негативных факторов.

Профессиограмма в целях производственного обучения должна отражать результаты анализа профессиональной деятельности передовых рабочих и динамики формирования молодого специалиста в процессе его профессионального обучения и возможность совмещения профессий.

Профессиограмма с целью рационализации режима труда и отдыха. Здесь предлагается делать акцент на учет времени выполнения и утомительности отдельных операций, распределение микропауз и колебания работоспособности, фиксируемые на фоне фотографий рабочего дня, указывать изменчивость психических функций под влиянием утомления и психические функции, которые менее стойки по отношению к утомлению.

Составление и анализ профессиограммы требует тесного сотрудничества представителей каждой сферы труда с профессиональным психологом.

На основании сравнения индивидуальных способностей работника с нормативами профессиограммы можно сделать вывод о его соответствии и профессиональной пригодности к данному виду труда.

Чтобы наиболее полно использовать трудовой потенциал коллектива организации в целом, необходимо выявить трудовой потенциал каждого работника в отдельности и как он зависит от различных условий.

Для определения потенциала человека необходимо выделить его характеристики, влияющие прямо или косвенно, на эффективность труда.

Основными характеристиками трудового потенциала человека являются: возраст, здоровье (физическое и психическое), личностные характеристики (темперамент, коммуникабельность), профессиональная подготовка (образование, опыт работы, способность к профессиональному росту), отношение к труду (творчество, дисциплина, ответственность, инициативность), семейное положение (женат, одинокий, наличие детей, микроклимат в семье и т.д.).

Оценка реального трудового потенциала работника позволяет избирательно подходить к проблеме включения в систему занятости организации работников с различным уровнем трудоспособности на различных этапах их жизненного цикла.

Дифференцированный подход, основанный на учете трудового потенциала позволяет организации эффективно использовать существенную часть своего трудового потенциала и получить дополнительные ресурсы труда.

Деловая оценка персонала – это целенаправленный процесс установления соответствия деловых и личных качеств персонала требованиям должности или рабочего места.

Деловая оценка персонала дает возможность решить следующие задачи:

- выбор рабочего места (должности) и установление функциональной роли оцениваемого работника (сотрудника);
- определение возможности совершенствования деловых и личностных качеств сотрудника;

- оценить потенциал для продвижения и снижения риска выдвижения некомпетентных сотрудников;
- поддержание у сотрудников чувства справедливости и повышать трудовую мотивацию;
- организовать обратную связь сотрудникам о качестве их работы;
- разрабатывать кадровые программы обучения и развития персонала.

Для организации эффективной системы деловой оценки необходимо:

- разработать методику деловой оценки и привязать ее к условиям учреждения (организации);
- сформировать оценочную комиссию;
- провести консультирование разработчиками методики оценки участников оценочной комиссии;
- определить время и место проведения деловой оценки;
- обеспечить документационное и информационное снабжение оценки;
- установить процедуру подведения итогов деловой оценки и доведение их до сотрудников.

Деловая оценка персонала служит трем основным целям:

- **административной** - повышение по работе (службе), понижение, перевод, прекращение трудового договора. В данном случае деловая оценка работника проводится до принятия административных решений;
- **информационной** – в результате оценки появляется возможность информировать работников об относительном уровне их работы. В итоге, работник узнает свои сильные и слабые стороны трудовой деятельности;
- **мотивационной** – результат деловой оценки представляет собой важное средство мотивации поведения людей. Определив сильных работников, их можно объективно вознаградить.

Процедура условий оценки должна отвечать следующим требованиям:

- используемые показатели должны быть понятны сотруднику, которого оценивают, и оценщику;
- информация, используемая для оценки, должна быть доступна;
- результаты оценки должны быть связаны с системой поощрения;
- система оценки должна соответствовать ситуационному контексту.

Различают два вида деловой оценки: оценку претендента на вакантную должность; текущую периодическую оценку сотрудников.

Оценка претендента на вакантную должность предполагает четыре типовых этапа: анализ анкетных данных; наведение справок об испытуемом; проверочные испытания; собеседование.

Текущая периодическая оценка сотрудников сводится, как правило, к двум этапам:

- оценке результатов работы и факторов, определяющих степень достижения этих результатов;
- анализу динамики результативности труда за определенный промежуток времени.

Центральным вопросом любой деловой оценки является установление ее показателей, с помощью которых можно было бы оценить испытуемого с высокой степенью достоверности.

При всем многообразии показателей оценки их можно условно сгруппировать по следующим признакам:

- результативности труда;
- профессионального поведения;
- личностных качеств.

К показателям первой группы (результативности труда) следует отнести:

- *количество труда* – объем, результат, интенсивность, использование времени;
- *качество труда* – доля брака в работе, качество продукции.

К показателям второй группы (профессионального поведения) могут, относится:

- *отношение к работе* – инициативность работника, возможность адаптироваться к различным ситуациям, возможность выдерживать интенсивные нагрузки на работе;
- *тщательность в работе* – отношение к средствам производства, оптимальность использования сырья и материалов.

И, наконец, показателями по признаку личностных качеств могут быть – отношения в коллективе, умение участвовать в коллективной работе, реакция на замечания со стороны.

Данные показатели составляют основу оценки работника, но это не значит, что их нельзя расширить.

Одним из важнейших вопросов при проведении деловой оценки персонала является выбор методов, с помощью которых оцениваются те или иные показатели. В любом случае, выбранный метод должен обеспечивать, возможно, большую объективность измерения конкретных значений показателя.

При деловой оценки персонала показатели оценки могут быть заданы заранее или же оценщик свободен в выборе этих показателей (без предварительного установления показателей).

В случае, когда показатели оценки заданы заранее, можно использовать несколько методов, которые определяют особенности выделения конкретных значений показателей. К наиболее известным таким методам относятся:

- *метод шкалирования*, когда характеристика значения показателя устанавливается по шкале для каждого сотрудника;
- *метод упорядочения рангов*, когда несколько оценок приводятся в ранжированный ряд относительно одного значения показателя;
- *метод альтернативных характеристик*, когда отдельный сотрудник характеризуется с точки зрения наличия или отсутствия предложенного значения показателя. Этот метод отличается от предыдущих тем, что не использует систематизированные измерения. Оценщику предлагается перечень высказываний об образе сотрудника, а он отмечает соответствие или несоответствие конкретного высказывания этому образу. Пример такого перечня приведен на (рис.2.3.1.)

Сотрудник:	
Соблюдает все сроки	
Имеет склонности при координации различных задач	
Чувствительно реагирует на критику	
Работает больше, чем требуется	
Нелегко находит контакт с внешним окружением	
В условиях дефицита времени работает безошибочно	
Составляет четко структурированные отчеты (сообщения)	

Рис. 2.3.1. Пример использования метода альтернативных характеристик.

Кроме упомянутых выше методов оценки персонала, существует еще одна их разновидность: метод без предварительного установления показателей оценки. В рамках этого метода выполняются следующие последовательные шаги:

- устанавливаются цели для каждого сотрудника на конкретный период. При этом определяется ожидаемый вклад сотрудника и, исходя из установленных целей, вырабатываются критерии оценки на конец данного периода времени;
- по истечении периода оцениваются результаты, как руководителем, так и самим сотрудником. Различия в оценках обсуждаются в рамках оценочных бесед;
- руководитель указывает на возможности улучшения и развития деятельности сотрудника, а также совместно с сотрудником определяет цели на новый период.

Многосторонность деловой оценки персонала достигается за счет применения так называемых «оценочных листов», которые заполняются всеми участниками процесса деловой оценки. Пример такого «оценочного листа» показан в приложении 1. «Оценочные листы» служат основанием для подведения итогового рейтинга конкретного сотрудника после обобщения всех частных оценок. Заполненные бланки поступают к непосредственному руководителю оцениваемого работника. Руководитель дает собственное заключение по представленным оценкам и знакомит с ним сотрудника. Свое заключение и бланки «оценочных листов» руководитель передает в отдел кадров.

В свою очередь отдел кадров должен зачислить в кадровый резерв на выдвижение сотрудников, получивших высшие баллы в течение последних двух – трех плановых оценок, а также потребовать от руководителя подробных пояснений, если его мнение по отдельным показателям оценки какого-либо сотрудника расходится с мнением большинства оценщиков.

Вознаграждение персонала

Вознаграждение персонала - одна из функций по управлению персоналом, направленная на стимуляцию труда сотрудников.

Одной из основных форм стимулирования является заработная плата.

Определяя сущность заработной платы, как цену рабочей силы на рынке труда, материально-вещественным воплощением, которой является стоимость предметов потребления (продовольственных и непродовольственных товаров), услуг, налогов и других платежей, обеспечивающих воспроизводство рабочей силы, удовлетворение физических и духовных потребностей, как самого работника, так и членов его семьи, мы тем самым обозначаем и основу организации оплаты труда – потребительский бюджет работника.

В качестве такого бюджета у нас используется минимальный потребительский бюджет низкого стандарта, на котором и основывается минимальная заработная плата. Она представляет низшую границу стоимости неквалифицированной рабочей силы, исчисляемой в виде денежных выплат в расчете на месяц, которые получают лица, работающие по найму, за выполнение простых работ в нормальных условиях труда.

Размер минимальной заработной платы служит ориентиром для установления минимальных тарифных ставок, а также различных специальных выплат (пенсий, пособий).

Минимальная заработная плата с 1 января 2001 года определена на уровне 200 рублей, а с 1 июня того же года Правительство обещает повысить ее до уровня 300 рублей.

Государственные гарантии по оплате труда на уровне минимальной заработной платы достигаются тем, что организации, не обеспечивающие такой уровень оплаты, объявляются банкротами, ликвидируются или реорганизовываются, а за счет средств работодателей покрывается задолженность по оплате.

Организация заработной платы и регулирование доходов населения осуществляется на основе районных коэффициентов и северных надбавок.

Существующая система районного регулирования учитывает в основном два фактора: 1) различия в потребностях населения, занятого трудом равной тяжести и сложности (квалификации), и 2) различия в уровне потребительских цен по районам.

Сегодня в зависимости от степени дискомфорта, оцениваемой природно-климатическими, экономико-географическими, специально-психологическими условиями и факторами риска проживания, выделяется пять зон с коэффициентами: I зона – 1,8 – 2,0; II зона – 1,6 – 1,8; III зона – 1,4 – 1,6; IV зона – 1,15 – 1,4 и V зона – комфортная - 1,0.

Северные надбавки применяются за непрерывный стаж работы в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях. Их минимальный размер составляет 10 % заработка, а максимальный дифференцирован по районам страны и может быть от 30% до 100%.

Коэффициенты за работу в высокогорных районах установлены в зависимости от степени понижения трудоспособности человека в диапазоне от 1,0 до 1,4.

В бюджетных организациях регулирование заработной платы осуществляется с помощью единой тарифной сетки (ЕТС), которая представляет собой шкалу тарификации и оплаты труда всех категорий работников – от рабочего низшего разряда до руководителей организации.

Тарифная сетка характеризуется следующими параметрами: тарифная сетка первого разряда, диапазон тарифной сетки, тарифные разряды, тарифные коэффициенты, абсолютное и относительное возрастание тарифных коэффициентов.

Единая тарифная сетка представляет собой 18-разрядную сетку с диапазоном 1:10, 07 между тарифными коэффициентами с абсолютным (определяется как разница между тарифными коэффициентами смежных разрядов) и относительным (отношение тарифного коэффициента большего разряда к тарифному коэффициенту меньшего разряда минус единица, выраженного в процентах) их возрастанием.

Разряды оплаты труда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Тарифные коэффициенты	1.0	1.3	1.69	1.91	2.16	2.44	2.76	3.12	3.53	3.99	4.51	5.1	5.76	6.51	7.36	8.17	9.07	10.07

Такого вида ЕТС были установлены Постановлением правительства “О повышении тарифных ставок ЕТС по оплате труда работников бюджетной сферы” от 24 августа 1995 года N 823. Тарифная ставка того или иного разряда определяется как произведение тарифной ставки первого разряда на соответствующий коэффициент. С целью приближения заработной платы работников низших разрядов к уровню минимального потребительского бюджета могут использоваться компенсационные выплаты, т.е. повышение тарифных ставок низших разрядов.

С 1 января 2001 года тарифная ставка самого высокооплачиваемого 18-го разряда стала больше ставки первого разряда в 10 раз. Таким образом человек, получающий ставку 18-го разряда, будет получать 1320 рублей, а 1-го разряда – 132 рубля. Однако тем, кто получает эту ставку, государство доплачивает 68 рублей. Соответственно они получают по 200 рублей.

Размеры тарифных ставок могут устанавливаться или в виде фиксированных величин, или в виде «вилки», определяющих минимальные и максимальные значения их. Первый принцип характерен для всех государственных организаций (предприятий) перешедших на ЕТС, а второй - для так называемых «бестарифных моделей».

«Вилки» устанавливаются в зависимости от должности, квалификации, выполняемых функций, инициативности, стажа работы и т.д. На практике тарифная система является основой для разработки форм и систем заработной платы.

Существует две традиционных формы заработной платы: *сдельная*, при которой заработная плата начисляется за каждую единицу продукции или выполнение объема работы. Заработок равен числу произведенных единиц изделий, умноженных на расценку; *повременная*, при которой заработная плата начисляется по тарифной ставке или окладу за фактически отработанное время.

Наряду с традиционными формами заработной платы применяются такие формы оплаты как оплата по стоимости трудовой жизни, по трудовому рейтингу, по коэффициенту трудового участия и т.д. Различие состоит в наборе показателей, характеризующих результативность труда работников. В конечном итоге, чтобы определить оплату труда каждого работника, необходимо распределяемый фонд потребления разделить на сумму индивидуальных показателей. Полученная таким образом «цена» единицы того или иного используемого коэффициента является основой для определения заработной платы каждого работника:

$$Z_i = \frac{\Phi\Pi}{\sum_{i=1}^n K_{эi}} K_{эi}$$

где Z_i – заработная плата i -го работника;

$\Phi\Pi$ - распределяемый фонд потребления;

$K_{эi}$ – коэффициент эффективности i -го работника;

n - количество работников, участвующих в распределении фонда потребления.

Что касается систем оплаты труда, то в условиях перехода к рыночной экономике все чаще применяются, с учетом зарубежного опыта, такие системы, как участие в прибылях, система бонусов, участие в акционерном капитале, оплата транспортных расходов, программы медицинского обслуживания, обучения, различного рода страхования, льготы и компенсации, системы получения льготного кредита.

Участие работников в прибыли. Под системами участия в прибыли понимается разделение дополнительной прибыли между работниками и компанией, которая была получена в результате повышения производительности или качества.

Рассмотрим некоторые из существующих систем участия в прибыли.

