

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО СВЯЗИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ
« САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ТЕЛЕКОММУНИКАЦИЙ
им. проф. М.А.БОНЧ-БРУЕВИЧА»

С. И. Хитрин

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Учебное пособие

СПбГУТ
Санкт-Петербург
2018

УДК 658.014

Рекомендовано к печати

Редакционно-издательским советом СПбГУТ

Хитрин С.И.

Управление человеческими ресурсами: учебное пособие. Часть 2. /С.И. Хитрин; СПбГУТ, 2018.

Настоящее учебное пособие предназначено для студентов-бакалавров, обучающихся по направлению «Менеджмент» (38.03.02) и «Бизнес-информатика» (38.03.05). Содержит изложение современного представления об управлении человеческими ресурсами на предприятиях и перспективах развития данного направления.

Приложения, сопровождающие теоретический раздел, включает в себя задания и упражнения для лабораторных и практических занятий.

| | |
|--|----|
| Оглавление | |
| Введение | 4 |
| Тема 1. Организация управления человеческими ресурсами | 5 |
| Тема 2. Поиск и отбор персонала | 11 |
| Тема 3. Наем адаптация персонала | 15 |
| Тема 4. Обучение и развитие персонала | 21 |
| Тема 5. Мотивация персонала и стимулирование труда | 29 |
| Тема 6. Вознаграждение работников | 33 |
| Тема 7. Оценка и аттестация персонала | 40 |
| Тема 8. Лидерство и руководство | 49 |
| Тема 9. Кадровый резерв организации | 53 |
| Тема 10. Увольнение. Сокращение персонала. | 59 |
| Тема 11. Оценка эффективности управления ЧР | 63 |
| Заключение | 68 |
| Приложение 1. | 69 |
| Приложение 2. | 70 |
| Приложение 3. | 71 |
| Приложение 4. | 73 |
| Приложение 5. | 74 |
| Приложение 6. | 75 |
| Приложение 7. | 76 |
| Приложение 8. | 78 |
| Приложение 9. | 79 |
| Приложение 10. | 80 |
| Список литературных источников | 81 |

ВВЕДЕНИЕ

Современный специалист в области управления не может обойтись в своей практической деятельности без четкого представления о процессах, происходящих в организациях различной формы собственности, регулирующих поведение людей в них и обеспечивающих эффективность производственной деятельности и перспективы развития.

Настоящее пособие ориентировано на практическое овладение знаниями о том, что люди - решающий фактор эффективности и конкурентоспособности организации, основной источник добавленной стоимости и признание экономической целесообразности инвестиций в формирование и развитие человеческих ресурсов.

Пособие состоит из теоретических разделов; приложений, содержащих практические задания и упражнения, и списка рекомендованной литературы.

Практические примеры и задания основаны на опыте практической деятельности автора в качестве организационного консультанта и разработчика технологий управления человеческими ресурсами (в дальнейшем – УЧР).

Пособие может быть также использовано для самостоятельного овладения данным курсом.

Учебное пособие разбито на темы, соответствующие разделам рабочей программы.

Тема 1. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ:

система организации деятельности

На протяжении многих веков общество развивало различные сферы деятельности людей. Донаучные представления о труде отражали приоритет физических усилий, его материальный характер, связь с природными явлениями.

Самой первой организационной формой была Рабовладельческая формация, в которой рабы признавались объектами и их труд был обязательным, и не порождал никаких правовых отношений между работником и нанимателем.

На смену ей пришла Феодальная формация, в которой крестьяне и прочий работающий люд все еще не признавались объектами права, но государство уже в некоторой степени защищало их интересы от противоправных посягательств со стороны феодалов.

Следующий этап – это новое время, когда в Европе после череды буржуазных революций впервые возникли новые классы – пролетариев и буржуазии, которые имели равную защиту и свободу экономической деятельности, что повлекло за собой активное развитие трудового права, которое *отделится* от гражданского права и станет самостоятельной отраслью.

Уже с 70-х годов XX в. в обществе доминируют идеи модернизации социально-политического устройства.

Массовые профессии уходят на задний план, а творческие, свободные профессии обретают черты *элитарности.*

В настоящее время все больше потребность в транспрофессионалах, свободных и творческих работников, которые способны сочетать замысел и деятельность под конкретные проблемные ситуации, не имеющие стандартных вариантов решения; готовы выполнять функции и предпринимателя, и менеджера, а не только многостороннего технического специалиста.

История развития

Вместе с изменением общественно-экономической ситуации менялись формы и методы управления человеческими ресурсами. Потребность в интенсификации труда вызвали к жизни интерес к научным изысканиям в этой области.

Основателем школы научного управления считают американского инженера **Ф. Тейлора** (1856–1915гг.). Он стоял у истоков создания современного менеджмента. Но в отличие от многих специалистов, разрабатывающих управленческие теории, Тейлор был не ученым-исследователем, а практиком: сначала рабочим, затем менеджером, а впоследствии главным инженером в сталелитейной компании.

Создатели данной школы основывались в своих подходах на двух принципах: 1) *принцип вертикального разделения труда* - за менеджером должна быть закреплена функция планирования, а за работником - функция исполнения поставленной задачи; 2) *принцип измерения труда*: используя наблюдения, замеры, логику и анализ, администрация может усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь их более эффективного выполнения.

Тейлор пришел к важному выводу, что главная причина низкой производительности кроется в несовершенной системе стимулирования рабочих. Для поддержания у рабочего постоянного ожидания награды Тейлор предложил использовать “прогрессивную” систему оплаты труда.

