

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего профессионального образования
«Тамбовский государственный технический университет»

Д.Л. ХАЗАНОВА, М.А. БЛЮМ, Д.Н. МАЛЫШЕВ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Утверждено Учёным советом университета
в качестве учебного пособия для студентов
дневного и заочного отделений
средних профессиональных учебных заведений,
обучающихся по специальности 100701,
и высших профессиональных учебных заведений,
обучающихся по направлениям 100700, 080500, 100800 и 221400



Тамбов

• Издательство ФГБОУ ВПО «ТГТУ» •

2013

УДК 331.108.2(075.8)

ББК С832я73

X152

Рецензенты:

Кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры
«Коммерция и бизнес-информатика» ФГБОУ ВПО «ТГТУ»

Н.В. Дюженкова

Начальник центра продаж и обслуживания корпоративных клиентов
Тамбовского филиала ОАО «Ростелеком»

А.В. Климаков

Хазанова, Д.Л.

X152 Управление персоналом коммерческой организации : учебное пособие / Д.Л. Хазанова, М.А. Блюм, Д.Н. Малышев. – Тамбов : Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2013. – 112 с. – 100 экз. – ISBN 978-5-8265-1223-4.

Знакомит студентов с теорией и методологией науки управления персоналом; стратегией и политикой работы с людьми в организации. Рассматривает современные технологии управления персоналом; психофизиологические аспекты трудовой деятельности; методы отбора и основные способы комплектования персонала.

Предназначено для студентов дневного и заочного отделений средних профессиональных учебных заведений, обучающихся по специальности 100701, и высших профессиональных учебных заведений, обучающихся по направлениям 100700, 080500, 100800 и 221400.

УДК 331.108.2(075.8)

ББК С832я73

ISBN 978-5-8265-1223-4

© Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Тамбовский государственный технический университет» (ФГБОУ ВПО «ТГТУ»), 2013

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время при изменяющихся условиях функционирования и организации деятельности коммерческих организаций всё более очевидной становится проблема формирования и развития системы управления персоналом как инструмента повышения эффективности и результативности коммерческой деятельности организаций и предприятий различных форм хозяйствования.

В условиях, когда основными факторами конкурентоспособности становятся обеспеченность рабочей силой, степень её мотивации, удовлетворённости условиями работы, определяющие эффективность использования персонала, всё более важными становятся вопросы как нового понимания сущности персонала предприятия, так и нового понимания системы управления персоналом, её взаимодействия с другими структурными элементами, обеспечивающими эффективную работу предприятий.

Сложилась такая ситуация, которая позволяет утверждать, что под воздействием экономических, политических, правовых и социальных преобразований в деятельности различных организаций и предприятий, приобретающей всё более коммерческий характер, возникла объективная необходимость не только уточнения деятельности функции персонала, но и придания системе управления персоналом новых свойств и качеств, обеспечивающих эффективную работу предприятий.

Современная система управления персоналом – это система идей и приёмов эффективного построения и управления организациями, складывающаяся под влиянием реалий деловой жизни развитых стран и включающая в себя такие элементы, как: умение обращаться с людьми; поиск необходимых профессионалов; обучение сотрудников и их аттестация; отбор кандидатов на работу; изучение профессиональной ориентации персонала; оценка, а также развитие, перемещение и ротация персонала.

В связи с этим особую актуальность приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любого предприятия. С этой целью в учебном пособии рассматриваются современные технологии управления персоналом; психофизиологические аспекты трудовой деятельности; методы отбора и основные способы комплектования персонала. Тракуются вопросы философии управления и построения системы управления персоналом организации.

1. ЗНАЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ

1.1. ЭВОЛЮЦИЯ ОТ «РАБОЧЕЙ СИЛЫ» К «ПЕРСОНАЛУ»

Формирование науки об управлении персоналом началось вместе с формированием теории управления как науки, что произошло более ста лет назад, в самом начале периода промышленной революции. Тогда управление организацией и управление её персоналом не различались. Более того, ключевые проблемы науки об управлении относились к управлению персоналом. Другими словами, теория и практика управления персоналом являлись основой управления как науки.

В настоящее время научное направление «Управление персоналом» формируется на стыке наук: теории и организации управления, психологии, социологии, конфликтологии, этики, экономики труда, трудового права, политологии и ряда других. В связи с тем, что теории управления персоналом (человеческими ресурсами) развивались вместе с различными школами управления, последние наложили отпечаток на название первых. Более чем за столетие (период промышленной революции) роль человека в организации существенно менялась, поэтому развивались, уточнялись и теории управления персоналом.

В настоящее время различают *три группы теорий управления персоналом*: классические теории, теории человеческих отношений и теории человеческих ресурсов.

Видные представители классических теорий – Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Эмерсон, Л. Урвик, М. Вебер, Г. Форд, А.К. Гастев, П.М. Керженцев и др.

К представителям теории человеческих отношений относятся Э. Мэйо, К. Арджерис, Р. Лик.

Авторами теории человеческих ресурсов являются А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакГрегор и др.

Краткая информация, включающая основные постулаты, задачи и ожидаемые результаты от реализации этих теорий, приведена в табл. 1.1. Как известно, классические теории получили развитие в период с 1880 г. по 1930 г. Теории человеческих отношений стали применять с начала 1930-х гг. Теории человеческих ресурсов являются современными. Из представленных данных видно, что по мере своего развития теории становятся всё более гуманными.

Вся история управления персоналом как отрасли науки, явившейся основой формирования науки об управлении, рассматривается нами как путь к самостоятельному статусу этого научного направления.

1.1. Теории управления и роли человека в организации

№ п/п	Наименование теорий	Постулаты теорий	Задачи руководителей организации	Ожидаемые результаты	Представители теорий
1	Классические теории	Труд для большинства индивидов не приносит удовлетворения. То, что они делают, менее важно для них, нежели то, что они при этом зарабатывают. Индивидов, которые хотят или могут делать работу, требующую творчества, самостоятельности, инициативы или самоконтроля, немного	Главной задачей руководителя являются строгий контроль и наблюдение за подчинёнными. Он должен разложить задачи на легко усваиваемые, простые и повторяющиеся операции, разработать простые процедуры труда и проводить их в практику	Индивиды могут перенести свой труд при условии, если будет установлена соответствующая заработная плата и если руководитель будет справедлив. Если задачи будут в достаточной мере упрощены, а индивиды будут находиться под строгим контролем, то они в состоянии выполнить фиксированные нормы производства	Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Эмерсон, Л. Урвик, М. Вебер, Г. Форд, А.К. Гастев, П.М. Керженцев
2	Теории человеческих отношений	Индивиды стремятся быть полезными и значимыми, они испытывают желание быть интегрированными в общее дело и признанными как личности. Эти потребности являются более важными в побуждении и мотивированности к труду,	Главная задача руководителя – сделать так, чтобы каждый трудящийся чувствовал себя полезным и нужным. Он должен информировать своих подчинённых, а также учитывать их предложения, направленные на улучшение планов деятельности	Факт обмена информацией с подчинёнными и их участие в рутинных решениях позволяют руководителю удовлетворить их основные потребности во взаимодействии и в чувстве собственной значимости. Возможность удовлетворения этих потребностей поднимает	Э. Мэйо, К. Арджерис, Р. Лик

Продолжение табл. 1.1

№ п/п	Наименование теорий	Постулаты теорий	Задачи руководителей организации	Ожидаемые результаты	Представители теорий
		чем уровень заработной платы	организации. Руководитель должен предоставлять своим подчинённым определённую самостоятельность, что предполагает личный самоконтроль над исполнением рутинных операций	дух подчинённых и уменьшает желание противодействовать официальным властям, т.е. подчинённые охотнее будут общаться с руководителями	
3	Теории человеческих ресурсов	Труд для большинства индивидов доставляет удовлетворение. Индивиды стремятся внести свой вклад в реализацию целей, понимаемых ими, в разработке которых они участвуют сами. Большинство индивидов ответственны, способны к самостоятельности, творчеству, к личному самоконтролю даже большему, чем этого требует занимаемое индивидом по иерархии место	Главной задачей руководителя является более рациональное использование человеческих ресурсов. Он должен в коллективе создать такую обстановку, в которой каждый человек может максимально проявить свои способности. Руководитель способствует участию каждого в решении важных проблем, постоянно расширяя самостоятельность и самоконтроль у своих подчинённых	Расширение влияния на ход производства, самостоятельность и самоконтроль подчинённых повлекут за собой прямое повышение эффективности производства. Вследствие этого полученное удовлетворение трудом может повыситься, поскольку подчинённые наиболее полно используют собственные возможности	А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакГрегор

Проанализируем этот путь начиная с 1900 г. – того периода, когда, по мнению исследователей, началась специализация в этой области человеческой деятельности. До этого времени функции управления персоналом были прерогативой руководителя, который до 80% своего рабочего времени тратил на управление сотрудниками.

Промышленная революция и развитие капитализма вытеснили мануфактуры и мастерские, на смену пришли фабрики с большим количеством работников, коллективным характером труда, его жёсткой специализацией. Эти изменения сопровождались повышением интенсивности и эксплуатации труда, отделением прочих работников от собственников и работодателей, обострением социальных конфликтов на предприятиях и обществе в целом. Политическим выражением конфликтов стало рабочее движение во главе с профсоюзами и рабочими партиями.

Руководители предприятий искали пути предупреждения, ослабления и безболезненного разрешения конфликтов, налаживания партнёрских отношений между администрацией и остальными работниками. В этой ситуации одни руководители уже не справлялись с задачами управления персоналом. Для работы с кадрами и налаживания отношений между администрацией и работниками на предприятии требовались специальные работники и даже специализированные подразделения.

На рубеже 1900-х гг. часть функций управления персоналом (в первую очередь наём и учёт использования рабочего времени) стала передаваться в отдельные подразделения. В 1900 г. американский бизнесмен Б.Ф. Гудриг организовал в своей фирме первое бюро по найму работников. В 1910 г. фирма «Плимнтон пресс» создала отдел кадров. 1912 г. считается приблизительной датой, когда отдел кадров впервые возник в современном смысле слова.

В 1920-х гг. подобные подразделения (отделы, департаменты) получили широкое распространение в США и странах Западной Европы. Работники этой службы занимались отношениями между работодателями и наёмными работниками, выясняли настроения рабочих, представляли их требования руководству, награждали рабочих за многолетний добросовестный труд и преданность организации, устраивали совместные праздники. Они также ведали некоторыми жилищно-бытовыми вопросами работников, предотвращали создание профсоюзов или вели переговоры с ними, оформляли кадровую документацию.

В 1930-е гг. работа отдела кадров была сориентирована на ведение переговоров о заключении трудовых договоров, общий контроль за деятельностью в области управления персоналом на предприятиях. В 30 – 40-х гг. XX в. принимались законы, корректирующие практику

управления персоналом. Принятые в эти годы законодательные акты призывали предпринимателей заключать коллективные договоры, осуждали дискриминацию членов профсоюзов.

В ходе становления служб управления персоналом возникали новые профессии: агент по найму, секретарь по благосостоянию, управляющий по заработной плате и пенсиям, специалист по технике безопасности, интервьюер, специалист по обучению и трудовым отношениям и т.п.

В 50 – 60-е гг. XX в. развитие новых и модернизация старых отраслей, глубокая технологическая реконструкция производства, распространение электронно-вычислительной техники привели к тому, что трудовые ресурсы приобрели новые качества: появилось большое число грамотных работников с новым отношением к труду, его условиям и организации трудовых процессов. В этот период большое внимание уделялось правовому обеспечению системы управления персоналом, что привело к необходимости разработки внутрифирменных нормативных и регламентирующих документов – стандартов предприятия, нормативов, в первую очередь в области организации и оплаты труда. Создавался бюрократическо-административный механизм на предприятиях.

К началу 1970-х гг. в большинстве развитых стран отмечались падение удовлетворённости трудом, высокая текучесть и абсентеизм. Это явилось следствием чрезмерной бюрократизации управления персоналом, которая возникла в противоречии с потребностью развития научно-технического прогресса. Появился интерес работников к участию в управлении, начался процесс демократизации управления. В середине 1970-х гг. многие руководители пришли к выводу, что управление персоналом является важнейшим фактором эффективности предприятия.

В 70 – 80-е гг. XX в. кадровые службы наряду с оперативным начинают заниматься перспективным, долгосрочным планированием трудовых ресурсов, их участие в формировании стратегического управления предприятия становится ключевым и необходимым. Практика управления персоналом 1990-х гг. показывает неэффективность шаблонных решений сложных социально-экономических проблем. В этот период внедряются новые методы работы с людьми, обеспечивающие учёт интересов предпринимателей и персонала. Инновационные подходы к управлению персоналом способствуют реализации творческого потенциала персонала.

В настоящее время службы управления персоналом крупных организаций решают сложные и многообразные задачи и представляют собой довольно крупные подразделения, включающие в свой состав 50 и более служащих. Они строят свою работу на основе стратегического

планирования и управления, расширения гарантий занятости трудовых ресурсов. В таблице 1.2 приводится характеристика этапов развития управления персоналом в организациях развитых стран мира.

1.2. Характеристика этапов развития управления персоналом в организациях развитых стран мира

Период	Основной объект управления	Доминирующие потребности персонала	Ведущие направления управления персоналом
До 1900 г.	Технология производства	Интересы персонала практически не учитывались	Поддержание дисциплины труда
1900 – 1910 гг.	Безопасность и условия труда персонала	Безопасные условия труда и создание предпосылок для хорошей работы	Обеспечение безопасных условий труда, организация труда
1910 – 1920 гг.	Эффективность производства	Повышение зарплаток на основе более высокой производительности труда	Мотивация и обучение, стимулирование высокой производительности
1920 – 1930 гг.	Индивидуальные особенности работников	Учёт индивидуальных особенностей при проектировании работ	Разработка психологических тестов, опросы, учёт предложений работников при проектировании работ
1930 – 1940 гг.	Профсоюзы; социальное партнёрство	Сглаживание глубоких противоречий между работниками и работодателями	Организация взаимодействия и сотрудничества на производстве
1940 – 1950 гг.	Экономические гарантии и социальная поддержка	Гарантии экономической и социальной безопасности	Организация пенсионного обеспечения

Продолжение табл. 1.2

Период	Основной объект управления	Доминирующие потребности персонала	Ведущие направления управления персоналом
1950 – 1960 гг.	Человеческие отношения	Возможность проявления инициативы, развитие самодисциплины	Подготовка управленческого персонала с учётом изменения его роли в организации, коллективные формы организации труда
1960 – 1970 гг.	Сотрудничество, развитие и углубление партнёрства	расширение участия в обсуждении и принятии управленческих решений	Отработка процедур совместного участия в управлении, разделение ответственности
1970 – 1980 гг.	Перемена труда	Соответствие содержания работы изменениям способностей и запросов, устранение монотонности и однообразия в работе	Чередование работ, развитие коллективных форм организации труда
1980 – 1990 гг.	Движение персонала	Надёжная гарантия занятости в период экономического спада	Перераспределение рабочей силы, переподготовка, содействие в поисках работы
1990 – 2000 гг.	Кардинальные изменения в составе рабочей силы, дефицит квалифицированного персонала	Расширение возможностей для адаптации к постоянно меняющимся условиям и потребностям производства	Стратегическое планирование трудовых ресурсов, расширение гарантий занятости, переподготовка, создание гибких форм вознаграждений, участие в доходах и капитале

1.2. ФИЛОСОФИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Философия управления персоналом – философско-понятийное осмысление сущности управления персоналом, его возникновения, связи с другими науками и направлениями науки об управлении, осмысление лежащих в основе управления персоналом идей и целей. В частности, философия управления персоналом рассматривает процесс управления персоналом с логической, психологической, социологической, экономической, организационной и этической точек зрения. Философия управления персоналом является неотъемлемой частью философии организации, её костяком.

Под **философией организации** следует понимать совокупность внутриорганизационных принципов, моральных и административных норм и правил взаимоотношений персонала, систему ценностей и убеждений, воспринимаемую всем персоналом и подчинённую глобальной цели организации.

Философия организации оформляется отдельным нормативным документом и включает в себя ряд разделов:

- миссия, стратегия, цель и задачи организации;
- декларация прав работника и его нравственные качества;
- условия труда и рабочее место;
- система оплаты труда, социальные блага и увлечения, нематериальная мотивация;
- регламент процессов развития персонала и т.д.

При этом философия организации разрабатывается в рамках действующего законодательства и основных положений учредительной документации и учитывает национальные и религиозные традиции, опыт лучших организаций, стратегию кадровой политики государства.

Необходимость разработки такого документа обусловлена тем, что:

- отношения между персоналом должны строго регламентироваться общими для всех принципами, а в организации одинаковых людей нет;
- новые работники быстрее приспосабливаются к существующей системе моральных ценностей и требованиям администрации;
- администрация проводит свою кадровую политику, часто отличающуюся от политики других организаций;
- руководящий состав организации меняется, но преемственность должна сохраняться и работники должны жить по общим правилам;

- разнообразие вероисповеданий влияет на отношение людей к работе, поэтому важно иметь общие принципы и в этой области человеческих отношений.

При этом необходимо учитывать: национальный состав работников, тип производства, вид собственности, отрасль народного хозяйства, численность организации, уровень благосостояния работников, культурный уровень персонала, личные взгляды руководителя и др.

Следует отметить, что философия управления персоналом, а значит и философия организации, в различных странах имеет свои особенности (табл. 1.3).

1.3. Характеристика разновидностей философии управления персоналом

Критерии организации работы	Философия управления персоналом		
	Японская	Американская	Российская
Основа организации	Гармония	Эффективность	Смешанная
Отношение к работе	Главное – выполнение обязанностей	Главное – реализация заданий	Главное – реализация заданий
Конкуренция	Практически нет	Сильная	Практически нет
Гарантии для работника	Высокие (пожизненный наём)	Низкие	Средние между высокими и низкими
Принятие решений	Снизу вверх	Сверху вниз	Сверху вниз
Делегирование власти	В редких случаях	Распространено	Распространено
Отношения с подчинёнными	Семейные	Формальные	Чаще семейные, чем формальные
Метод найма	После окончания учёбы	По деловым качествам	По деловым качествам
Оплата труда	В зависимости от стажа	В зависимости от результатов	Смешанная

Английская философия управления персоналом основывается на традиционных ценностях нации и теории человеческих отношений. Она предусматривает уважение личности работника, искреннюю доброжелательность, мотивацию работников и поощрение достижений, обеспечение высокого качества работ и услуг, возможность систематического повышения квалификации, гарантии достойного заработка.

Американская философия управления персоналом построена на традициях конкуренции и поощрения индивидуализма работников и чётко ориентирована на прибыль компании, от величины которой зависит личный доход работника. Для неё характерны: чёткая постановка целей и задач, высокая оплата труда персонала, поощрение потребительских ценностей. Она отражает высокий уровень демократии в обществе, социальные гарантии.

Японская философия управления персоналом основывается на традициях уважения к старшему, коллективизма, всеобщего согласия, вежливости и патернализма. Здесь преобладает теория человеческих отношений. Ей присущи: преданность идеалам фирмы, пожизненный наём сотрудников в крупных компаниях, постоянная ротация персонала, создание условий для эффективного коллективного труда.

Российская философия управления персоналом весьма многообразна и зависит от формы собственности, региональных и отраслевых особенностей и размера организации. Крупные акционерные организации, созданные на базе государственных, сохраняют прежние традиции и характеризуются чёткой дисциплиной, коллективизмом и хозяйственностью, предусматривают повышение уровня жизни работников и сохранение социальных благ и гарантий в новых условиях хозяйствования.

1.3. ПЕРСОНАЛ КАК ОСОБЫЙ ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

Персонал – это личный состав организации, включающий всех наёмных работников, а также работающих собственников и совладельцев.

Человеческие ресурсы – понятие, отражающее главное богатство любого общества, процветание которого возможно при создании условий для воспроизводства, развития, использования этого ресурса с учётом интересов каждого человека.

Кадры – основной состав работников предприятия, к ним не относят внештатных сотрудников, совместителей, временных работников. Данная категория характеризует совокупность работников, объединённых в коллектив для совместного достижения общих целей организации.

Персонал – весь личный состав работников, включая постоянных и временных, состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором о найме.

Управление персоналом организации – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепций и стратегий кадровой политики, принципов и методов.

Концепция управления персоналом – система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма её реализации в конкретных условиях функционирования организаций. Включает в себя: разработку методологии управления; формирование системы управления персоналом; разработку технологии управления персоналом.

Методология управления персоналом предполагает рассмотрение сущности персонала организации как объекта управления, процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации, методов и принципов управления персоналом.

Система управления персоналом – формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Технология управления персоналом – организация найма, отбора, приёма персонала, его деловой оценки, профориентации и адаптации, обучение, управление его деловой карьерой, мотивация и организация труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала и пр.

Трудовой потенциал работника – это совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях определённых результатов, а также совершенствоваться в процессе труда.

Численность персонала организации зависит от характера, масштаба, сложности, трудоёмкости производственных и управленческих процессов, степени их механизации, автоматизации, компьютеризации.

Персонал организации подразделяют на управленческий персонал (руководители, служащие, специалисты) и производственный персонал (рабочие).

Управленческий персонал – часть персонала организации, выполняющая общие функции управления: планирование, организацию, мотивацию и контроль.

Производственный персонал занят непосредственно на производстве и участвует в осуществлении технологического процесса.

По характеру трудовых функций персонал подразделяется на:

- рабочих;
- руководителей;
- специалистов;
- служащих.

В зависимости от уровня управления руководители бывают:

- линейные;
- функциональные.

Линейные возглавляют организацию в целом или её подразделения.

Функциональные руководители возглавляют отделы, службы, бюро и т.д.

Линейный руководитель осуществляет непосредственное руководство людьми и производственной деятельностью. Он является связующим звеном между руководством организации, которое разрабатывает стратегические задачи управления, и непосредственными исполнителями, которые реализуют эти решения.

Правильный подбор линейного руководителя имеет особое значение.

Линейный руководитель обязательно должен иметь профессиональную подготовку и опыт деятельности.

Специалисты – лица, осуществляющие экономические, инженерно-технические, юридические и другие функции. Специалисты имеют высшее или среднее специальное образование.

Служащие осуществляют подготовку и оформление документов, учёт, контроль, хозяйственное обслуживание.

Квалификационные требования к служащим: среднее профессиональное образование или среднее полное образование, с подготовкой по специальной программе в течение одного или нескольких месяцев.