Система Скенлона. Основана на распределении между работниками и компанией экономии издержек на заработную плату, полученной в результате повышения производительности труда, конкретно – выработки в расчете на одного работника. Сумма экономии подлежащая распределению определяется как разница между планируемым фондом заработной платы и фактической долей заработной платы.

Методика, применяемая в этой системе предопределяет сферу ее эффективного использования. В сущности, эта система направлена на снижение доли издержек на заработную плату в стоимости продукции, на обеспечение опережающих темпов роста производительности труда по отношению к заработной плате и поэтому применима на тех предприятиях, где доля живого труда велика. Там же, где доля издержек на заработную плату в стоимости

продукции низкая, размер премий работникам, из численный по системе **Скенлона**, мизерный и эффективность такой системы ничтожна.

Система Ракера. Основана она на премировании работников за увеличение объема условно чистой продукции в расчете на один доллар заработной платы.

Условно чистая продукция определяется как остаток от финансовых поступлений от объема продаж после вычитания процентов за кредиты и выплаты банкам, оплаты сырья, прочих выплат внешним организациям. Затем определяется доля фонда заработной платы в объеме условно чистой продукции.

Система **Ракера** применяется на предприятиях капиталоемких отраслей, где рост условно чистой продукции может быть обеспечен за счет экономии разных видов затрат прошлого труда, материально-технических ресурсов, запасов и т.п.

Система Ипрашеар. Эта система основана на премировании работников за экономию рабочего времени (в человеко-часах), затрачиваемого на выпуск заданного объема продукции.

Первоначально определяется базовый норматив – количество человеко-часов рабочего времени, необходимого для производства единицы продукции. Он находится путем деления общего количества отработанных человеко-часов рабочего времени на количество единиц произведенной продукции. Затем фактическое количество человеко-часов рабочего времени, затраченного на выпуск единицы продукции в текущем периоде, сопоставляется с базовым нормативом. Если фактическое количество человеко-часов меньше базового норматива, работникам выплачивается премия.

Участие в акционерном капитале производится на основе покупки акций организации и получения дивидендов. Покупка акций работникам организации может происходить как на льготной, так и на безвозмездной основе.

Система бонусов выражается в виде разовых выплат из прибыли (вознаграждение, премия, добавочное вознаграждение). Различают бонусы за отсутствие прогулов, за экспортные заслуги, за выслугу лет, целевые бонусы. В нашей стране сходным по назначению было вознаграждение по итогам года – тринадцатая заработная плата.

Дополнительные выплаты связаны чаще всего с деятельностью работника сбытовых организаций по максимизации сбыта: подарки фирмы, субсидирование деловых расходов, покрытие личных расходов связанных с работой. Это косвенные расходы, не облагаемые налогом и поэтому более привлекательные.

Льготы и компенсации, формально не связанные с результатами труда: премии за переход на службу из другой компании; расходы, связанные с переездом, продажей-покупкой квартиры, недвижимости; премии и другие выплаты связанные с уходом на пенсию или увольнением. Предоставление этих выплат подчеркивает высокий статус работника.

В современных условиях глобальной конкуренции и ускорения технического прогресса успех организации (фирм) во многом зависит от способности их руководителей и сотрудников к развитию, освоению новых методов работы и специальностей. Сегодня от сотрудников требуется не только тщательное выполнение должностных функций, но и способность делать то, что не предусмотрено должностной инструкцией, однако необходимо организации в данный момент.

Сложившаяся ситуация вызвала, в последнее время, быстрое распространение систем заработной платы, называемых платой за знания и плата за компетенции.

Основополагающим принципом этих систем является вознаграждение работника (сотрудника) за овладение дополнительными навыками или знаниями.

Плата за знания. Для организации, внедряющей систему платы за знания, исключительно важной задачей является определение тех “знаний” (навыков, квалификаций, умений), за обладание которыми она собирается вознаграждать работников. Основой для их выбора служит оценка стратегических задач развития и тех гуманитарных характеристик, которые требуются для их реализации. Необходимо заметить, что набор “знаний” не должен быть постоянным – при изменении стратегических целей организации должны изменяться “знания” (навыки, квалификации, умения).

Плата за компетенции. Эта система используется тогда, когда сложно определить набор критических “знаний” для руководителей, исследователей и других специалистов, занятых неструктурированной деятельностью, предполагающей высокую степень свободы и творчества.

Компетенции в самом общем виде представляют собой качества или навыки человека, которые позволяют выполнять определенные профессиональные функции.

Компетенции являются характеристикой человека, а не должности и человек должен быть в состоянии продемонстрировать компетенции на практике для того, чтобы они могли служить основой для вознаграждения.

Компетенциями руководителя могут являться, например, решение проблем, т. е. сформулировать проблему, произвести анализ информации из разных источников, принять решение, разработать план действий и т.п. Системы оплаты за знания и компетенции ориентируют сотрудников на приобретение новых навыков, профессий, знаний, что обеспечивает постоянное повышение качества человеческих возможностей.

В заключении необходимо отметить, что новые методы заработной платы, в большинстве компаний не вытесняют полностью традиционную систему, а дополняют ее – 73% компаний используют систему должностных окладов для определения базовой заработной платы, это, во-первых. Во-вторых, нетрадиционные системы охватывают не всех работников компании, а только отдельные категории, что косвенно свидетельствует о том, что большинство компаний продолжают рассматривать новые методы оплаты в качестве экспериментальных.

Планы участия в прибыли распространяются в среднем на 21-40 % сотрудников, гибкие льготы – на 50% сотрудников, система платы за знания – на 1 – 20 % сотрудников организации.

Вопросы для повторения

1. Когда наступает процесс формирования персонала?
2. Из каких этапов состоит процесс формирования персонала?
3. Дайте определение «анализа содержания работы».
4. Раскройте содержание метода систематического анализа состояния работы.
5. Назначение должностной инструкции.
6. Раскройте назначение квалификационной карты и карты компетенции.
7. Каковы источники привлечения (подбора) кандидатов на вакантную должность?
8. Перечислите мероприятия, которые осуществляются при отборе кандидатов на вакантную должность.
9. Какие виды и типы собеседований проводятся с кандидатами на вакантную должность?
10. Что такое контракт и когда он заканчивается?
11. Раскройте сущность интеграции будущих сотрудников в организацию.
12. Раскройте содержание управления профессиональным развитием.
13. Дайте краткую характеристику каждого этапа, из которых состоит процесс профессионального обучения.
14. Назовите четыре принципа обучения взрослых и какова их особенность.
15. Назовите основные методы обучения на рабочем месте и в чем их особенность.
16. Назовите основные методы обучения вне рабочего места и в чем их особенность.
17. Какие методы оценки эффективности профессионального обучения Вы знаете?
18. Чем достигается рациональное использование персонала?
19. Что такое ротация кадров?
20. В каких формах проявляется гибкость занятости?
21. Назначение и функции профессиограммы.
22. Назовите виды профессиограмм.
23. Определите требования к профессиограмме.
24. Назовите составляющие профессиограммы.
25. Дайте определение «деловой оценки персонала».
26. Какие задачи дает возможность решить деловая оценка персонала?
27. Каким целям служит деловая оценка персонала?
28. Какие методы деловой оценки персонала существуют?
29. В чем сущность заработной платы за труд?
30. Формы заработной платы.
31. Системы заработной платы.

Глава 3. Мотивация трудовой деятельности персонала

Характеристика потребностей людей

Основой рыночной экономики является свободное производство и потребление материальных благ. Важнейшей или исходной позицией в рыночных отношениях является необходимость удовлетворения человеческих нужд или потребностей. На рынке под нуждой принято понимать чувство ощущаемой человеком нехватки чего-либо: товара, услуги, блага. Нужды людей многообразны и сложны. К ним следует отнести основные физиологические нужды человека в пище, одежде, тепле и безопасности, а также социальные нужды в духовной близости, влиянии и привлекательности и, кроме них, личные нужды в знаниях, самовыражении и др. Эти нужды не создаются усилиями людей, а являются исходными составляющими природы человека. Если нужда не удовлетворена, человек чувствует себя угнетенным и несчастным, склонным к конфликтам. И чем больше для него значит та или иная нужда, тем больше он переживает, ищет пути достижения своей цели. Неудовлетворенный человек чаще всего займется поисками способа удовлетворения своей нужды, либо попытается ее заглушить. Как правило, нужда переходит в потребность людей.

Потребность человека характеризует его конкретную нужду, принявшую специфическую форму в соответствии с культурным уровнем и личностью индивида. Потребности и желания человека очень разнообразны, но возможности их удовлетворения обычно ограничены. По основным своим признакам все потребности человека можно подразделять на абсолютные и относительные, высшие и низшие, положительные и отрицательные, прямые и косвенные, общие и особенные, постоянные и временные, обычные и чрезвычайные, непрерывные и прерывные, настоящие и будущие, индивидуальные и коллективные, частные и государственные и т.д. Конкретные потребности людей выражаются в тех или иных объектах, позволяющих удовлетворить нужду тем способом, который присущ культурному укладу данного общества и человека.

По мере развития общества растут и потребности людей. Производители пытаются сформировать прочную связь между выпускаемыми товарами и потребностями человека. Тот или иной товар пропагандируется и рекламируется как средство удовлетворения одной или нескольких специфических нужд человека. Однако потребитель выбирает только тот товар, который доставит ему наибольшее удовлетворение при имеющихся финансовых возможностях. Так потребность в дальнейшем превращается в спрос или запрос на конкретный товар. Спрос — это потребность, подкрепленная покупательной способностью людей на определенный товар. На рынке под товаром понимается все то, что может удовлетворить потребность или нужду человека и предлагается с целью его приобретения и использования или потребления. Чем полнее товар соответствует желаниям потребителя, тем больше продукции может выпускать производитель и выше получит он доход или прибыль. Товар

как средство удовлетворения потребностей людей не ограничивается лишь физическими объектами. Товаром можно считать любое предложение о производстве и потреблении материальных и духовных ценностей, включая и человеческий капитал или трудовой потенциал человека.

Участие человека в экономической деятельности характеризуется его потребностями и возможностями их удовлетворения посредством рынка. Каждый человек выступает, с одной стороны, как потребитель различного рода благ, производимых предприятием, а с другой, как обладатель рабочей силы, знаний, умений и способностей, необходимых различным организациям для осуществления своей экономической деятельности. Взаимодействие потребителей и производителей, равновесие спроса и предложения осуществляется с помощью и посредством системы рынков, включающей не только рынок потребительских товаров и услуг, но и рынок экономических ресурсов, в том числе - рынок труда.

На рынке труда величина спроса на рабочую силу определяется потребностями производителей, количеством выпускаемой продукции, необходимым числом рабочих мест, продуктивностью труда работников, численностью желающих работать, их профессионально-квалификационным составом. На рынке товаров и услуг объем спроса формируется исходя из потребностей населения в той или иной продукции, а предложение - с учетом имеющихся у производителей ресурсов, в том числе количества (состава) рабочей силы. Следовательно, в том и другом случае потребности служат основным рыночным регулятором спроса и предложения на труд и на товар.

Система человеческих потребностей является также основой совершенствования управления персоналом в современной организации. Потребности людей определяют не только величину спроса на тот или иной товар, но и производственное поведение персонала. Одним из первых это заметил видный классик теории рыночной экономики А.Маршалл. «Жизнь, — писал он, — это поведение человека и возникающие в связи с ним мысли и чувства.

Движимые присущими нашей натуре побуждениями, все мы — знатные и простые, образованные и необразованные, каждый в своем кругу — стремимся понять закономерности своих поступков и приспособить их для своих собственных целей». Силу действующих побудительных мотивов в трудовом поведении человека принято в условиях рынка измерять денежной оценкой. Деньги служат вполне сносным мерилom движущей силы большей части побудительных мотивов, формирующих образ жизни людей, в том числе и производственное поведение персонала в организациях.

Современная теория управления персоналом позволяет классифицировать все человеческие потребности как первичные и вторичные. Первичные потребности являются по своей природе физиологическими и, как правило, врожденными. Вторичные потребности по их происхождению можно считать психологическими. Первичные потребности заложены в человеке генетически, вторичные — появляются с опытом. Вторичные потребности людей различаются в большей степени, чем первичные. Потребности, как и мотивы

поведения человека, невозможно непосредственно наблюдать или измерять. Об их существовании можно судить лишь по поведению людей. Как установили психологи, потребности человека служат основным мотивом к определенным его действиям как позитивным, так и негативным.

Механизм взаимодействия между потребностями человека и мотивами его поведения одним из первых был рассмотрен американским психологом А.Маслоу, разработавшим так называемую иерархию потребностей. По этой теории все потребности людей можно разделить на пять основных категорий:

1. Физиологические потребности являются необходимыми для выживания человека. Они включают потребности в пище, воде, жилье, одежде, отдыхе и многие другие естественные потребности людей.
2. Потребности в безопасности и уверенности в будущем определяются необходимостью защиты людей от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира, сохранения их здоровья и стабильного уровня жизни и, конечно, наличия интересной и высокооплачиваемой работы и т.д.
3. Социальные потребности выражают желание человека быть причастным к общению с другими людьми, чувствовать их поддержку и привязанность и т.д.
4. Потребности в уважении - предполагают необходимость признания личных достижений человека, уважительного отношения на производстве к персоналу и во всех сферах жизни и т.д.
5. Потребности самовыражения включают возможность самореализации человека, стремление его к развитию своего внутреннего потенциала, творческих способностей и т.п.

Пути удовлетворения пяти ступеней (уровней) потребностей по Маслоу следующие:

1. Пища, жилье, одежда, вода, отдых и другие естественные надобности.
2. Защищенность, уверенность в завтрашнем дне, сохранение устойчивости, доходов и возможностей.
3. Общность (групповая), одобрение, дружба, контакт с окружающими.
4. Профессиональная компетентность, самостоятельность в принятии решений, самоуважение, репутация, статус.
5. Реализация своего потенциала, получение новой информации. Знаний, полномочий и т.д.

Теория иерархического построения потребностей Маслоу показывает, как потребности воздействуют на мотивацию человека к труду и как воздействовать на человека, предоставляя ему возможности удовлетворять свои потребности определенным образом.

При использовании теории Маслоу следует учитывать, что:

- 1) потребности проявляются по-разному в зависимости от таких ситуационных факторов, как содержание работы, положение в организации, возраст, пол и др.;
- 2) на практике не наблюдается жесткой иерархии потребностей;

- 3) удовлетворение более высоких потребностей не обязательно приводит к ослаблению их воздействия на мотивацию (например, Маслоу считал, что потребность самовыражения по мере удовлетворения может не ослабевать, а даже усиливать свое действие на мотивацию);
- 4) средства удовлетворения потребностей можно лишь условно «привязать» к определенной группе потребностей, на практике то или иное средство направлено на удовлетворение нескольких групп потребностей. Например, система оплаты труда направлена на удовлетворение всех групп потребностей. Она позволяет человеку питаться, одеваться и т.д. Стабильный заработок служит гарантией безопасности и здоровья работнику и членам его семьи, создает уверенность в завтрашнем дне. Человек трудится в коллективе и вместе со своими коллегами получает заработную плату, результаты его труда зависят от успехов фирмы и коллектива в целом и это проявляется через оплату труда. Этим подчеркивается принадлежность работника к коллективу и причастность к общим успехам, результатам.