Генри Форд (1863–1947) был одним из создателей “философии практики” XX века. Он разработал теорию, основные положения которой:

- высоко оплачивать труд каждого рабочего и следить за тем, чтобы он работал 48 часов в неделю, но не больше;
- обеспечивать наилучшее состояние всех машин, настаивать на их абсолютной чистоте, приучать людей уважать окружающих и самих себя.

Руководствуясь этими принципами, он установил 8-часовой рабочий день и увеличил зарплату своим рабочим в 2 раза по сравнению с общепринятыми нормами, открыл необычные школы со стипендиями, предназначенными трудолюбивым и талантливым ученикам, создал специальную социологическую лабораторию для изучения условий труда, быта и досуга работников.

В целом заслуга Тейлора, Форда и других сторонников развития управления персоналом как одного из направлений менеджмента заключается в утверждении следующих принципов:

- **отбор** работников, наиболее подходящих для выполнения определенных задач и их обучение;

- **обеспечение** работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения задач;
- систематическое использование материального **стимулирования** для повышения производительности.

Становление классической (административной) школы связано с именем француза **А. Файоля** (1841–1925гг.). Целью классической школы было создание универсальных принципов управления, следование которым ведет организацию к успеху. Эти принципы затрагивали два основных аспекта: разработку рациональной структуры организации и построение на ее основе рациональной системы управления персоналом, которая представляет собой бюрократическую модель. Интересным представляется формулировка **14-ти принципов**, при соблюдении которых возможно эффективное управление организацией.

- 1) **Разделение труда** - необходимая специализация для эффективного использования рабочей силы применительно ко всем видам труда как управленческого, так и исполнительского.
- 2) **Власть и ответственность** связаны между собой, причем последняя является следствием первой.
- 3) **Дисциплина** как уважение соглашений, рассчитанных на то, чтобы обеспечить повиновение, прилежание, энергичность и внешнее проявление уважения.
- 4) **Единоначалие** обеспечивает единство точки зрения, единство действия и единство распорядительства. Поэтому оно имеет тенденцию к преобладанию.
- 5) **Единство руководства** предполагает одну и ту же цель, одного руководителя и единый план.
- 6) **Подчиненность частных интересов общественным.**
- 7) **Справедливое вознаграждение персонала** доставляет максимально возможное удовлетворение сотрудникам и работодателям.
- 8) **Централизация** - степени концентрации или рассредоточения власти в зависимости от ситуаций и условий ведения бизнеса.
- 9) **Скалярная цепь подчинения в иерархии** - “цепь начальников” от самого высшего до самого нижнего ранга, которой необходимо следовать.
- 10) **Порядок.** Всему свое место.

11) **Справедливость:** лояльность и преданность персонала должны обеспечиваться уважительным и справедливым отношением администрации к подчиненным.

12) **Стабильность работы для персонала.** Излишняя текучесть кадров является одновременно и причиной, и следствием плохого управления, с чем могут быть связаны существенные опасности и издержки.

13) **Инициатива.** Подчиненные должны получить возможность проявить личную инициативу.

14) **Корпоративный дух.** Принцип – “В единении – сила!”

Школа “поведенческих наук” и школа человеческих отношений показали, что заработная плата не является для работника единственным стимулом высокопроизводительного труда.

Следует отметить, что общих подходов в менеджменте, а особенно в управлении персоналом, не существует - есть только общие принципы управления, которые порождают различные системы менеджмента со своими неповторимыми особенностями, поскольку учитывают определенные национальные ценности, особенности психологии, менталитета и т.д.

Отличительные черты

УЧР подчеркивает отношение к людям как ключевым ресурсам, управление которыми в основном возлагается на менеджеров высшего звена, непосредственно занимающихся стратегическим планированием бизнеса.

Характерные особенности концепции УЧР в сравнении с УП

1. УЧР гораздо в большей степени представляет собой интегрированную деятельность линейных менеджеров во все областях кадровых процессов.
2. УЧР подчеркивает важность участия менеджеров высшего звена в процессе формирования и культивирования организационной культуры, признавая ее исключительную роль в развитии организации.
3. Большая, чем в прежних концепциях, ориентация УЧР на интересы организации, менеджмент и бизнес.
4. УЧР занимает центральное место в стратегической деятельности высшего руководства, при которой идеи УЧР осваиваются, развиваются и продвигаются непосредственно управленческой командой, обслуживающей интересы своей организации.

Основные функции системы УЧР

Планирование человеческих ресурсов – планирование будущей потребности в человеческих ресурсах с точки зрения их квалификации и наличия современных компетенций, соответствующих критериям отбора.

Организационное развитие – это процесс реализации программ, направленных на формирования способности к быстрой реакции на изменения.

Улучшения качества трудовых отношений посредством формирования обстановки доверия, развитие более позитивного психологического климата.

Проведения аттестаций в рамках согласованных целей и требований к компетентности работников, повышение уровня производительности труда.

Реализация программ систематического развитие бизнеса по принципу обучающейся организации; предоставление возможностей для обучения, повышения квалификации работников, карьерного роста.

Развитие управленческих кадров – обучение и развитие управленческих компетенций, прохождения стажировка и адаптации менеджеров в новой должности.

Системы оплаты труда – совершенствование системы оплаты труда на основе принципов равенства, справедливости и прозрачности, согласно затраченным усилиям, полученным результатам.

Вознаграждение нефинансового характера – вознаграждение работников нефинансовыми методами, такими, как признание, повышение степени ответственности и предоставление возможностей для достижения более высоких трудовых показателей, а также для профессионального и личностного роста.

Построение партнерских отношений с профессиональными союзами и их членами и поддержание этих отношений на должном уровне; генерирование и передача информации, представляющей интерес для всех сотрудников.

Вовлеченность и активность сотрудников – предоставление работникам возможности высказать свое мнение, обеспечение их

информацией и консультирование их по вопросам, предоставляющим взаимный интерес.