Работники подразделяются по:

- профессиям;
- специальностям;
- квалификации.

Профессия представляет собой вид трудовой деятельности, требующий для выполнения специальных теоретических знаний и практических навыков, приобретаемых в СПТУ или ПТУ.

Специальность представляет собой одно из направлений профессии (токарь-настройщик, слесарь по ремонту оборудования и т.д.).

Квалификация работника определяется уровнем специальных знаний, практических навыков и характеризует степень сложности выполняемых работ. Уровень квалификации оценивается разрядами, которые устанавливаются по тарифно-квалификационным справочникам.

Квалификацию работников по статусу в занятости подразделяют на:

- наёмных работников, заключивших трудовой договор об условиях трудовой деятельности, за которую они получают плату наличными деньгами или натурой. К ним относятся лица, избранные, назначенные или утверждённые на оплачиваемую должность;
- работников, занятых индивидуальной деятельностью, приносящей им доход, но не использующих труд наёмных работников;
- работодателей-собственников организаций, которые свои функции могут делегировать наёмному менеджеру;
- неоплачиваемых работников семейных предприятий;
- членов коллективных организаций (кооперативов, колхозов и т.д.);
- лиц, не поддающихся квалификации по статусу.

Наёмных работников подразделяют на:

- гражданское население;
- военнослужащих.

По длительности найма их подразделяют на:

- постоянных работников;
- временных работников;
- сезонных работников.

Любая работа имеет квалификацию:

- основную;
- дополнительную;
- неполную видимую занятость.

Основная работа – та, на которой у администрации находится трудовая книжка работника.

Для более полной **классификации персонала** необходимо рассматривать:

- профессиональную структуру;
- квалификационную структуру;
- половозрастную структуру;
- структуру персонала по стажу;
- структуру персонала по уровню образования.

Всё это в совокупности можно понимать как трудовой потенциал организации, который зависит от принципов управления персоналом.

Принципы управления персоналом – это фундаментальные основы управления.

Важнейшими принципами управления персоналом являются:

- системность;
- демократизация;
- индивидуализация;
- информатизация;
- достижение поставленных перед организацией целей;
- подбор работников с учётом их психологической совместимости;
- учёт пожеланий сотрудников при выборе форм и методов их

переподготовки и повышения квалификации.

Принцип системности в работе с персоналом предполагает, что управление персоналом в организации должно:

- охватывать не отдельные категории работающих, а весь состав персонала;
- решать не одномоментные задачи, а непрерывно возникающие проблемы в деятельности работника: от его приёма на работу, в период продвижения по службе и до его последнего дня работы в организации;
- использовать разные методы, средства, приёмы работы с персоналом, а не случайно принятое под влиянием настроения решение.

Принцип демократизации работы с персоналом означает:

- демократичность в методах управления и стиле руководства;
- участие в оценке каждого работника коллектива того подразделения, в котором он работает;
- регулярное выявление мнения сотрудников по важнейшим проблемам деятельности организации и учёт этого мнения при разработке мероприятий по решению данных проблем;
- внедрение нововведений с согласия персонала организации;
- партисипативное управление, т.е. вовлечение в процесс управления организацией рядовых сотрудников через их участие в кружках качества, общественных бюро экономического анализа и др.;
- повышение информированности работников о результатах и перспективах производственно-хозяйственной деятельности организации.

Принцип индивидуализации работы с персоналом реализуется в:

- индивидуальном планировании профессионального и должностного роста работников;
- индивидуальном подходе к мотивации труда исполнителей;
- персональном подборе состава работников с учётом способностей и индивидуальных особенностей личности.

Принцип информатизации работы с персоналом предполагает применение современных средств вычислительной техники для проце-

дур сбора, передачи, обработки, хранения, выдачи информации в целях оперативного принятия обоснованных кадровых решений. Этому способствует оснащение кадровых служб персональными компьютерами и создание на их базе автоматизированных рабочих мест работников кадровой службы.

Объект управления персоналом может рассматриваться на трёх уровнях:

- 1) личность;
- 2) коллектив как социальная организация;
- 3) группы.

В соответствии с этим в функции управления персоналом можно выделить три составляющие:

Управление личностью (индивидуальная кадровая работа) предполагает целенаправленное развитие индивидуальных свойств и качеств работника, а также учёт психофизиологических свойств индивида.

Управление трудовым коллективом как социальной организацией, т.е. целенаправленное влияние на всю совокупность социальных отношений.

Управление группами, т.е. воздействие на работников как на формальном, так и на неформальном уровне. Отличительная особенность группы работников как объекта управления состоит в определённой взаимоувязке деятельности работников благодаря общим целям, что характеризует их как коллектив.

Объект управления персоналом имеет ряд **особенностей**:

- саморазвитие;
- старение и естественное выбытие;
- отсутствие возможности «складирования»;
- «Образование не достигает точки насыщения» (девиз у входа в центр подготовки кадров IBM);
- наличие внутренних мотиваций;
- сочетание формальных и неформальных отношений.

Объекты системы находятся в постоянной связи друг с другом. В результате возникают различные процессы движения кадров как внутри предприятия, так и за его пределами. К числу таких процессов относятся переход с должности на должность, из коллектива в коллектив, из подразделения в подразделение, с предприятия на предприятие; рост квалификации; должностной рост работников. Наряду с этим следует назвать целый ряд других процессов, обычно упускаемых при изложении этого материала: изменение профессионально-квалификационной структуры занятых, совершенствование организационной структуры, улучшение психологического климата в коллективе, другие

социально-экономические процессы, позволяющие поставить ряд элементов управления трудовым коллективом на режим самоуправления, и т.п.

Применительно к отдельному работнику отношения с вышестоящим руководителем возникают по ряду функций. Но, как правило, только по ограниченному их кругу одновременно, поэтому отношения руководитель–подчинённый без связи с отношениями с другими членами коллектива не могут дать целостной картины управления.

Главная цель включения человека в состав персонала организации – использование его способностей в процессе труда для получения конкретно-значимого для организации результата. Поэтому целесообразно в системе управления персоналом выделить целевые объекты (табл. 1.4).

1.4. Целевые объекты в системе управления персоналом

Целевой объект управления персоналом	Показатели	Обстоятельства, влияющие на изменение объекта
Результативность труда (<i>сколько делает</i>)	• объём функций; • производительность труда; • доход от деятельности; • выполнение норм выработки; • количество произведённой продукции; • эффективность труда	• кооперация труда, коллективный характер труда; • разнотензиональность видов труда; • динамичность внешней и внутриорганизационной среды; • необходимость учёта сложности труда; • проблема нормирования труда
Трудовое поведение (<i>как делает</i>)	• действия в процессе труда; • творческая активность; • экономия сырья и материалов; • стиль и характер взаимоотношений в коллективе, с клиентами; • степень реализации профессионально-важных и личностных качеств	
Отношение к труду (<i>почему и для чего делает</i>)	• тип мотивации работника к труду; • удовлетворённость различными сторонами трудовой деятельности; • степень развитости профессионально-важных и личностных качеств с точки зрения стратегии развития организации; • лояльность и приверженность организации	• прогнозирование поведения и трудовой деятельности персонала; • увеличение расходов на персонал; • необходимость длительного закрепления работника в организации; • необходимость учёта личностных качеств персонала

Использование *результативности труда как объекта управления* обусловлено рядом позиций:

1. Должны быть чётко определены критерии результативности и их количественное выражение в экономических показателях, основой чего служат чаще всего различные нормы и нормативы.

2. Должна быть установлена точная зависимость между трудовыми усилиями работника и экономическими результатами организации. Для персонала, занятого основными видами деятельности и непосредственно производящего конечный продукт, это в принципе возможно. Но за пределами указанного процесса остаётся большая доля работников, результативность труда которых зависит от множества факторов, в том числе и не зависящих от их трудовых усилий.

3. Использование результативности труда как объекта управления персоналом предполагает его предсказуемость в рамках чётко заданных технологий работы. Но современные закономерности развития показывают возрастание доли таких видов труда, где результат непредсказуем, а его достижение зависит от личностных качеств работника. Например, перевыполнение плановых заданий может привести к трудностям сбыта продукции.

4. Результативность многих видов труда проявляется лишь по истечении определённого времени. Поэтому, используя этот объект управления, за пределами управленческих воздействий остаётся лишь труд работников, чьи результаты могут быть оценены лишь косвенно или в отдалённой перспективе, а использование показателей результативности конкретных работников (подразделений) может в ряде случаев входить в противоречие с целями организации.

5. Ориентация на результативность труда побуждает у работников стремление к выполнению несложных функций, приносящих быстрый эффект. Между тем сложные функции в большинстве случаев являются важными для организации.

6. Достижение одного и того же результата возможно различными путями, в том числе с использованием неэффективных методов (при выполнении работы самостоятельно или при помощи руководителя и коллег; традиционным путём или новым; под влиянием благоприятных или препятствующих работе внешних обстоятельств и т.д.).

Выделение результативности в качестве целевого объекта управления персоналом в организации означает:

- при планировании потребности в персонале – сколько и каких работников нужно предприятию для достижения необходимых экономических результатов;

- при отборе персонала – способности кандидата производить необходимый объём продукции;

- при адаптации – успешность именно профессиональной адаптации. Стимулирование будет тесно увязано с количеством труда работника и объёмом произведённой продукции;
- при развитии персонала – какие качества следует развивать для повышения результативности;
- при оценке – насколько результативен труд работника;
- при трудовых перемещениях – где в системе разделения труда способности работника будут применяться с большей экономической пользой для организации;
- при организации труда – как рациональнее организовать рабочее место, определить состав функций для увеличения экономических результатов труда работника и пр.

Суть результативности труда как объекта управления – в безусловном приоритете в системе управления персоналом экономической стороны трудовой деятельности. Персонал обезличивается и рассматривается узко, как один из экономических ресурсов, а его социальные характеристики если и принимаются во внимание, то только в той мере, в какой это необходимо для повышения производительности и эффективности труда.

Для преодоления отмеченных выше недостатков в теории и практике управления персоналом выработаны показатели результативности труда, имеющие интегральный характер. В качестве оценочных показателей используются: совмещение профессий, расширение зон обслуживания, соблюдение трудовой и технологической дисциплины и др. Для учёта личностных качеств и коллективного взаимодействия на отечественных и зарубежных предприятиях используются различные варианты показателя, известного как коэффициент трудового участия (КТУ), и коэффициента трудового вклада (КТВ). В этих интегральных, комплексных показателях коренным образом меняется внутреннее содержание результативности труда. Они учитывают не только экономическую сторону деятельности, но и поведенческий аспект, социальные взаимодействия персонала в процессе труда.

Связь субъекта с объектом в управлении осуществляется последовательно как:

- пространственно-временной контакт;
- психологический контакт (взаимная заинтересованность);
- социальный контакт (совместная деятельность, взаимодействие, воздействие, координация, согласование, регулирование действий);
- социальные отношения (через систему законодательных, нормативных, функционально-организационных, нравственных норм-регуляторов).

1.4. ЗАКОНОМЕРНОСТИ И ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Управление персоналом организации опирается на законы и закономерности, изучаемые различными науками, связанными с управлением (теория управления, экономическая кибернетика и др.). Но управление персоналом организации подчиняется и закономерностям, присущим только этому процессу.

Закономерность управления персоналом – объективно существующая необходимая связь явлений, внутренняя существенная взаимосвязь между причиной и следствием, устойчивое отношение между явлениями, связанными с управлением персоналом, взаимоотношениями между людьми и накладывающими значительный отпечаток на их характер (табл. 1.5).

1.5. Соответствие системы управления персоналом целям

Уровень целей	Решаемые задачи		
Главная цель	Обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие		
Цели 2-го уровня	Разработка стратегии управления персоналом с учётом применения новых технологий	Прогнозирование и перспективное планирование кадров	Построение мотивационного механизма управления, системы социального обеспечения
Цели 3-го уровня	Анализ требований новых технологий к специалистам, рабочим местам. Разработка перечня новых специальностей, должностей	Анализ динамики развития персонала. Анализ индивидуальных планов развития персонала. Планирование персонала и его карьеры	Анализ трудовых процессов. Анализ качества жизни. Планирование социального развития

Используя результаты исследований, проведённых ведущими экономистами, а также опыт построения систем управления персоналом на ряде организаций, приведём основные закономерности, которые являются объективной основой предъявления требований к системе и технологии управления персоналом организации.

1. Соответствие системы управления персоналом целям, особенностям, состоянию и тенденциям развития производственной системы. Суть её заключается в соответствии системы управления персоналом требованиям производства.

Системность формирования системы управления персоналом требует учёта всех возможных взаимосвязей внутри системы управления персоналом, между её подсистемами и элементами, между системой управления персоналом и системой управления организации в целом, а также производственной системой и внешней средой.

Оптимальное сочетание централизации и децентрализации управления персоналом предполагает определение степени централизации функций управления персоналом в сочетании с децентрализацией их части. Уровень централизации управления персоналом меняется с развитием производства и изменением его форм. Важно установить, на каком уровне иерархии принимается решение. Чем выше уровень, на котором принимается решение, и ниже ступень, для которой оно предназначено, тем выше уровень централизации управления персоналом, и наоборот.

2. Пропорциональное сочетание совокупности подсистем и элементов системы управления персоналом. Совершенствование одной подсистемы или элемента системы управления персоналом может привести к изменению пропорций в целостной системе управления. Поэтому необходимо пропорционально совершенствовать все подсистемы и элементы системы управления персоналом.

3. Пропорциональность производства и управления. Пропорциональность во всех частях и на всех ступенях системы управления, в том числе и системы управления персоналом, является необходимым условием высокоэффективной деятельности организации. Она означает также оптимальность соотношения численности работников системы управления персоналом и производственной системы.

4. Необходимое разнообразие системы управления персоналом означает, что эта система должна иметь некоторую идентичность по отношению к производственной системе и обладать не меньшей сложностью, чем последняя. Простую систему управления персоналом невозможно создать для сложной системы производства.

5. Изменение состава и содержания функций управления персоналом предполагает, что с развитием организации возрастает роль од-

них функций управления персоналом и снижается роль других на разных ступенях управления и изменяется их содержание.

6. Сущность закономерности минимизации числа ступеней управления персоналом состоит в том, что чем меньше уровней управления имеет система управления персоналом, тем она эффективнее работает.

Протекание процессов управления персоналом является результатом действия результирующей разноприложенных сил, каждая из которых подчиняется той или иной закономерности управления. Закономерности непосредственно взаимодействуют, влияя друг на друга своими свойствами, создавая интегрированную результирующую силу. Отсюда следует необходимость единства действий закономерностей управления персоналом.

Тесную взаимосвязь и взаимодействие закономерностей управления персоналом можно увидеть на следующем примере. Закономерность минимизации числа ступеней управления персоналом взаимодействует с закономерностью оптимального сочетания централизации и децентрализации управления персоналом и закономерностью изменения состава и содержания функций управления персоналом. Сокращение числа ступеней управления персоналом приводит к изменению соотношения централизации и децентрализации функций на оставшихся ступенях управления персоналом, изменяя состав и содержание функций управления персоналом на этих ступенях. В свою очередь, изменение функций управления персоналом и соотношения централизации и децентрализации влечёт за собой изменение числа ступеней системы управления персоналом.

Принципы построения системы управления персоналом (ППСУП) – правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты подразделений управления персоналом организации при формировании системы управления персоналом. ППСУП представляют собой результат обобщения людьми объективно действующих экономических законов и закономерностей, присущих черт, начал их действия. Принципы объективны так же, как объективны экономические законы и закономерности.

ППСУП следует отличать от методов построения системы управления персоналом. Первые постоянны и носят обязательный характер, а совокупность методов может меняться в зависимости от изменения условий при сохранении принципов. Принцип позволяет формировать систему методов и каждый метод в отдельности. Но метод не имеет такого воздействия на принцип, так как последний объективен.

Различают две группы ППСУП: принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом организации, и принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом (табл. 1.6).

1.6. Принципы построения системы управления персоналом организации

Наименование принципа	Содержание принципа
ПРИНЦИПЫ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К ФОРМИРОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	
Обусловленности функций управления персоналом целям производства	Функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с потребностями и целями производства
Первичности функций управления персоналом	Состав подсистем системы управления персоналом, организационная структура, требования к работникам службы управления персоналом и их численность зависят от содержания, количества и трудоёмкости функций управления персоналом
Оптимальности соотношения интра- и инфра-функций управления персоналом	Принцип определяет пропорции между функциями, направленными на организацию системы управления персоналом (интрафункции), и функциями управления персоналом (инфрафункции)
Оптимального соотношения управленческих ориентаций	Диктует необходимость опережения ориентации функций управления персоналом на развитие производства по сравнению с функциями, направленными на обеспечение функционирования производства
Потенциальных имитаций	Временное выбытие отдельных работников не должно прерывать процесс осуществления каких-либо функций управления. Для этого каждый работник системы управления персоналом должен уметь имитировать функции вышестоящего, нижестоящего сотрудника и одного–двух работников своего уровня
Экономичности	Предполагает наиболее эффективную и экономичную организацию системы управления персоналом, снижение доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции, повышение эффективности производства. В случае если после мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом увеличились затраты на управление, они должны перекрываться эффектом в производственной системе, полученным в результате осуществления мероприятий

Продолжение табл. 1.6

Наименование принципа	Содержание принципа
Прогрессивности	Означает соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогам
Перспективности	При формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития организации
Комплексности	При формировании системы управления персоналом необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления (связи с вышестоящими органами, договорные связи, состояние объекта управления и т.д.)
Оперативности	Предполагает своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения
Оптимальности	Должны осуществляться многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства
Простоты	Чем проще система управления персоналом, тем лучше она работает. Безусловно, это исключает упрощение системы управления персоналом в ущерб производству
Научности	Разработка мероприятий по формированию системы управления персоналом должна основываться на достижениях науки в области управления и учитывать изменения законов развития общественного производства в рыночных условиях
Иерархичности	В любых вертикальных разрезах системы управления персоналом должно обеспечиваться иерархическое взаимодействие между звеньями управления (структурными подразделениями или отделами руководителей), принципиальной характеристикой которого является несимметричная передача информации «вниз» (деагрегирование, детализация) и «вверх» (агрегирование) по системе управления

Наименование принципа	Содержание принципа
Автономности	В любых горизонтальных и вертикальных разрезах системы управления персоналом необходимо обеспечить рациональную автономию структурных подразделений или отдельных руководителей
Согласованности	Взаимодействие между иерархическими звеньями по вертикали, а также между относительно автономными звеньями системы управления персоналом по горизонтали должно быть в целом согласовано с основными целями организации и синхронизировано во времени
Устойчивости	Для обеспечения устойчивого функционирования системы управления персоналом необходимо предусматривать специальные «локальные регуляторы», которые при отклонении от заданной цели организации ставят того или иного работника или подразделение в невыгодное положение и побуждают их к регулированию системы управления персоналом
Многоаспектности	Управление персоналом как по вертикали, так и по горизонтали может осуществляться по различным каналам: административно-хозяйственному, экономическому, правовому и др.
Прозрачности	Система управления персоналом должна обладать концептуальным единством, содержать единую доступную терминологию, деятельность всех подразделений и руководителей должна строиться на единых «несущих конструкциях» (этапах, фазах, функциях) для различных по экономическому содержанию процессов управления персоналом
Комфортности	Система управления персоналом должна обеспечить максимум удобств для творческих процессов обоснования, выработки, принятия и реализации решений человеком. Этому способствуют, например, выборочная печать данных, разнообразие обработки, специальное оформление документов с выделением существенной информации, их гармоничный внешний вид, исключение излишней работы при заполнении документов и т.д.

Наименование принципа	Содержание принципа
ПРИНЦИПЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	
Концентрации	Концентрация усилий работников отдельного подразделения или всей системы управления персоналом на решении основных задач или концентрация однородных функций в одном подразделении системы управления персоналом, что устраняет дублирование
Специализации	Разделение труда в системе управления персоналом (выделяется труд руководителей, специалистов и других служащих). Формируются отдельные подразделения, специализирующиеся на выполнении групп однородных функций
Параллельности	Предполагает одновременное выполнение отдельных управленческих функций, повышает оперативность управления персоналом
Адаптивности (гибкости)	Означает приспособляемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы
Преемственности	Предполагает общую методическую основу проведения работ по развитию системы управления персоналом на разных её уровнях и разными специалистами
Непрерывности	Отсутствие перерывов в работе работников системы управления персоналом или подразделений, уменьшение времени прослеживания документов, простоев технических средств управления и т.п.
Ритмичности	Выполнение одинакового объёма работ в равные промежутки времени и регулярность повторения функций управления персоналом
Прямоточности	Упорядоченность и целенаправленность необходимой информации по обоснованию, выработке, принятию и реализации определенного решения. Бывает горизонтальная и вертикальная (взаимосвязи между функциональными подразделениями и взаимосвязи между различными уровнями управления)

Все принципы построения системы управления персоналом реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом организации.

1.5. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Методы управления персоналом – способы воздействия на коллективы и отдельных работников в целях осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации.

Наука и практика выработали *три группы методов управления персоналом*:

- 1) административные;
- 2) экономические;
- 3) социально-психологические.

Административные методы базируются на власти, дисциплине и взысканиях и известны в истории как методы кнута.

Экономические методы основываются на правильном использовании экономических законов и по способам воздействия известны как методы пряника.

Социально-психологические методы основаны на способах мотивации и морального воздействия на людей и известны как методы убеждения.

При том, что все методы органически взаимосвязаны между собой, наиболее полную их классификацию можно представить следующим образом:

1. Административные (принуждение):
 - формирование структуры органов управления;
 - установление госзаказов;
 - утверждение административных норм и нормативов;
 - издание приказов и распоряжений;
 - подбор и расстановка кадров;
 - разработка положений и должностных инструкций;
 - стандарты организации.
2. Экономические (заинтересованности):
 - экономический анализ;
 - экономическое обоснование;
 - планирование;
 - материальное стимулирование;

- ценообразование;
 - налоговая система;
 - экономические нормы и нормативы.
3. Социально-психологические (убеждения):
- социальный анализ в коллективе;
 - социальное планирование;
 - участие работников в управлении;
 - социальное развитие коллектива;
 - психологическое воздействие на работников;
 - моральное стимулирование;
 - стимулирование инициативы и ответственности.

Следует отметить, что в условиях рыночной экономики предпочтение отдаётся **экономическим методам**, которые имеют косвенный характер управленческого воздействия и формируют экономические интересы работника путём его материальной заинтересованности либо заинтересованности групп работников.