Признание заслуг работника обычно сопровождается увеличением его заработка. Стремление человека к наиболее полному использованию своих знаний, способностей, умений и навыков на практике сопровождается предоставлением работнику соответствующих возможностей, и реализация этих устремлений позитивно отражается на зарплате, так как повышает эффективность индивидуального труда и организации в целом.

В теории иерархии человеческих потребностей предполагается, что в каждый конкретный момент времени человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является наиболее важной, естественно, начиная с самого низкого уровня, то есть с физиологических потребностей. Прежде, чем потребность следующего уровня станет определяющим фактором поведения человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня.

Существуют и другие классификации людских потребностей. Одни авторы выделяют такие человеческие потребности, как существования, связи и роста, другие — достижения, соучастия и власти. Третьи предлагают двухфакторную схему классификации потребностей людей, включающую совокупность гигиенических и мотивирующих факторов поведения человека. Все известные схемы классификации потребностей человека являются в значительной степени общими или даже условными, так как недостаточно учитывают все индивидуальные потребности различных категорий персонала. В принципе, как справедливо заметил М.Х. Мескон, людей можно отнести к той или иной достаточно широкой категории, характеризующейся какой-либо потребностью высшего или низшего уровня, но четкой пятиступенчатой иерархической структуры потребностей, по-видимому, просто не существует.

Теория "потребностей", предложенная Клейтоном Альдерфером, исходит из того, что потребности человека могут быть объединены в три группы:

1. потребности существования;
2. потребности связи;

3. потребности роста.

Эти группы потребностей достаточно наглядно соотносятся с группами потребностей теории Маслоу.



Рис.3.1.1. Связь теории Альдерфера с теорией А.Маслоу.

Три группы потребностей расположены иерархически. Однако Альдерфер считал, что движение идет в обе стороны, а не только снизу вверх, как в теории Маслоу. Наверх, если не удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня. В случае неудовлетворенности потребности верхнего уровня усиливается степень действия потребности более низкого уровня, что переключает внимание человека на этот уровень.

Происходит движение от более конкретных потребностей к менее конкретным и, если потребность не удовлетворяется, происходит переключение на более конкретную потребность, изменяет движение на противоположное — сверху вниз. Движение вверх по уровням потребностей Альдерфер назвал процессом удовлетворения потребностей, а движение вниз — процессом фрустрации, т.е. поражения в стремлении удовлетворить потребность.

Наличие двух направлений движения в удовлетворении потребностей открывает дополнительные возможности в мотивировании людей организации.

Если, например, у организации нет достаточных возможностей для удовлетворения потребности человека в росте, то, разочаровавшись, он может с повышенным интересом переключиться на потребность связи. В данном случае организация сможет предоставлять ему возможности для удовлетворения данной потребности, увеличивая потенциал мотивирования конкретного работника.

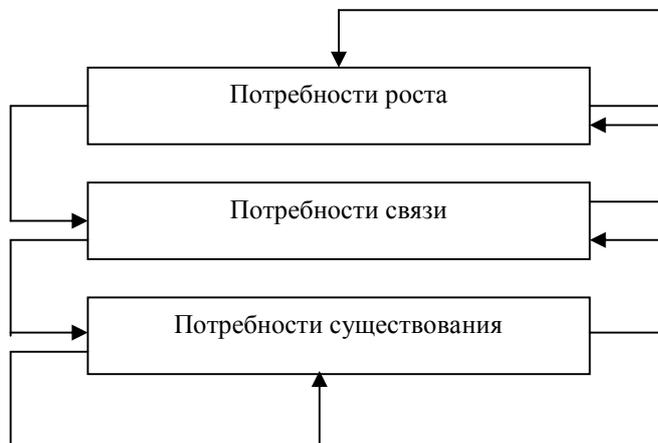


Рис.3.1.2. Связи между потребностями в теории К.Альдерфера.

Широкое распространение получила концепция МакКлелланда, классифицирующая потребности следующим образом:

- 1) потребность достижения, которая проявляется в стремлении человека добиваться стоящих перед ним целей более эффективно, чем он это делал ранее;
- 2) потребность соучастия, которая проявляется в виде стремления к дружеским отношениям с окружающими;
- 3) потребность властвования, которая развивается на основе обучения, жизненного опыта и состоит в том, что человек стремится контролировать ресурсы и процессы, протекающие в его окружении.

Если потребности присутствуют у человека, то оказывают заметное воздействие на его поведение, заставляя его предпринимать усилия и осуществлять действия, которые должны привести к удовлетворению этих потребностей. Потребности приобретаются под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения.

Члены организации, имеющие высокую потребность достижения, готовы браться за работу, несущую в себе элементы вызова, что позволяет им самостоятельно ставить цели. Но при этом им очень трудно заниматься той работой, у которой нет ясного и осязаемого результата, наступающего достаточно быстро. Люди с данной потребностью много и охотно работают, но не очень любят делиться работой с другими. Совместно полученный результат их устраивает гораздо меньше, чем индивидуальный.

Данная потребность может быть отнесена не только к характеристике отдельных людей, но и к характеристике отдельных обществ, в которых экономика страны хорошо развивается. Наличие у работников высокой потребности достижения оказывает влияние на их активность и

результативность. Люди с высокой потребностью достижения имеют повышенную самооценку и соответственно не склонны ставить трудные цели, их самооценку нужно пытаться корректировать.

Стремление к достижению делает людей успешными в решении стоящих перед ними задач. Успешный предприниматель должен иметь высокий уровень потребности достижения. Однако часто люди с высокой потребностью достижения не реализуют ее в управленческой иерархии, так как на верхних управленческих уровнях требуется принимать более рискованные решения и ставить более высокие цели, нежели те, к которым они готовы. Для людей, занимающихся индивидуальной предпринимательской деятельностью, желательно иметь высокую потребность достижения, но, если человек работает в большой организации, высокая потребность достижения может создавать проблемы ему и его окружению.

Работники с высокой потребностью соучастия стараются устанавливать и поддерживать хорошие отношения в коллективе, получать одобрение и поддержку со стороны окружающих. Такие люди предпочитают занимать в организации такие позиции и выполнять такую работу, которые позволяют им находиться в активном взаимодействии с людьми (коллегами и клиентами). Им нужно регулярно получать информацию о реакции окружающих на их действия и активно взаимодействовать с широким кругом людей.

Потребность властвования имеет два полюса: стремление иметь как можно больше власти, контролировать все и всех и, в противоположность этому, стремление полностью отказываться от каких-либо притязаний на власть, желание полностью избегать таких ситуаций и действий, которые связаны с необходимостью выполнять властные функции. Поэтому лица с высокой мотивацией властвования могут быть подразделены на две взаимоисключающие друг друга группы. Первую группу составляют те, кто стремится к власти ради властвования. В первую очередь их привлекает сама возможность командовать другими. Интересы организации для них часто отходят на второй план и даже теряют смысл, так как они концентрируют первостепенное внимание на своей руководящей позиции в организации, на своих возможностях властвовать, на своей силе в организации. Ко второй группе относятся те лица, которые стремятся к получению власти ради того, чтобы добиваться решения групповых задач. Эти люди удовлетворяют свою потребность властвования тем, что определяют цели, ставят задачи перед коллективом и участвуют в процессе достижения целей. При этом очень важно отметить, что они ищут возможности мотивирования людей на достижение этих целей и работают вместе с коллективом, как над определением целей, так и над их достижением. То есть потребность властвования для этих людей - это не стремление к властному самоутверждению ради удовлетворения своего тщеславия, а стремление к выполнению ответственной руководящей работы, связанной с решением организационных задач.

Потребности в концепции МакКлелланда не исключают друг друга и не расположены иерархически. Влияние этих потребностей на поведение человека сильно зависит от их взаимовлияния.

Теория двух факторов Герцберга исходит из утверждения, что существуют две группы факторов, которые различно действуют на человека в организации.

Одна группа факторов определяет насколько работник неудовлетворен. Изменение этих факторов не может сделать человека более удовлетворенным, а только уменьшить неудовлетворенность до нейтрального состояния. Фредерик Герцберг назвал их факторами неудовлетворенности. Реже их называют гигиеническими факторами, факторами здоровья, поддержки. Факторы не являются мотивирующими, так как обеспечивают нормальные условия, но их отсутствие (низкий уровень, несоответствие) рождает неудовлетворенность. К ним относят зарплату, безопасность на рабочем месте, условия на рабочем месте (шум, освещенность, комфорт и т.п.), статус, признание, продвижение, правила, распорядок и режим работы, качество контроля со стороны руководства, отношения с коллегами и подчиненными, политику фирмы и стиль управления, техническое руководство.

Процесс «неудовлетворенность - отсутствие неудовлетворенности» определяется влиянием факторов, в основном связанных с окружением - внешними факторами. Их отсутствие вызывает у работников чувство неудовлетворенности. В то же время наличие факторов этой группы не обязательно вызывает состояние удовлетворенности, поэтому они не играют мотивирующей роли.

При наличии у « работников чувства неудовлетворенности менеджер должен обращать первостепенное внимание на те факторы, которые вызывают неудовлетворенность, и делать все для того, чтобы устранить эту неудовлетворенность.

Другая группа факторов — удовлетворяющих факторов или мотиваторов определяет (изменяет) уровень удовлетворенности работника. К мотивирующим факторам относят: достижение, признание, ответственность, продвижение, работа сама по себе, возможность роста. Человек испытывает удовлетворение, если эти потребности удовлетворяются, поэтому они играют мотивирующую роль.

Процесс «удовлетворенность — отсутствие удовлетворенности» находится под влиянием факторов, связанных с содержанием работы - внутренними по отношению к работе факторами. Они оказывают сильное мотивирующее воздействие на поведение человека и могут способствовать хорошему выполнению работы. Если эти факторы не присутствуют, то их отсутствие не вызывает сильной неудовлетворенности.

Менеджер после устранения неудовлетворенности должен воздействовать на мотивирующие факторы, пытаясь добиться высоких результатов труда через достижение состояния удовлетворенности. Мотивировать работников с помощью гигиенических факторов - занятие бесперспективное.

Теория ожидания — одна из широко используемых на практике мотивационных теорий. Она основана на утверждении, что работник выполняет действия в ожидании вознаграждения и человек должен верить, что его усилия увеличат вероятность получения вознаграждения.

Теория ожидания своими корнями уходит в 30-е годы и связана в значительной мере с разработками **Курта Левина**. Основными же разработчиками собственно концепций ожидания применительно к мотивации и поведению человека в организации можно назвать **В. Врума**, а также **Л. Портера** и **Э. Лоутера**.

В ее основе лежит общий подход к процессу мотивации:



Рис.3.1.3. Алгоритм теории ожидания.

Человек в организации жертвует своими интересами и, вкладывая свои знания, опыт, силы в организацию, ждет от нее вознаграждения, удовлетворения своих потребностей.

Возможны три варианта влияния усилий человека на вероятность получения вознаграждения:

1) вознаграждение приходит независимо от приложенных усилий, поэтому оно не является стимулирующим фактором;

2) существует непосредственная связь усилий и вознаграждения, которая стимулирует трудовую активность и является мотивом труда, при этом связь носит вероятностный характер и человек оценивает эту вероятность. Он может прилагать усилия, если это увеличивает вероятность получения вознаграждения;

3) связь усилий и вознаграждения несущественна, человек чувствует это, он может отказаться от деятельности, если убеждается, что его усилия незначительно увеличивают вероятность вознаграждения.

Таким образом, связь между усилиями и вознаграждением стимулирует труд, но вознаграждают не за усилия, а за результаты труда. Поэтому на пути к вознаграждению появляются еще два важных рубежа:

- 1) качественно выполняемая работа как процесс достижения результата;
- 2) результат труда.

Почему выделяется именно качественная работа? Потому, что некачественная работа и малые усилия обычно приводят к плохому (неудовлетворительному) результату и, как следствие, к наказанию.

Создавая систему мотивации труда (конкретного вид деятельности) необходимо четко уяснить:

1) какие усилия необходимы и достаточны для качественного выполнения работы;

2) какую работу можно считать качественной, т.е. потенциально приводящей к удовлетворительным результатам;

3) какой результат следует считать удовлетворительным или воспринимается удовлетворительным, хорошим, отличным. При этом необходимо понимать, что ценность результата может быть определена только в конкретной ситуации в процессе вовлечения конкретных людей в конкретный трудовой процесс, и даже деньги не являются универсальным вознаграждением для всех.

Сила связи между усилиями и качеством выполняемой работы зависит от ряда факторов:

1) способностей человека выполнять определенную работу с высоким качеством, которые зависят от личных качеств работника и его подготовки к определенному виду деятельности:

2) четкости постановки задачи — человек должен ясно представлять предъявляемые к нему и выполняемой работе (результату) требования, понимать разницу между хорошей и плохой работой, знать о разнице в оценках результатов труда и отражении их в вознаграждении;

3) ресурсов необходимых и достаточных для выполнения работы качественно. Недостаточность ресурсов, их низкое качество может свести на нет усилия работника добиться приемлемого результата и получить вознаграждение, адекватное усилиям.

Оценка способностей и свойств человека должна производиться с учетом закономерности неадекватности отображения человека человеком и неадекватности самооценки, невозможности одного человека постичь другого человека так же достоверно как самого себя, чтобы принимать серьезные решения относительно этого человека как относительно самого себя. Работник должен быть уверен, что существует связь между качеством выполняемой работы и результатом. Сложные системы вознаграждений, которые непонятны работникам, рожают у них обоснованную или необоснованную уверенность, что такой связи не существует. Возможны следующие типы результатов:

1) внутренние результаты, которые являются непосредственным результатом выполнения работы. Такие результаты рожают внутреннее чувство достижения результата, а не даются извне. К ним относятся положительные эмоции от выполнения работы;

2) внешние результаты — это обратная связь, отражающая зависимость качественной работы и вознаграждения (морального или материального).

К внутренним результатам относят: самоуважение, уверенность в собственном превосходстве над коллегами (в чем-либо); чувство достижения, познания нового; чувство выполнения чего-то нужного, внесения важного вклада в работу; усталость и другие. В своем спектре внутренние чувства могут изменяться от страдания через безразличие к наслаждению.