Резюме

Преобразование кадровых служб в Управление человеческими ресурсами утверждало гуманистический подход к управлению людьми и означало повышение их статуса внутри организации и одновременно появление таких новых направлений деятельности как *планирование и развитие карьеры, внутриорганизационная коммуникация, обогащение труда, привлечение рабочих к участию в управлении.*

Планирование человеческих ресурсов стало более прагматичным, распространение получили такие методы как «3/4» когда организация нанимает только 75% от требуемых ей работников, чтобы обезопасить себя от сокращения спроса. Значительно расширились масштабы частичной занятости, «фрилансерство».

Люди – важнейший ресурс организации, эффективность работы по подбору «нужных» людей обеспечивает гарантированное развитие организации. Понимая это, следует тщательно анализировать качества потенциальных работников с тем, чтобы отобрать самых перспективных кандидатов, обладающих сильным потенциалом развития.

Внутренние источники поиска – работники организации, которых оповещают о наличии вакансий и обращаются с просьбой рекомендовать своих знакомых, родственников или друзей на вакантные должности. Также источником считается кадровый резерв (на руководящие должности), возможное совмещение профессий, ротация кадров.

Внешние источники поиска – центры занятости, рекрутинговые агентства, объявления о вакансиях в газетах, журналах, на радио и ТВ.

Альтернативные варианты – сверхурочная работа, структурная реорганизация, работа на договорных условиях.

Соотношение понятий подбор и отбор персонала можно рассматривать и с точки зрения этапов найма. Подбор в этом случае подразумевает всю работу на этапах анализа и планирования потребности в персонале, формулирования требований к кандидату, определения алгоритма подбора, поиска и оценки кандидатов на вакансию.

Отбор из числа кандидатов подходящего работника рассматривается в этом случае как последний этап перед заключением контракта. На этом этапе кандидаты сравниваются между собой на основании определенных ранее критериев, после чего одному из кандидатов делается предложение о работе.

Этапы подбора персонала

- 1) Анализ потребности в кадрах – производится для определения необходимости в новых работников на те или иные должности (рабочие места). Этот анализ является составной частью плана перспективного развития организации.
- 2) Определение требований к персоналу – установление четких критериев (компетенций) для отбора кандидатов.
- 3) Привлечение – определение «адресов» по которым осуществляется прием кандидатов: кадровые агентства, организации-компаньоны, учебные заведения (возможность набора молодых специалистов), каналы средств

массовых коммуникаций (газеты, радио, телевидение), специальные рекламные издания о вакансиях.

Отдельный раздел работы – привлечение новых работников с помощью персонала организации, которым ставится задача приглашать знакомых и родственников выступить в качестве кандидатов на вакантные места. С этого лучше всего начинать, потому что он дает наилучший результат по надежности и адаптивности работников.

- 4) Оценка кандидатов – проведение программы многоступенчатого отбора, включающего в себя конкурс резюме, собеседование, тестирование, а также анализ рекомендаций.
- 5) Найм – конечный этап, во время которого производятся обсуждение условий работы и дата вступления в должность, пожелания потенциального работника, а также заключение трудового контракта с ним.

В случае затруднений с привлечением кандидатов следует обратить внимание на следующие факторы:

- оплата труда (возможно, она слишком низкая);
- незначительные возможности карьерного роста;
- неприемлемость условий работы;
- непривлекательный имидж организации;
- низкий престиж работы, должности;
- недостаточное качество рекламного послания о вакансиях;
- не правильный выбор «адреса» для привлечения.

Технологии подбора персонала

а) Использование личностных вопросников (тестов)

Тестом называется - краткое, стандартизированное, обычно ограниченное во времени психологическое испытание, предназначенное для установления в сравниваемых величинах различий индивидуального характера.

Тесты по найму применяются для того, чтобы получить психологический портрет кандидата, оценить его профессиональные способности и знания. Они выступают в качестве вспомогательного инструмента оценки кандидатов.

б) Бланковые методики и оценка способностей

Для измерения общего уровня умственного развития и способностей используются письменные тесты. В настоящее время опубликовано много тестов способностей, которые предлагаются для использования в процессе

отбора персонала. При выборе вопросника необходимо, чтобы в нем содержались вопросы, относящиеся непосредственно к работе.

в) Тесты-исследования личностных качеств

Они используются для определения склонности отвечающего к тому или иному виду деятельности; позволяют создать профиль личности испытуемого, который можно сравнить с профилями успешных работников, выполняющих аналогичную работу.

г). Аппаратурные методики

В настоящее время, связанное в первую очередь с развитием компьютерной техники, появилось множество цифровых решений исследования индивидуальных свойств человека и качеств его личности.

Использование тестов при приёме на работу облегчает процесс поиска сотрудников работодателю. Тесты полезны при найме персонала, но полностью полагаться только на их результат не стоит. Результаты тестирования требуют специальных знаний и навыков от менеджера по подбору персонала; рекомендуется учитывать наряду с результатами наблюдений, интервью, рекомендаций и собеседования. методики

Собеседование с кандидатом. Основные вопросы:

- 1) Опыт работы
- 2) Образование
- 3) Навыки, умения по предполагаемой должности
- 4) Дополнительные знания и умения.
- 5) Видит ли себя кандидат через 3-5 лет на нашем предприятии
- 6) Готовы ли вы к переезду, командировкам?
- 7) Вы готовы к ненормированному рабочему дню?
- 8) Когда бы вы могли приступить к работе?
- 9) На какую заработную плату вы рассчитываете?