Административные методы определяют непосредственный характер воздействия на любого работника – каждый нормативный документ или норма должны быть безусловно выполнены. Эти методы ориентированы на такие мотивы поведения: осознание необходимости соблюдения дисциплины труда, чувство долга, стремление человека работать в данной организации.

Социально-психологические методы управления основаны на использовании социальных механизмов, таких как система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т.п. В то же время эти методы управления направлены на убеждение работников лучше выполнять работу.

1.6. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Современные тенденции в развитии процесса управления персоналом принимают всё более важное значение для повышения успеха компании в области управления человеческими ресурсами. К наиболее существенным современным тенденциям управления персоналом можно отнести следующие:

1. Резкое сокращение государственного регулирования работы с кадрами на предприятиях. Теперь можно самостоятельно определять организационную структуру, уровень оплаты труда, целесообразность

аттестации, целесообразность и формы обучения персонала и многое другое.

2. Превращение конкуренции между предприятиями в норму хозяйственной жизни. Угроза разорения для плохо работающих предприятий стала совершенно реальной. Это заставляет собственников и руководителей компаний искать пути и средства, которые обеспечат коммерческий успех и уменьшат вероятность прозябания или разорения.

3. Утверждение понимания ценности человеческих ресурсов компании. Накопление опыта работы в условиях рынка, повышение управленческой и коммерческой компетентности руководителей приводят к росту понимания ценности человеческих ресурсов. Сильный кадровый состав обеспечивает успех компаний, слабые кадры ведут бизнес к краху.

4. Рост готовности предприятий вкладывать силы и средства в создание и умножение своего человеческого капитала. Имеется явная тенденция к увеличению расходов компаний на привлечение и обучение персонала, оценку работающих сотрудников, укрепление кадровых служб компаний.

5. Окончательное формирование и продолжение развития рынка труда. Рынок – это купля-продажа по реальным ценам, это конкуренция. Потенциальные работники конкурируют между собой за право получить хорошую работу в коммерческих компаниях. Возрастает понимание ценности хорошего профильного образования. И всё активнее становится конкуренция между компаниями в найме наиболее сильных работников. Это приводит к развитию спроса компаний на внешние ресурсы, помогающие добиться успеха в такой конкуренции.

6. Окончательное формирование и продолжение развития инфраструктуры рынка труда. Спрос рождает предложение. Спрос на внешние ресурсы со стороны участников рынка труда привёл к формированию комплекса услуг и фирм, обеспечивающих инфраструктуру этого рынка. Сюда можно отнести рекрутинговые фирмы, специализированные СМИ с объявлениями о вакансиях, интернет-ресурсы рынка, специализированную литературу для соискателей и для работодателей и др.

С учётом изменившихся задач и условий могут быть выделены ***тенденции в управлении персоналом в коммерческих компаниях:***

1. Роль и место службы управления персоналом в компаниях. Раньше отдел кадров относился на предприятиях к числу не самых важных вспомогательных подразделений и занимался в основном кадровым делопроизводством, подбором работников преимущественно на

рабочие и рядовые должности, а также организацией аттестации и технического обучения работников в соответствии с межотраслевыми и отраслевыми нормативными документами и планами. Теперь роль кадровых служб существенно повышается, поскольку от уровня их работы всё больше зависят конкурентоспособность компании и расходы на оплату труда. Растёт численность сотрудников в кадровых службах, а их руководители структурно становятся ближе к первым руководителям компаний, общаются с ними чаще и больше. Повышается уровень профессиональных требований к руководителям и специалистам кадровых служб, наметилась тенденция к росту оплаты их труда. Всё чаще кадровая служба компании имеет специальный бюджет на работу с персоналом.

2. Подбор персонала. Эта функция работы с кадрами в коммерческих компаниях поначалу обычно развивается особенно быстро, вперёд других функций. При этом расширяется номенклатура подбираемых работников – вплоть до подбора на высшие управленческие должности. По мере роста компаний в них появляются специальные сотрудники, отвечающие за подбор (корпоративные рекрутеры), а в самых больших компаниях – отделы подбора персонала. Затраты на подбор персонала всё чаще включаются в бюджеты кадровых служб.

3. Оценка и аттестация персонала. Поскольку прекратилось административное давление сверху по части обязательной аттестации сотрудников, многие коммерческие компании этим вообще не занимались и не занимаются. Но после явного упадка интереса к этой работе в последние годы ситуация изменилась. Человеческий капитал компаний нуждается в учёте не только по количеству работников, но, главное, и по их качеству. Поэтому возрастает интерес к применению современных методов оценки персонала (например, метода AssessmentCenter). Всё чаще процедуру аттестации (оценки соответствия должности) стараются предварить процедурой оценки (измерение результатов работы, деловых и личностных качеств). Оценка работающего персонала также важна для хорошей организации работы с резервом и планирования карьеры работников.

4. Обучение персонала. После спада интереса к обучению в первой половине 1990-х гг. сейчас это направление работы с персоналом находится на подъёме. Обучение персонала не только повышает эффективность его работы, но и способствует командообразованию и закреплению кадров в компании. От хорошего менеджера по персоналу теперь требуется знание рынка тренинговых услуг и умение организовать эффективную учёбу, экономно расходуя соответствующий бюджет.

5. Совершенствование оплаты труда. Традиционно совершенствование оплаты труда не входило в ключевые задачи кадровых служб. Но в рыночной экономике совершенствование оплаты труда считается одной из основных функций управления персоналом компании. Теперь всё чаще именно от своей кадровой службы руководство компании ждёт обоснованных предложений о том, кому сколько платить, за что платить и как оптимизировать вознаграждения. Всё чаще говорят не об оплате труда, а о формировании компенсационного пакета (оклады, премии, бонусы, доплаты, страховки, кредиты и др.).

6. Управление корпоративной культурой и социальная работа. Во многом к кадровым службам переходит то, что раньше по этой части делали общественные организации предприятий, – корпоративные праздники, поздравления с днями рождения, организация отдыха детей и т.п.

7. Правовое оформление работы с кадрами и делопроизводство. После периода бесконтрольности 1990-х гг. ситуация тоже меняется. Сами работники становятся грамотнее и требовательнее в правовых аспектах трудовых отношений с работодателями. Активизируются Гострудинспекция и налоговые органы. Вводится новый Трудовой кодекс. Это постепенно приближает нас к ситуации, уже сформировавшейся в развитых рыночных странах. За правовые ошибки в работе с персоналом можно заплатить очень дорого. Становится выгодным строить все отношения с персоналом, не нарушая законов.

8. Повышение требований к профессионализму специалистов по управлению персоналом. Ушли в прошлое те времена, когда отставной полковник, приученный к порядку и много работавший с людьми, мог без особых трудностей освоиться в должности начальника отдела кадров. Теперь всё больше востребованы настоящие профессионалы по управлению персоналом. Во много раз вырос объём публикаций по этим вопросам (книги и журналы). Организуется обучение кадровиков в вузах и на различных курсах, создаются профессиональные клубы и ассоциации, возрастает престиж профессии.

2. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ

2.1. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Организационная структура системы управления персоналом – совокупность взаимосвязанных подразделений системы управления персоналом и должностных лиц. Она отражает сложившееся разделение прав, полномочий, ролей и видов деятельности персонала, объединение их в рамках подразделений различных уровней управления, интеграцию этих подразделений в единое целое. Организационная структура системы управления персоналом является основой (костяком) оргструктуры управления организацией.

Это – совокупность специализированных функциональных подразделений, взаимосвязанных в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений. В зависимости от вида, размеров и целей объекта управления и его внешней среды существуют различные организационные структуры управления.

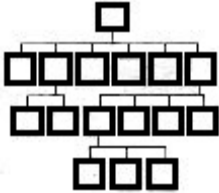
Организационные структуры системы управления персоналом по подобию оргструктур управления организацией также подразделяются на несколько типов, каждый из которых отражает подход, заложенный в построении оргструктуры управления организации в целом. Чаще всего в практике встречаются элементарная, линейная, функциональная и матричная структуры.

Элементарная организационная структура управления персоналом отражает двухуровневое руководство, которое может существовать в небольших организациях или в различных отделениях и филиалах крупных организаций. При такой структуре управления персоналом выделяются верхний уровень (руководитель) и нижний уровень (исполнитель).

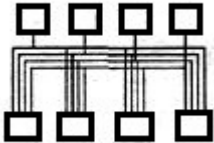
Для элементарных организационных структур характерно то, что они позволяют работникам быстро принимать решения, оперативно реагировать на изменения во внешней среде и обеспечивать неформальный подход к мотивированию и контролю за деятельностью персонала. Это, несомненно, даёт организации определённые преимущества. В то же время элементарные оргструктуры открывают простор для волонтаризма руководителя и сосредоточивают его внимание на текущих делах, не давая возможности заниматься решением стратегических вопросов.

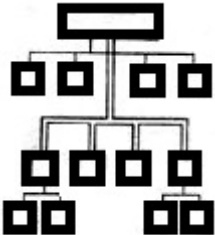
Линейная организационная структура управления персоналом предполагает относительную автономию в работе и в целом характеризуется простой одномерностью связей (только вертикальные связи), возможностью самоуправления. Поэтому она широко используется при организации работ в нижних производственных звеньях, семейном или мелком предпринимательстве (табл. 2.1).

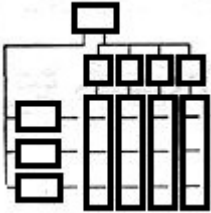
2.1. Сравнительный анализ организационных структур

Тип организационных структур	Основные черты	Преимущества	Недостатки
Линейная оргструктура 	Во главе каждого подразделения стоит руководитель, сосредоточивший в своих руках все функции управления и осуществляющий единоличное руководство подчинёнными ему работниками. Его решения, передаваемые по цепочке «сверху вниз», обязательны для выполнения нижестоящими звеньями. Он, в свою очередь, подчинён вышестоящему руководителю	• чёткая система взаимных связей функций и подразделений; • чёткая система единоначалия – один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель; • ясно выраженная ответственность; • быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих	• отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования; в работе руководителей практически всех уровней оперативные проблемы («текучка») доминируют над стратегическими; • тенденция к волоките и перекладыванию ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений; • малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации; • критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом разные; • тенденция к формализации оценки эффективности и качества работы подразделений приводит обычно к возникновению атмосферы страха и разобщённости; • большое число «этажей управления» между работниками, выпускающими продукцию, и лицом, принимающим решение; • перегрузка управленцев верхнего уровня;

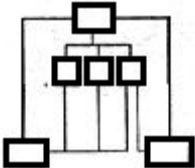
Продолжение табл. 2.1

Тип организационных структур	Основные черты	Преимущества	Недостатки
Функциональная оргструктура 	Предполагает специализацию выполнения отдельных функций управления. Для их осуществления выделяются отдельные подразделения (либо функциональные исполнители). Функциональная организация управления базируется на горизонтальном разделении управленческого труда. Указания функционального органа в пределах его компетенции обязательны для производственных подразделений	• сокращение управленческого аппарата, повышение эффективности управления; • гибкое использование кадров, их знаний и компетентности; • работа в группах создаёт условия для самосовершенствования; • возможность применения эффективных методов планирования и управления; • сокращение потребности в специалистах широкого профиля	• повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев • усложнение взаимодействия (в особенности для кросс-функциональной структуры); • сложность в координации работ отдельных бригад; • высокая квалификация и ответственность персонала; • высокие требования к коммуникациям

Тип организационных структур	Основные черты	Преимущества	Недостатки
Дивизиональная оргструктура: • продуктовая специализация; • потребительская специализация; • региональная специализация 	Основана на выделении крупных автономных производственно-хозяйственных подразделений (отделений, дивизионов) и соответствующих им уровней управления с предоставлением этим подразделениям оперативно-производственной самостоятельности и с перенесением на этот уровень ответственности за получение прибыли	• обеспечивает управление многопрофильными предприятиями с общей численностью сотрудников порядка сотен тысяч и территориально удалёнными подразделениями; • обеспечивает большую гибкость и более быструю реакцию на изменения в окружении предприятия по сравнению с линейной и линейно-штабной; • при расширении границ самостоятельности отделений они становятся «центрами получения прибыли», активно работая над повышением эффективности и качества производства; • более тесная связь производства с потребителями	• большое количество «этажей» управленческой вертикали; между рабочими и управляющим производством подразделения – 3 и более уровня управления, между рабочими и руководством компании – 5 и более; • разобщённость штабных структур отделений от штабов компании; • основные связи – вертикальные, поэтому остаются общие для иерархических структур недостатки – волокита, перегруженность управленцев, плохое взаимодействие при решении вопросов, смежных для подразделений, и т.д.; • дублирование функций на разных «этажах» и как следствие – очень высокие затраты на содержание управленческой структуры; • в отделениях, как правило, сохраняются линейная или линейно-штабная структуры со всеми их недостатками

Тип организационных структур	Основные черты	Преимущества	Недостатки
Матричная оргструктура 	Представляет собой сетевую структуру, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны – непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта; с другой – руководителю проекта или целевой программы, который наделён необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления	• лучшая ориентация на проектные (или программные) цели и спрос; • более эффективное текущее управление, возможность снижения расходов и повышения эффективности использования ресурсов; • более гибкое и эффективное использование персонала организации, специальных знаний и компетентности сотрудников; • относительная автономность проектных групп или программных комитетов способствует развитию у работников навыков принятия решений, управленческой культуры, профессиональных навыков; • улучшение контроля за отдельными задачами проекта или целевой программы;	• трудность установления чёткой ответственности за работу по заданию подразделения и по заданию проекта или программы (следствие двойного подчинения); • необходимость постоянного контроля за соотношением ресурсов, выделяемых подразделениям и программам или проектам; • высокие требования к квалификации, личным и деловым качествам работников, работающих в группах, необходимость их обучения; • частые конфликтные ситуации между руководителями подразделений и проектов или программ; • возможность нарушения правил и стандартов, принятых в функциональных подразделениях, из-за оторванности сотрудников, участвующих в проекте или программе, от своих подразделений

Продолжение табл. 2.1

Тип организационных структур	Основные черты	Преимущества	Недостатки
		- любая работа организационно оформляется, назначается одно лицо – «хозяин» процесса, служащее центром сосредоточения всех вопросов, касающихся проекта или целевой программы; - сокращается время реакции на нужды проекта или программы, так как созданы горизонтальные коммуникации и единый центр принятия решений	
Проектная оргструктура 	Деятельность предприятия рассматривается как совокупность выполняемых проектов, каждый из которых имеет фиксированное начало и окончание	- высокая гибкость; - сокращение численности управленческого персонала по сравнению с иерархическими структурами	- очень высокие требования к квалификации, личным и деловым качествам руководителя проекта, который должен не только управлять всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учитывать место проекта в сети проектов компании; - дробление ресурсов между проектами; - сложность взаимодействия большого числа проектов в компании; - усложнение процесса развития организации как единого целого

В настоящее время классические линейно-функциональные структуры присущи лишь мелким и части средних компаний. Они редко используются на уровне транснациональных корпораций, чаще – на уровне их подразделений за рубежом. Для крупных компаний доминирующим стал дивизиональный подход к построению организационных структур управления.

Дивизиональные (отделенческие) структуры управления (от англ. слова division – отделение, подразделение компании) являются наиболее совершенной разновидностью организационных структур иерархического типа и даже порой их считают чем-то средним между бюрократическими (механистическими) и адаптивными структурами. В ряде случаев эти структуры в литературе можно встретить под названием «дробные структуры».

Впервые дивизиональные структуры управления появились в конце 1920-х гг. на предприятиях «Дженерал Моторс», а наибольшее распространение они получили в 60 – 70-е гг. XX столетия. По некоторым оценкам, от линейно-функциональных структур к дивизиональным к середине 1980-х гг. в США перешли 80% всех диверсифицированных и специализированных компаний, в том числе из 500 крупнейших – 95%. В Японии такой вид структуры применяют 45% всех компаний. Дивизиональные структуры возникли как реакция на недостатки линейно-функциональных структур. Необходимость их реорганизации была вызвана резким увеличением размеров компаний, усложнением технологических процессов, диверсификацией и интернационализацией их деятельности. В условиях динамично изменяющейся внешней среды невозможно было управлять из единого центра непохожими друг на друга или географически удалёнными подразделениями компании.

Дивизиональные структуры – структуры, основанные на выделении крупных автономных производственно-хозяйственных подразделений (отделений, дивизионов) и соответствующих им уровней управления с предоставлением этим подразделениям оперативно-производственной самостоятельности и с перенесением на этот уровень ответственности за получение прибыли.

Под **отделением (дивизионом)** подразумевается организационная товарно-рыночная единица, имеющая внутри необходимые собственные функциональные подразделения. На отделение возлагается ответственность за производство и сбыт определённой продукции и получение прибыли, в результате чего управленческий персонал верхнего эшелона компании высвобождается для решения стратегических задач. Оперативный уровень управления, концентрирующийся на про-

изготовлении конкретного продукта или на осуществлении деятельности на определённой территории, был наконец-то отделён от стратегического, отвечающего за рост и развитие компании в целом. Как правило, у высшего руководства фирмы остаётся не более 4 – 6 централизованных функциональных подразделений. Высший руководящий орган компании оставляет за собой право жёсткого контроля по общекорпоративным вопросам стратегии развития, научно-исследовательских разработок, финансов, инвестиций и т.п. Следовательно, для дивизиональных структур характерно сочетание централизованного стратегического планирования в верхних эшелонах управления и децентрализованной деятельности отделений, на уровне которых осуществляется оперативное управление и которые ответственны за получение прибыли. В связи с перенесением ответственности за прибыль на уровень отделений (дивизионов) они стали рассматриваться как «центры прибыли», активно использующие предоставленную им свободу для повышения эффективности работы. В связи с вышесказанным дивизиональные структуры управления принято характеризовать как сочетание централизованной координации с децентрализованным управлением (децентрализация при сохранении координации и контроля) или в соответствии с высказыванием А. Слоуна как «скоординированную децентрализацию».

Адаптивные структуры управления

Для адаптивных (гибких, органических) организационных структур характерны отсутствие бюрократической регламентации деятельности органов управления, отсутствие детального разделения труда по видам работ, размытость уровней управления и небольшое их количество, гибкость структуры управления, децентрализация принятия решений, индивидуальная ответственность каждого работника за общие результаты деятельности.

Кроме того, адаптивные организационные структуры, как правило, характеризуются следующими признаками:

- способностью сравнительно легко менять свою форму, приспосабливаясь к изменяющимся условиям;
- ориентацией на ускоренную реализацию сложных проектов, комплексных программ, решение сложных проблем;
- ограниченным действием во времени, т.е. формированием на временной основе на период решения проблемы, выполнения проекта, программы;
- созданием временных органов управления.

К разновидностям структур адаптивного типа можно отнести проектные, матричные, программно-целевые, проблемно-целевые,

структуры, основанные на групповом подходе (командные, проблемно-групповые, бригадные), сетевые организационные структуры.

Проектные структуры – это структуры управления комплексными видами деятельности, которые из-за их решающего значения для компании требуют обеспечения непрерывного координирующего и интегрирующего воздействия при жёстких ограничениях по затратам, срокам и качеству работ.

Традиционно руководитель подразделения в любой крупной компании в рамках организационной структуры иерархического типа имеет множество различных обязанностей и несёт ответственность за разнообразие аспекты нескольких разных программ, проблем, проектов, видов продукции и услуг. Неизбежно, что в этих условиях даже хороший руководитель будет на одни виды деятельности обращать больше внимания, а на другие – меньше. В результате невозможность учесть все особенности, все детали проектов может привести к самым серьёзным последствиям. Поэтому для того, чтобы управлять проектами, и прежде всего крупномасштабными, и используются специальные проектные структуры управления.

Проектные структуры в компании, как правило, применяются тогда, когда возникает необходимость разработать и осуществить организационный проект комплексного характера, охватывающий, с одной стороны, решение широкого круга специализированных технических, экономических, социальных и иных вопросов и, с другой стороны, деятельность различных функциональных и линейных подразделений. К организационным проектам можно отнести любые процессы целенаправленных изменений в системе, например реконструкцию производства, разработку и освоение новых видов продукции и технологических процессов, строительство объектов и т.д.

Под **проектной структурой управления** понимается временная структура, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи (разработки проекта и его реализации). Смысл проектной структуры управления состоит в том, чтобы собрать в одну команду самых квалифицированных сотрудников разных профессий для осуществления сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества и в рамках выделенных для этой цели материальных, финансовых и трудовых ресурсов.

Проектная структура управления предполагает обеспечение централизованного управления всем ходом работ по каждому крупному проекту.

Существует несколько типов проектных структур. В качестве одной из их разновидностей можно привести так называемые чистые или сводные проектные структуры управления, подразумевающие форми-

рование специального подразделения – проектной команды, работающей на временной основе. Временная группа специалистов, в сущности, представляет собой уменьшенную по масштабам копию постоянной функциональной структуры данной компании. Правда, на практике эти проектные команды редко находят отражение на формальных схемах организационных структур управления. В состав временных групп включают необходимых специалистов: инженеров, бухгалтеров, руководителей производства, исследователей, а также специалистов по управлению. Руководитель проекта наделяется проектными полномочиями (полной властью и правами контроля в рамках конкретного проекта). Руководитель отвечает за все виды деятельности от начала до полного завершения проекта или какой-либо его части. В его функции входит определение концепции и целей проектного управления, формирование проектной структуры, распределение задач между специалистами, планирование и организация выполнения работ, координация действий исполнителей. Ему полностью подчинены все члены команды и все выделенные для этой цели ресурсы. В число проектных полномочий руководителя проекта входит ответственность за планирование проекта, за составление графика и ход выполнения работ, за расходование выделенных ресурсов, в том числе и за материальное поощрение работающих. После завершения работ по проекту структура распадается, а персонал переходит в новую проектную структуру или возвращается на свою постоянную должность (при контрактной работе – увольняется).

В качестве важнейших преимуществ такого вида структур управления можно назвать:

- интеграцию различных видов деятельности компании в целях получения высококачественных результатов по определённому проекту;
- комплексный подход к реализации проекта, решению проблемы;
- концентрацию всех усилий на решении одной задачи, на выполнении одного конкретного проекта;
- большую гибкость проектных структур;
- активизацию деятельности руководителей проектов и исполнителей в результате формирования проектных групп;
- усиление личной ответственности конкретного руководителя как за проект в целом, так и за его элементы.