К внешним результатам следует, прежде всего, отнести:

- зарплату, премию, доплату, надбавку или их потерю; положение в фирме и за ее пределами; дополнительные льготы и особые условия работы; благоприятные (комфортные) рабочие условия;
- разнообразие деятельности; официальное признание хорошего выполнения работы, похвала; продвижение по службе, перевод на другую работу, зачисление в кадровый резерв на руководящую должность, планирование карьеры; помощь и поддержка;
- предоставление возможности получать образование, повышать квалификацию, приобретать новую специальность; свободное время и отдых; социальные льготы, обеспечение и наказание; участие в управлении; участие в собственности; участие в доходах, прибылях фирмы; делегирование полномочий, увеличение автономности, расширение обязанностей; повышение личной ответственности и заинтересованности; метод личных планов, кружки качества; учет продолжительности усилий в системах вознаграждения «за выслугу лет»; развитие соперничества и соревнования; предоставление творческой работы; гибкие графики работы; комфортные условия труда и отдыха; присвоение званий и рангов; поощрение создания неформальных групп, их деятельности и участия в решении проблем производства; личный пример лидера; создание системы страхования работников; создание системы питания, для работников; обучение производственным отношениям; поддержка нормальных отношений с тем кругом лиц, который является значимым для исполнителя какого-либо действия, установление отношений с этим кругом лиц в результате выполнения определенного действия, получение новой профессиональной роли, приобретение эксклюзивных прав и т.п., а также возможное отрицательное значение в оценке внешних «вознаграждений», например, получение дополнительной загрузки, выключение из определенной группы социального окружения и др.

Взаимосвязи между результатом деятельности человека, приложенными им усилиями и полученным удовлетворением наиболее полно отражает модель **Портера-Лоулера** (см. рис. 3.1.4).

Модель имеет широкие возможности интерпретации. В модели использованы следующие факторы:

1. Результаты трудовой деятельности.
2. Усилия.
3. Оценка способностей и свойств человека.
4. Оценка человеком собственной роли.
5. Внутренние вознаграждения.
6. Внешние вознаграждения.
7. Оценка вероятности связи «усилия - вознаграждение».
8. Вознаграждения, воспринимаемые как справедливые.
9. Удовлетворение.
10. Ценность вознаграждения.

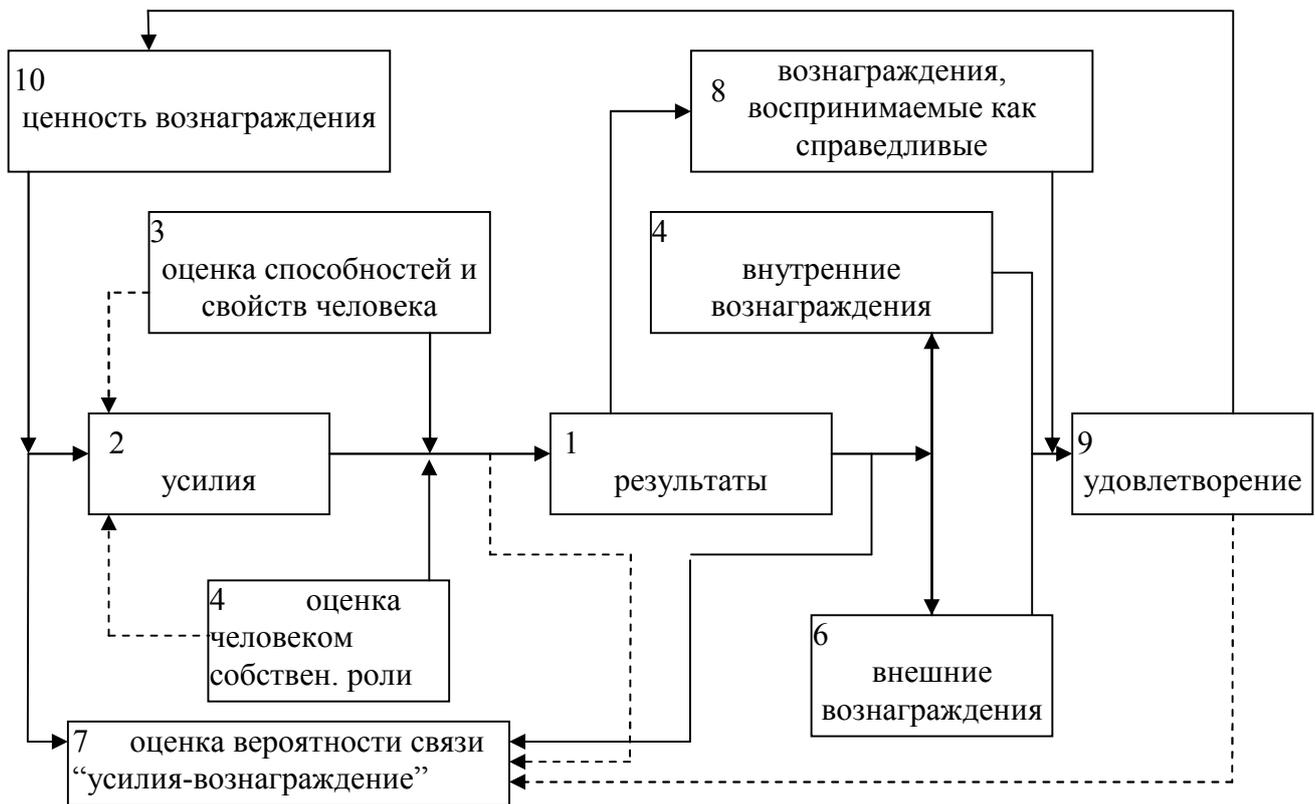


Рис.3.1.4. Модель Портера-Лоурера.

Важное значение в выборе правильных мотивирующих воздействий и в межличностных отношениях имеет закономерность искажения смысла информации, которая проявляется тем больше, чем большее число людей использует какую-либо информацию на входе и на выходе любого процесса, а также закономерность психологической самозащиты, которая подчеркивает тот факт, что человек, придает очень большое значение собственной психологической безопасности и самозащите от посягательств на нее, а ведущим мотивом его социального поведения является сохранение личностью статуса, собственного достоинства.

Спектр внешних мотивирующих воздействий широк. Их знание, понимание помогает руководителю верно найти средства мотивации деятельности и удовлетворения потребностей конкретных работников. Ожидания и представления работника об организационном окружении и его месте в нем определяют следующие факторы:

- место индивида в организации;
- выполняемая работа;
- желательное вознаграждение.

Ожидания организации в отношении индивида и его роли в ней предполагают:

- квалификационные и личностные характеристики, необходимые для выполнения конкретной роли (работы);
- требуемый результат работы;
- возможное вознаграждение.

Согласовать ожидания работника и организации трудно, так как они складываются из множества отдельных ожиданий. Кроме того. Для каждого человека комбинация отдельных ожиданий, формирующая его обобщенное ожидание по отношению к организации, различна, а структура обобщенного ожидания и относительная степень значимости отдельных ожиданий работника сами зависят от множества факторов (личностных характеристик, целей, конкретной ситуации, характеристики организации и др.). На это согласование должны быть направлены усилия руководителя.

Чтобы упорядочить этот процесс, можно сформировать группу основных ожиданий индивида, которые составляют ожидания по поводу: содержания, смысла и значимости работы; оригинальности и творческого характера работы; увлекательности и интенсивности работы; степени независимости, прав и власти на работе; степени ответственности и риска; престижа и статуса работы; степени включенности работы в более широкий трудовой процесс; безопасности и комфортности условий на работе; признаний и поощрения хорошей работы; системы оплаты труда; социальной защищенности и других социальных благ, предоставляемых организацией; гарантий роста и развития; дисциплины и других нормативных аспектов, регламентирующих труд и отдых; отношений между членами организации или конкретных лиц, работающих в организации.

В свою очередь организация ожидает от человека, что он проявит себя как: специалист в определенной области, обладающий определенными знаниями и квалификацией; член организации, (команды), способствующий успешному функционированию и развитию организации; человек, обладающий определенными личностными и моральными качествами; член коллектива, способный поддерживать процессы коммуникаций и хорошие отношения с коллегами; член организации, разделяющий ее ценности; работник, стремящийся к улучшению своих исполнительских способностей; человек, преданный организации и готовый отстаивать ее интересы; исполнитель определенной работы, готовый осуществлять ее с должной отдачей и на должном качественном уровне; член организации, способный занять определенное место внутри организации и готовый взять на себя соответствующие обязательства и ответственность; сотрудник, следующий принятым в организации нормам поведения, распорядку и распоряжениям руководства.

Каждая теория мотивации имеет что-либо особенное, отличительное и важное, что позволяет использовать их совместно при разработке систем мотивации персонала в конкретных ситуациях. Вместе с тем эти теории, несмотря на принципиальные различия, имеют общие черты. Они изучают потребности, дают классификацию потребностей, позволяют судить о механизме мотивации человека.

Как с теоретических, так и с практических позиций являются особенно важными не только классификация потребностей, но и обоснование уровня их удовлетворения. В первом отечественном учебнике по управлению персоналом

профессор Б.М.Генкин предложил выделять относительно потребностей существования людей три основных уровня их удовлетворения:

1. минимальный,
2. нормальный,
3. роскошный.

Минимальный уровень удовлетворения потребностей существования обеспечивает выживание человека и создает объективную возможность появления социальных и духовных потребностей. На большинстве отечественных предприятий до настоящего времени пока даже этот уровень потребности не обеспечен для многих категорий работников, о чем свидетельствуют длительные невыплата зарплаты, наличие трудовых конфликтов, коллективных забастовок, массовых манифестаций.

Нормальный уровень удовлетворения физиологических потребностей может быть установлен как объективно, так и субъективно. Объективной оценкой этого уровня может служить научно обоснованный потребительский бюджет, которому в полной мере должен соответствовать минимальный уровень заработной платы.

Уровнем роскоши можно считать значительное превышение нормального уровня удовлетворения физиологических социальных и духовных потребностей человека. В современных условиях этот уровень имеют крупнейшие российские предприниматели, члены, семьи которых своим укладом жизни и личным богатством демонстрируют свое высокое положение и превосходство над всеми остальными людьми.

Как свидетельствуют рассмотренные характеристики основных потребностей, в природе не существует общая для всех иерархия как физиологических, так и социальных и, в особенности, духовных запросов. Все человеческие потребности существенно зависят от индивидуальных особенностей людей, уровня развития их личных способностей, а также общих доходов и многих других факторов, которые необходимо учитывать в действующих на отечественных предприятиях и фирмах системах управления персоналом.

Основные виды мотивации персонала

Трудовая деятельность персонала в любой организации является целенаправленной и мотивированной. Под мотивацией в научном и практическом менеджменте понимается процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения своих личных и общих целей организации. Совмещение личных и общественных целей служит научной основой управления персоналом во всех организациях и фирмах, поскольку выбор и обоснование единой производственной или экономической цели является первой функцией современного менеджмента, главной задачей персонала на всех уровнях управления.

Взаимодействие персонала и организации в рыночных отношениях строится, как правило, на достижении общих экономических целей. При

планировании и организации работы персонала каждый руководитель определяет, что конкретно должна выполнить в целом вся фирма, что, когда и как должен сделать тот или иной работник. Если выбор и обоснование решений о цели совместной деятельности были сделаны правильно и мотивированно, то всякий руководитель получает возможность координировать усилия своих сотрудников и наилучшим образом использовать потенциальные возможности каждого работника и всего персонала. Хорошая мотивация создает условия для успешного достижения общей конечной цели производства и для полной трудовой отдачи всех работников, развития их творческой активности и удовлетворения как физических, так и духовных потребностей.

Модель производственного поведения работников в процессе трудовой деятельности должна учитывать не только воздействие внешних факторов со стороны одного руководителя или всего организационного окружения, но и многих внутренних человеческих мотивов. Работник в любой организации интересуется не столько общими целями и результатами работы, сколько своими личными потребностями. Его прежде всего интересуют личные цели и задачи, затраты и результаты:

- что он должен конкретно и в каких условиях делать;
- какие затраты физических и умственных усилий от него потребуются;
- какими своими свободами он должен жертвовать во имя общего дела;
- с какими людьми и как ему предстоит взаимодействовать;
- как будет оцениваться и вознаграждаться его труд;
- сколько он лично может получить за выполнение работы или услуги и т.д.

От этого и ряда других факторов зависит не только удовлетворенность человека собой, своим взаимодействием с организацией, но и мотивация его личного отношения к работе, величина трудового вклада в общие производственные и финансовые результаты деятельности организации. Сочетание личных и общественных мотивов деятельности человека в отечественных организациях является в нынешних условиях одной из важнейших задач как управления персоналом, так и в целом всего производственного менеджмента.

Механизм мотивации должен стать центральным звеном в системе управления персоналом в каждой организации. Путь к эффективному управлению персоналом проходит через понимание мотивов человека к трудовой деятельности или мотивации, представляющей собой совокупность внутренних и внешних сил побуждающих его к осуществлению определенных действий. Процесс воздействия на человека с целью побуждения его к выполнению запланированной деятельности путем пробуждения соответствующих внутренних мотивов и внешних поступков принято называть мотивированием или мотивацией. Взаимодействие мотивов и мотивации в трудовой деятельности человека составляет научную основу управления персоналом.

В зависимости от того, какие цели преследует мотивация, можно назвать два вида мотивирования:

1. внешнее;
2. внутреннее.

Внешнее мотивирование представляет собой своего рода процесс административного воздействия или управления: руководитель поручает работу исполнителю, а тот ее выполняет. При таком виде мотивирования руководителю надо знать, какие мотивы могут побуждать конкретного работника выполнить работу качественно и в срок. Это может быть как нормальная оплата работы или премия, так и простая похвала или иной вид морального поощрения.

Внутреннее мотивирование является более сложным процессом и предполагает формирование определенной мотивационной структуры человека. В этом случае следует найти психологический способ усиления желательных качеств личности работника и ослабления отрицательных факторов, например, снижения монотонности труда и др. Второй тип мотивации требует от самого менеджера гораздо больших усилий, знаний и способностей. В производственной деятельности оба вида мотивирования тесно взаимодействуют. Внутренняя мотивация в большей степени определяется содержанием или значимостью самой работы. Если она интересует работника, позволяет реализовать его природные способности и склонности, то это само по себе является сильнейшим мотивом к активной трудовой деятельности. Наряду с этим, существенным внутренним мотивом может быть значимость работы для развития определенных качеств человека, а также полезность данного вида деятельности для профессиональной группы работников и т.д.

Мотивация персонала в организации осуществляется различными методами: разъяснением, воспитанием, личным примером, системами поощрений и наказаний работников и т.д. Отдельные способы мотивации принято называть мотиваторами. Они могут применяться к человеку на любой стадии его трудовой деятельности. Степень воздействия одного и того же мотиватора может быть различна в зависимости от времени его применения. Различается также воздействие мотиваторов на разные категории персонала: на одних людей лучше действуют одни способы, на других — другие. Наибольшее влияние на все категории персонала оказывает материальное поощрение или стимулирование.