Главный навык интервьюера - умение СЛЫШАТЬ, ПОНИМАТЬ И ЗАПОМИНАТЬ. К факторам, препятствующим слушанию, относится следующее:

- *нетерпимость*. Относится к кандидату неоправданно критично, что это мешает внимательно выслушать его ответы;

- *импульсивность*. Не дослушав кандидата до конца, прерывает ответ и задает новый вопрос.

- *эмоциональность*. Заражается настроением кандидата, обостряет смысл сказанного вопросом: ”Действительно, бывший начальник был просто невыносим? ”.

Если у нас несколько претендентов на вакансию (что нередко бывает), то самое удобное – это задавать каждому одни и те же вопросы, чтобы потом можно было сравнить их ответы и невербальные реакции (мимика, пантомимика).

Знакомство с резюме кандидата поможет сформулировать некоторые индивидуальные вопросы или уточнить непонятные моменты. Например, если человек ушел с перспективной высокооплачиваемой работы на более низкую должность, выясняем, по каким причинам он это сделал.

После ухода кандидата, полезно записать впечатление о разговоре с ним. Позже подобные записи смогут очень помочь, особенно когда возникнет необходимость сделать отбор кандидатов.

Отбор кандидатов осуществляется непосредственным руководителем с помощью и при участии специалиста по подбору персонала.

Специалист по подбору персонала (HR-специалист):

- готовит рекомендательную записку, в которой описывает потенциальные возможности кандидата в соответствии с разработанными критериями;
- дает дополнительные пояснения руководителю кандидата;
- согласовывает время и место встречи кандидата с руководителем;
- разъясняет последующие действия кандидату при положительном решении о найме.

Резюме

Подбор персонала в организации включает в себя следующие методы оценки кандидата: *анкетирование, тестирование, написание эссе, решение логических и психологических задач, применение полиграфа, рекомендации, сбор дополнительной информации.*

Тема 3. **НАЕМ ПЕРСОНАЛА. АДАПТАЦИЯ**

Этапы найма:

1. Прогнозирование потребности в персонале на основе

- анализа движения персонала
- данных по текучести кадров
- развития бизнеса

2. Планирование поиска и найма осуществляется:

- Департаментом управления человеческими ресурсами (УЧР) только для низового уровня персонала.

- Департаментом УЧР совместно с руководителями подразделений или на основе их заявок для специалистов и ведущих специалистов.

- Первыми лицами организации ключевого персонала.

3. Этапы осуществления найма:

а) Описание требований к кандидату и алгоритма подбора персонала.

б) Привлечение с использованием внешних и внутренних источников

в) отбор

г) выход человека на работу

Менеджер по персоналу, как правило, сталкивается с уже определившимся в профессии человеком, однако важно знать, как человек сделал свой выбор. Можно выделить следующие основные ситуации выбора профессии: **традиция** (обычай), **случай**, **долг** (призвание), **целевой выбор** (исходя из анализа реальных ситуации).

Этап карьеры (как точка на временной оси) не всегда связан с этапом профессионального развития. Поэтому важно разделять этапы карьеры на периоды овладения деятельностью — временной период развития личности и фазы развития профессионала.

Фазы развития профессионализма:

- *оптант*: фаза выбора человеком профессии или вынужденной перемены профессии;

- *адепт*: фаза освоения профессии, утверждения в правильности выбора;

- *адаптант*: фаза привыкания молодого специалиста к работе и производственному коллективу;

- *интернал*: фаза овладения мастерством, опытом, когда работник, может вполне самостоятельно, все более надежно и успешно справляться с основными профессиональными функциями;

- *мастер*: фаза признанного мастерства, когда работник может решать и простые, и самые трудные профессиональные задачи, которые, быть может, не всем коллегам по плечу;

Авторитет: фаза высшего мастерства, когда работник уже хорошо известен в профессиональном кругу или даже за его пределами (в отрасли, в стране) и имеет высокие формальные показатели своей квалификации;

Наставник: авторитетный мастер своего дела, в любой профессии “обрастает” единомышленниками, последователями его опыта, учениками.

Документ, описывающий представление о том, какой путь должен пройти работник для того, чтобы получить необходимые знания и овладеть нужными навыками для эффективной работы на конкретном месте, содержащий перечень профессиональных и должностных позиций в организации называется *карьерограмма*.

Встречаясь с новым сотрудником, менеджер по персоналу должен учитывать этап карьеры, который он проходит в данный момент. Это может помочь уточнить цели профессиональной деятельности, степень динамичности и главное — специфику индивидуальной мотивации.

Прием на работу

Когда все условия оговорены, внесены необходимые коррективы, обе стороны пришли к согласию, необходимо документально оформить прием на работу - составить и подписать обеими заинтересованными сторонами трудовой договор или контракт. Правильно оформленный трудовой договор (контракт) в дальнейшем поможет избежать много спорных вопросов, возникающих со временем между работодателем и работником.

Трудовой договор

Согласно Трудовому Законодательству РФ:

- Трудовой договор есть соглашение между трудящимся и предприятием, учреждением, организацией, по которому трудящийся обязуется выполнять работу по определенной специальности, квалификации или должности с подчинением внутреннему трудовому распорядку, а предприятие, учреждение, организация обязуется выплачивать трудящемуся заработную плату и обеспечивать условия труда, предусмотренные законодательством о труде, коллективным договором и соглашением сторон

- Трудовой договор является правовой формой реализации гражданами их права на труд. Он является соглашением «между трудящимся и предприятием (учреждением, организацией), по которому трудящийся обязуется выполнить работу по определенной специальности, квалификации или должности с подчинением внутреннему трудовому распорядку, а предприятие (учреждение, организация) обязуется выплачивать трудящемуся заработную плату и обеспечивать условия труда, предусмотренные законодательством о труде, коллективным договором и соглашением сторон».