К недостаткам проектной структуры управления можно отнести следующее:

- при наличии нескольких организационных проектов или программ проектные структуры приводят к дроблению ресурсов и заметно

усложняют поддержание и развитие производственного и научно-технического потенциала компании как единого целого;

- от руководителя проекта требуется не только управление всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учёт места проекта в сети проектов данной компании;
- формирование проектных групп, не являющихся устойчивыми образованиями, лишает работников осознания своего места в компании;
- при использовании проектной структуры возникают трудности с перспективным использованием специалистов в данной компании;
- наблюдается частичное дублирование функций.

Одной из наиболее сложных структур управления адаптивного типа признаётся *матричная структура*. Первоначально она была разработана в космической отрасли, применялась в электронной промышленности и в областях высоких технологий. Матричная структура возникла как реакция на необходимость проведения быстрых технологических изменений при максимально эффективном использовании высококвалифицированной рабочей силы.

Матричная структура отражает закрепление в организационном построении фирмы двух направлений руководства, двух организационных альтернатив. Вертикальное направление – управление функциональными и линейными структурными подразделениями компании. Горизонтальное – управление отдельными проектами, программами, продуктами, для реализации которых привлекаются человеческие и иные ресурсы различных подразделений компании.

При такой структуре устанавливается разделение прав менеджеров, осуществляющих управление подразделениями, и менеджеров, руководящих выполнением проекта, и важнейшей задачей высшего руководящего состава компании в этих условиях становится поддержание баланса между двумя организационными альтернативами.

В связи с вышесказанным отличительной чертой организационной структуры управления матричного типа является наличие у работников одновременно двух руководителей, обладающих равными правами. С одной стороны, исполнитель подчиняется непосредственному руководителю функциональной службы, который наделён необходимыми проектными полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, выделенными ресурсами и требуемым качеством. Возникает система двойного подчинения, базирующаяся на сочетании двух принципов – функционально-го и проектного (продуктового).

Матричная структура чаще всего представляет собой наложение проектной структуры на постоянную для данной компании линейно-функциональную структуру управления. Порой такого вида структура образуется в результате постепенной модификации дивизиональной структуры, она может быть результатом наложения функциональной структуры на дивизиональную.

Основополагающим принципом к построению организационных структур управления в матричном подходе является не совершенствование деятельности отдельных структурных подразделений, а улучшение их взаимодействия в целях реализации того или иного проекта или эффективного решения определённой проблемы.

Это требование выполняется здесь за счёт того, что в матричной структуре параллельно с функциональными и линейными подразделениями создаются специальные органы (проектные группы) для решения конкретных производственных задач. Эти проектные группы формируются за счёт специалистов подразделений, находящихся на различных уровнях управленческой иерархии. Таким образом, главным принципом формирования матричной структуры является развитая сеть горизонтальных связей, многочисленные пересечения которых с вертикальной иерархией образуются за счёт взаимодействия руководителей проектов с руководителями функциональных и линейных подразделений.

Матричные структуры управления могут быть двух видов. В первом случае руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчинённых: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных подразделений, которые подчиняются ему на временной основе и по ограниченному кругу вопросов. При этом сохраняется подчинённость этих исполнителей непосредственным руководителям подразделений, отделов, служб. Во втором случае руководителю проекта могут подчиняться временно только исполнители из соответствующих функциональных подразделений.

Руководители проектов в матричных структурах, так же как и в рассмотренных выше проектных, обладают так называемыми проектными полномочиями. Причём эти полномочия могут выражаться в прямых противоположностях: от всеобъемлющей линейной власти над всеми деталями проекта до практически чисто консультационных полномочий. Выбор конкретного варианта определяется тем, какие права делегирует ему высшее руководство компании.

Руководители проектов в матричной структуре отвечают в целом за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов, относящихся к данному проекту. Для того чтобы они смогли добиться этого, все материальные и финансовые ресурсы по данному проекту передаются в

их полное распоряжение. Руководители проектов сохраняют за собой право определять приоритетность и сроки решения той или иной задачи, в то время как руководители структурных подразделений могут лишь выбирать конкретного исполнителя и методику решения.

Достоинствами матричной структуры являются:

- интеграция различных видов деятельности компании в рамках реализуемых проектов, программ;
- получение высококачественных результатов по большому количеству проектов, программ, продуктов;
- значительная активизация деятельности руководителей и работников управленческого аппарата в результате формирования проектных (программных) команд, активно взаимодействующих с функциональными подразделениями, усиление взаимосвязи между ними;
- вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной творческой деятельности по реализации организационных проектов, и прежде всего по ускоренному техническому совершенствованию производства;
- сокращение нагрузки на руководителей высшего уровня управления путём передачи полномочий принятия решений на средний уровень при сохранении единства координации и контроля за ключевыми решениями на высшем уровне;
- усиление личной ответственности конкретного руководителя как за проект (программу) в целом, так и за его элементы;
- достижение большей гибкости и скоординированности работ, чем в линейно-функциональных и дивизиональных организационных структурах управления, т.е. лучшее и более быстрое реагирование матричной структуры на изменение внешней среды;
- преодоление внутриорганизационных барьеров, не мешая при этом развитию функциональной специализации.

Несмотря на перечисленные выше достоинства анализируемого вида структур управления, необходимо отметить скептическое отношение к нему многих специалистов, и прежде всего практиков. Разработка матричных структур очень часто рассматривается как достижение развития управленческой теории, которое с трудом реализуется на практике. Приведём перечень недостатков матричных структур. Он получился достаточно внушительным и содержит следующие негативные моменты:

- сложность матричной структуры для практической реализации, для её внедрения необходимы длительная подготовка работников и соответствующая организационная культура;

- структура сложна, громоздка и дорога не только во внедрении, но и в эксплуатации;
- она является трудной и порой непонятной формой организации;
- в связи с системой двойного подчинения подрывается принцип единоначалия, что часто приводит к конфликтам; в рамках этой структуры порождается двусмысленность роли исполнителя и его руководителей, что создаёт напряжение в отношениях между членами трудового коллектива компании;
- в рамках матричной структуры наблюдается тенденция к анархии, в условиях её действия нечётко распределены права и ответственность между её элементами;
- для этой структуры характерна борьба за власть, так как в её рамках чётко не определены властные полномочия;
- для данной структуры характерны чрезмерные накладные расходы в связи с тем, что требуется больше средств для содержания большего количества руководителей, а также порой на разрешение конфликтных ситуаций;
- мешают достижению высококачественных результатов двусмысленность и потеря ответственности;
- при использовании матричной структуры возникают трудности с перспективным использованием специалистов в данной компании;
- наблюдается частичное дублирование функций;
- несвоевременно принимаются управленческие решения; как правило, характерно групповое принятие решений;
- отмечается конформизм в принятии групповых решений;
- нарушается традиционная система взаимосвязей между подразделениями;
- в условиях матричной структуры затрудняется и практически отсутствует полноценный контроль по уровням управления;
- структура считается абсолютно неэффективной в кризисные периоды.

При этом следует отметить, что переход к матричным структурам, как правило, охватывает не всю компанию, а лишь какую-то часть. И хотя мы привели достаточно много недостатков этого вида структур, масштабы их применения или использования отдельных элементов матричного подхода в компаниях довольно значительные.

3. КАРЬЕРА ПЕРСОНАЛА

3.1. ПОНЯТИЕ И ВИДЫ КАРЬЕРЫ

Карьера в переводе с итальянского – бег, жизненный путь, поприще, а семантика этого слова означает:

- продвижение в какой-либо сфере деятельности;
- достижение известности, славы, выгоды;
- обозначение рода занятий, профессии (например, карьера учителя);

В практике управленческой деятельности встречается множество определений понятия карьеры.

Карьера – это результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом.

Карьера – это субъективно осознанные собственные суждения о своём трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом, это последовательность профессиональных ролей, статусов и видов деятельности в жизни человека.

Карьера – это процесс профессионального роста человека, роста его влияния, власти, авторитета, статуса в среде, выраженный в его продвижении по ступеням иерархии, квалификационной лестницы, вознаграждения, престижа.

В современной теории управления человеческими ресурсами под **карьерой** принято понимать индивидуально осознанные изменения позиции и поведения человека, связанные с относящимся к работе производственным опытом и трудовой деятельностью на протяжении всей рабочей жизни.

Из приведённых вариантов определения карьеры следует, что:

- во-первых, карьера включает внутреннюю позицию и поведение самого работника;
- во-вторых, она есть поступательное изменение навыков, способностей и профессиональных возможностей роста, связанных с его экономической деятельностью;
- в-третьих, жизнь человека вне работы и роль, которую он играет в этой жизни, оказывают значительное влияние на деловую карьеру, являясь частью карьеры каждого работника.

На формирование карьеры влияют две группы условий: объективные – не зависящие от человека и субъективные.

Объективные условия формирования карьеры можно разделить на:

- общие – особые требования к профессии;

- социально-экономические – связаны с изменением форм собственности;

- кризисные – повышенный риск, угрожающий жизни;
- кадровые – отсутствует система кадровой работы.

Субъективные условия зависят от самого человека. Так, например, Джон Л. Голланд считает, что выбор карьеры есть выражение личности, а не случайное событие, где играет роль «шанс», достижения человека в том или ином виде карьеры зависят от соответствия между его личностью и обстановкой работы.

Деловая карьера – это:

- субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом;

- поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью;

- продвижение вперёд по однажды выбранному пути деятельности, достижение известности, славы, обогащения.

В зависимости от траектории движения человека в организации деловая карьера может быть четырёх видов:

1. ***Вертикальная карьера*** – продвижение по иерархии должностей;

2. ***Горизонтальная карьера***:

- работник остаётся на прежней ступени иерархии, но он растёт как специалист, т.е. расширяются или усложняются его задачи и круг ответственности (как правило, с изменением вознаграждения);

- переходит на другую равнозначную должность в другую функциональную область деятельности (ротация) с целью расширения диапазона своих познаний;

- выполняет определённую служебную роль на ступени, не имеющей жёсткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной целевой группы, программы и т.п.).

3. ***Ступенчатая карьера*** основана на сочетании вертикального и горизонтального продвижения.

4. ***Центростремительная (скрытая) карьера*** – вид карьеры, наименее очевидный для окружающих; доступен ограниченному кругу работников, как правило, имеющих обширные деловые связи вне организации.

По времени осуществления карьера бывает четырёх видов:

1. **Нормальная карьера** – это постепенное продвижение человека к вершинам должностной иерархии в соответствии с постоянно развивающимся его профессиональным опытом. Продолжительность этой карьеры, как правило, равна продолжительности активной трудовой деятельности человека. В среднем это около 40 лет.

2. **Скоростная карьера (карьера-молния)** – характеризует стремительное, но всё же последовательное должностное перемещение по вертикали организационной структуры. По времени эта карьера в 2–3 раза меньше продолжительности нормальной карьеры. Это, как правило, карьера одарённых, талантливых, выдающихся личностей. Если для нормальной карьеры средняя продолжительность пребывания в должности составляет от 3 до 5 лет, то при скоростной – от 1 до 3 лет.

3. **Центростремительная (скрытая) карьера** – вид карьеры, наименее очевидный для окружающих; доступен ограниченному кругу работников, как правило, имеющих обширные деловые связи вне организации.

4. **Медленная карьера** – характеризуется продолжительным пребыванием на одной должности: примерно в 1,5 – 2 раза дольше, чем при нормальной карьере. Причины такого продвижения могут быть самыми разнообразными. Скорость профессионально-квалификационного продвижения работника во многом зависит от личных потребностей и условий формирования карьеры.

По среде рассмотрения карьеру делят на два вида:

1. **Профессиональная карьера** – рост знаний, умений, навыков. Профессиональная карьера может идти по линии специализации (углубление в одной, выбранной в начале профессионального пути, линии движения) или транспрофессионализации (овладение другими областями человеческого опыта, связанное, скорее, с расширением инструментария и областей деятельности).

2. **Внутриорганизационная карьера** – связана с траекторией движения человека в организации. Она охватывает последовательную смену стадий развития работника в рамках одной организации. Внутриорганизационная карьера по направленности бывает:

- вертикальная – именно с этим направлением часто связывают само понятие карьеры, так как в этом случае карьерное продвижение наиболее зримо, подъём на более высокую ступень структурной иерархии;
- горизонтальная – перемещение в другую функциональную область деятельности или выполнение определённой служебной роли на

ступени, не имеющей жёсткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной целевой группы, программы и т.п.), расширение или усложнение задач в рамках занимаемой ступени (как правило, адекватные изменениям вознаграждения);

- **центростремительная** – движение к центру, руководству организации (приглашение работника на не доступные ему ранее встречи, совещания как формального, так и неформального характера; получение доступа к неформальным источникам информации; доверительные обращения, отдельные важные поручения руководства);

- **ступенчатая** – осуществляется посредством чередования вертикального роста с горизонтальным, что даёт значительный эффект. Может быть внутриорганизационной и межорганизационной (последовательно работая в разных организациях на различных должностях);

- **специалиста** – ориентирована на профессиональный рост;
- **управленца** – должностной рост в управленческой сфере.

3.2. ЦЕЛИ КАРЬЕРЫ

1. **Автономия.** Человеком движет стремление к независимости, позволяющей делать всё по-своему. В рамках организации такую возможность предоставляют высокая должность, статус и пр., с которыми все вынуждены считаться. Цель – работать по профессии или занимать должность, которая позволяет достичь определённой степени независимости.

2. **Функциональная компетентность (знание своего дела).** Человек стремится быть непревзойдённым специалистом, уметь решать самые сложные проблемы. Для этого он ориентируется, прежде всего, на профессиональный рост, а должностное продвижение рассматривает как его следствие. К материальной стороне дела такие люди в основном безразличны, зато высоко ценят внешнее признание: авторитет, почётные звания и т.п. Цель – заниматься видом деятельности или иметь должность, которая соответствует самооценке и поэтому доставляет моральное удовлетворение.

3. **Безопасность и стабильность.** Карьерой работников управляет стремление сохранить и упрочить своё положение в организации, поэтому в качестве основной задачи они рассматривают получение должности, дающей такие гарантии. Цель – занимать работу или должность, которая усиливает ваши возможности и развивает их.

4. **Обладание властью.** Человеком движет стремление к власти ради неё самой, к привилегиям, которые с ней связаны, статусным символам (кабинет, персональный автомобиль), важной и ответственной работе. Всё это обеспечивается быстрым продвижением по служебной лестнице и занятием высокой должности.

5. **Предпринимательская креативность (возможность творить).** Людьюми руководит стремление создавать или организовывать что-то новое. Им хочется, например, создать лучшую фирму, стать лидерами на рынке и т.п. Возможность для этого предоставляет высокая должность. Цель – иметь работу или должность, которая носит творческий характер.

6. **Потребность в первенстве.** Человек стремится к карьере ради того, чтобы показать себя всегда и везде первым, «обойти» своих коллег.

7. **Материальное благосостояние.** Людьюми руководит желание получить должность, связанную с высокой заработной платой или иными формами вознаграждения. Цель – иметь работу или должность, хорошо оплачиваемую или позволяющую одновременно получать большие побочные доходы.

8. **Обеспечение здоровых условий жизни.** Работником движет стремление достичь должности, которая предполагает выполнение служебных обязанностей в благоприятных условиях. Например, вполне понятно, когда начальник литейного цеха завода стремится стать заместителем директора предприятия и уйти с экологически вредного производства, а руководитель филиала, находящегося за Полярным кругом, добивается должности, позволяющей быть поближе к югу. Цель – получить работу или должность, соответствующую самооценке, в местности, природные условия которой благоприятно действуют на состояние здоровья и позволяют организовать хороший отдых.

9. **Стиль жизни.** Люди ставят перед собой задачу интегрировать, с одной стороны, свои интересы как работников, а с другой стороны, потребности собственной семьи. Цель – иметь работу или должность, позволяющую заниматься воспитанием детей или домашним хозяйством, или иметь работу или должность, которая позволяет продолжать активное обучение.

С возрастом, ростом квалификации, достижением определённого благосостояния цели и мотивы карьеры обычно меняются. Поэтому на разных этапах карьеры человек удовлетворяет различные потребности (табл. 3.1).

3.1. Этапы карьеры менеджера и потребности

№ п/п	Этапы карьеры	Потребности достижения цели	Моральные потребности	Физиологические и материальные потребности
1	Предварительный	Учёба, испытания на разных работах	Начало самоутверждения	Безопасность существования
2	Становления	Освоение работы, развитие навыков, формирование квалифицированного специалиста или руководителя	Самоутверждение, начало достижения независимости	Безопасность существования, здоровье, нормальный уровень оплаты труда
3	Продвижения	Продвижение по служебной лестнице, приобретение новых навыков и опыта, рост квалификации	Рост самоутверждения, достижение успеха. Выражение большей независимости, начало самовыражения	Здоровье, высокий уровень оплаты труда
4	Сохранения	Пик совершенствования квалификации специалиста или руководителя. Повышение своей квалификации. Обучение молодёжи	Стабилизация независимости, рост самовыражения, начало уважения	Повышение уровня оплаты труда, интерес к другим источникам дохода
5	Завершения	Приготовление к уходу на пенсию. Подготовка себе смены и к новому виду деятельности на пенсии	Стабилизация самовыражения, рост уважения	Сохранение уровня оплаты труда и повышение интереса к другим источникам дохода
6	Пенсионный	Занятие новым видом деятельности	Самовыражение в новой сфере деятельности, стабилизация уважения	Размер пенсии, другие источники дохода, здоровье

3.3. УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ

Управление карьерой – это двусторонний процесс, с одной стороны, это деятельность организации в составе кадровой службы, а с другой стороны, это непосредственные действия самого работника по формированию личного плана карьеры.

Планирование карьеры – это разработка наиболее вероятной системы замещения должностей для конкретного руководителя или специалиста за время его работы. Оно выступает альтернативой стихийным перемещениям работника.

Управление карьерой в организации – это вид деятельности руководителей и службы управления персоналом по целенаправленному развитию способностей каждого работника, накоплению им профессионального опыта и рациональному использованию его потенциала как в его собственных интересах, так и в интересах организации (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Цели HR в управлении карьерой в организации

3.4. МОДЕЛИ КАРЬЕРЫ

В практике управления персоналом широкое применение нашли четыре модели карьерного роста и их многообразные варианты.

1. **«Трамплин»**. Широко распространена среди руководителей и специалистов, жизненный путь которых состоит из длительного подъёма по служебной лестнице с постепенным ростом их потенциала, знаний, опыта и квалификации. На определённом этапе менеджер занимает высшую для него должность и старается удержаться в ней в течение длительного времени. А потом «прыжок с трамплина» ввиду ухода на пенсию. Карьера «трамплин» наиболее характерна для руководителей периода застоя в экономике, когда многие должности в центральных органах и на предприятиях занимались одними людьми по 20 – 25 лет.

Главный недостаток модели служебной карьеры «трамплин» в том, что практически не используется опыт руководителя после его увольнения с должности директора предприятия.

2. **«Лестница»**. С ростом квалификации, творческого потенциала и производственного опыта руководитель или специалист поднимается по служебной лестнице. Каждую новую должность работник занимает после повышения квалификации. Верхней ступеньки служебной карьеры

еры работник достигнет в период максимального потенциала, когда накоплен большой опыт и приобретены высокая квалификация, широота кругозора, профессиональные знания и умения. После занятия верхней должности начинается планомерный спуск по служебной лестнице с выполнением менее интенсивной работы, не требующей принятия сложных решений в экстремальных ситуациях руководства большим коллективом. Однако вклад руководителя и специалиста в качестве консультанта ценен для предприятия. Психологически эта модель очень неудобна для первых руководителей из-за их нежелания уходить с «первых ролей». Поэтому она должна поддерживаться вышестоящим органом управления (советом директоров, правлением) с гуманных позиций сохранения здоровья и работоспособности работника. Эта модель карьеры наиболее оптимальна с точки зрения использования трудового потенциала руководителя и рекомендуется как основная.

3. **«Перекупье»**. Предполагает по истечении определённого фиксированного или переменного срока работы прохождение руководителем или специалистом комплексной оценки (аттестации), по результатам которой принимается решение о повышении, перемещении или понижении в должности. Эта карьера может быть рекомендована для совместных предприятий и зарубежных фирм, применяющих трудовой договор в форме контракта. По своей философии это американская модель карьеры, ориентированная на индивидуализм человека.

4. **«Змея»**. Предусматривает работу в самых различных должностях, что позволяет руководителю приобрести разносторонний практический опыт и выявить его потенциал и склонности к определённой производственной деятельности. В соответствии с моделью развития карьеры определяется план карьерного роста работника, который включает:

- долгосрочные цели сотрудника (его надежды на карьеру) и следующий этап плана профессионального роста (краткосрочная задача);
- наиболее важные потребности в усовершенствовании знаний и опыта для достижения следующего этапа профессионального роста;
- задания сотруднику на следующий год, обеспечивающие переход к следующему этапу профессионального роста и реализацию долгосрочной модели (обучение, повышение квалификации, участие в проектах и пр.);
- обязательства фирмы по оказанию помощи сотруднику в подготовке к следующему этапу, обеспечивающему его профессиональный рост (обучение на фирме, оплата обучения за пределами фирмы, смена профессии, ротация и пр.).

План роста подписывается руководителем и подчинённым, его реализация рассматривается ими в течение года несколько раз.

4. ТЕХНОЛОГИЯ НАЙМА, ОЦЕНКИ И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА

Приём (найм) персонала – это ряд действий, предпринимаемых организацией для привлечения кандидатов, обладающих качествами, необходимыми организации для достижения своих стратегических целей.

Найм персонала как функция системы управления персоналом заключается в своевременном удовлетворении количественных и качественных, текущих и перспективных потребностей организации в персонале.

Схема найма работника в организацию приведена на рис. 4.1.

Найм на работу как комплекс организационных мероприятий включает все этапы набора кадров, а также оценку, отбор кадров и приём сотрудников на работу.

Подбор кадров – совокупность поэтапных мероприятий, направленных на изучение и оценку кандидатов с целью установления их пригодности для выполнения обязанностей по определённой должности, состоящая из следующих процедур: формирование плана потребности в персонале, разработка комплекса требований к кандидату на должность, сбор данных о кандидатах, внутренний и внешний поиск кандидатов.



Рис. 4.1. Схема найма работника в организацию

Отбор персонала – часть процесса найма персонала, связанная с выделением одного или нескольких кандидатов на вакантную должность среди общего числа людей, претендующих на данную должность.