Стимулирование выполняет на предприятии важную роль действенных мотиваторов или основных носителей интересов работников. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей и многие иные ценности, которые могут быть предложены работнику в компенсацию за его повышенные умственные или физические усилия. Человек не на все стимулы реагирует одинаково заинтересованно. Процесс использования стимулов на разных этапах управления также должен быть различным. Наибольшее распространение стимулирование приобрело в производственных подразделениях, занятых изготовлением товаров и их поставкой на рынок. Мотивация и стимулирование персонала оказывают значительное воздействие на развитие у работников таких важных характеристик их трудовой деятельности как качество работы, результативность труда, старание, усердие, настойчивость, добросовестность и т.д.

В управлении персоналом в российских организациях применяются две основные формы мотивации:

1. по результатам;
2. по статусу.

Мотивация по результатам обычно применяется там, где можно сравнительно точно определить и разграничить результат деятельности одного работника или группы сотрудников. При этом вознаграждение обычно связывается с выполнением конкретной работы или относительно обособленного этапа работы.

Мотивация по статусу или рангу основана на интегральной оценке деятельности сотрудника, учитывающей уровень его квалификации, качество труда, отношение к работе и другие показатели, определяемые конкретными условиями деятельности человека в своей организации.

Выбор той или иной формы мотивации определяется не столько содержанием работы, сколько действующими принципами управления в данной организации, сложившимися национальными традициями и корпоративной культурой. На американских фирмах преобладает мотивация по результатам, основанная на развитой системе разделения труда, поточно-массовом производстве и традициях индивидуализма. Для японских компаний более характерна ранговая мотивация, соответствующая традициям коллективизма и взаимопомощи, хорошим горизонтальным связям между сотрудниками и широкому перечню выполняемых персоналом функций и т.п.

В зарубежных системах управления персоналом существует много различных теорий мотивации, основанных на выявлении влияния различных групп факторов на трудовые взаимоотношения сотрудников организации и их конечные результаты деятельности. Среди них важное место занимает известная теория потребностей, а также теория обогащения труда, ожидания результатов, справедливого вознаграждения и другие содержательные и процессуальные теории мотивации. Каждая из этих теорий пытается объяснить трудовое поведение человека, используя различные психологические и физиологические концепции деятельности персонала. Комплексная процессуальная теория мотивации включает элементы теории ожидания и теории справедливости. Процесс мотивации зависит от действия пяти переменных: усилие, восприятие, результаты, вознаграждение, степень удовлетворения.

Во всех существующих системах мотивации персонала должно быть установлено правильное соотношение между вознаграждением и результатом. Человек находит наиболее полное удовлетворение через вознаграждение за достигнутые результаты. Конечным мерилем того, насколько ценно вознаграждение, служит показатель удовлетворенности. Удовлетворение — это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости. Высокая результативность труда выступает причиной полного удовлетворения, а не его следствием. Мотивация персонала является не простым элементом причинно-следственных связей, а единой взаимоувязанной системой, объединяющей в единый комплекс такие человеческие факторы как: усилия, способности,

результаты, вознаграждение и удовлетворение. Применение теории мотивации в организации позволяет лучше управлять персоналом всех категорий, обеспечить более рациональное использование всех экономических ресурсов.

В отечественной экономической науке и хозяйственной практике широко известны рекомендации А.К.Гастева о подготовке и выполнении работы и мотивации персонала, основой которых во все времена являются рациональная организация и стимулирование труда всех категорий работников.

Мотивация служит надежной основой управления по результатам. Переход к управлению по результатам сопровождается повышением трудовой отдачи всех работников. основополагающая экономическая истина, остающаяся неизменной в течение многих столетий, состоит в том, что высокий личный вклад каждого работника играет важнейшую роль в осуществлении успешной деятельности любой организации. Это означает, что мотивация трудовой деятельности работников в современном производстве служит экономической основой высокой эффективности труда всех категорий персонала.

Мотивация и эффективность труда

Результативность трудовой деятельности персонала характеризуется многими экономическими показателями: продуктивностью труда, трудоемкостью работ, издержками производства, затратами энергии человека, доходами и рентабельностью труда и др. Эффективность мотивации работников и системы управления персоналом в конкретной организации определяется степенью достижения основных экономических и социальных целей. Поэтому в динамичных рыночных отношениях, кроме известных общих показателей, следует также использовать систему экономических нормативов и стандартов или ряд экономических целей и оценочных суждений, которые кратко можно сформулировать следующим образом:

- 1) экономический рост, означающий желание обеспечить производство большего количества и лучшего качества товаров и услуг;
- 2) полная загрузка персонала, предполагающая обеспечение подходящего занятия тем, кто желает и способен работать;
- 3) экономическая эффективность, характеризующая максимальную отдачу при минимуме издержек от имеющихся ограниченных производственных ресурсов;
- 4) экономическая свобода, позволяющая менеджерам и рабочим обладать в своей экономической деятельности высокой степенью самостоятельности;
- 5) справедливое распределение доходов, предусматривающее, чтобы ни одна группа персонала не должна пребывать в крайней нищете, когда другие купаются в роскоши.

Основные экономические цели каждой организации тесно связаны с его производственной деятельностью и, как правило, достаточно полно отражаются в отчетных данных об итогах финансовой деятельности или годовом балансе.

Социальные цели реализуются путем удовлетворения ожиданий, потребностей и интересов сотрудников. Эти потребности очень многообразны и их значимость может меняться. Цели определяют направление деятельности организации. Они характеризуют то состояние или положение, к которому каждая организация будет стремиться в ходе реализации конкретных стратегий своего развития.

Экономический подход к обоснованию стратегических целей развития организации требует микроэкономического анализа и выявления текущих задач всех составных элементов конкретной производственной или социальной системы. Эффективное функционирование всякой системы в целом возможно только при определенном сочетании ее целей с задачами, входящих в нее подсистем. Объективные цели организации могут не только не совпадать, но и могут противоречить основным задачам отдельных подразделений или конфликтовать с целями различных категорий персонала. Именно подобные незапланированные или скрытые цели фактически управляют деятельностью трудового коллектива, что приводит на практике к совершенно иным, чем ожидалось, конечным результатам. Нормальное функционирование конкретной производственной подсистемы, допустим, цеха, участка или бригады, в рамках общей цели возможно только на основе устранения подобных скрытых или непредвиденных целей. Поэтому социально-экономический механизм управления персоналом на том или ином производственном объекте должен быть направлен на формирование такого комплекса мотивов, который обеспечивал бы сочетание внутренних личных целей людей в процессе труда с общими целями всей организации или фирмы. Чтобы социальную эффективность можно было рассматривать как достигнутую цель, необходимо найти способ измерения потребностей и интересов персонала. Воздействие на социальную эффективность можно оценить и измерить индикатором — «удовлетворенность персонала своей работой».

Однако степень удовлетворения работой может быть различна у многих работников в зависимости от их личных целей, уровня организации производственной, экономической, социальной и мотивационной деятельности. Различная степень удовлетворенности персонала отражает разный уровень достижения социальных целей организаций. Это значит, что критерием качества принятия решения, который соизмерял бы экономическую и социальную эффективность мотивации персонала, можно считать степень достижения поставленной цели. Социальную эффективность в виде стимулов можно реализовать только тогда, когда существование организации стабильно и надежно, если оно получает необходимую прибыль и является платежеспособным и кредитоспособным как в отношении оплаты и стимулирования труда своих работников, так и всех внешних компаньонов. При достижении экономической и социальной цели должен быть сохранен баланс интересов персонала и организации. Он может считаться достигнутым тогда, когда заинтересованные стороны признают приемлемым компромиссное решение, как в вопросах производства продукции, так и мотивации персонала.

С точки зрения мотивационного воздействия на работников организации и основные результаты их трудовой деятельности, наибольший интерес должны представлять такие главные личные факторы персонала, как работоспособность или возможность и готовность индивида к работе, а также условия труда. Возможности человека отражают его способность к труду, характеризующаяся уровнем знаний, умений, здоровьем, выносливостью и многими другими качествами. Готовность к труду относится к склонностям человека выполнять свою работу, характеризует зависимость его трудового поведения от мотивации, характера работы, ожидаемого вознаграждения и т.д. Условия труда включают факторы, которые влияют на результативность работы и находятся вне его прямого воздействия, к примеру, обрабатываемые материалы, тяжесть предметов и т.д. На результативность труда персонала оказывают мотивирующее воздействие и такие факторы, как стиль руководства, четкое осознание цели работы и др. Влияние всех рассмотренных факторов в целом отражается на результатах труда, его продуктивности и эффективности.

В системе мотивации трудовой деятельности персонала следует различать два уровня результативности труда, названные:

1. приемлемый и
2. стимулирующий.

Приемлемый уровень результативности представляет собой некую степень трудовых усилий человека, соответствующую действующим нормам труда. Он считается субъективно приемлемым каждым работником и его не следует стимулировать.

Стимулирующий же уровень представляет степень перевыполнения норм труда свыше 100%. Для большинства категорий персонала этот уровень может стимулироваться за счет распределения материального вознаграждения, получаемого в результате повышения производительности труда.

В процессе трудовой деятельности персонала основные результаты могут выражаться объемом, составом и качеством продукции, товаров и услуг; условиями труда, безопасной работы и здоровьем работников (заболеваемостью); отношением к труду и уровнем заработной платы; наличием прогулов и потерь рабочего времени: числом конфликтов, жалоб, забастовок и многими другими финансово-экономическими и социально-трудовыми факторами и показателями. Если организация или иная система обеспечивает ожидаемый уровень таких результатов для всех своих работников или членов трудовых коллективов, то у них появляется мотивированное желание вносить свой личный и групповой профессиональный вклад в эту систему на том уровне затрат своих сил и общих результатов труда, который они считают приемлемым или возможным при данных трудовых, мотивационных или рыночных отношениях. От того, насколько организация или ее подразделение мотивированно определяют функции и обязанности работника при заданной оплате труда, зависит и его восприятие целей системы и желание обеспечивать необходимый или возможный результат. Стимулирование требуемого уровня результативности труда работников можно добиться двумя путями:

- либо подбирая персонал с соответствующей внутренней мотивацией, для которого важное значение имеет свое внутреннее удовлетворение достигаемыми результатами:
- либо путем внешней мотивации, при которой происходит удовлетворение желаний и потребностей человека через систему его стимулирования как материального, так и морального.

Стимулирование работников для обеспечения высокой результативности их труда путем внешней мотивации является одной из важнейших задач, решаемых как руководством организации, так и всей действующей системы управления персоналом. Количественно измерить влияние мотивационных процессов на повышение конечных экономических результатов, рост производительности труда и удовлетворение результатами работы в настоящее время достаточно сложно как с научных, так и практических позиций. Для этого необходимо проведение экспериментальных исследований в трудовом коллективе, создание двух профессиональных групп работников (контрольной и экспериментальной), соответствующее измерение фактических результатов и их последующая оценка. В современных условиях, как нам представляется, можно с высокой точностью оценить влияние мотивации в любой организации по важнейшим показателям финансово-экономической деятельности. Если организация постоянно получает прибыль, имеет высокую рентабельность производства, обеспечивает соответствующую зарплату и достойный уровень жизни своим сотрудникам, то все эти факторы уже сами являются достаточно весомыми для оценки эффективности не только самой мотивации, но и результативности работы всего персонала и в целом организации. В рыночной экономике само выживание организации является важным свидетельством того что, там работает высокопрофессиональный, хорошо организованный и достаточно мотивированный трудовой коллектив. На рынке без мотивации персонала, при отсутствии нормальных условий труда, без своевременной выплаты заработной платы всякая организация становится неконкурентоспособной. Поэтому можно считать наличие высокой оплаты труда персонала в организации самой надежной оценкой эффективности мотивации коллектива работников.

Вопросы для повторения

1. Определите связь между нуждой потребностью, спросом.
2. Дайте краткую характеристику первичных и вторичных потребностей.
3. Иерархия потребностей А.Маслоу и его пути их удовлетворения.
4. Теория потребностей Клейтона Альдерфера, ее сущность.
5. Классификация потребностей МакКлелланда.
6. Раскройте особенности потребности достижения.
7. Теория двух факторов Герцберга. Раскройте процессы «неудовлетворенность-отсутствие неудовлетворенности» и «удовлетворенность – отсутствие неудовлетворенности».
8. Объясните алгоритм теории ожидания.

9. Приведите факторы, от которых зависит сила связи между усилиями и качеством выполняемой работы.
10. Назовите, что относится к внутренним и внешним результатам работы.
11. Поясните модель Портера-Лоулера.
12. Раскройте содержание трех уровней удовлетворения потребностей (Теория Б.М.Генкина).
13. Перечислите факторы, от которых зависит удовлетворенность человека собой.
14. В чем заключается внутреннее и внешнее мотивирование.
15. В чем заключается стимулирование персонала организации.
16. Назовите экономические показатели результативности трудовой деятельности.
17. Раскройте два уровня результативности труда, названные Б.М.Генкиным.
18. Стимулирование работников – важнейшая задача системы управления персоналом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время во всем мире растет популярность управления персоналом. По мере развития научно-технического прогресса и повышения роли умственного труда, сложность управления персоналом возрастает. Результат этой деятельности в большей степени начинает зависеть от мотивационной позиции и квалификации работника.

Создавшаяся в нашей стране ситуация предопределяет особую значимость управления персоналом организации. Службы управления персоналом расширяют круг своих функций и от жесткого администрирования переходят к разработке новых систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов.

Задачи кадровых служб могут быть сформулированы следующим образом:

- всесторонняя поддержка бизнеса;
- формирование политики прогноза персонала, поддержки творческого отношения к делу, обеспечение высокого уровня профессионализма и качества экспертизы в кадровых вопросах;
- выявление проблем в сфере использования трудовых ресурсов и привлечение к ним внимание руководителей различного уровня для принятия соответствующих решений;
- создание условий для высокопродуктивной работы и поддержка творчества и новаторства;
- расширение знаний менеджеров в организации с целью эффективного использования потенциала сотрудников.

При сохранении прежних функций служб управления персоналом особое значение приобретают тщательная разработка методов стимулирования всех

участников трудового процесса, дифференцированный подход к трудовому потенциалу при выработке общих для организации принципов и правил работы с персоналом.

Поэтому с особой остротой стоит вопрос о координации деятельности всех структур организации, проведение единой кадровой политики о подборе менеджеров, способных возглавить самые сложные и ответственные участки работы в организации.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Задачи и содержание курсовой работы

Курсовая работа предусмотрена рабочими учебными планами специальности с целью закрепления и развития теоретических знаний и приобретения навыков самостоятельного познания и решения актуальных кадровых проблем.

Предметом исследования курсовой работы является кадровая подсистема предприятия, ее отдельные функциональные блоки, методы и принципы формирования.