Характерные признаки трудового договора

а) выполнение по этому договору определенной трудовой функции;

б) вхождение в личный состав трудового коллектива;

в) подчинение внутреннему трудовому распорядку предприятия, с которым заключен договор, отличают его от смежных гражданско-правовых договоров, связанных с применением труда (таких как договор подряда, договор поручения, авторский договор и т.п.).

Необходимо различать условия непосредственные и производные. Первые определяются договаривающимися сторонами (пример - размер оклада), вторые вытекают из законов и нормативных актов (пример – работа в определенных вредных условиях труда позволяет уходить раньше на пенсию).

Трудовые договоры (контракты) заключаются:

1) на неопределенный срок;

- 2) на определенный срок не более пяти лет;
- 3) на время выполнения определенной работы.

Срочный трудовой договор (контракт) заключается в случаях, когда трудовые отношения не могут быть установлены на неопределенный срок с учетом характера предстоящей работы, или условий ее выполнения, или интересов работника, а также в случаях, непосредственно предусмотренных законом.

Трудовой договор должен быть заключен в письменной форме. Заключение договора в устной форме является грубым нарушением трудового законодательства о порядке приема на работу.

Адаптация

Адаптация – это обоюдный процесс восприятия, оценки и приспособления как нового сотрудника к предприятию-работодателю, так и предприятия к работнику.

Этот этап проходит в разных компаниях по-разному, многое зависит и от индивидуальности сотрудника. Срок его варьируется от 2-х недель до полутора месяцев.

Целями адаптации являются:

- Сокращение издержек. На первых порах новый работник трудится малоэффективно и не дает пока ожидаемого результата.
- Снижение уровня неопределенности новичка на рабочем месте.
- Сокращение текучести кадров. Если новый работник чувствует себя некомфортно и неуверенно, он, скорее всего, уволится в течение короткого времени.
- Экономия ценного времени непосредственного руководителя и остальных работников, «борющихся» с сомнениями и неуверенностью нового работника.

Формы адаптации нового сотрудника

Социальная адаптация – это процесс приспособления нового человека к коллективу, новой для него социальной среде и ускорения превращения ее в сферу его трудовой деятельности. Этапы и содержание по пунктам:

- Плавное вхождение в среду.

- Знакомство с нормами и ценностями отдела/коллектива.
- Мотивация закрепиться в коллективе и эффективно трудиться, удовлетворяя личные профессиональные потребности.

Производственная адаптация – это трудовой процесс внедрения сотрудника в новую для него профессиональную деятельность, ускоренный курс понимания задач и специфики деятельности. Этой цели служат курсы, тренинги, положительный настрой на работу.

Психофизиологическая адаптация заключается в том, чтобы новый работник смог справиться как с физическими, так и с психологическими нагрузками, которые неизбежны в начале работы на новом месте.

Социально-психологическая адаптация практически равна условиям труда, когда работник вступает в процесс профессиональной коммуникации с коллективом и ему важна и интересна его профессиональная деятельность.

Виды адаптации

Основные виды разграничивают на два типа:

Первичная адаптация – это период приспособления нового работника, у которого нет трудового опыта и опыта коммуникации в рабочем коллективе. Чаще всего это молодые сотрудники, выпускники учебных заведений разных уровней, молодые мамы, которые только вышли из декрета.

Вторичная адаптация – это процесс внедрения в рабочую среду нового сотрудника, у которого уже имеется опыт работы. Он знает, как происходят коммуникации в организации, какие этапы необходимо пройти на новом рабочем месте. И, тем не менее, на этом пути придется преодолеть много трудностей:

- новый коллектив – новые требования, обычаи и ценности, которые следует освоить и принять. В противном случае коллектив может не принять новичка и даже отторгнуть его.

- работа хоть и знакомая, но, возможно, существуют особые требования исполнению работы в данном подразделении (предприятии), которые следует освоить.

Управление процессом адаптации:

- Программа вводного семинара-тренинга и обучающих мероприятий для нового сотрудника. Этот инструмент поможет понять суть его работы, получить необходимую информацию касательно деятельности предприятия; теоретические знания и практические навыки активизируют уверенность в себе и повышают результативность работы.

- Разработка индивидуальных методов поэтапного усложнения заданий для нового сотрудника.

- Применение метода общественных поручений для более тесного контакта с коллективом.

- Организация специальных ролевых игр для сплочения коллектива и нового работника.

Методы адаптации

Немаловажную роль в работе нового сотрудника играют правильно подобранные методы адаптации персонала. Они бывают двух видов: непроизводственные и экономические.

Суть экономических методов заключается в материальной мотивации сотрудника. Ведь основным критерием выбора работы является заработная плата.

Непроизводственные методы состоят в том, что работодатель выбирает собственную схему проведения мероприятий по адаптации новых сотрудников: корпоративный PR, наставничество, корпоративные группы и сайты, проведение бесед и инструктажей внутри коллектива. Любой способ из вышеперечисленных достаточно эффективен в период адаптации сотрудника, а также для сплочения коллектива.

Благодаря четко поставленной работе по адаптации новые работники смогут быстро вникнуть в работу, избежать страхов и неуверенности в себе, за короткий срок стать результативным и уважаемым в коллективе работником.

В любой организации следует разработать «Положение об адаптации» прописав в нем этапы, методы и инструменты, которые будут использоваться в процессе работы.

При подготовке к занятиям использовать:

1. С.И. Хитрин Учебно-методическое пособие «Управление человеческими ресурсами».
2. Приложение 3 данного Пособия.

Тема 4. **ОБУЧЕНИЕ РАБОТНИКОВ. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА**

В современных условиях быстрого устаревания профессиональных знаний и навыков способность организации постоянно повышать квалификацию своих сотрудников, формировать потребность к постоянному самообразованию является одним из важнейших факторов успеха.