Этапы замещения вакантной должности специалиста или руководителя:

- 1) разработка требований к должности; в результате дальнейший поиск ограничивается претендентами, имеющими необходимую квалификацию для указанной работы;

- 2) широкий поиск претендентов; ставится задача привлечь для участия в конкурсе как можно больше кандидатов, отвечающих минимальным требованиям;

- 3) проверка претендентов с использованием ряда формальных методов в целях отсева худших, проводимая кадровой службой;

- 4) отбор на должность из числа нескольких лучших кандидатур; обычно осуществляется руководителем с учётом заключения кадровых служб и данных различных проверок и испытаний.

Отбор кандидатов на вакантную должность осуществляется из числа претендентов на вакантную должность руководителя или специалиста управления с помощью оценки деловых и личностных качеств кандидатов. При этом используются специальные методики, которые учитывают систему деловых и личностных характеристик, охватывающих следующие группы качеств (табл. 4.1).

Многие компании рано или поздно сталкиваются с проблемой **оценки персонала**. Ведь для успешного развития любой структуре необходимо постоянно совершенствоваться, знать свои перспективы и исправлять ошибки.

Оценка персонала даёт возможность руководителям или кадровым службам более эффективно проводить кадровую политику, совершенствоваться, привлекать новых сотрудников вместо тех, которые не справляются со своими обязанностями, и тем самым делать работу более качественной.

Оценка персонала – это система выявления определённых характеристик сотрудников, которые потом помогают руководителю в принятии управленческих решений, направленных на увеличение результативности подчинённых.

Обычно оценка персонала проводится по трём направлениям:

- 1) оценка квалификации сотрудника – выявляются характеристики эталона и сравниваются с конкретным человеком;

- 2) анализ результатов работы – оценивают качество выполненных работ;

4.1. Система деловых и личностных характеристик при отборе кандидатов на вакантную должность

Номер группы	Группа личностных характеристик	Качества
Первая	Общественно-гражданская зрелость	Способность подчинять личные интересы общественным; умение прислушиваться к критике, быть самокритичным; активное участие в общественной деятельности; обладание высоким уровнем политической грамотности
Вторая	Отношение к труду	Чувство личной ответственности за порученное дело; чуткое и внимательное отношение к людям; трудолюбие; личная дисциплинированность и требовательность к соблюдению дисциплины другими; уровень эстетики работы
Третья	Уровень знаний и опыт работы	Наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности; знание объективных основ управления производством; знание передовых методов руководства; стаж работы в данной организации (в том числе в руководящей должности)
Четвёртая	Организаторские способности	Умение организовать систему управления, свой труд; владение передовыми методами руководства; умение проводить деловые совещания; способность к самооценке своих возможностей и своего труда; способность к оценке возможностей и труда других
Пятая	Умение работать с людьми	Умение работать с подчинёнными; работать с руководителями разных организаций; создавать сплочённый коллектив; подобрать, расставить и закрепить кадры

Продолжение табл. 4.1

Номер группы	Группа личностных характеристик	Качества
Шестая	Умение работать с документами и информацией	Умение коротко и ясно формулировать цели; умение составлять деловые письма, приказы, распоряжения, чётко формулировать поручения, выдавать задания; знание возможностей современной техники управления и умение использовать её в своём труде, умение читать документы
Седьмая	Умение своевременно принимать и реализовывать решения	Умение своевременно принимать решения; способность обеспечить контроль за исполнением решений; умение быстро ориентироваться в сложной обстановке, разрешать конфликтные ситуации; способность к соблюдению психогигиены, умение владеть собой; уверенность в себе
Восьмая	Способность увидеть и поддержать инновации	Умение увидеть новое, распознавать и поддерживать новаторов, энтузиастов и рационализаторов, распознавать и нейтрализовать скептиков, консерваторов, ретроградов и авантюристов; инициативность; смелость и решительность в поддержании и внедрении нововведений; мужество и способность идти на обоснованный риск
Девятая	Морально-этические черты характера	Честность, добросовестность, порядочность, принципиальность; уравновешенность, выдержанность, вежливость; настойчивость; общительность, обаятельность; скромность, простота; опрятность и аккуратность внешнего вида, хорошее здоровье

3) оценка сотрудника как личности – выявляются личностные характеристики и сравниваются с идеальными для данного места.

Если вообще говорить о построении системы оценки в компании, то очень важно помнить три основные особенности:

- 1) оценка должна проводиться регулярно;
- 2) она должна иметь чётко очерченную цель;
- 3) система оценивания должна быть прозрачной для всех и основываться на общепонятных критериях.

Сама система оценки персонала – это целый ряд действий и мероприятий, направленных на оценку сотрудников и носящих постоянный характер.

Данная система, чтобы быть эффективной, должна базироваться на основной и универсальной схеме проведения данной оценки.

Первое, что необходимо сделать, – это выявить потребности компании в оценке персонала и на их основе сформировать чёткие цели, которые будут преследоваться при проведении оценки сотрудников. Среди основных целей обычно выделяется мониторинг социального климата в коллективе, оценка качества работы и степень соответствия квалификации человека занимаемой должности.

Вторым этапом является определение предмета оценки, т.е. кого оценивать. В зависимости от целей определяется та целевая аудитория, в информации о которой предприятие нуждается в первую очередь.

Затем следует определение критериев, по которым будет проводиться оценка.

Для этого необходимы профессионалы в данной отрасли, которые смогут выделить наиболее приемлемые характеристики для каждой конкретной должности.

После выбора критериев необходимо исходя из них выбрать метод оценки. Выбор самого метода также проводится в зависимости от некоторых критериев, среди которых соответствие целям, поставленным вначале, степень затратности того или иного подходящего метода, объективность, которая лучше всего выражается в количественных характеристиках, понятность для оцениваемых и востребованность, т.е. результаты действительно должны быть нужными.

Следующим этапом системы оценки персонала называют подготовительный этап. Тут необходимо выполнить ряд действий, которые помогут в проведении самой оценки:

- создание внутренней нормативной базы для оценки – разработка положений, регламентов;
- обучение того персонала, который будет непосредственно проводить оценку;

- информирование персонала о предстоящей оценке и её позитивах.

После этого система оценки вступает в свой основной этап – собственно проведение самой оценки, реализация всего проекта.

Затем необходимо проанализировать всю собранную в результате оценки информацию на предмет её актуальности и качества самой системы.

Завершающим этапом реализации системы оценки является действие – принятие управленческих решений в отношении тех людей, которых оценивали, повышение, понижение, обучение.

В целом методы оценки персонала приведены в табл. 4.2.

4.2. Методы оценки персонала

№ п/п	Название метода	Краткое описание метода
1	Биографический метод	Оценка работника по биографическим данным
2	Произвольные устные или письменные характеристики	Устное или письменное описание того, что собой представляет работник и как он себя проявляет (включая достижения и упущения)
3	Оценка по результатам	Устное или письменное описание конкретной работы, выполняемой работником
4	Метод групповой дискуссии	Постановка, обсуждение и решение проблемы в группе, в ходе которых оцениваются знания, личностные черты и другие качества работника
5	Метод эталона	Оценка относительно наилучшего работника, выбранного за эталон
6	Матричный метод	Сравнение фактических качеств работника с набором желательных качеств (происходит в матричной форме)
7	Методы свободного и принудительного выбора оценочных характеристик по готовым формам	Сравнение фактических качеств, которыми обладает оцениваемый, с перечнем качеств, представленных в заранее разработанной форме

Продолжение табл. 4.2

№ п/п	Название метода	Краткое описание метода
8	Метод суммируемых оценок	Определение степени проявления у работников тех или иных качеств путём проставления по определённой шкале экспертных оценок
9	Метод заданной группировки работников	Под заданную модель требований к работнику подбирается подходящий кандидат или под заданную ролевую структуру рабочей группы подбираются конкретные люди
10	Тестирование	Определение знаний, умений, способностей и других характеристик на основе специальных тестов
11	Ранжирование	Определение экспертным или другим путём ранга (места), оцениваемого среди других работников, и расположение всех оцениваемых по порядку убывания рангов
12	Метод попарных сравнений	Попарное сравнение оцениваемых между собой по определённым качествам и последующее математическое ранжирование по порядку убывания
13	Метод заданной балльной оценки	Начисление (снижение) определённого количества баллов за те или иные достижения (упущения)
14	Метод свободной балльной оценки	То же при осуществлении не на нормативной основе, а в разовом порядке
15	Метод графического профиля	Вместо условных оценочных измерителей используется графическая форма оценок (профиль) ломаной линии, соединяющей количественные значения (точки) по различным качествам оцениваемого. Метод позволяет проводить наглядное сравнение оцениваемого с профилем «идеального» работника, а также сравнить между собой различных работников

Продолжение табл. 4.2

№ п/п	Название метода	Краткое описание метода
16	Коэффициентный метод	Выделяются факторы оценки и определяются нормативные значения этих факторов для разных групп оцениваемых. Фактический результат соотносится с нормативом, в итоге получаются различные коэффициенты, дающие возможность проводить сопоставление и оценку работников
17	Метод критического инцидента	Оценивается, как вёл себя работник в критической ситуации (принятие ответственного решения, разрешение незнакомой проблемы, преодоление сложной ситуации и др.)
18	Метод свободного или индивидуального обсуждения	В свободной форме или по заранее составленной программе проводится обсуждение с оцениванием планов и практических результатов работы кандидата, сотрудника
19	Метод самооценок и самоотчётов	Письменная или устная самооценка перед коллективом. При благоприятном морально-психологическом климате в коллективе метод способствует принятию напряжённых обязательств и повышению моральной ответственности
20	Метод шкалирования	Значение показателя оценки по шкале устанавливается для каждого сотрудника
21	Метод упорядочения рангов	Несколько оценок расставляют в ранжированный ряд относительно одного значения
22	Метод альтернативных характеристик	Отдельный работник характеризуется с точки зрения наличия или отсутствия того или иного качества

5. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

5.1. ПОНЯТИЕ МОТИВАЦИИ

Стимул (лат. stimulus – стрекало, погонялка) – внешнее побуждение к действию, толчок, побудительная причина.

Стимул – физический агент (раздражитель), воздействующий на орган чувств (рецептор).

Мотив (лат. moveo – двигаю) – это материальный или идеальный предмет, достижение которого выступает смыслом деятельности. В таблице 5.1 приведены виды мотивов.

5.1. Виды мотивов

Группа мотивов	Виды мотивов
I. Мотивы, основанные на удовлетворении низших потребностей (физиологических и экзистенциальных)	• Материальный мотив – ожидание получения материального поощрения. • Мотив безопасности – стремление избежать физической и иной опасности (экономической, административной)
II. Мотивы, основанные на удовлетворении социально-психологических потребностей	• Коллективистский мотив – реализация потребности в принадлежности, внимании, общении. • Патерналистский мотив – ожидание получения от предприятия важных жизненных благ, не связанных с величиной трудового вклада
III. Мотивы, основанные на удовлетворении социальных потребностей	• Достижительный мотив – стремление к должностному, служебному, профессиональному продвижению. • Соревновательный мотив – желание быть лучше или не хуже других коллег по работе. • Профессионально-содержательный мотив – ориентация на интересное, творческое содержание труда, позволяющее раскрыть свои способности

Группа мотивов	Виды мотивов
IV. Мотивы, основанные на удовлетворении высших потребностей (духовных), актуализирующихся в условиях сотрудничества работника с организацией	• Мотив творческого сотрудничества – стремление к взаимодействию с управлением предприятия с целью совместного поиска лучших решений в области организации производства и труда. • Корпоративно-идентификационный мотив – основанный на партнёрских отношениях работника и работодателя. На этом уровне у работника проявляется заинтересованность в достижении целей организации и участие в обеспечении её успешной работы

Мотивация – процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации.

Система мотивации – это взаимосвязь материальных и нематериальных стимулов, цель которых состоит в обеспечении качественно-го и высокопроизводительного труда сотрудников компании, а также в привлечении талантливых специалистов и их удержании. Другими словами, цели можно обозначить следующим образом:

- привлечение новых сотрудников;
- вовлечение в рабочий процесс и раскрытие их потенциала;
- удержание талантливых сотрудников.

Выделяют следующие виды мотивации:

1. **Внешняя мотивация** (экстрисивная) – мотивация, не связанная с содержанием определённой деятельности, но обусловленная внешними по отношению к субъекту обстоятельствами.

2. **Внутренняя мотивация** (интринсивная) – мотивация, связанная не с внешними обстоятельствами, а с самим содержанием деятельности.

3. **Положительная и отрицательная мотивация.** Мотивация, основанная на положительных стимулах, называется положительной. Мотивация, основанная на отрицательных стимулах, называется отрицательной.

Например, конструкция «если я наведу порядок на столе, я получу конфету» или «если я не буду баловаться, то получу конфету» является положительной мотивацией. Конструкция «если я наведу порядок

на столе, то меня не накажут» или «если я не буду баловаться, то меня не накажут» является отрицательной мотивацией.

4. **Устойчивая и неустойчивая мотивация.** Устойчивой считается мотивация, которая основана на нуждах человека, так как она не требует дополнительного подкрепления.

Различают два основных типа мотивации: «от» и «к», или «**метод кнута и пряника**». Также различают:

- индивидуальные мотивации, направленные на поддержание гомеостаза (голод, жажда, избегание боли, стремление к температурному оптимуму и т.д.);
- групповые (забота о потомстве, поиск места в групповой иерархии, поддержание присущей данному виду структуры сообщества и т.п.);
- познавательные (исследовательское поведение, игровая деятельность).

5. **Негативная мотивация** – побуждения, вызванные осознанием возможных неприятностей, неудобств, наказаний, которые могут последовать в случае невыполнения деятельности.

Например, школьника к учёбе могут побуждать требования и угрозы родителей, боязнь получить неудовлетворительные оценки.

Формы негативных санкций, которые можно применять и которые способны актуализировать негативную мотивацию, разнообразны:

- вербальное (словесное) наказание (осуждение, замечание и т.п.);
- материальные санкции (штраф, лишение привилегий, стипендии);
- социальная изоляция (пренебрежение, игнорирование, неприятие группой, социальный остракизм);
- лишение свободы;
- физическое наказание.

5.2. КЛАССИФИКАЦИЯ СОВРЕМЕННЫХ ТЕОРИЙ МОТИВАЦИИ

Первоначальные теории мотивации

Основаны на применении простых стимулов принуждения и материального и морального поощрения работников. Авторы: МакГрегор, В. Оучи, В. Зигерт, Л. Ланг.

Широко известна теория «кнута» и «пряника» (положительной и отрицательной мотивации), согласно которой сотрудники чётко знают, за что они могут быть поощрены, а за что наказаны.

Развитием теории «кнута» и «пряника» является теория «Х» и «Y» Д. МакГрегора. Эта теория включает две противоположные концепции (табл. 5.2).

5.2. Сравнение теорий «Х» и «У»

«Х»	«У»
• в мотивах преобладают биологические потребности; • человек не любит работать, поэтому труд необходимо нормировать, а людей принуждать к работе; • человек предпочитает работать, чтобы им управляли, старается не брать на себя ответственность, имеет относительно низкие амбиции и желает находиться в безопасной ситуации; • качество работы низкое, поэтому нужен постоянный строгий контроль	• в мотивах преобладают социальные потребности и желание хорошо работать; • для человека работа может быть источником удовольствия, а может быть наказанием в зависимости от условий; • обычно человек готов брать на себя ответственность; • многим людям присуща готовность использовать свои знания и опыт в трудовой деятельности; • внешние контакты и угроза наказания не являются главными стимулами; • наиболее важное вознаграждение связано с удовлетворением потребностей в самовыражении
Главный стимул: принуждение. Вспомогательный стимул: материальное поощрение	Главные стимулы: самоутверждение; моральное и материальное поощрение. Вспомогательный стимул: принуждение

Согласно теории «Х» и «У» при мотивации сотрудников необходимо учитывать состояние уровня их сознания. Менеджеры должны стремиться развивать группу, если она недостаточно мотивирована, от состояния «Х» к состоянию «У».

Теория «У» получила развитие в трудах В. Зигерта и Л. Ланга, которые отмечали важность информированности, свободы действий и значимость рабочего места сотрудника для мотивации его трудовой деятельности.

Дальнейшее развитие теории «Х» и «У» получила в трудах В. Оучи, который обосновал важность коллектива при мотивации. Основными положениями теории мотивации «Z» В. Оучи являются положения о сочетании социальных и биологических потребностей в

мотивах работников и их предпочтении работать в группе и применять групповой метод принятия решения.

Таким образом, хороший работник предпочитает работать в группе и иметь стабильные цели деятельности на длительную перспективу.

Работники, описываемые теориями «X», «Y» и «Z», образуют различные группы людей и предпочитают различные мотивы поведения и стимулы побуждения к труду. На предприятии, как правило, представлены все типы людей, и применение той или иной концепции мотивации определяется удельным весом работников конкретного типа в группе.

Содержательные теории мотивации

Основаны на идентификации потребностей, которые заставляют людей действовать определённым образом. Наиболее известными являются теории А. Маслоу, К. Альдерфера, Д. МакКлелланда, Ф. Герцберга. Каждый из авторов предлагает свою классификацию потребностей, оказывающих наибольшее влияние на трудовую деятельность человека. Согласно содержательным теориям управление мотивацией трудовой деятельности заключается в выявлении доминирующей потребности человека и разработке мер по её удовлетворению (рис. 5.1).

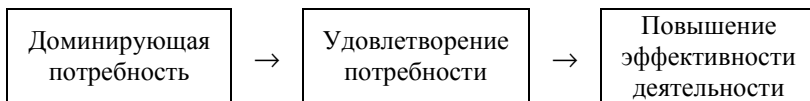


Рис. 5.1. Схема мотивации

Теория иерархии потребностей А. Маслоу. Согласно этой теории человеческое поведение определяется потребностями, которые можно разделить на пять групп и расположить в виде строго иерархической структуры (рис. 5.2).

По определению А. Маслоу человек – «вечно хотящее существо»: когда удовлетворяется более низкая потребность, доминирующей становится более высокая. Следовательно, по силе воздействия на поведение работника доминирующими будут потребности, расположенные непосредственно выше только удовлетворённых потребностей.

Однако, как показывает практика, иерархические уровни не являются дискретными ступенями. Люди, как правило, начинают искать своё место в сообществе задолго до того, как будут обеспечены их потребности в безопасности или полностью удовлетворены физиологические потребности.

Ступени потребности		Пути удовлетворения		Управление мотивацией
Претворение в жизнь своего потенциала	→	Реализация своего потенциала. Рост и увеличение количества знаний. Расширение области полномочий	→	Предоставление работы, соответствующей структуре личности. Творческие задания
↑				
Потребность признания и самоутверждения	→	Компетентность в своей профессии. Самостоятельность. Право принимать решения. Уважение	→	Делегирование полномочий, планирование карьеры, формы морального поощрения
↑				
Потребность принадлежности и причастности	→	Быть признанным в родственном сообществе	→	Партнёрство, морально-психологический климат
↑				
Потребность в безопасности	→	Долгосрочное обеспечение денежного дохода с целью удовлетворения физиологических потребностей. Гарантия рабочего места на длительный срок	→	Пакет социальных льгот. Непривлечение работников к действиям, связанным с риском
↑				
Физиологические потребности	→	Питание. Квартира. Одежда	→	Системы оплаты труда, материального поощрения

Рис. 5.2. Теория иерархии потребностей А. Маслоу

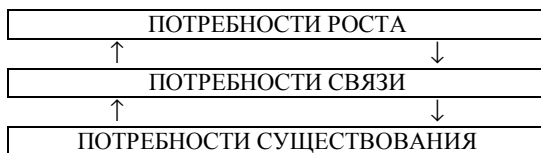


Рис. 5.3. Схема мотивации по К. Альдерферу

Теория К. Альдерфера. Клейтон Альдерфер объединил потребности человека в три группы (рис. 5.3):

- 1) потребности существования;
- 2) потребности связи;
- 3) потребности роста.

Группы потребностей данной теории соотносятся с группами потребностей теории А. Маслоу. Потребности существования включают в себя потребности безопасности и физиологические потребности; группа потребностей связи – потребности принадлежности и причастности; потребности роста – потребности самовыражения.

Однако, в отличие от теории А. Маслоу, К. Альдерфер считает, что движение идёт в обе стороны: наверх, если не удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня.

Процесс движения вверх по уровням потребностей К. Альдерфер называет процессом удовлетворения потребностей, а процесс движения вниз – процессом фрустрации, т.е. поражения в стремлении удовлетворить потребность.

Теория потребностей Д. МакКлелланда. МакКлелланд Д. выделяет три потребности, оказывающие наибольшее влияние на эффективность труда работника: власти, успеха, причастности (табл. 5.3).

5.3. Схема мотивации по Д. МакКлелланду

Потребности	Краткая характеристика	Управление мотивацией
Соучастия	Стремление к дружеским отношениям, активному взаимодействию с коллегами и клиентами	Предоставление работы с широкими коммуникационными возможностями и постоянное информирование о реакции окружающих на их действия
Достижения	Стремление к самостоятельности в работе, личной ответственности за полученный результат	Делегирование полномочий, самостоятельный участок работы
Властвования	Стремление к воздействию на других людей, контролю ресурсов и процессов	Включение в резерв кадров, планирование карьеры, обучение

Теория мотивации Ф. Герцберга. В литературе теорию мотивации Ф. Герцберга часто называют теорией мотивационной гигиены или теорией «социального человека».

Герцберг Ф. выделил две группы побудительных мотивов активизации трудовой деятельности человека: гигиенические и мотивационные (табл. 5.4).

Гигиенические мотивы – это мотивы, создающие настрой на труд, они могут быть как мотиваторами, так и демотиваторами трудовой деятельности.

Цель менеджера заключается в создании таких условий, чтобы гигиенические факторы стали мотиваторами трудовой деятельности. К мотивирующим факторам Ф. Герцберг относит то, что всегда способствует повышению эффективности труда работников.

5.4. Схема мотивации по Ф. Герцбергу

Гигиенические факторы	Мотивирующие факторы (мотиваторы)
• зарплата; • социальные блага; • условия работы; • статус; • климат на предприятии; • рабочая атмосфера, обстановка; • отношение к начальству и к коллегам	• интересная работа: увлекательная постановка вопросов, многосторонность, возможность повысить свои знания; • самостоятельность и полномочия, свой участок работы; • возможность добиться ощутимых результатов; • признание достижений, выражающееся в увеличении дохода, полномочий, степени трудности поставленных задач; • профессиональное обучение и повышение квалификации как непрерывный процесс

Следовательно, если устранить факторы недовольства работника трудовым окружением, то можно формировать мотивы его трудовой деятельности, используя факторы удовлетворённости трудом (табл. 5.5).