Структура курсовой работы включает введение, три раздела, заключение, список использованной литературы, приложения.

Во введении отражается актуальность изучаемой проблемы и цели курсовой работы.

Первый раздел предназначен для характеристики предмета исследования, изложения теоретико-методологических подходов к его изучению.

Задача второго раздела – раскрыть методические и организационные стороны изучаемой проблемы по выбранному объекту. Раздел представлен тремя параграфами, отражающими теоретико-методологические положения, характеристику предмета исследования.

В третьем разделе студент должен обосновать направления решения поставленных проблем на конкретном практическом материале, дать оценку возможности их осуществления.

Заключение отражает основные положения и выводы, содержащиеся в курсовой работе.

В список литературы включаются источники, изученные в процессе подготовки курсовой работы, официальные документы и нормативные акты. В тексте курсовой работы обязательны ссылки на использованную литературу.

Приложения содержат дополнительные схемы, таблицы, материалы, подтверждающие результаты работы.

Курсовая работа оформляется в соответствии с требованиями, предъявляемым к такого рода работам. Помимо типовых тем студенту может быть предложен по его просьбе нестандартный вариант.

Типовые задания на курсовую работу

Тема 1. Формирование и функционирование системы управления персоналом организации

Введение

1. Стратегическая и инновационная направленность целей и задач системы управления персоналом современной организации
2. Механизм формирования системы управления персоналом
 - 2.1. Характеристика этапов и методов организационного проектирования системы управления персоналом предприятия

- 2.2. Модернизация функций кадрового менеджмента
 - 2.3. Критерии эффективности функционирования систем управления персоналом организации
 - 3. Особенности построения и проблемы функционирования кадровых подсистем на отечественных предприятиях и возможности их преодоления
- Заключение
Литература

Тема 2. Кадровая политика современной организации

Введение

- 1. Сущность и принципы кадровой политики современной организации
 - 2. Формирование кадровой политики предприятия
 - 2.1. Этапы и методы разработки кадровой политики предприятия
 - 2.2. Критерии и способы оценки социально-экономической эффективности кадровых мероприятий
 - 2.3. Роль линейного и функционального менеджмента в разработке и реализации кадровой политики
 - 3. Особенности реализации кадровой политики на современных отечественных предприятиях
- Заключение
Список литературы

Тема 3. Формирование организационно-кадрового обеспечения системы управления персоналом

Введение

- 1. Роль и статус кадровой службы в системе управления предприятием
 - 2. Механизм формирования организационной структуры управления персоналом
 - 2.1. Принципы и подходы к формированию состава функций и структуры кадровой службы на разных стадиях организационного развития
 - 2.2. Нормативная база определения объема работ и численности работников кадровых служб
 - 2.3. Требования, предъявляемые к качественному уровню специалистов по персоналу
 - 3. Количественно-качественная оценка функционирования кадровой службы и ее рационализация
- Заключение
Литература

Тема 4. Анализ и проектирование работ в системе кадрового менеджмента

Введение

- 1. Взаимосвязь анализа и проектирования работ с основными кадровыми функциями
- 2. Методическая и организационная база анализа и проектирования работ
 - 2.1. Эволюция подходов к анализу и проектированию работ

- 2.2. Принципиальная схема и методы анализа и проектирования работ на современном предприятии
 - 2.3. Анализ работ как средство регламентации труда
 - 3. Применение анализа работ при проектировании конкретного вида деятельности
- Заключение
Литература

Тема 5. Информационная и техническая база кадрового менеджмента

Введение

- 1. Технические средства и информация в кадровом менеджменте
 - 2. Комплекс технических средств и информационного обеспечения кадровой службы современной организации
 - 2.1. Унифицированные системы кадровой документации
 - 2.2. Типология технических средств системы управления персоналом и определение необходимого их количества
 - 2.3. Развитие информационных технологий в кадровом менеджменте
 - 3. Оценка уровня автоматизации и технической оснащенности кадровой службы
- Заключение
Литература

Тема 6. Измерение и оценка труда на предприятии

Введение

- 1. Роль измерения и оценки труда в решении социально-экономических задач
 - 2. Технология измерения и оценки труда
 - 2.1. Методы и средства изучения временного ресурса труда
 - 2.2. Количественные параметры и критерии затрат труда в производстве
 - 2.3. Комплексный подход к оценке труда
 - 3. Определение нормативной трудоемкости работ на базе результатов измерения труда
- Заключение
Литература

Тема 7. Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами

Введение

- 1. Становление стратегического подхода к управлению трудом
 - 2. Разработка стратегии управления человеческими ресурсами
 - 2.1. Типизация стратегий управления персоналом и их составляющие
 - 2.2. Этапы и методы формирования стратегии управления персоналом
 - 2.3. Критерии оценки при формировании вариантов и выборе стратегии управления персоналом.
 - 3. Формирование дерева целей стратегии управления персоналом во взаимосвязи с направлениями развития организации
- Заключение
Литература

Тема 8. Организация обучения и развития персонала организации

Введение

1. Цели обучения и развития персонала организации
 2. Механизм реализации процесса обучения и развития персонала
 - 2.1. Этапы и методы планирования обучения и развития сотрудников организации
 - 2.2. Организация процесса обучения и развития кадров на предприятии
 - 2.3. Регулирование и оценка результативности процесса кадрового развития организации
 3. Опыт современных компаний в области обучения и развития персонала
- Заключение
Литература

Тема 9. Профессионально-квалификационное продвижение персонала в организации

Введение

1. Профессионально-квалификационное продвижение персонала как условие эффективного функционирования предприятия
 2. Управление профессионально-квалификационным продвижением персонала в организации
 - 2.1. Системный подход к управлению профессионально-квалификационным продвижением кадров
 - 2.2. Методы управления профессионально-квалификационным ростом сотрудников организации
 - 2.3. Критерии эффективности профессионально-квалификационного продвижения персонала
 3. Опыт организации профессионально-квалификационного продвижения персонала на отечественных предприятиях
- Заключение
Литература

Тема 10. Регулирование ситуации на региональном рынке труда

Введение

1. Профессиональные и внутренние рынки труда как источники человеческих ресурсов организации
 2. Изучение ситуации на региональном рынке труда
 - 2.1. Сегментация регионального рынка труда
 - 2.2. Формирование спроса и предложения трудовых ресурсов в регионе
 - 2.3. Методы прогнозирования уровня безработицы на региональном рынке труда
 3. Совершенствование форм и методов регулирования занятости в регионе
- Заключение
Литература

Тема 11. Организация оплаты и стимулирования труда на предприятии

Введение

1. Цели и задачи системы оплаты и стимулирования труда на предприятии при формировании производительного поведения персонала
2. Организация рациональной системы оплаты и стимулирования труда
 - 2.1. Характеристика форм и систем оплаты труда и условия их эффективного применения
 - 2.2. Разнообразие подходов к стимулированию высокопродуктивного труда
 - 2.3. Алгоритм проектирования системы оплаты и стимулирования труда на предприятии
3. Современные тенденции и проблемы в области оплаты и стимулирования труда

Заключение

Литература

Тема 12. Кадровый аудит в системе управления персоналом

Введение

1. Место аудита в системе управления персоналом организации
2. Методика и техника аудита персонала
 - 2.1. Уровни и направления проведения аудита персонала
 - 2.2. Инструменты исследования социально-кадровых процессов
 - 2.3. Последовательность диагностических операций в аудите персонала
3. Формирование дерева причин социально-кадровой напряженности по результатам аудита персонала

Заключение

Литература

Тема 13. Организация процесса обеспечения предприятия квалифицированными кадрами

Введение

1. Системный подход к обеспечению предприятия квалифицированными кадрами
2. Организация деятельности по подбору и найму персонала на предприятии
 - 2.1. Выявление и конкретизация потребностей предприятия в привлечении персонала
 - 2.2. Особенности персонал-маркетинга как метода подбора кадров
 - 2.3. Методы и процедуры оценки кандидатов при найме
 - 2.4. Требования к оформлению трудовых отношений при найме
3. Развитие технологии осуществления отбора и найма персонала на предприятии

Заключение

Литература

Тема 14. Инновационно-кадровый менеджмент в организации

Введение

1. Развитие кадровых систем и персонала организации
 2. Управление нововведениями в кадровых системах
 - 2.1. Сущность и классификация кадровых нововведений
 - 2.2. Организационные формы кадровых нововведений
 - 2.3. Мотивационное обеспечение нововведений в кадровой работе
 3. Обоснование необходимости и направлений кадровых нововведений в организации
- Заключение
Литература

Тема 15. Планирование работы с персоналом в организации

Введение

1. Цели и задачи кадрового планирования
 2. Методические и организационные подходы к разработке планов работы с персоналом в текущей и долгосрочной перспективе
 - 2.1. Содержание и направления оперативных и долгосрочных планов по важнейшим функциям кадрового менеджмента
 - 2.2. Методы прогнозирования и расчета потребности предприятия в персонале
 - 2.3. Критерии и методы расчета социально-экономической эффективности плановых мероприятий
 3. Формирование плана работы с персоналом на основе матрицы развития организации
- Заключение
Литература

Тема 16. Управление кадровыми издержками предприятия

Введение

1. Принцип комплексности в формировании кадровых издержек
 2. Формирование механизма управления кадровыми издержками предприятия
 - 2.1. Классификация, состав и структура издержек на персонал
 - 2.2. Методы планирования и использования кадровых издержек
 - 2.3. Подходы к оценке эффективности средств на содержание и развитие персонала организации
 3. Сравнительный анализ издержек на персонал, затрат на оплату труда и производительности
- Заключение
Литература

Тема 17. Управление условиями труда на предприятии

Введение

1. Система государственного и международного регулирования в области охраны труда на промышленных предприятиях

2. Методологические и психофизиологические положения управления условиями труда
 - 2.1. Классификация условий труда на производстве
 - 2.2. Влияние факторов условий труда на работоспособность человека и интенсивность его труда
 - 2.3. Методический подход к определению уровня тяжести условий труда
 3. Практические меры по охране и гуманизации труда на предприятии
- Заключение
Литература

Тема 18. Управление эффективностью труда управленческих работников

Введение

1. Оценка эффективности труда как регулятор управления компетенцией персонала
 2. Измерение эффективности труда управленческих работников
 - 2.1. Условия эффективной деятельности управленческих работников
 - 2.2. Методы и критерии оценки результативности труда управленческих работников
 - 2.3. Определение результативности труда работников управленческой сферы
 3. Обоснование предложений по увеличению результативности труда управленческих работников
- Заключение
Литература

Тема 19. Социально-экономический анализ кадрового потенциала предприятия

Введение

1. Задачи и направления анализа кадрового потенциала предприятия
 2. Методические основы анализа кадрового потенциала предприятия
 - 2.1. Критерии и методы анализа состава персонала и трудовых перемещений
 - 2.2. Методика оценки обеспеченности и эффективности использования трудового потенциала организации
 - 2.3. Требования к информационному обеспечению и статистическому учету персонала
 3. Выявление причин социально-кадровой напряженности на основе анализа кадрового потенциала предприятия
- Заключение
Литература

Тема 20. Особенности реализации кадровой политики на предприятиях отрасли

Введение

1. Сущность, цели и принципы кадровой политики предприятия
2. Механизм формирования и реализации кадровой политики на предприятиях отрасли
 - 2.1. Характеристика условий и факторов, обуславливающих специфику кадровой политики предприятия

- 2.2. Особенности построения и реализации кадровой политики на отраслевых предприятиях
 - 2.3. Сравнительная оценка социально-экономической эффективности кадровой политики отраслевых предприятий
 - 3. Перспективы и направления развития кадрового менеджмента отраслевых предприятий
- Заключение
Литература

Тема 21. Метод психодиагностики в отборе и оценке персонала

Введение

- 1. Возможности применения профессиографии при подборе кадров
 - 2. Развитие инструментария психодиагностики в сфере кадрового менеджмента
 - 2.1. Разработка требований и критериев для оценки кандидатов при отборе
 - 2.2. Методики психодиагностического обследования кандидатов
 - 2.3. Особенности организации психодиагностического собеседования при отборе персонала
 - 3. Подбор тестового обеспечения для оценки кандидатов на основе профессиограммы
- Заключение
Литература

Тема 22. Управление внутриорганизационной карьерой

Введение

- 1. Научные подходы и принципы управления карьерой
 - 2. Методические и организационные основы системы управления карьерой в современной организации
 - 2.1. Система целей и функций управления карьерой в организации
 - 2.2. Планирование, организация и контроль процесса управления карьерой персонала
 - 2.3. Экономическое обоснование мероприятий по совершенствованию управления карьерой
 - 3. Особенности методов управления карьерой на предприятиях разных сфер деятельности
- Заключение
Литература

Тема 23. Формирование корпоративного духа и культуры организации

Введение

- 1. Содержание и типология организационной культуры
- 2. Механизм управления культурой организации
 - 2.1. Методы диагностики основных переменных организационной культуры
 - 2.2. Подходы к укреплению корпоративного духа и развития культуры организации

- 2.3. Роль корпоративных установок и ценностей в формировании эффективного поведения персонала
 - 3. Взаимосвязь силы организационной культуры и экономических результатов деятельности предприятия
- Заключение
Литература

Тема 24. Мотивационный механизм управления эффективностью труда на предприятии

Введение

- 1. Повышение результативности труда персонала как условие эффективного развития организации
 - 2. Методические и организационные аспекты формирования мотивационного механизма управления персоналом
 - 2.1. Критерии и методы оценки эффективности труда персонала
 - 2.2. Развитие методов и инструментов стимулирования высокоэффективного труда
 - 2.3. Реализация мотивирующего воздействия в системе управления персоналом
 - 3. Современные методы мотивационного воздействия на поведение сотрудников предприятия
- Заключение
Литература

Тема 25. Организация деловой оценки персонала

Введение

- 1. Роль и место деловой оценки в системе функций кадрового менеджмента
 - 2. Комплексный подход к организации деловой персонала
 - 2.1. Взаимосвязь критериев оценки персонала с целями и эффективностью функционирования организации
 - 2.2. Методы оценки результатов труда и деловых качеств персонала
 - 2.3. Организационное и правовое регулирование аттестации персонала
 - 3. Развитие методологии оценки трудового потенциала работника и организации
- Заключение
Литература

Тема 26. Управление адаптацией поведения персонала организации

Введение

- 1. Социализация и трудовая адаптация персонала организации
- 2. Организация управления адаптацией на разных стадиях жизнедеятельности персонала
 - 2.1. Этапы и методы управления адаптацией при найме и продвижении сотрудников

- 2.2. Особенности управления адаптацией персонала к организационным нововведениям
 - 2.3. Оценка эффективности мероприятий по адаптации персонала
 - 3. Системный подход к управлению адаптацией кадров на предприятии
- Заключение
Литература

Тема 27. Диагностика системы управления персоналом кризисного предприятия
Введение

- 1. Понятие и характеристика кризисного предприятия
 - 2. Организационно-методические основы диагностики системы кадрового менеджмента кризисного предприятия
 - 2.1. Особенности поведения персонала в ситуации кризиса
 - 2.2. Методы исследования системы управления персоналом в условиях кризиса предприятия
 - 2.3. Технологии контроллинга системы управления персоналом кризисного предприятия
 - 3. Обзор практических подходов к управлению персоналом в условиях кризиса
- Заключение
Литература

Тема 28. Управление развитием карьеры управленческих кадров

Введение

- 1. Особенности и проблемы профессионального роста менеджеров
 - 2. Методические основы управления карьерой управленческих кадров
 - 2.1. Стадии и элементы процесса продвижения управленческих кадров
 - 2.2. Самомотивация менеджеров в развитии карьеры
 - 2.3. Методы формирования кадрового резерва
 - 3. Особенности организации системы управления карьерным ростом менеджеров на отечественных предприятиях
- Заключение
Литература

Тема 29. Командный подход к управлению персоналом

Введение.