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

Профессиональное развитие - приобретение сотрудниками **новых** компетенций, знаний, умений и навыков, которые они используют в своей профессиональной деятельности. Основные методы профессионального развития: *профессиональное обучение, развитие карьеры, образование.*

Методы оценки потребности в обучении

1. Анализ кадровой информации: стаж работы, рабочий опыт, базовое образование, сведения об участии в программах обучения или повышения квалификации и др.;

2. Комплексная оценка результатов последней аттестации помогает определить уровень квалификации и профессиональной подготовки работников и необходимость обучения, переобучения или повышения квалификации. На это также указывает анализ долгосрочных и краткосрочных планов организации.

3. Сбор заявок на обучение персонала от руководителей подразделений, обосновывающих заявки плохой работой, браком и другими просчетами работников. Сегодня это один из наиболее распространенных в российских организациях методов определения потребности в обучении работников.

4. Планы подготовки кадрового резерва и осуществление других карьерных устремлений (индивидуальные заявки и предложения работников).

5. Изменения в работе, предъявляющие более высокие требования к квалификации персонала.

6. Опросы персонала, призванные оценить их потребность в получении новых знаний, направленных на всестороннее развитие персонала. Например, создание корпоративного университета современных знаний, где могут быть лекции и семинары по психологии, этике, промышленному дизайну и пр.

7. Мониторинг обучающих стратегий других организаций. Часто опыт конкурентов дает важные подсказки, связанные с необходимостью обучения той или иной категории персонала для поддержания необходимого уровня конкурентоспособности.

Содержание обучения должно определяться задачами, стоящими перед организацией в краткосрочной и среднесрочной перспективе. К важнейшим характеристикам изучаемого материала относятся его *содержание*, *сложность* и *степень структурированности*. Три этих характеристики и *цели обучения* определяют формы и методы обучения.

В комплекс подготовительных мероприятий входят:

- составление учебных программ, на принципах актуальности, практической направленности и доступности усвоения материала;
- определение обучающей организации. При этом следует изучить авторитетность организации и ее преподавателей в образовательной среде;
- формирование *целевых* групп обучающихся, т.е. в каждой группе своя актуальная для данных работников тема. Не следует учить «всех - всему».
- выбор преподавателей: ими могут быть как специалистами самой организации, так и привлеченные консультанты;
- контроль процесса обучения. Учащиеся должны быть обеспечены помещением, оборудованном современными средствами технического сопровождения, необходимыми учебными материалами для бесперебойной реализации учебных программ.

Существуют различные методы оценки знаний, так, в зависимости от формы и методов обучения, работники могут сдавать зачет, экзамен, писать какую-либо работу (например, реферат, бизнес-план), могут быть проведены деловая игра, практика развития навыков публичных выступлений (например, перед своим структурным подразделением).

Завершающий этап процесса обучения – анализ влияния обучения на конечные результаты деятельности всей организации. Для этого используются косвенные методы, такие как сравнение результатов тестов, проводимых до обучения и после, оценка эффективности рабочих приемов, полученных в процессе обучения, наблюдение за изменениями в отношениях работников между собой и к целям организации.

Основные методы обучения

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

1.1. Инструктаж или производственное обучение представляет собой разъяснение и демонстрацию приемов работы, освоение конкретных операций или процедур, входящих в круг профессиональных обязанностей непосредственно на рабочем месте и может проводиться как сотрудником, давно выполняющим данные функции, так и специально подготовленным инструктором.

1.2. Ротация представляет собой метод самостоятельного обучения, при котором сотрудник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков. Ротация широко применяется предприятиями, требующими от работников поливалентной квалификации, т.е. владения несколькими профессиями.

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

2. Методы обучения вне рабочего места дают учащемуся возможность абстрагироваться от сегодняшней ситуации на рабочем месте и выйти за рамки традиционного поведения. Такое обучение способствует формированию принципиально новых поведенческих и профессиональных компетенций.

2.2. Лекция является непревзойденным средством изложения большого объема учебного материала в короткий срок, позволяет развить множество новых идей в течение одного занятия, сделать необходимые акценты.

Ограниченность лекций как средства профессионального обучения связана с тем, что слушатели являются пассивными участниками происходящего.

2.3. Рассмотрение практических ситуаций (кейсов) позволяет в определенной мере преодолеть этот недостаток. Данный метод предполагает групповое обсуждение и анализ гипотетических или реальных ситуаций, которые могут быть представлены в виде документального описания, видеофильма и т.д. В основе рассмотрения практических ситуаций лежит дискуссия, обсуждение, в котором обучающиеся играют активную роль, а инструктор направляет и контролирует их работу.

3. Деловые игры, тренинги представляют собой активны метод обучения, наиболее близкий к реальной профессиональной деятельности обучающихся. Преимущество деловых игр состоит в том, что, являясь моделью реальной организации, они одновременно дают возможность значительно сократить операционный цикл и, тем самым, продемонстрировать участникам, к каким конечным результатам приведут их решения и действия.

4. Видеотренинг - это активная форма обучения с использованием видеозаписи практических упражнений. Видеоанализ позволяет участникам увидеть себя со стороны, скорректировать индивидуальный стиль делового поведения.

5. Самостоятельное обучение является наиболее простым видом обучения - для него не требуется ни инструктор, ни специальное помещение, ни определенное время - обучающийся учится там, тогда и так как ему удобно. Организации могут извлечь значительную пользу из самообучения при условии разработки и предоставления сотрудникам эффективных вспомогательных средств - аудио и видео кассет, учебников, задачников, обучающих компьютерных программ.

Разделить методы обучения однозначно на активные и неактивные непросто. Некоторые из них являются переходными к практическим занятиям и самостоятельной работе.