5.5. Принципы обогащения содержания работы по Ф. Герцбергу

Принцип	Задействованные факторы мотивации
1. Отмените некоторые виды контроля, сохранив ответственность	Ответственность и чувство достижения
2. Повысьте ответственность работников за результаты их работы	Ответственность и признание

Продолжение табл. 5.5

Принцип	Задействованные факторы мотивации
3. Выделите работнику целостный блок работы (деталь, отдел и др.)	Ответственность, чувство достижения и признания
4. Предоставьте работнику дополнительные полномочия	Ответственность, чувство достижения и признания
5. Периодически советуйтесь с самим работником, а не с его непосредственным начальником	Внутреннее признание, самоуважение
6. Предлагайте работнику новые, всё более трудные задачи	Профессиональный рост и обучение
7. Поручайте работникам задания, требующие особых знаний и навыков	Ответственность, профессиональный рост и обучение

Группы потребностей, предложенные разными авторами содержательных теорий, достаточно наглядно между собой соотносятся (рис. 5.4).

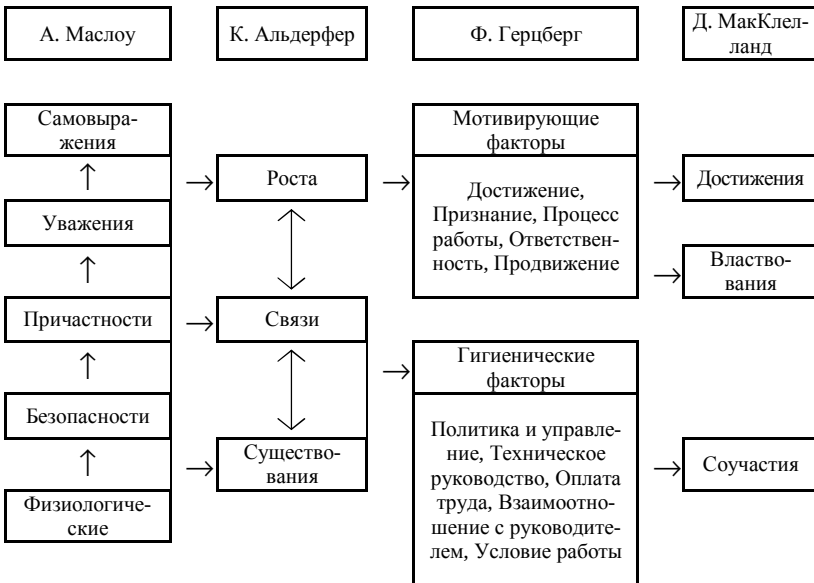


Рис. 5.4. Соотношение теорий

Процессуальные теории мотивации

Основаны на предположении, что поведение личности является функцией восприятия и ожиданий, связанных с конкретной ситуацией, и возможных последствий выбранного типа поведения. Авторы: В. Врум, С. Адамс, Б. Скиннер, Э. Лоулер.

Теория ожидания В. Врума. Основана на положении, что чем больше оправдываются ожидания сотрудника, тем более эффективным будет его труд. Врум В. выделяет три основных ожидания сотрудника в процессе труда: чтобы его трудовые усилия приносили конкретные результаты, согласно которым он будет получать вознаграждение, которое будет ожидаемым (рис. 5.5).

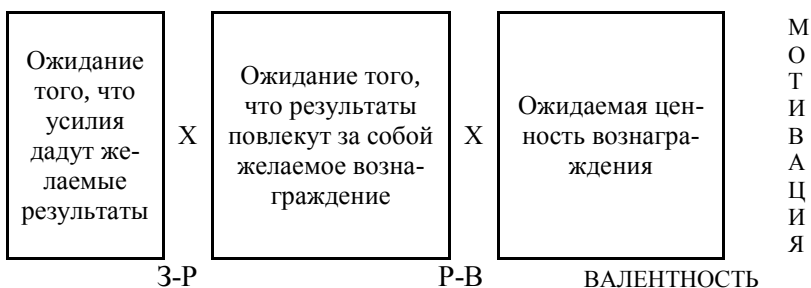


Рис. 5.5. Схема мотивации по В. Вруму

Валентность – предполагаемая степень относительного удовлетворения (неудовлетворения), возникающая при получении вознаграждения. Если прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами нет, то мотивация будет ослабевать.

Теория справедливости С. Адамса. Согласно теории справедливости люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям, а затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу.

Если сравнение показывает, что коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у сотрудника возникает психологическое напряжение, для восстановления справедливости необходимо либо изменить уровень затрачиваемых усилий, либо изменить вознаграждение.

Специалисты отмечают, что обычно, когда люди считают, что им не доплачивают, они начинают работать менее интенсивно. Если же считают, что им переплачивают, они менее склонны изменять своё поведение и деятельность.

Теория усиления мотивации Б. Скиннера. Показывает зависимость мотивации сотрудников от их прошлого опыта.

Согласно теории Б. Скиннера наличие стимулов вызывает определённое поведение человека, в зависимости от последствий которого оно повторяется или нет. Неоднократные повторения одних и тех же результатов приводят к формированию у человека определённой поведенческой установки.

Модель Портера–Лоулера. Портер Л. и Лоулер Э. в своей теории мотивации соединили элементы теории ожидания и теории справедливости (рис. 5.6).

Согласно модели достигнутые результаты зависят от приложенных усилий, способностей и характерных особенностей человека, а также от осознания им своей роли в процессе труда. Уровень затрачиваемых усилий в свою очередь зависит от ценности вознаграждения и того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением. Достижение требуемого уровня результативности может повлечь внутренние вознаграждения (чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности и самоуважения) и внешние вознаграждения (похвала руководителя, премия, продвижение по службе).

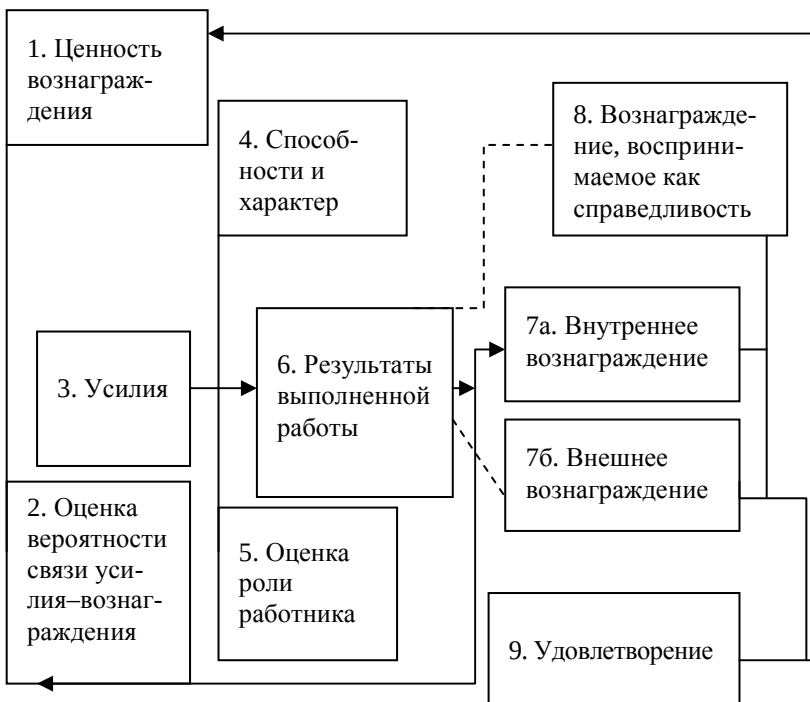


Рис. 5.6. Модель Портера–Лоулера

Удовлетворение – это результат внешних и внутренних вознаграждений с учётом их справедливости. Без удовлетворения не может быть эффективной работы.

Теория трудовой мотивации Д. Аткинсона. Основана на положении, что поведение работника является результатом взаимодействия индивидуальных качеств личности и ситуации, её восприятия. Каждый человек имеет два мотива – мотив успеха (M_y) и мотив, побуждающий избегать неудач (M_n). Эти мотивы достаточно стабильны и формируются в процессе обучения и работы, в них проявляется стремление человека к определённому уровню удовлетворения потребностей.

Помимо личностных качеств на поведение человека влияют две ситуативные переменные: вероятность успеха, с которой работник ожидает завершения своей деятельности (V_y), и привлекательность успеха (ценность стимула) для индивида (P_y). При этом привлекательность успеха прямо связана с вероятностью успеха по формуле 1:

Формула 1

$$P_y = 1 - V_y.$$

Таким образом, чем выше вероятность успеха, тем ниже его привлекательность.

Стремление к успеху (C_y), которое выражает силу мотивации, можно выразить формулой 2:

Формула 2

$$C_y = M_y \cdot V_y \cdot P_y.$$

Согласно этой формуле стремление к успеху будет максимальным при вероятности успеха 0,5, так как произведение $V_y \cdot P_y$ в данном случае максимальное. Но, определяя стремление к успеху, необходимо учитывать и мотив успеха, который у разных сотрудников выражен неодинаково.

Любая конкретная ситуация активизирует мотив успеха и одновременно мотив, побуждающий избегать неудач M_n . При этом сумма вероятности ожидания успеха V_y и вероятности неудачи V_n равна 1.

Согласно теории Д. Аткинсона лица, в большей мере ориентированные на успех, предпочитают задания средней сложности, так как в этом случае ниже степень риска, хотя и меньше привлекательность успеха. В то же время работники, которые приемлют неудачу ради высокой привлекательности возможного достижения цели, предпочитают экстремальные задачи по принципу «пан или пропал», подобные работники относятся к так называемому «рисковому» типу личности. Первой группе работников целесообразно поручить те задания, которые обязательно надо выполнить в отведённые сроки, вторую же группу сотрудников лучше использовать при необходимости поиска нетипичных решений.

При анализе персонала целесообразно разделять сотрудников на различные типы трудовой мотивации: мотивация достижения и мотивация избегания (табл. 5.6).

В современной практике при разработке мотивационных программ применяются нематериальные и материальные инструменты, сравнительный анализ которых приведен в табл. 5.7.

Особый интерес на сегодняшнем этапе вызывают гибкие системы оплаты труда – **«Pay for Performance» (PFP)** – «оплата за исполнение».

Под PFP понимается применение любых схем оплаты труда, при которых вознаграждение, получаемое работником, зависит от индивидуальных и групповых различий в выполняемой работе.

Наиболее распространённые типы систем оплаты труда:

1. Комиссионные – могут использоваться как в сочетании с базовым окладом, так и независимо от него, полностью составляя заработную плату сотрудника.

2. Денежные выплаты за выполнение поставленных целей – распространённый тип PFP-планов (по некоторым данным, указанную схему вознаграждения используют 61% компаний, применяющих PFP). При этой схеме выплата премий осуществляется при достижении работником (или отделом) определённых, заранее установленных критериев. Такими критериями могут быть экономические показатели (объём продаж, количество сделок и др.), показатели качества (отсутствие рекламаций), оценка сотрудника другими лицами (проведение аттестаций). Каждая компания устанавливает собственные цели, и иногда они бывают необычны.

3. Специальные индивидуальные вознаграждения в качестве признания ценности сотрудника. Это могут быть:

- специальные премии, выплачиваемые сотрудникам за владение навыками, остро необходимыми компании в данный момент;
- премии за верность компании, ими удостаиваются сотрудники, проработавшие в организации определённое количество лет;
- премии «звёздам» компании, определение «звёздности» может изменяться в зависимости от насущной необходимости.

4. Программы разделения прибыли предполагают получение сотрудником определённого процента прибыли компании. Данная схема может использоваться как для индивидуального вознаграждения, так и для вознаграждения всех или группы сотрудников, в этом случае данная схема не только способ вознаграждения, но и способ психологического объединения сотрудников компании.

5. Акции и опционы на их покупку. При такой схеме формально сотрудник никаких выплат в форме «живых» денег не получает. Данную схему можно рассматривать как частный случай разделения прибыли.

5.6. Типы трудовой мотивации

Вид моти- вации	Тип моти- вации	Описание	
МОТИВАЦИЯ ДОСТИЖЕНИЯ	Инструментальная	Сама работа не является для такого работника сколько-нибудь значимой ценностью и рассматривается только как источник заработка и других благ, получаемых в качестве вознаграждения за труд. Но его интересуют не любые деньги, а именно заработок; поэтому он будет работать с максимальной отдачей на любой работе, если его труд будет справедливо и высоко (в его понимании) оплачиваться. Поэтому работник с инструментальным типом мотивации скорее позитивно отнесётся, например, к предложению поработать в худших условиях: для него это послужит основанием потребовать увеличения заработка как доплаты за неблагоприятные условия труда	
	Профессиональная	Работник этого типа ценит в работе её содержание, возможность проявить себя и доказать (не только окружающим, но и себе), что он может справиться с трудным заданием, которое не каждому по силам. Эти работники предпочитают самостоятельность в работе и отличаются развитым профессиональным достоинством. К руководителю чаще всего относится с известной долей иронии. Как правило, работник с профессиональным типом мотивации достаточно быстро становится лучшим специалистом в компании на данном типе рабочих мест	

Вид моти- вации	Тип моти- вации	Описание	
МОТИВАЦИЯ ДОСТИЖЕНИЯ	Патриотическая	Работников этого типа интересует участие в реализации общего, очень важного для организации дела. Им свойственна убежденность в своей нужности для организации, отличаются готовностью взвалить на себя дополнительную ответственность ради достижения результатов общего дела. Для них важно общественное признание участия в общих достижениях	
	Хозяйская	Выражается в добровольном принятии работником на себя полной ответственности за выполняемую работу. Работник с таким типом мотивации будет выполнять свою работу с максимальной отдачей, не настаивая на её особой интересности или высокой оплате, не требуя ни дополнительных указаний, ни постоянного контроля. Работник с преобладанием хозяйской мотивации, вероятно, самый эффективный в смысле соотношения затрат и результатов. Но хозяином очень трудно управлять – он суверенен и не только не нуждается в приказах или наказаниях (свойственных распространённому у нас административному стилю управления), но и не терпит их. Этот тип мотивации характерен прежде всего для людей, занятых предпринимательской деятельностью	

Вид моти- вации	Тип моти- вации	Описание	
МОТИВАЦИЯ ИЗБЕГАНИЯ	Избегательная	Работник этого типа обладает очень слабой мотивацией к эффективной работе. У него низкая квалификация, и он не стремится её повышать; он безответственен и старается избежать любой работы, связанной с личной ответственностью; он сам не проявляет никакой активности и негативно относится к активности других. Его основное стремление – минимизировать свои трудовые усилия на уровне, допустимом со стороны непосредственного руководителя. В силу этих качеств он как работник ценится невысоко, не может обеспечить себя своим трудом и смирился с этим. Соответственно, для улучшения своего положения и благосостояния ему остаётся надеяться только на благоприятное стечение обстоятельств и благосклонность руководителя и «халяву». Зато он удобен: ему можно поручить работу, на которую не согласятся работники других типов мотивации; он выступает за уравнильность и согласен на достаточно низкий заработок, лишь бы никто другой не получал существенно больше; он чрезвычайно зависим от руководителя и принимает эту зависимость как должное. Кроме того, работник с избегательной мотивацией – единственный, по отношению к которому административный стиль управления может быть эффективным, а потому оправданным	

5.7. Инструменты мотивации

Инструменты мотивации			
Нематериальные инструменты 		Материальные инструменты 	
Социальная мотивация 	Психологическая мотивация 	Компенсационная мотивация 	Денежная мотивация 
предоставление возможности развития и обучения, профессиональной и творческой самореализации • формирование и развитие кадрового резерва; • проведение внутренних конкурсов на замещение вакантных должностей; • оплата внешнего обучения; • формирование профессиональной библиотеки; • делегирование полномочий; • проведение профессиональных конкурсов для специалистов, инновационных конкурсов и ярмарок идей; • вовлечение работников в работу корпоративных СМИ	комплекс мероприятий для реализации потребности в признании и уважении • выражение работнику благодарности за достижения в устной форме, индивидуально и в присутствии других сотрудников компании; • объявление благодарности за достижения в Приказе генерального директора; • объявление благодарности за особые достижения в Приказе генерального директора с вручением Почётной грамоты или Благодарности и обязательным размещением информации в разделе «Доска Почёта» на внутреннем корпоративном сайте	• бесплатное питание/компенсация на питание; • оплачиваемый полис ДМС (добровольного медицинского страхования); • оплата мобильной связи/услуг интернет-провайдеров; • оплата проезда в общественном транспорте; • предоставление беспроцентной ссуды; • возможность приобретения со скидкой услуг или продукции компании; • предоставление льготных путёвок, частичная оплата отпускных расходов; • предоставление служебного транспорта, подарки к праздничным датам; • предоставление жилья	• основной оклад; • премиальные выплаты; • гратификация; • социальный пакет (оплата больничных листов, отпуска); • «белый заработок»; • гибкие системы оплаты труда

Продолжение табл. 5.7

создание комфортных условий для работника	комплекс мероприятий по реализации потребности принадлежности к команде и причастности к компании		
• оплата абонеента в спортивный зал, бассейн; • проведение корпоративных мероприятий; • организация питания; • удобное расположение офиса (к центру города, к основным транспортным маршрутам); • личный кабинет; • возможность работы удалённо; • работа на современном оборудовании; • наличие комнат отдыха, комнат приёма пищи; • наличие специальных детских учреждений при организации	• общение с первыми лицами и/или руководством компании; • возможность для работников представлять компанию на выставках, конференциях, семинарах, в СМИ; • информирование о перспективах развития компании, публичное обсуждение важных вопросов развития, разъяснение изменений; • формирование команд, не связанных с повседневной деятельностью (команды по видам спорта, соревновательные группы, кружки качества), с общей идеей и групповой динамикой; • участие в корпоративных праздничных мероприятиях и вручение подарков работникам и их детям на праздники при наличии финансовой возможности; • участие в спортивных праздниках и соревнованиях	—	—

5.8. Системы оплаты труда в Российской Федерации

Повременная (тарифная) система оплаты труда

Оплата производится за фактически отработанное время независимо от результатов работы.

В основе расчёта – оклад или тариф

1. Простая повременная

Оклад = 1000 р., отработано 20 дней из 25 положенных

2. Премияльная повременная

ЗП = ЗП по тарифу + премия в %-х от оклада

Сдельная система оплаты труда

Оплата производится за объём выполненных работ независимо от потраченного времени.

В основе расчёта – сдельные расценки.

1. Прямая сдельная

ЗП = сдельная расценка за единицу работ × объём работ

2. Сдельно-премиальная

ЗП = ЗП прямая сдельная + % за перевыполнение плана

3. Сдельно-прогрессивная

Увеличенные расценки оплаты за выработку сверх нормы

4. Косвенно-сдельная

ЗП вспомогательных рабочих = % от ЗП основных рабочих

5. Аккордная

Объём работ и расценок устанавливается на бригаду, выплаты участникам зависят от квалификации и коэффициента трудового участия работника

Комиссионная система оплаты труда

Оплата производится в размере процента от выручки организации

1. С применением минимального оклада

ЗП = минимальный оклад + % от выручки

2. Без применения минимального оклада

ЗП = % от выручки организации

Системы оплаты труда, применяемые в Российской Федерации, приведены в табл. 5.8.

Для работника с разными типами мотивации целесообразно использовать дифференцированные мотивационные программы (табл. 5.9, 5.10). Также применяемые инструменты мотивации должны соответствовать стадии жизненного цикла предприятия (табл. 5.11).

5.9. Стимулирование работников с разными типами мотивации

Виды стиму- лирования	Типы мотивации				
	Инстру- ментальная	Профессио- нальная	Патриоти- ческая	Хозяйская	Избega- тельная
Негативные (наказания, угроза потери работы и т.п.)	приме- нимы в денежной форме	запрещены	применимы в знаковой форме	запре- щены	базовые
Денежные	базовые	приме- нимы	нейт- ральные	приме- нимы	нейт- ральные
Натуральные (покупка или аренда жилья, предоставле- ние автомо- биля и др.)	приме- нимы в денежной форме	примени- мы при целевой договорён- ности	применимы в знаковой форме	приме- нимы при целевой догово- рённости	базовые
Моральные	запрещены	применимы	базовые	нейт- ральные	нейт- ральные
Патернализм (забота о работнике)	запрещён	запрещён	применим	запрещён	базовый
Организа- ционные (содержание, условия и организация работы)	нейт- ральные	базовые	нейт- ральные	приме- нимы	запре- щены
Карьера, развитие	приме- нимы	базовые	нейт- ральные	приме- нимы	запре- щены
Участие в совладении и управлении	нейт- ральные	приме- нимы	применимы	базовые	запре- щены

5.10. Оплата труда работников с различными типами мотивации

Тип мотивации	Предпочтительная форма и особенности оплаты
Инструментальная	Сдельная, с большой долей переменной части заработка, строго зависящей от достигнутых результатов (в первую очередь индивидуальных)
Профессиональная	Повременная (оклад, тариф), основанная на учёте различий в уровне квалификации работников или в особенностях выполняемой работы (должности)
Патриотическая	С не очень большой переменной частью заработка, основанной на учёте трудового вклада работника в общие результаты работы подразделения и организации в целом
Хозяйская	Сдельная или повременная оплата по результатам индивидуальным или руководимой им команды (группы, бригады)
Избегательная	Повременная, с зависимостью зарплаты от затрат труда (с учётом переработок времени), плюс премии по общим результатам работы подразделения и/или всего предприятия

Меры дисциплинарного воздействия и трудовая мотивация

Причины: а) прогулы, б) опоздания, в) уход с рабочего места, г) нарушения правил техники безопасности, д) грубость клиентам, е) воровство, ж) несвоевременное выполнение порученной работы, з) употребление спиртных напитков в рабочее время, и) сквернословие.

Наказания или дисциплинарные воздействия – это нежелательные для работника последствия (выговор, лишение премии, устное взыскание и др.), следующие за тем или иным нарушением или уклонением от установленных в организации правил и норм поведения, за отклонением работника от выполнения требований своей профессиональной или должностной роли.

Условия наказания:

1. Время. Эффективность наказания увеличивается, если наказание следует близко по времени к наказуемым проступкам.

2. Интенсивность. Наказание имеет большую действенность, если меры воздействия на работника достаточно сильны или воспринимаются им как значимые.