- 1. Преимущества и ограничения командной деятельности.
 - 2. Методические и организационные основы процесса командообразования.
 - 2.1. Реализация командного подхода в управлении персоналом.
 - 2.2. Этапы и современные приемы формирования команд.
 - 2.3. Условия и факторы эффективной деятельности команды.
 - 3. Практика использования командных форм организации деятельности.
- Заключение.
Литература.

КОНТРОЛЬ ЗНАНИЙ

Тесты для самопроверки

ТЕСТ 1

1. Для какого из указанных подходов к роли человека в производстве теоретической основой послужили концепция рациональной бюрократии (М. Вебер)?

- а) концепция управления персоналом;
- б) концепция управления человеческими ресурсами;
- в) концепция управления трудовыми ресурсами;
- г) концепция управления человеком (социальный менеджмент).

2. Какие из указанных терминов используются как взаимозаменяемые в теории управления персоналом?

- а) персонал;
- б) трудовые ресурсы;
- в) кадры;
- г) кадровый потенциал;
- д) человеческие ресурсы.

3. На каком этапе развития теории и практики управления персоналом значимым принципом в работе с кадрами стало повышение их профессионально-квалификационного уровня (тип работника - «профессиональный человек»)?

- а) 20-е гг. 20 в.;
- б) 60-70-е гг. 20 в.;
- в) 90-е гг. 20 в.

4. К какой функциональной подсистеме управления персоналом относится функция управления конфликтами и стрессами?

- а) к подсистеме анализа и развития средств стимулирования труда;
- б) к подсистеме условий труда;
- в) у подсистеме трудовых отношений.

5. Какие из указанных функций относятся к подсистеме развития кадров?

- а) разработка стратегии управления персоналом;
- б) работа с кадровым резервом;
- в) переподготовка и повышение квалификации персонала;
- г) планирование и контроль деловой карьеры;
- д) управление трудовой мотивацией.

6. Какие из указанных элементов включает в себя система управления персоналом?

- а) функциональные подразделения;
- б) функциональные подразделения и их руководителей;
- в) функциональные подразделения, их руководителей и линейных руководителей.

7. Что подразумевает кадровое обеспечение системы управления персоналом?

- а) наличие профессионалов в организации;
- б) количественный и качественный состав работников кадровой службы персонала.

8. Что из указанного включает немашинное информационное обеспечение системы управления персоналом организации?

- а) массивы данных;
- б) систему классификации и кодирования информации;
- в) систему программ организации, накопления, ведения, доступа к информации, содержащейся в массивах данных;
- г) систему управления документацией;
- д) систему организации, внесения изменений в документацию.

9. Какой тип структуризации кадровой службы предпочтителен в случае, если на предприятии производится ограниченный ассортимент продукции, персонал организации однороден, занят в одной сфере деятельности?

- а) по контингенту персонала;
- б) по функциям;
- в) по продукту;
- г) по сферам деятельности.

10. Какое из определений кадровой политики предприятия верно?

- а) кадровая политика набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознанных) во взаимоотношениях людей и организации;
- б) кадровая политика специфический набор основных целей и мероприятий по работе с персоналом, конкретизированный с учетом целей организационного и кадрового развития;
- в) кадровая политика система правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией организации.

11. На каком уровне кадрового планирования разрабатываются конкретные кадровые мероприятия, основанные на точной информации?

- а) на тактическом;
- б) на оперативном;
- в) на стратегическом.

12. При каком типе стратегии организация избегает применения в качестве средств мотивации привлечение персонала к управлению?

- а) стратегия прибыльности;
- б) стратегия предпринимательства;
- в) стратегия круговорота;
- г) стратегия ликвидации;
- д) стратегия роста.

13. При каком типе кадровой политики руководство организации стремится влиять на кадровую ситуацию, но не обладает для этого достаточными средствами?

- а) при превентивной кадровой политике;
- б) при пассивной кадровой политике;
- в) при авантюристической кадровой политике;
- г) при активной кадровой политике;
- д) при реактивной кадровой политике.

14. Что понимают под общей потребностью предприятия в персонале на расчетный период?

- а) всю расчетную численность персонала, необходимую для производства запланированного объема продукции (услуг);
- б) численность, необходимая для восполнения убыли персонала по разным причинам, а также для заполнения вновь вводимых в плановом периоде рабочих мест.

15. Какой метод расчета применяют для определения плановой численности рабочих-станочников?

- а) по нормам численности;
- б) по нормам обслуживания;
- в) по нормам трудоемкости;
- г) по нормам управляемости.

16. Какие виды затрат рабочего времени не планируют при расчете эффективного фонда времени одного работника?

- а) прогулы;
- б) очередные отпуска;
- в) отпуска по учебе;
- г) простои;
- д) отгулы.

17. Какие из перечисленных ниже путей покрытия потребности в персонале относятся к активным:

- а) сообщение о вакантных местах через объявления в СМИ и специздациях;
- б) представление заявок по вакансиям в местные или межрегиональные службы занятости;
- в) вербовка кандидатов через своих сотрудников;
- г) заключение лизинговых соглашений о предоставлении кадровых ресурсов с другими работодателями;
- д) ожидание претендентов после проведения рекламной компании местного характера;
- е) набор персонала в учебных заведениях.

18. Какие из вышеперечисленных (см. предыдущий вопрос) путей привлечения персонала следует выбрать работодателю, исходя из следующих ситуаций: 1) Ситуация на рынке труда характеризуется как благоприятная для работодателя; 2) Ситуация, характеризующаяся высокими затратами на приобретение персонала.

19. Какие из следующих преимуществ привлечения персонала относятся 1) к внешним источникам привлечения персонала, 2) к внутренним источникам.

- а) высокая степень управляемости сложившейся кадровой ситуации;
- б) появление новых импульсов для развития организации;
- в) возможность целенаправленного повышения квалификации персонала;
- г) повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом;
- д) меньшая угроза возникновения интриги внутри организации.

20. Определите последовательность действий при осуществлении типичной процедуры отбора персонала:

1. Заполнение бланка заявления и анкеты претендента на должность.
2. Проверка рекомендаций и послужного списка.
3. Принятие решения о приеме.
4. Предварительная отборочная беседа.
5. Беседа по найму.
6. Тестирование.

21. Какие из ниже перечисленных показателей относятся к показателям эффективности процесса отбора персонала:

- а) уровень текучести кадров;
- б) производительность труда;
- в) финансовые затраты на процесс отбора;
- г) коэффициент качества набранных работников;
- д) фодовооруженность.

22. Какой из указанных видов деловой оценки персонала применяют в целях построения кадрового прогноза и планирования карьеры?

- а) оценка потенциала;
- б) периодическая оценка исполнения обязанностей;
- в) повседневная оценка профессиональной деятельности.

23. Укажите верный ответ. Аттестация персонала организации – это:

- а) это один из методов оценки результатов труда персонала;
- б) это комплексная оценка персонала за период;
- в) это один из методов оценки деловых и личных качеств сотрудников;
- г) это один из этапов организационного развития персонала;
- д) это метод оценки трудового потенциала предприятия.

24. Укажите, какие из перечисленных ниже документов служат источниками информации для составления сводного плана-графика по обучению кадров на предприятии?

- а) сведения из личного дела;
- б) правила внутреннего трудового распорядка;
- в) справка о текущем образовательном уровне сотрудников;
- г) штатное расписание;
- д) заявка на обучение и повышение квалификации от линейных руководителей.

25. Какие из указанных методов оценки можно отнести к упорядочению рангов?

- а) шкалирование;
- б) метод градаций;
- в) попарное сравнение;
- г) альтернативное ранжирование;
- д) метод оценочных шкал с описанием количественной оценки.

26. Укажите правильный ответ. Деловая карьера – это:

- а) поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью;
- б) продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности, достижение известности, славы, обогащения.

27. При поступлении на работу в центральную лабораторию предприятия на должность старшего химика-аналитика в отделе кадров у кандидата потребовали предъявить, помимо паспорта и трудовой книжки, диплом об окончании вуза по профилю работы. Правомерны ли требования администрации в данном случае? (Укажите соответствующую статью Трудового кодекса)

ТЕСТ 2

1. Наиболее краткой по времени протекания является адаптация

- а) Физиологическая.
- б) Промышленная.
- в) Социальная.
- г) Психологическая.

2. Если человек активно старается уменьшить отрицательное влияние своих личностных особенностей на выполняемую работу, то это:

- а) Профессиональная компетентность.
- б) Возрастание общественной активности.
- в) Профессиональная готовность.
- г) Положительные изменения в работе.

3. Управленческие решения принимает менеджер

- а) по управлению персоналом.
- б) руководитель.
- в) по финансам.
- г) по продажам.

4. Деятельность высших руководителей предприятия, показывающая чего они надеются достигнуть в течение длительного периода времени, - это управление персоналом

- а) Политика
- б) Тактика

- в) Стратегия
- г) Технология

5. Низкая степень изменения конечного продукта во времени – это:

- а) Устойчивость.
- б) Перспективность.
- в) Вариативность.
- г) Стабильность.

6. Какой основной источник оценки для аттестации кадров?

- а) Со стороны администрации.
- б) Коллективная.
- в) Со стороны потребителей.
- г) Экспертная.

7. Описание социально-экономических, производственно-технических, санитарно-гигиенических, психологических и других характеристик профессий – это:

- а) Психограмма.
- б) Кодограмма.
- в) Профессиограмма.
- г) Диаграмма.

8. Управление на основе единоличного принятия решений и контроля за процессом труда осуществляет:

- а) Лидер.
- б) Служащий.
- в) Сотрудник
- г) Руководитель.

9. Особая структурная схема, позволяющая специалисту увидеть проблему как в целом, так и в наиболее важных ее деталях, - это:

- а) Проект.
- б) График.
- в) Таблица.
- г) Модель.

10. Неписанные обычаи и правила, ставшие нормами поведения большинства членов коллектива – это:

- а) Общественное мнение.
- б) Коллективное настроение.
- в) Общественная мораль.
- г) Коллективные традиции.

11. Общественное мнение, традиции, настроения относятся к факторам

- а) индивидуально-личностным.
- б) среды.
- в) управления.
- г) социально-психологическим.

12. Описание психологических характеристик, соблюдение которых необходимо для выполнения профессиональных обязанностей – это:

- а) Психограмма.
- б) Профессиограмма.
- в) Кодограмма.
- г) Диаграмма.

13. Кто играет роль связующего звена между адаптантом и коллективом, доводит требования коллектива, определяет порядок их выполнения, обучает их выполнению, включает в отношения с коллективом?

- а) Начальник.
- б) Бригадир.
- в) Наставник.
- г) Руководитель.

14. Если работа сложная, грязная и опасная, то наиболее эффективно

- а) Повышение оплаты труда.
- б) Улучшение условий труда
- в) Сокращение рабочего дня.
- г) Предоставление льгот.

15. Приспособление средств, условий, содержания и методов труда к психологическим особенностям человека – это:

- а) Научная организация труда.
- б) Профессиональная адаптация.
- в) Профессиональное обучение.
- г) Повышение квалификации.

16. Оценка, которая относится исключительно к текущей деятельности, т.е. еще недостаточно “овеществленной” – это оценка:

- а) Комплексная.
- б) Экспрессивная.
- в) Пролонгированная.
- г) Локальная оценка.

17. Обучение, воспитание, развитие, оптимизация – это факторы:

- а) социально-психологические.
- б) индивидуально-личностные.
- в) управления.
- г) среды.

18. Общее направление в поиске решений по управлению персоналом – это:

- а) Процедура.
- б) Правило.
- в) Линия поведения (политика).
- г) Метод.

19. Основная функция управления персоналом.

- а) Политическая.

- б) Социальная.
- в) Экономическая.
- г) Психологическая.

20. Для схемы управления по продуктам производства характерен стиль руководства

- а) Бюрократический.
- б) Централизованный.
- в) Формализованный.
- г) Децентрализованный.

21. Основывается на создании стройного ансамбля из лиц, обладающих разными достоинствами принцип

- а) компенсации.
- б) взаимозаменяемости.
- в) сопоставимости.
- г) повторяемости.

22. Планирование использования людских ресурсов, подбор, прием, расстановка, перемещение, продвижение, учет и увольнение сотрудников, - это функция

- а) Социально-экономическая.
- б) Информационно-аналитическая.
- в) Учебно-воспитательная.
- г) Организационно-кадровая.

23. Выражение в устной форме неудовлетворенности или критика в адрес менеджера со стороны работника – это

- а) Жалоба.
- б) Заявление.
- в) Недовольство.
- г) Иск.

24. Внутренние факторы управления персоналом определяются как

- а) Непроизводственные
- б) Государственные.
- в) Производственные.
- г) Рыночные.

25. Межличностное или межгрупповое противоборство, основанное на осознанном каждой из сторон противоречии, - это

- а) Антипатия.
- б) Конфликт.
- в) Конкуренция.
- г) Напряженность.

26. Объективным критерием оценки деятельности кадров является умение

- а) оформлять стенд наглядной агитации.
- б) трудится на профессиональном уровне.
- в) написать заметку в стенную газету.
- г) провести праздничный вечер.

27. Недовольство, представленное в формальном виде (письменной форме) руководству или представителю профсоюза – это

- а) Неудовлетворенность.
- б) Несогласие.
- в) Обида.
- г) Жалоба.

28. Совокупность знаний, умений и навыков, личностных свойств и качеств, которыми необходимо обладать человеку для успешного выполнения профессиональных обязанностей, - это:

- а) Профессиональная компетентность.
- б) Профессионально важные качества.
- в) Профессиональная пригодность.
- г) Профессиональные способности.

29. На требованиях законов, соглашений, инструкций и других нормативных документов основаны взаимоотношения

- а) Межгрупповые.
- б) Деловые.
- в) Межличностные.
- г) Официальные.