К активным методам обучения можно отнести разбор конкретных ситуаций, занятия-дискуссии по проблемам предприятия, а также учебно-практические конференции по обмену опытом. Разновидностями активных методов обучения со специальными возможностями формирования и развития социально-психологических качеств являются ролевой разбор

конкретной ситуации (инсценировка) и методы социально-психологического тренинга.

Названные методы обучения не исключают друг друга, так как обучение в стенах организации может вестись с отрывом или без отрыва от работы. Кроме того, они могут дополнять друг друга, так как обучение в процессе работы часто совмещается с обучением в других организациях или учебных заведениях.

Система обучения персонала

Система обучения составляет целую совокупность разнородных компонентов, которые при этом являются согласованными и взаимосвязанными, «усиливают» друг друга, и, в конечном счете, работают на достижение единых целей:

- подходы к обучению – то есть формальное и неформальное обучение во всем его разнообразии;
- выявление, описание и развитие необходимых сотрудникам компетенций;
- дисциплины и процессы, выступающие в поддержку обучения;
- специальные технологии и инструменты;
- корпоративная (организационная) культура, способствующая эффективному обучению.

Грамотная организация обучения персонала обеспечивает:

1. рост производительности труда;
2. ускорение адаптации новых сотрудников и достижения ими необходимого уровня эффективности;
3. обучение персонала с минимальным отрывом от основной работы или даже вовсе без отрыва от обязанностей; сотрудники снабжаются нужными знаниями прямо на рабочих местах;
4. выявление и сохранение знаний сотрудников, в том числе и покидающих компанию по разным причинам, систематизация этих знаний и эффективное их использование;
5. более легкое внедрение организационных изменений, уменьшение сопротивления изменениям;

6. укрепление лояльности, проявление приверженности сотрудников организационным целям, рост вовлеченности в делах и проблемы фирмы;

7. обеспечение преемственности сотрудников на важных направлениях деятельности организации, внутренний резерв для рекрутинга.

Преимущества группового обучения:

- возможность смоделировать различные рабочие ситуации из реальной практики и в учебном формате отработать новые способы поведения в них;
- возможность получить обратную связь и поддержку от коллег в процессе обучения;
- командообразующий эффект;
- экономическая выгода – организовать обучение 20 человек значительно дешевле, чем организовывать для каждого из них отдельное.

Ограничения группового формата обучения:

- невозможность учесть все индивидуальные особенности и уровень подготовки каждого участника из-за разницы в их первоначальном уровне подготовленности и личных особенностей.
- недостаточное время для формирования устойчивых навыков

К индивидуальным методам обучения и развития относятся:

- развивающие проекты и задания;
- стажировки и временные замещения;
- индивидуальные планы развития;
- наставничество;
- коучинг и др.

Преимущества индивидуального обучения:

- учет индивидуальных особенностей и потребностей сотрудника, уровня его знаний и навыков при планировании и проведении обучения
- персональный подход к сотруднику в процессе обучения, использование методов и форм развития, максимально подходящих для каждого конкретного случая
- возможность обучения без отрыва от основной работы

Ограничения индивидуального формата обучения:

- высокая стоимость
- сложность в разработке и реализации

Учитывая особенности, возможности и ограничения этих двух форматов обучения и развития:

- групповые методы используются в организациях, как правило, для обучения линейного персонала и среднего управленческого звена (оптимальный баланс качества, масштабности и стоимости обучения),
- индивидуальный формат – для развития ключевых сотрудников и высшего руководства (сочетание глубины, фокусировки на личностных качествах, персональной настройки обучения и его высокой результативности).

Оценка эффективности обучения персонала

Реакция обучающихся. В этом случае определяется впечатление обучающихся о той учебной программе, в которой они приняли участие с точки зрения пользы.

Усвоение учебного материала. Эта информация собирается с помощью экзаменов или тестовых испытаний.

Изменения поведения. При этом выявляется в какой степени в процессе выполнения работы используются знания и навыки, полученные в ходе обучения,

Рабочие результаты. Это тот критерий, с помощью которого определяется та реальная выгода, которая организация получила в результате проведенного обучения. Например, расходы на брак сократились с 10 до 3 процентов. Можно считать, что обучение было успешным.

Развитие персонала: современные тенденции

Развитие персонала – это комплекс периодически обновляемых мероприятий, направленных на освоение **качественно новых умений**, приобретение **разносторонних знаний**, значительно повышающих профессиональную и управленческую компетентность персонала для **более эффективного** достижения целей и организации, конкурентноспособности.

Развитие персонала имеет абсолютную взаимосвязанность с развитием собственно бизнеса, то есть персонал требуется развивать в условиях тренда, в котором движется компания.

Примеры крупных компаний показывают, что там методики и программы развития персонала меняются более четырех раз на протяжении каждого года и это далеко не предел. Связано это непосредственным образом с переменами в ведении бизнеса, то есть с учетом меняющихся тенденций.

Стратегия развития персонала обязательно предполагает динамику изменений следующих важных качеств:

- адаптивность к изменениям, согласованным с целями бизнеса;
- обновление (самообразование);
- оперирование актуальными данными;
- работа в перспективных секторах развития бизнеса;
- коммуникабельность, склонности к командной работе.

Резюме

К выбору метода обучения нужно подходить дифференцированно - обучающие программы отличаются и по уровню сложности, и по стоимости, и по времени прохождения, и по длительности воздействия.

По видам обучение делится на: подготовку новых работников, переподготовку, повышение квалификации, развитие компетенции. По формам обучение бывает: групповое и индивидуальное обучение. По длительности можно выделить долгосрочное и краткосрочное обучение.