5.11. Применение мотивационных инструментов в соответствии с этапами жизненного цикла предприятия

Технология мотивации	Ситуация в бизнесе								
	Высокая сезонность работ	Развивающийся бизнес	Финансовый кризис	Завышенные размеры зарплат	Высокая текучесть кадров	Спад бизнеса	Изменение корпоративной культуры	Высокий уровень самостоятельности подразделений	Частая смена содержания работы (консалтинг)
Участие в прибыли	XXXXX	XX	XXX				XXXXX	XX	
Субъективная выплата премий	XXXXX	XXX			XX				
Выплата премий на основе экономических показателей	XXXXX		XXXXX				XXXXX		XXX
Коллективные премии			XXXXX				XXXXX		XXX
Индивидуальные премии	XXX		XXX				XXXXX	XXXXX	
Премии ключевым специалистам	XX	XXXXX			XXXXX		XXXXX	XX	XXX
Выплаты в зависимости от квалификации			XXXXX				XXX		XXXXX

Технология мотивации	Ситуация в бизнесе								
	Высокая сезонность работ	Развивающийся бизнес	Финансовый кризис	Завышенные размеры зарплат	Высокая текучесть кадров	Спад бизнеса	Изменение корпоративной культуры	Высокий уровень самостоятельности подразделений	Частая смена содержания работы (консалтинг)
Долгосрочные мо- тивационные планы	XX	XXXXX			XXXXX		XXXXX	XXXXX	
Сокращение выплат премий и снижение зарплат			XXXXX	XXXXX		XXX			
Использование фик- сированных выплат			XXXXX	XXXXX		XXXX X			
Различные системы выплат для старых и новых сотрудников				XXXXX		XXXX X			
Увеличение периода выплат премий			XXXXX	XXXXX					
Гибкий график работы		XXXXX			XXXXX		XXXXX		
Нематериальная мотивация	XXX	XXX		XXX	XXXX		XXXXX		XXXX

3. Разъяснение причин. Разъяснение чётких и однозначных причин наказания дает работнику понимание, какое конкретное действие вызвало действия руководителя.

4. Неличный характер. Наказание должно относиться к конкретному проступку, а не к личности или ко всему поведению работника в целом.

Минусы от использования наказаний:

- цель наказания – снизить проявления того поведения, которое наказывается. Однако, если наказание достаточно суровое и применяется в течение достаточного времени, оно может также подавлять проявления образцов одобряемого поведения;
- использование наказаний может приводить к побочным эффектам (например, раздражение или агрессивность). Кроме того, наказываемые работники могут попытаться избежать наказания (прогул, увольнение) или проявлять враждебность по отношению к руководству (например, через саботаж);
- действие наказания является временным, и если наказание отменяется, то нежелательная реакция может восстановиться в полном объёме;
- наказание может иметь негативное влияние на других работников.

6. ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА

6.1. ОБЩИЕ ВОПРОСЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

Оценка деятельности персонала – это анализ эффективности работника на данном рабочем месте за определённый период времени, проверка соответствия стандартам выполнения работы согласно заданным критериям (рис. 6.1).

ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА		
<i>Деловая оценка персонала</i>		<i>Аттестация</i>
Внутренняя оценка	Внешняя оценка	

Рис. 6.1. Виды оценки персонала

Аттестация персонала – оценка уровня профессиональной подготовки и соответствия специалиста занимаемой должности, а также решение вопроса о присвоении служащему квалификационного разряда.

Данная процедура регламентируется трудовым законодательством.

Аттестация кадров проводится не чаще одного раза в два года, но не реже одного раза в четыре года (или по истечении срока действия контракта). Она представляет собой подведение итогов работы сотрудника по завершении срока действия его трудового контракта, оценку результатов его труда за весь период действия контракта, определение степени соответствия сотрудника установленным должностным требованиям (должностной инструкции), которые были положены в основу трудового контракта. Порядок и условия проведения аттестации персонала устанавливаются федеральными законами и законами субъектов Российской Федерации. Проведение аттестационных мероприятий требует наличия официальных распорядительных документов по аттестации.

Деловая оценка – это целенаправленный процесс установления соответствия результативности труда и факторов её обеспечения требованиям должности или рабочего места (рис. 6.2).

В зависимости от того, кто выступает экспертами в деловой оценке персонала, её делят на внутреннюю (оценка проводится силами компании) и внешнюю (с привлечением сторонних экспертов либо специализированных организаций).

Виды оценки:

1. Регулярная оценка работников. Осуществляется на постоянной основе, не реже одного раза в год и проводится в соответствии с критериями компетенций и ключевых показателей эффективности, зафиксированных в действующем Описании должности.

2. Разовая оценка. Проводится в связи с необходимостью принятия тех или иных управленческих решений в отношении работника, в частности его перемещении, планировании карьеры, обучении, дополнительном вознаграждении. В этом случае оценка компетенций работника может также осуществляться на основании требований к перспективной должности – должности, на которую работник может быть нанят или перемещён.

3. Оценка кандидатов, участвующих в конкурсе на замещение вакантных должностей.

4. Оценка кандидатов, участвующих в конкурсе на замещение вакантных должностей Общества, по ключевым показателям эффективности не проводится.

Подбор кадров • оценка личных качеств претендентов; • оценка квалификации претендентов	Совершенствование управления • совершенствование стиля и методов управления (усиление демократических начал, борьба с бюрократизмом и т.п.); • повышение ответственности работников; • укрепление взаимосвязи руководителей и подчинённых	Улучшение структуры аппарата управления • обоснование численности аппарата управления, специалистов и служащих в подразделении; • проверка нормативов численности; • обоснование структуры кадров по должностям, уровню квалификации; • разработка и уточнение должностных инструкций
Определение степени соответствия занимаемой должности • переаттестация работников; • анализ рациональности расстановки работников; • оценка полноты и чёткости исполнения должностных обязанностей; • оценка работника после завершения испытательного срока, после завершения стажировки	Управленческие проблемы, решаемые с помощью деловой оценки кадров	Продвижение работников, необходимость повышения квалификации • прогнозирование продвижения работников по службе; • формирование резерва на выдвижение; • отбор для выполнения ответственных заданий, направление на стажировку как поощрение; • необходимость повышения квалификации и её направленность; • разработка программ повышения квалификации работников управления; • оценка эффективности учёбы на курсах и в институтах повышения квалификации
Улучшение использования кадров • определение степени загрузки работников, использование по квалификации; • совершенствование организации управленческого труда		

Рис. 6.2. Управленческие вопросы, решаемые с помощью деловой оценки персонала

6.2. МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

Метод оценки – стандартизированная процедура измерения конкретных свойств.

Метод анкетирования. Оценочная анкета представляет собой определённый набор вопросов и описаний. Оценивающий анализирует наличие или отсутствие указанных черт у аттестуемого и отмечает подходящий вариант.

Описательный метод оценки. Производящий оценку должен выявить и описать положительные и отрицательные черты поведения аттестуемого. Этот метод не предусматривает чёткой фиксации результатов и потому часто используется как дополнение к другим методам.

Метод классификации. Основан на ранжировании аттестуемых работников по определённому критерию от лучшего к худшему с присвоением им определённого порядкового номера.

Метод сравнения по парам. В этом методе сравнивается в группе аттестуемых, находящихся в одной должности, каждый с каждым, после чего подсчитывается количество раз, когда аттестуемый оказывался лучшим в своей паре. На основе полученных результатов строится общий рейтинг по группе.

При сравнении по парам эффективно использование Бланка групповой оценки (рис. 6.3).

На пересечении отмечается фамилия того сотрудника, который в данной паре кажется наиболее эффективным.

Фамилии сотрудников	Иванов	Петров	Сидоров	Козлов
Иванов				
Петров				
Сидоров				
Козлов				

Рис. 6.3. Бланк групповой оценки

Рейтинг или метод сравнения. Основан на оценке соответствия работника занимаемой должности. Это метод шкалирования личных качеств работника. Важнейший компонент данного вида оценки – список задач, которые должен выполнять аттестуемый сотрудник. После составления этого списка (он может быть взят и из должностных инструкций) происходит изучение деятельности с учётом времени, затрачиваемого сотрудником на принятие решений, способов выполнения поставленных задач. Учитывается также, насколько экономно сотруд-

ником используются материальные средства. Затем происходит оценка перечисленных в списке качеств аттестуемого сотрудника по 7-балльной шкале: 7 – очень высокая степень, 1 – очень низкая степень.

Анализ результатов может проводиться либо по соответствию выявленных оценок эталонным, либо сравнением результатов, полученных от работников одной и той же должности.

Метод заданного распределения. При данном методе лицу, проводящему оценку, приписывается дать работникам оценки в рамках заранее заданного (фиксированного) распределения оценок. Например: 10% – неудовлетворительно; 20% – удовлетворительно; 40% – вполне удовлетворительно; 20% – хорошо; 10% – отлично; всего – 100 %.

Единственное, что требуется от работника, – списать на отдельную карточку фамилию работника и распределить их по группам в соответствии с заданной квотой. Распределение может проводиться по разным основаниям (критериям оценки).

Метод оценки по решающей ситуации. Для использования этого метода специалисты по оценке готовят список описаний «правильного» и «неправильного» поведения работников в типичных ситуациях – «решающих ситуациях». Эти описания распределяются по рубрикам в соответствии с характером работы. Далее лицо, проводящее оценку, готовит журнал для записей по каждому оцениваемому работнику, в который вносит примеры поведения по каждой рубрике. Позже этот журнал используется при оценке деловых качеств сотрудника.

Обычно данный метод используется в оценках, выносимых руководителем, а не коллегами и подчинёнными.

Метод шкалы наблюдения за поведением. Аналогичен предыдущему, но вместо определения поведения работника в решающей ситуации текущего времени оценщик фиксирует на шкале количество случаев, когда работник вёл себя тем или иным специфическим образом ранее. Метод трудоёмкий и требует существенных материальных затрат.

Метод анкет и сравнительных анкет. Включает набор вопросов или описаний поведения работника. Оценщик проставляет отметку напротив описания той черты характера, которая, по его мнению, присуща работнику, в противном случае оставляет пустое место. Сумма пометок даёт общий рейтинг анкеты данного работника. Используется для оценки руководством, коллегами и подчинёнными.

Интервью. Эта методика заимствована отделами по работе с персоналом из социологии.

Вот пример плана интервью с целью оценки личности. В интервью важно получить информацию о следующих компонентах и характеристиках личности:

- интеллектуальная сфера; мотивационная сфера;
- темперамент, характер;
- профессиональный и жизненный опыт;
- здоровье;
- отношение к профессиональной деятельности;
- ранние годы;
- детский сад;
- школа;
- профессиональное обучение (начальное, среднее, высшее, профессиональное);
- служба в армии;
- отношение к работе на фирме;
- увлечения;
- самооценка возможностей, здоровья;
- семейное положение, отношения в семье;
- формы проведения досуга.

Метод независимых судий. Независимые члены комиссии – 6–7 человек – задают аттестуемому разнообразные вопросы. Процедура напоминает перекрёстный допрос по разным сферам деятельности аттестуемого. Перед судьёй располагается компьютер, на котором оценивающий нажимает клавишу «+» в случае правильного ответа и соответственно клавишу «-» в случае неправильного ответа. По завершении процедуры программа выдаёт заключение. Возможна и ручная обработка ответов работника, тогда правильность ответов заносится в предварительно составленный бланк.

Тестирование. Для оценки работника могут быть применены и различные тесты. По своему содержанию они разделяются на три группы:

- 1) квалификационные, позволяющие определить степень квалификации работника;
- 2) психологические, дающие возможность оценить личностные качества работника;
- 3) физиологические, выявляющие физиологические особенности человека.

Положительные стороны тестовой оценки в том, что она позволяет получить количественную характеристику по большинству критериев оценки и возможна компьютерная обработка результатов. Одна-

ко, оценивая потенциальные возможности работника, тесты не учитывают, как эти способности проявляются на практике.

Memod AssessmentCenter. С помощью этого метода решаются две задачи:

1. Выясняются личные и деловые качества работника (обычно этот метод используется для оценки руководящих сотрудников).

2. Определяется программа индивидуальных тренировок руководителя, позволяющая развить его способности, поведенческие навыки.

Испытание занимает различное время, так, например, для оценки профессионализма мастера достаточно несколько часов, для менеджера невысокого уровня – один день, для менеджеров среднего звена – два-три дня, чуть более для руководителей и управляющих высшего звена. Вот некоторые из используемых для оценки процедур:

- выполнение управленческих действий. За отводимые на выполнение задания два часа испытуемый должен ознакомиться с некоторыми инструкциями, деловыми бумагами, приказами и другими материалами, необходимыми для отдачи распоряжений по конкретным технологическим, производственным, кадровым вопросам. Так имитируется реальная деятельность фирмы. После окончания двухчасовой работы над заданием с оцениваемым проводится интервью;

- обсуждение проблем в небольшой группе. Эта процедура позволяет выявить умение работать в группе. Членам группы дается материал, с которым надо ознакомиться, самостоятельно принять решение по заданному вопросу и во время группового обсуждения (40 – 50 минут) убедить остальных в его правильности. На всех перечисленных этапах испытуемый оценивается наблюдателями в баллах;

- принятие решений. Испытуемых разделяют на несколько групп (представители конкурирующих фирм). Моделируется работа фирм на протяжении нескольких лет (2 – 5 лет). Каждый час считается одним годом, в течение которого решается ряд задач. Деятельность каждого испытуемого оценивается экспертами;

- разработка и представление проекта. Необходимо за 1 час разработать проект плана развития какого-то рода деятельности, который потом защищается перед экспертами;

- подготовка делового письма. Каждый испытуемый готовит деловые письма по разным вопросам и с разных позиций: отказ, отмена решения, высказывание негативной информации и т.д. Действия оценивают эксперты;

- иногда практикуется и сравнение результатов экспертной оценки работника с его самооценкой своих личных и деловых качеств. Результаты такого сравнения могут быть очень показательными как для руководства, так и для самого работника.

Метод деловых игр. Оценка персонала осуществляется в рамках специально разработанных имитационных и развивающих деловых игр. К оценке привлекаются как сами участники деловых игр, так и эксперты-наблюдатели. Аттестационные деловые игры проводятся, как правило, на результат, что позволяет оценить готовность персонала к решению текущих и будущих задач, а также индивидуальный вклад каждого участника игры. Этот метод оценки может использоваться для определения эффективности командной работы персонала.

Метод оценки достижения целей (Метод управления посредством постановки целей). Руководитель и подчинённый совместно определяют ключевые цели деятельности работника на определённый срок (год–полгода). Цели должны быть конкретными, достижимыми, но напряжёнными, иметь значение как для профессионального развития работника, так и для совершенствования деятельности организации. Устанавливаемые цели очерчивают сферу ответственности работника и круг его обязанностей на те конкретные сроки, которые необходимы для достижения намечаемого результата. Эти результаты должны быть измеримыми хотя бы в процентах. Оценка результатов производится совместно руководителем и работником на основе индивидуальных стандартов реализации целей, однако руководитель обладает решающим голосом при подведении итогов.

Метод оценки на основе моделей компетентности. Модели компетентности описывают интеллектуальные и деловые качества работника, его навыки межличностной коммуникации, необходимые для успешной профессиональной деятельности в рамках существующей в организации корпоративной культуры. Разрыв между необходимым и существующим уровнем компетентности становится основанием для разработки индивидуальных планов профессионального развития. Выполнение этих планов, находящее выражение в конкретных результатах профессиональной деятельности, и является предметом оценки и самооценки, а также независимой экспертизы.

Метод «360 градусов оценки». Сотрудник оценивается своими руководителем, своими коллегами и своими подчинёнными. Конкретные формы оценки могут варьироваться, но все оценивающие заполняют одинаковые бланки, и обработка результатов производится с помощью компьютеров, чтобы обеспечить анонимность. Цель метода – получить всестороннюю оценку аттестуемого.

Проект «Тайный покупатель» – оценка качества обслуживания клиентов и получение объективной, достоверной информации о том, как работают сотрудники на самом деле. Это «тайный» аудит компетенций сотрудника на рабочем месте. Проводится специально подготовленным специалистом, который под видом обычного клиента совершает покупку и оценивает работу сотрудников.

Мониторинг рабочего поведения («Фотография рабочего дня»).

Мониторинг оцениваемого работника осуществляется его руководителем регулярно в течение всего отчётного периода. Руководителю рекомендуется фиксировать свои наблюдения в письменной либо электронной форме, записывая наиболее яркие или характерные факты, связанные с данным работником, которые могут влиять на оценку по компетенциям. По окончании отчётного периода руководитель инициирует проведение оценочного собеседования.

6.3. ПРОЦЕДУРА ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

Принципы оценки персонала:

- деловая оценка работников выполнит поставленные задачи только в том случае, если будет проводиться с соблюдением определённых требований. Среди них особо выделяются: объективность – использование достаточно полной системы показателей для характеристики работника, его деятельности, поведения, использование достоверной информационной базы для расчёта показателей, охват достаточно длительного периода работы и учёт динамики результатов деятельности на протяжении этого периода;

- оперативность – своевременность и быстрота оценки, регулярность её проведения;

- гласность – широкое ознакомление работников с порядком и методикой проведения оценки, доведение её результатов до всех заинтересованных лиц;

- демократизм – участие общественности, привлечение к оценке коллег и подчинённых;

- единство требований оценки для всех лиц однородной должности;

- простота, чёткость и доступность процедуры оценки;

- результативность – обязательное и оперативное принятие ответственных мер по результатам оценки;

- максимально возможная механизация и автоматизация процедуры оценки.

Традиционная схема проведения деловой оценки персонала приведена на рис. 6.4.

Поясним некоторые из этапов оценки.

Цели оценки персонала:

- поддержание требуемого уровня производственной отдачи работника;

- стимулирование процесса повышения квалификации работника;

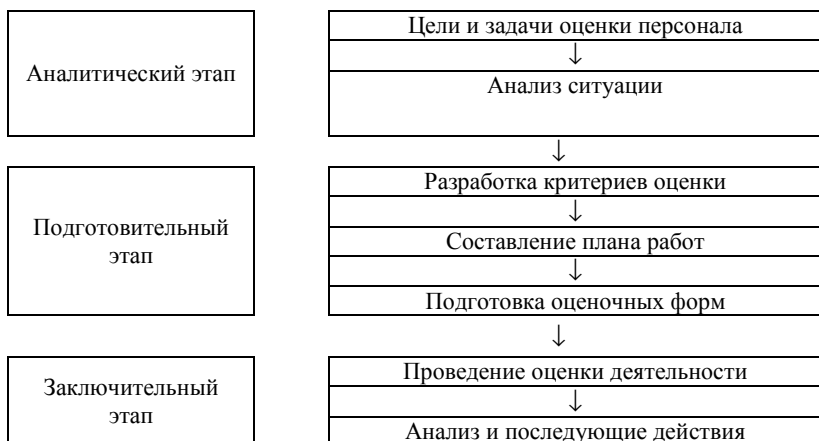


Рис. 6.4. Схема проведения деловой оценки персонала

- контроль со стороны руководства за качеством труда подчинённых;
- стимулирование принятия правильных решений о повышении, переводе и увольнении работников;
- решение вопросов, связанных с установлением размера заработной платы и премиальными выплатами;
- необходимая корректировка всей работы с кадрами.

Основные задачи оценки персонала:

- выбор места в организационной структуре и установление функциональной роли оцениваемого сотрудника;
- разработка возможных путей совершенствования деловых или личностных качеств сотрудника;
- определение степени соответствия заданным критериям оплаты труда и установление её величины;
- установление обратной связи с сотрудником по профессиональным, организационным и иным вопросам;
- удовлетворение потребности сотрудника в оценке собственного труда и качественных характеристик.

Критерии оценки – это ключевые параметры (рабочие, поведенческие, личностные показатели и характеристики), по которым оценивается эффективность деятельности сотрудника. Критерии оценки определяют то, каким образом должны выполняться каждая функция и каждое действие, чтобы отвечать требованиям компании и клиентов (рис. 6.5, 6.6).

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ	
Ключевые показатели эффективности деятельности	Компетенции
Индикаторы эффективности деятельности в конкретной должности, представленные в измеримой шкале. Описание и применение ключевых показателей эффективности деятельности регламентируется Положением о ключевых показателях эффективности деятельности	Это профессиональные, деловые и личные качества

Рис. 6.5. Виды критериев оценки

Профессиональные компетенции	ВОЗМОЖНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ ДЛЯ ОЦЕНКИ	Деловые качества
• знание производственных процессов предприятия, его технических и технологических особенностей, современных направлений развития; • знание экономики – методов планирования, экономического анализа и т.п.; • знание рынка; • умение выбирать методы и средства достижения наилучших результатов производственно-хозяйственной деятельности при наименьших финансовых, энергетических и трудовых затратах; • наличие специальных знаний в области организации и управления производством (теоретических основ, передовых методов и форм, рекомендаций современной отечественной и зарубежной науки управления), а также умение применять их в своей практической деятельности; • наличие высшего образования, учёной степени; • наличие сертификатов о повышении квалификации; • профессиональные знания; • быстрота решения производственных задач;		• умение планировать и организовывать личную деятельность, сочетать в ней основные принципы управления, применять в зависимости от ситуации наиболее целесообразные и эффективные стиль и методы работы; • стратегическое мышление; • системный подход при решении задач любого уровня; • коммуникабельность; • умение пользоваться своими правами и полномочиями, особенно в случаях применения административного и организационного воздействия; • умение ориентироваться на результат и достигать запланированных результатов в установленных сроках; • способность сохранять эффективность в изменчивых условиях; • стремление к собственному развитию и использование любых возможностей для развития себя и других; • умение ставить амбициозные цели и достигать запланированных результатов в установленные сроки; • настойчивость и энергичность в достижении результата; • результативная работа в условиях тесной кооперации с другими сотрудниками, установление и поддержание хороших деловых отношений с коллегами с целью достижения намеченных целей;

Рис. 6.6. Содержание компетенций (начало)

• участие в научной деятельности; • уровень пользования орг. техникой; • участие в выставках, семинарах, конференциях по профессиональной области	• способность предлагать и предпринимать инициативы для достижения рабочих целей, быть проактивным; • стремление и умение инициировать улучшения существующих условий и процессов в работе; • способность сотрудника действовать настойчиво и изобретательно для решения возникающих проблем; • способность к анализу данных, проработке различных альтернатив и принятию решения
Личностные характеристики	Управленческие компетенции
• честность, справедливость; • умение работника наладить доброжелательные отношения с подчинёнными; • выдержанность и тактичность при любых обстоятельствах; • целеустремлённость; • принципиальность; • решительность в принятии управленческих решений, а также настойчивость и энергичность в их реализации; • умение отстоять своё мнение; • самокритичность в оценках своих действий и поступков; • умение выслушивать советы подчинённых; • правильное восприятие критики с умением делать соответствующие выводы; • умение держать слово и не обещать того, что не будет выполнено; • положительно воздействовать на подчинённых	• способность рационально подбирать и расстановливать кадры; • умение мобилизовать коллектив на решение поставленных задач; • способность и умение поддерживать дисциплину и отстаивать интересы дела; • умение целесообразно планировать работу аппарата управления; • распределять права, полномочия и ответственность между подчинёнными; • координировать деятельность всех служб и подразделений как единой системы управления организацией; • умение проявлять высокую требовательность к себе и подчинённым; • конкретность и чёткость в решении оперативных вопросов и повседневных дел; • учитывать и контролировать результаты своей работы и работы коллектива; • стимулировать работников, принимать на себя ответственность в осуществлении своих решений; • устранять и не допускать любые проявления бюрократизма в своей работе и работе подчинённых

Рис. 6.6. Продолжение

Для каждой компетенции из перечня на предприятиях разрабатываются оценочные шкалы. Типовой пример шкалы оценки приведён в табл. 6.1.