30. На межличностных интересах, симпатиях и доверительности основаны взаимоотношения

- а) Официальные.
- б) Деловые.
- в) Формальные.
- г) Неофициальные.

31. Долгосрочное планирование управления персоналом – это

- а) Тактическое.
- б) Стратегическое.
- в) Модельное.
- г) Перспективное.

32. Подсознательные решения и поведение человека определяются факторами

- а) Рациональными.
- б) Интуитивными.
- в) Умственными.
- г) Интеллектуальными.

33. Анализ расстановки кадров, текучести кадров, определение резерва на выдвижение внутри предприятия – это анализ

- а) кадрового потенциала.
- б) личности работника.
- в) условий труда.
- г) адаптации кадров.

34. Наиболее сильно сказываются на формировании уверенности нового сотрудника в своих силах

- а) Обучение и воспитание.

- б) Контроль и стимулирование.
- в) Поощрение и наказание.
- г) Развитие личности.

35. Новые роли сотрудниками и руководителями принимаются через

- а) волю и мотивы.
- б) мышление и память.
- в) поведение и общение.
- г) эмоции и интеллект.

36. Результат деятельности по управлению персоналом является переменной

- а) Независимой.
- б) Одномерной.
- в) Зависимой.
- г) Стабильной.

37. Исследование рабочих процессов, безопасности труда, охраны здоровья отражает функцию

- а) Социально-экономическую.
- б) Психолого-педагогическую.
- в) Исследовательско-проектную.
- г) Информационно-аналитическую.

38. Личность в коллективе характеризуют

- а) Отношение к трудовой деятельности.
- б) Межличностные отношения.
- в) Способность выполнить порученное дело.
- г) Способы выполнения функциональных обязанностей.

39. В процессе взаимодействия людей (субъектов) и вещей (объектов) получается

- а) Результат.
- б) Продукт.
- в) Предмет.
- г) Оборудование.

40. Положительно влияет на результативность и объективность подбора персонала такое качество руководителя, как

- а) Стиль управления.
- б) Самокритичность
- в) Ценностные ориентации.
- г) Личностные свойства.

41. Волевые процессы отражает сфера

- а) Конативная.
- б) Аффективная.
- в) Мотивационная.
- г) Когнитивная.

42. Постепенное вхождение нового работника в конкретные условия профессионального труда – это адаптация

- а) Социальная.
- б) Физиологическая.
- в) Психологическая.
- г) Промышленная.

43. Более предпочтителен для назначения на должность начальника отдела кадров?

- а) Экономист.
- б) Юрист.
- в) Инженер.
- г) Психолог.

44. Генетические особенности способностей – это

- а) Задатки.
- б) Склонности.
- в) Интересы.
- г) Увлечения.

45. Анализ кадрового потенциала становится фактором удовлетворения социальных потребностей (самоутверждения), когда оценка ориентирована на достижения

- а) предприятия.
- б) государственного уровня.
- в) отрасли.
- г) достижения коллектива.

46. При подборе кадров позволяет, как бы увидеть личность отраженной в других

- а) Включение человека в ситуации.
- б) Изучение мнения коллектива.
- в) Изучение жизненного пути.
- г) Изучение ближайшего окружения.

47. Отношение выпускаемой продукции к величине затрат показывает

- а) Эффективность производства.
- б) Качество продукции.
- в) Материальные ресурсы.
- г) Производительность труда.

48. Специфическое направление действия по управлению персоналом – это:

- а) Процедура (метод).
- б) Политика.
- в) Линия поведения.
- г) Стратегия.

49. Человеческая общность, выделяемая на основе наличия и характера совместной деятельности - это

- а) Группа.

- б) Коллектив.
- в) Корпорация.
- г) Ассоциация.

50. Исследование различных параметров производственной среды и процесса трудовой деятельности – это анализ

- а) личности работника.
- б) условий труда.
- в) адаптации кадров.
- г) кадрового потенциала.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ, 1998. – 496 с.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: – М.: Высшая школа, 1994.
3. Грачев М.В. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации. – М.: Дело, 1993.
4. Гроув Э.С. Высокоэффективный менеджмент. – М., 1996.
5. Десслер Г. Управление персоналом. – М.: Бином, 1997.
6. Зайцев Г.Г. Управление персоналом: Учебное пособие. – СПб.: Изд-во «Северо-Запад», 1998. – 310 с.
7. Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. – М.: Дело, 1993.
8. Карташов С.А., Одегов Ю.Г., Кокорев И.А. Рекрутинг: найм персонала. Учебное пособие / Под ред. Ю.Г. Одегова. – М.: Издательство «Экзамен», 2002. – 320 с.
9. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 304 с.
10. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Стратегическое управление персоналом: Учебно-практическое пособие / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2000. - 142 с.
11. Кибанов А.Я., Федорова Н.В. Управление персоналом: Учебное пособие для вузов / ГУУ. - М.: ЗАО «Финстатинформ», 1999. - 148с.
12. Климов Е.А. Психология профессионала. – М., 1996.
13. Ковалева О.Е., Юферова Е.Э. Лицом к лицу с будущим сотрудником: Как провести эффективное интервью при приеме на работу. - М.: Рольф. 2001. – 288 с.
14. Кузнецов В.И. Управление персоналом/Учебно-практическое пособие для системы дистанционного образования. – М., 1996.
15. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. – М.: Инфра. – М., 1996.
16. Михайлов Ф.Б. Управление персоналом: классические концепции и новые подходы. – Казань, 1994.
17. Ниссинен И. Время руководителя: эффективность использования. – М.: Экономика, 1988.
18. Основы управления персоналом/Под ред. Б.М. Генкина. – М.: Высшая школа, 1996.
19. Система управления персоналом на предприятиях. – М.: Всероссийский центр производительности., 1993.
20. Слуцкий Г.В. Управление социальным развитием персонала предприятия. Учеб. пособие. – М.: ГАУ, 1994.
21. Смирнов Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом. – М.: ГАУ, 1996.
22. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. АО “Бизнес-школа”, 1995.

23. Татарников А.А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии. – М., 1992.
24. Травин В.В., Дятлов В.А.. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело, 1995.
25. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – М., 1996.
26. Щекин Т. Профессия – менеджер по кадрам / Кадры, персонал. – М.: 1993.

ГЛОССАРИЙ

Адаптация сотрудников - процесс включения новых сотрудников в организацию, предполагающий знакомства с правилами и нормами, закрепленными в корпоративной культуре, способами профессиональной деятельности, включением в системы неформальных связей.

Аттестация - традиционный метод оценки персонала, при котором руководитель периодически оценивает эффективность выполнения должностных обязанностей с помощью стандартных критериев.

Внешняя среда- это люди и институты, с которыми организация взаимодействуют и которые оказывают на нее влияние.

Гибкое рабочее время- рабочий график, при котором служащий может определять время, начало и окончание работы в пределах, устанавливаемых менеджером.

Должностная инструкция- документ, описывающий основные производственные функции, которые должен выполнять занимающий данную должность сотрудник организации.

Должностной оклад – величина заработной платы (недельной, месячной, годовой), выраженная в денежных единицах и соответствующая определенному рабочему месту (должности) в организации. Другое название – оклад, вилка должностного оклада.

Конкурс при приеме на работу – кадровое мероприятие, призванное сопоставить между собой кандидатов на работу в одной должности и соотнести их качества с требованиями должности.

Мотивация – позиция, предрасполагающая человека действовать специфическим, целенаправленным образом.

Организация – группа людей, работающих совместно для достижения определенных целей.

Организационная структура – определяет соотношение (взаимоподчиненность) между функциями выполняемыми сотрудниками организации.

Организационная культура – это специфические для данной организации ценности, отношения, поведенческие нормы.

Отдел кадров (отдел кадровой службы) – функциональное подразделение организации, занимающееся вопросами управления персоналом.

Оценка потребности в персонале – определение количественных и качественных характеристик персонала, в котором организация нуждается.

Оценка персонала – процесс определения эффективности выполнения сотрудниками организации своих должностных обязанностей и реализации организационных целей.

Персонал – совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация.

Первичный отбор – процесс селекции кандидатов, обладающих минимальными требованиями для занятия определенной должности.

Переменная заработная плата – система вознаграждения, при которой размер компенсации работников не является постоянным, а изменяется в зависимости от результатов работы подразделения или организации в целом.

Потребность – объективная нужда субъекта в чем-либо необходимом для поддержания его жизнедеятельности.

Портрет идеального сотрудника – описание характеристик (качеств, навыков, компетенций), которыми должен обладать “идеальный” сотрудник, т.е. необходимых для успешной работы в определенной должности.

Профессиональное обучение – процесс формирования у сотрудников организации специфических профессиональных навыков посредством специальных методов обучения. Основные виды профессионального обучения: обучение на рабочем месте и вне рабочего места.

Профессиональное развитие – приобретение сотрудником новых компетенций, знаний, умений и навыков, которые он использует или будет использовать в своей профессиональной деятельности.

Принципы обучения – актуальность, участие, повторение, обратная связь.

Профессия – труд, выступающий для каждого человека в виде ограниченной среды деятельности, требующей определенной подготовки.

Плата за знание – система компенсации, при которой величина заработной платы сотрудника определяется уровнем его квалификации, продемонстрированными знаниями и профессиональными навыками.

Рабочее время – часть календарного времени, затрачиваемого на производство или выполнение определенного объема работы.

Сдельная заработная плата – система компенсации, при которой размер вознаграждения пропорционален объему выполненной сотрудником работы (количество выпущенных деталей, обслуженных клиентов). Другое название - сдельщина, поштучная оплата.

Система управления персоналом – методы, процедуры, приемы воздействия организации на своих сотрудников с целью максимального использования их потенциала для достижения организационных целей.

Собеседование по отбору – обмен информацией между представителем организации и кандидатом на замещение с целью оценки квалификации и потенциала последнего для работы в вакантной должности.

Управление - процесс координации различной деятельности с учетом ее целей, условий выполнения, этапов реализации.

Элементы организации – подструктуры, части, составляющие организации, задающие ее неповторимость, отличие от всех других.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Примерная форма оценочного листа

I.

Фамилия, имя, отчество
Должность
Описание выполняемой работы

1. Повод для оценки
- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Очередная оценка | <input type="checkbox"/> Оценка по необходимости
<input type="checkbox"/> Окончание испытательного срока
<input type="checkbox"/> Контроль за ходом адаптации сотрудника
<input type="checkbox"/> Вынужденное перемещение
<input type="checkbox"/> Пожелание самого сотрудника |
|---|--|
2. Основа оценки – рабочие контакты:
- | | | |
|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> ежедневно или почти ежедневно | <input type="checkbox"/> несколько раз в неделю | <input type="checkbox"/> несколько раз в месяц |
|--|---|--|
3. Срок совместной деятельности оцениваемого:
- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Менее 6-ти месяцев
<input type="checkbox"/> 1-3 года | <input type="checkbox"/> от 6-ти месяцев до года
<input type="checkbox"/> более 3-х лет |
|--|--|

II. Показатели оценки:

	Данные значительно выше требований	Данные выше требований	Полностью отвечает требованиям	В основном отвечает требованиям	Данные ниже требований
1	2	3	4	5	6
1.Сообразительность-способность быстро и дифференцировано воспринимать суть дела					
2.Мыслительные и оценочные способности: способность анализировать проблемы и делать выводы					
3.Специальные знания: объем (широта и глубина специальных знаний)					
4.Готовность к труду: проявляемая при выполнении задач энергия и интенсивность. Готовность к выполнению задач, не входящих в его компетенцию.					
5.Приспособляемость-способность приспосабливаться к новой ситуации или новому подходу при решении задач.					

1	2	3	4	5	6
6.Организационные способности: способность к рациональному планированию и организации выполняемой работы					
7.Личная инициатива: готовность и способность решать проблемы по собственной инициативе					
8.Способность к решениям: способность к принятию решений и готовность отстаивать свои планы и намерения, несмотря на внешнее сопротивление					
9.Умение вести переговоры: способность приспосабливаться к партнеру по переговорам и убедительно аргументировать свои мысли					
10.Качество труда: пригодность результатов труда к использованию (тщательность выполнения, аккуратность, надежность, рациональность)					
11.Интенсивность труда и способность к нагрузкам: умение качественно выполнять работу в ограниченное время, поведение в условиях больших нагрузок					
12.Способность к риторике и письменным работам: письменные материалы пригодны для использования, мысли излагаются ясно; краткие и ясные устные изложения мыслей, убедительный стиль					
13.Стиль общения: корректность, открытость, коммуникабельность в общении с коллегами и внешним окружением, готовность помочь					
14.Дополнительные важные показатели					
Руководителям подразделений (и лицам, зачисленным в кадровый резерв на выдвижение) оценку необходимо проводить по расширенному составу показателей, которые, помимо вышеперечисленных, включают в себя следующее:					
15.Выполнение представительских функций: защита престижа и материальных интересов коллектива, поддержка деловых связей с внешним окружением					

1	2	3	4	5	6
16.Мотивация умение пробуждать и поддерживать интерес и готовность к работе, восприятие новых идей, обсуждение результатов без подавления самостоятельности и инициативы сотрудников, адекватная оценка работы сотрудников					
17.Консультирование: готовность помочь сотрудникам в решении проблем, конкретность и профессиональность консультаций					
18.Особые примечания по отдельным показателям, например, рекомендации, являющиеся особенно важными для учета показателей оценки					

III. Предложения по дальнейшему использованию сотрудника:
Переводить на новое рабочее место не рекомендуется, рекомендуется использовать
следующим образом:.....

IV. Обобщающие выводы:

V. Дополнительные данные:
Способности и свойства, которые выходят за рамки требований должности, но
отмечаются во время работы; возможны дополнительные пояснения.

VI. Заключение руководителя оцениваемого сотрудника:
согласен
Не согласен по следующим показателям оценки:.....
Обоснование:

VII. Мнение лица, получившего оценку:
претензий к оценке не имею
не согласен со следующими пунктами оценки:.....
от опровержения отказываюсь
опровержение прилагаю
опровержение предоставляю в 2-недельный срок

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Оригинал-макет издательства «Хронос-Пресс»
Техническое редактирование НИЦ ДОТ ИСГЗ

Формат 60*90/16. Бумага газетная. Гарнитура New Roman. Печать офсетная.
Усл. печ. л. 7,0. Уч.-изд. л. 5,73. Тираж 1500 экз. Заказ №

Научно-исследовательский центр дистанционных образовательных технологий
Института социальных и гуманитарных знаний (НИЦ ДОТ ИСГЗ)
420012, г. Казань, ул. Достоевского, д. 10.

Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленных материалов
в типографии ОАО «Щербинская типография».
117623, г. Москва, ул. Типографская, д. 10. Тел. 659-2327