6.1. Шкала оценки некоторых компетенций

Критерий	Краткое описание критерия	3 балла (соответствует требованиям)	2 балла (не всегда соответствует требованиям)	1 балл (не соответствует требованиям)
Дисциплина	Рабочее время не тратит на посторонние дела. Отсутствуют пропуски на работе	Приходит на работу вовремя. Редко отсутствует, а если такое случается, то по уважительной причине	Не всегда пунктуален, иногда забывает предупредить	Часто отсутствует или опаздывает, при этом не ставит в известность руководителя
Лояльность	Имеет уважительное отношение к организации	Доволен тем, что работает в организации, не отзывается плохо о компании и коллегах	Не всегда ощущает себя частью организации, избегает публично выражать недовольство, но иногда не сдерживает негативные эмоции по отношению к компании	Негативно относится к организации, преследует свои личные цели, критикует компанию и коллег
Качество выполняемых работ	Работа выполняется без ошибок, аккуратно и тщательно. Соблюдаются стандарты работы с клиентами	Качество соответствует предъявляемым требованиям, ошибки встречаются редко, а если и есть, то незначительные и исправляются самостоятельно	Работа выполняется качественно, но встречаются ошибки, иногда приходится проверять работу	Низкое качество работы, постоянные ошибки, требуются постоянные проверки

Продолжение табл. 6.1

Критерий	Краткое описание критерия	3 балла (соответствует требованиям)	2 балла (не всегда соответствует требованиям)	1 балл (не соответствует требованиям)
Объём выполняемых работ	Работа выполняется в запланированном объёме	Работает быстро, выполняет плановые показатели или больше, чем запланировано	Работает медленно, необходимо «подгонять»	Работает медленно. Не справляется с запланированным объёмом
Профессиональные знания	Сотрудник обладает знаниями, необходимыми для данной должности	Хорошо понимает свои обязанности, знания соответствуют выполняемой работе, редко требуются разъяснения со стороны руководителя	Не всегда хватает знаний, многие рабочие вопросы необходимо дополнительно разъяснять	Не хватает знаний для выполнения обязанностей. Плохо понимает свою работу
Умение контролировать эмоции	Умение держать себя в руках в стрессовых ситуациях	Хорошо работает как в обычной, так и в стрессовой ситуации, всегда сохраняет поддержку и позитивное отношение к работе и клиентам	Ровное, спокойное отношение к работе и коллегам, а также клиентам. Старается сдерживать себя в сложной ситуации	Постоянное недовольство и недоброе отношение к коллегам и клиентам создают напряжённость. Нервное эмоциональное поведение
Умение решать сложные ситуации	Умение принимать решения и самостоятельно найти выход из сложившейся ситуации	Самостоятельно умеет найти выход из сложной ситуации. Всегда принимает решения в пределах своей компетенции и отвечает за них	Предпочитает не принимать решений самостоятельно, для решения той или иной сложной ситуации часто просит совета руководителя	Избегает принимать решения и отвечать за них, самостоятельные решения сложных ситуаций только усугубляют положение

Продолжение табл. 6.1

Критерий	Краткое описание критерия	3 балла (соответствует требованиям)	2 балла (не всегда соответствует требованиям)	1 балл (не соответствует требованиям)
Умение слушать	Умение правильно услышать и понять информацию	Внимательно слушает, не перебивает, умеет задавать уточняющие вопросы	Внимательно слушает то, что ему говорят, и стремится понять	Не слушает, часто перебивает. Если что-то не понял, то не уточняет, а добавляет собственную интерпретацию
Устные коммуникации	Умение выразить свои мысли точно и ясно	Очень хорошо излагает свои мысли, умеет аргументированно убедить в своей правоте	Умеет разъяснить свою позицию, но иногда возникают сложности, чтобы логично доказать свою точку зрения	С трудом излагает свои мысли, обижается, если начинают задавать уточняющие вопросы, обижается, думая, что его не понимают

Оценка результатов труда персонала

Ключевые показатели эффективности деятельности (КРЕ).

Оценку результатов труда необходимо проводить для всех категорий работников, но, как известно, легче оценить результаты для категории рабочих и намного сложнее – для руководителей и специалистов.

Две группы показателей, используемых при оценке результативности труда:

1. Прямые показатели (или количественные) легко измеримы, поддаются достаточно объективной количественной оценке и всегда устанавливаются заранее; на их основе определяется степень достижения поставленных целей.

2. Косвенные показатели, характеризующие факторы, косвенным образом влияющие на достижение результатов; их невозможно количественно определить, так как они «характеризуют работника по критериям, соответствующим «идеальным» представлениям о том, как следует выполнять должностные обязанности и функции, составляющие основу данной должности».

Типовой перечень показателей оценки приведен в табл. 6.2. Исходя из результатов деловой оценки для каждого сотрудника разрабатывается индивидуальная программа развития на предприятии (табл. 6.3).

**6.2. Перечень показателей оценки результатов труда
по некоторым должностям руководителей и специалистов**

Должности	Перечень показателей оценки результатов труда
Руководитель организации	• прибыль; • рост прибыли; • рентабельность производства; • показатели оборачиваемости капитала; • доля на рынке; • конкурентоспособность продукции
Линейные руководители (начальники производств, цехов, мастера)	• выполнение плановых заданий по объёму и номенклатуре; • динамика объёма производства; • динамика производительности труда; • снижение издержек производства; • количество рекламаций и их динамика; • показатели качества выпускаемой продукции; • величина и потери от простоев; • коэффициент текучести кадров
Руководитель службы управления персоналом	• производительность труда и её динамика; • снижение нормативной трудоёмкости производимой продукции; • удельный вес технически обоснованных норм; • уровень заработной платы на единицу продукции и его динамика; • коэффициент текучести кадров и его динамика; • количество вакантных мест; • количество претендентов на одно вакантное место; • показатели по обучению и повышению квалификации персонала; • затраты на персонал в издержках производства (удельный вес и динамика)
Менеджер по персоналу	• количество вакантных мест в организации; • количество претендентов на одно вакантное место; • коэффициент текучести по категориям персонала и подразделениям

6.3. Работа с результатами оценки

Результат	Итоги оценки результативности	Оценка компетенций
Превосходный	• премирование; • награждение ценными призами; • постановка более сложных задач с усиленной мотивационной программой; • рекомендации в кадровый резерв; • рассмотрение возможности о перемещении сотрудника на более «высокую» должность	• рекомендации в кадровый резерв; • рассмотрение возможности о перемещении сотрудника на более «высокую» должность
Достаточный	• премирование; • награждение ценными призами; • постановка более амбициозных планов	• тщательное внимание к оценке результативности; • глубокий анализ выполнения/недостижения KPI
Удовлетворительный	• постановка задач по развитию компетенций; • разработка рекомендаций по обучению	
Неудовлетворительный	• углублённое изучение дела по данному сотруднику; • проведение факторного анализа неудовлетворительного результата оценки; • рассмотрение вопроса о выбытии из организации	

6.4. ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

Знание и понимание законодательства представляется первоочередным вопросом во многих сферах управления персоналом. Это касается и его оценки, которая должна проводиться в строгом соответствии с существующим трудовым законодательством Российской Федерации.

Вот некоторые *рекомендации* (согласно американским данным) по построению *системы оценки*, которую работодатель при необходимости сможет защитить в суде:

- решения по персоналу не должны различаться для лиц разного пола, возраста, национальности и религии;

- официальная система подачи жалоб и пересмотра решений на фирме должна быть доступна для лиц, не согласных с этими решениями;
- следует использовать более одного независимого оценщика;
- во всех действиях важно руководствоваться официальной системой принятия кадровых решений;
- лица, производящие оценку, должны иметь доступ к материалам, характеризующим результативность труда оцениваемого работника;
- следует избегать оценки таких качеств, как «надёжность», «энергичность», «способность» и «личное отношение»;
- данные по оценке результативности труда должны проверяться эмпирически;
- стандарты результативности труда должны быть известны работникам;
- оценщиков следует снабжать указаниями по проведению оценки результативности труда;
- оценку следует проводить по отдельным специфическим рабочим навыкам, а не «в общем»;
- работникам следует предоставлять возможность ознакомиться с мнениями относительно их качеств.

7. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

Обучение персонала – это целенаправленный, организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов и руководителей (рис. 7.1 – 7.3).

Навыки – это автоматизированные компоненты сознательного действия человека, которые вырабатываются в процессе его выполнения. Навык возникает как сознательно автоматизируемое действие и затем функционирует как автоматизированный способ его выполнения. То, что данное действие стало навыком, означает, что индивид в результате упражнения приобрёл возможность осуществлять данную операцию, не делая её выполнение своей сознательной целью.

Умения – освоенный человеком способ выполнения действия, обеспеченный некоторой совокупностью знаний. Умение выражается в способности осознанно применить знания на практике.

Знания – форма существования и систематизации результатов познавательной деятельности человека. Знание помогает людям рационально организовывать свою деятельность и решать различные проблемы, возникающие в её процессе.

ЦЕЛИ ОБУЧЕНИЯ	
с точки зрения работодателя	с позиции работника
• организация и формирование персонала управления; • овладение умением определять, понимать и решать проблемы; • воспроизводство персонала; • интеграция персонала; • гибкое формирование персонала; • адаптация; • внедрение нововведений	• поддержание на соответствующем уровне и повышение профессиональной квалификации; • приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности; • приобретение профессиональных знаний о поставщиках и потребителях продукции, банках и других организациях, влияющих на работу фирмы; • развитие способностей в области планирования и организации производства

Рис. 7.1. Цели обучения

ВИДЫ ОБУЧЕНИЯ		
Подготовка персонала	Повышение квалификации персонала	Переподготовка персонала
планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способов общения	обучение кадров в целях усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности	обучение кадров в целях освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда

Рис. 7.2. Виды обучения

Важность **непрерывного образования** подтверждают следующие основные факторы:

1. Внедрение новой техники, технологии, производство современных товаров, рост коммуникационных возможностей.

2. Мир превращается в рынок с высоким уровнем конкуренции между странами. Страны, имеющие современную систему инженерного труда и программы непрерывного образования, лидируют в условиях этой конкуренции.

КОНЦЕПЦИИ ОБУЧЕНИЯ КВАЛИФИЦИРОВАННОГО ПЕРСОНАЛА		
Концепция специализированного обучения	Концепция многопрофильного обучения	Концепция обучения, ориентированного на личность
ориентированного на сегодняшний день или ближайшее будущее и имеющего отношение к соответствующему рабочему месту. Такое обучение эффективно относительно непродолжительный отрезок времени, но с точки зрения работника способствует сохранению рабочего места, а также укрепляет чувство собственного достоинства	является эффективной с экономической точки зрения, так как повышает внутрипроизводственную и непроизводственную мобильность работника. Однако последнее обстоятельство представляет собой известный риск для организации, где работает сотрудник, поскольку он имеет возможность выбора и поэтому менее привязан к соответствующему рабочему месту	имеет целью развитие человеческих качеств, заложенных природой или приобретённых в практической деятельности. Эта концепция относится в первую очередь к людям, имеющим склонность к научным исследованиям и обладающим талантом руководителя, педагога и т.п.
МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА (табл. 7.1, 7.2)		
Обучение без отрыва от производства	Смешанный метод обучения	Обучение с отрывом от производства
осуществляется в обычной рабочей обстановке: обучаемый использует настоящие рабочие инструменты, оборудование, документацию или материалы, которые он будет использовать и после завершения курса обучения. При этом обучаемый работник рассматривается как частично производительный работник	• опытное или эмпирическое обучение – обучение путём самостоятельной работы, но в некотором логическом порядке; • демонстрация и практика под руководством – обучающий показывает стажёру, как делать, затем обучающий даёт возможность сделать это самому работнику, но под его руководством;	проводится вне рабочего места, как правило, с использованием специально упрощённых учебных инструментов и оборудования. Обучаемый работник не считается производительной единицей с момента начала обучения, его работа начинается с выполнения упражнений

Рис. 7.3. Структура обучения персонала в организации

МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА		
Обучение без отрыва от производства	Смешанный метод обучения	Обучение с отрывом от производства
• направленное приобретение опыта; • производственный инструктаж; • смена рабочего места (ротация); • использование работников в качестве ассистентов, стажёров; • наставничество; • подготовка в проектных группах;	• программируемое обучение – книга или машина, которая «ведёт» читателя и периодически проверяет его знания постановкой вопросов; • обучение с помощью компьютера – собственное программируемое обучение путём взаимодействия с компьютером, использование сети Интернет; • обучение действием; • обучение в ходе выполнения действий, например участие вместе с другими в разработке проекта или группового задания или работа «во втором составе» другого подразделения	Обучение с отрывом от основной работы может осуществляться в производственных помещениях компании-работодателя, в центре обучения, который посещают работники нескольких различных компаний, или в колледже • чтение лекций; • программированные курсы обучения; • конференции, семинары, беседы «за круглым столом», экскурсии, дискуссии, встречи с руководством; • метод обучения руководящих кадров, основанный на самостоятельном решении конкретных задач из производственной практики; • деловые игры; • тренинг; • самостоятельное обучение; • методы решения производственно-экономических проблем с помощью моделей; • кружок качества «вместо учёбы», рабочая группа

Рис. 7.3. Продолжение

7.1. Методы обучения персонала на рабочем месте

№ п/п	Методы обучения	Характерные особенности метода
1	Направленное приобретение опыта	Систематическое планирование обучения на рабочем месте, основу планирования составляет индивидуальный план профессионального обучения, в котором изложены цели обучения
2	Производственный инструктаж	Общая информация, введение в специальность, адаптация, ознакомление обучающегося с новой рабочей обстановкой
3	Смена рабочего места (ротация)	Получение знаний и приобретение опыта в результате систематической смены рабочего места. В результате этого за определённый промежуток времени создаётся представление о многогранности деятельности и производственных задач (специальные программы молодого поколения специалистов)
4	Использование работников в качестве ассистентов, стажёров	Обучение и ознакомление работника с проблемами высшего и качественно иного порядка задач при одновременном принятии на себя некоторой доли ответственности
5	Наставничество	Сотрудничество наставника и обучающегося, когда наставник обеспечивает непрерывную, беспристрастную обратную связь и периодически проверяет уровень исполнения работы наставляемых. Применение метода эффективно в тех случаях, когда что-то идёт не так или кто-то неправильно что-то делает и возникает необходимость в исправлении такого положения вещей. Метод может практиковаться как систематический
6	Подготовка в проектных группах	Сотрудничество, осуществляемое в учебных целях в проектных группах, создаваемых на предприятии для разработки крупных, ограниченных сроком задач

7.2. Методы обучения персонала вне рабочего места

№ п/п	Методы обучения	Характерные особенности метода
1	Чтение лекций	Пассивный метод обучения, используется для изложения теоретических и методических знаний, практического опыта
2	Программированные курсы обучения	Более активный метод обучения, эффективен для получения теоретических знаний
3	Конференции, семинары, беседы «за круглым столом», экскурсии, дискуссии, встречи с руководством	Активный метод обучения, участие в дискуссиях развивает логическое мышление и вырабатывает способы поведения в различных ситуациях
4	Метод обучения руководящих кадров, основанный на самостоятельном решении конкретных задач из производственной практики	Моделирование организационной проблемы, которую должны решить участники (слушатели) группы. Позволяет соединить теоретические знания и практические навыки, предусматривает обработку информации, конструктивно-критическое мышление, развитие творчества в процессах принятия решений
5	Деловые игры	Обучение манере вести себя в различных производственных ситуациях, при ведении переговоров, причём обладатели ролей должны вырабатывать альтернативные точки зрения
6	Тренинг	Ежедневное обучение, в ходе которого один инструктирует или тренирует другого относительно основ его деятельности путём интенсивного обучения, демонстрации и практической работы в целях повышения эффективности деятельности
7	Самостоятельное обучение	Наиболее простой вид обучения, для которого не требуется ни инструктор, ни специальное помещение, ни определённое время: обучающийся учится там, тогда и так, как ему удобно, но для этого нужны сознательность и желание самого обучающегося усваивать новые знания

№ п/п	Методы обучения	Характерные особенности метода
8	Методы решения производственно-экономических проблем с помощью моделей	Моделирование процессов, происходящих на конкурирующих предприятиях. Слушатели распределяют между собой роли конкурирующих между собой фиктивных организаций. С помощью исходных данных слушатели должны принять соответствующие решения для нескольких стадий производства продукции или услуг (производство, сбыт, финансирование, кадровые вопросы и т.д.)
9	Кружок качества «вместо учёбы», рабочая группа	Молодые специалисты разрабатывают конкретные решения по проблемам управления организацией, объединившись в рабочие группы. Разработанные в рабочих группах предложения передаются руководству организации, которое рассматривает предложения, принимает по ним решения и информирует рабочую группу о принятии или отклонении её предложений

3. Непрерывные и быстрые изменения в технологии и информатике требуют непрерывного обучения персонала.

4. Для фирмы более эффективно и экономично повышение отдачи от уже работающих сотрудников на основе их непрерывного обучения, чем привлечение новых работников.

Оценка обучения персонала. Путём расчёта затрат на обучение и сопоставления их с финансовыми выгодами для компании от работы обученного сотрудника проверка действенности обучения может быть расширена до его оценки. При этом простота и точность оценки сильно варьируются:

- затраты на обучение с отрывом от основной работы гораздо проще оценить, чем затраты на обучение без отрыва от производства;
- финансовые выгоды обучения гораздо проще вычислить, если речь идёт о физическом, а не об умственном труде;
- достаточно легко оценить издержки неадекватного обучения, например стоимость брака, испорченных исходных материалов, жалоб клиентов, сверхурочной работы для исправления ошибок;
- польза от обучения выходит за пределы простого повышения эффективности работы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Изменения, происходящие в российском производстве, связанные с резким повышением значимости человеческого фактора, выдвинули на передний план такую отрасль, как управление человеческими ресурсами. В настоящее время развитие экономики России побуждает к поиску и внедрению новых форм управления персоналом, обеспечивающих мотивацию сотрудников организации к трудовому процессу.

В современных экономических условиях и жёсткой, все усиливающейся конкуренции работник должен обладать аналитическим мышлением, трудолюбием, широкой эрудицией, честностью, самообладанием, а также высокой культурой общения и умением достойно себя вести в любой ситуации. Это выдвигает новые требования к развитию персонала, в частности к профессиональному обучению персонала, к проведению мероприятий, способствующих полному раскрытию делового потенциала работников и росту их способности вносить личный вклад в деятельность организации.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Управление персоналом : конспект лекций / Н.Г. Милорадова и др. – М. : МГСУ, 2009.
2. Зайцева, Т.В. Управление персоналом : учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. – М. : ИД ФОРУМ – ИНФРА-М, 2008. – 336 с. (профессиональное образование).
3. Психология управления персоналом : пособие для специалистов, работающих с персоналом / под. ред. А.В. Батаршева, А.О. Лукьянова. – 2-е изд., испр. – М. : Психотерапия, 2007.
4. Бакирова, Г.Х. Психология развития и мотивации персонала. М. : Юнити-Дана, 2009. – 440 с.
5. Дугина, О. Метод центра оценки (assessment-center). – [www/uniti.info](http://www.uniti.info).
6. Иванова, С.В. Кандидат, новичок, сотрудник: Инструменты управления персоналом, которые реально работают на практике / С.В. Иванова. – 2-е изд. – М. : Эксмо, 2008. – 304 с.
7. Кихлер, Эрих. Мотивация в организациях. Т. 1. Психология труда и организационная психология. Серия: Психология труда и организационная психология / Кихлер Эрих, Родлер Криста. – М. : Изд-во «Гуманитарный центр», 2008. – 168 с.
8. Лукин, Ю.Ф. Конфликтология. Управление конфликтами : учебник / Ю.Ф. Лукин. – М. : Изд-во «Академический проект», «Трикта», 2007. – 800 с.
9. Планирование карьеры. Серия «Классика Harvard Business Review» / пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 216 с.
10. Ричард Темплар. Правила карьеры: Всё, что нужно для служебного роста / Ричард Темплар ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 242 с.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. ЗНАЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ	4
1.1. Эволюция от «рабочей силы» к «персоналу»	4
1.2. Философия управления персоналом	11
1.3. Персонал как особый объект управления	13
1.4. Закономерности и принципы управления персоналом	22
1.5. Методы управления персоналом	29
1.6. Современные тенденции управления персоналом	30
2. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ	34
2.1. Организационные структуры системы управления персоналом	34
3. КАРЬЕРА ПЕРСОНАЛА	48
3.1. Понятие и виды карьеры	48
3.2. Цели карьеры	51
3.3. Управление карьерой	54
3.4. Модели карьеры	54
4. ТЕХНОЛОГИЯ НАЙМА, ОЦЕНКИ И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА	56
5. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА	64
5.1. Понятие мотивации	64
5.2. Классификация современных теорий мотивации	66
6. ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА	87
6.1. Общие вопросы оценки персонала	87
6.2. Методы оценки персонала	90
6.3. Процедура деловой оценки персонала	95
6.4. Правовые аспекты оценки персонала	103
7. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ	104
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	111
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	111