Все методы обучения можно разделить на две большие группы: методы обучения на рабочем месте и методы обучения вне рабочего места.

Эффективность работника зависит не только от его профессионализма и опыта, но и от отношения к работе, дисциплинированности.

Хорошее обучение требует индивидуального подхода к потребностям каждого работника. Любой метод имеет свои преимущества и недостатки. Это необходимо учитывать при составлении программы обучения.

Ускорение темпов развития экономики выводит на первый план повышение квалификации работающих людей. В нашей стране каждый работник в среднем повышает свою квалификацию раз в пять лет, а с учетом международного опыта этот показатель должен быть в два-три раза выше.

Тема 5. **МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА. СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА**

Управление мотивацией персонала – это одно из направлений повышения производительности труда. Основываясь на человеческих потребностях, можно управлять человеческими ресурсами для достижения организационных цели. Мотивация представляет собой совокупность движущих сил, побуждающих человека к определенным типам действия. Различные мотивы, которые зачастую подталкивают человека к действиям, в совокупности являются движущей силой, вектор приложения которой может быть различен в зависимости от силы отдельных мотивов.

Мотивация – нужда, ставшая столь настоятельной, что заставляет человека искать пути и способы ее удовлетворения. Мотив – мелодия повседневной жизни.

Иерархия потребностей А.Маслоу (1908 – 1970)

В общепотребительном значении теория иерархии потребностей существует как «Пирамида потребностей Маслоу» (хотя в основополагающей статье А.Маслоу «Теория человеческой мотивации» (1943) нет изображения пирамиды).

А.Маслоу признавал, что люди имеют множество различных потребностей, но также полагал, что эти потребности можно условно разделить на пять основных категорий, распределив их по мере возрастания, объяснив такое построение тем, что человек не может испытывать потребности высокого уровня, пока нуждается в более примитивных вещах.

В основании - **физиология** (утоление голода, жажды, сексуальной потребности и т. п.). Ступенью выше разместились потребность в **безопасности**, над ней — потребность в **привязанности и любви**, а также в **принадлежности какой-либо социальной группе**. Последняя ступень – наивысшая - стремление к раскрытию внутреннего потенциала - **самоактуализация**.

Важно заметить, что каждая из потребностей не обязательно должна быть утолена полностью — достаточно частичного насыщения для перехода на следующую ступень.

Формы, в которых проявляются потребности, могут быть разными, здесь нет единого стандарта. У каждого из нас свои мотивы и способности. Сам ученый указывал, что порядок в иерархии может меняться. Тем не

менее, теория не может объяснить, почему некоторые потребности продолжают быть мотиваторами даже после того, как они были удовлетворены.

А.Маслоу не проводил эмпирических исследований, а свои выводы делал описывая биографии известных своими успехами людей («счастливиц»). Этот факт наложил неизбежные искажения на выводы А.Маслоу, тем не менее не умаляет их ценность.

Как можно воспользоваться знанием природы мотивации людей? Например, поведение работника характеризуется следующими признаками: он носит дорогую одежду и аксессуары; гордится престижностью своей работы, положением профессионала; стремится иметь символы положения в обществе. Его ведущий мотив - социальный статус. Мотивируется: общением с начальниками на равных, подчеркнутым статусным положением в организации, пользование определенной столовой или клубом «для избранных», право на машину с шофером или парковочное место рядом с офисом.

Двухфакторная концепция Ф.Герцберга

Эта теория явилась продолжением исследований А.Маслоу. Её появление было связано с растущей необходимостью выяснить влияние материальных и нематериальных факторов на мотивацию человека.

Положительные чувства, главным образом, ассоциировались с опытом работы и ее содержанием. Например, начальник бухгалтерии был очень доволен, когда ему поручили тестировать новое компьютерное оборудование. Он испытал чувство гордости за свою работу и был удовлетворен тем, что новое оборудование коренным образом изменило всю деятельность его отдела. В то же время отрицательные ощущения были связаны, главным образом, с внешними, по отношению к труду, условиями, в которых приходится работать.

Ф.Герцберг назвал факторы, вызывающие удовлетворение, мотиваторами, а неудовлетворение — гигиеническими факторами. Сами по себе гигиенические факторы не создают мотивации. Только мотиваторы (или истинно мотивирующие факторы) побуждают людей к деятельности. Согласно этой теории, для истинной мотивации у человека должна быть *работа, содержание которой связано с определенным напряжением сил.* При столкновении с моральными проблемами типичным решением менеджеров является повышение оплаты труда, увеличение дополнительных льгот и улучшение условий труда.

Однако обнаруживалось, что такие упрощенные решения в действительности «не работают». Данный факт приводит менеджеров в недоумение: они платят более высокую зарплату, предлагают прекрасный пакет дополнительных льгот, обеспечивают очень хорошие условия труда, а мотивация работников (производительность труда) так и остается на прежнем уровне. Теория Ф.Герцберга предлагает объяснение этой проблемы - сосредоточивая внимание исключительно на гигиенических факторах, руководители не мотивируют свой персонал.

Персонал организации будет мотивировать только работа, требующая определенных усилий и обеспечивающая возможности достижений, признания, ответственности, продвижения и роста.

Стимулирование труда

Отношение к труду определяется системой ценностей человека, условиями и организацией труда, созданными на предприятии и применяемыми стимулами.

Концепция стимулирования - это способ влияния на поведение человека с помощью внешних по отношению к личности мотивационных факторов: *материальное вознаграждение, повышения в должности, статусные награды, похвалы* и тому подобное.

Принято различать три вида стимулов:

- Материальное стимулирование
- Условно-материальное стимулирование
- Нематериальное стимулирование

Стимулы можно классифицировать на:

- 1) экономические (*прямые*) - повременная или сдельная оплата труда; система премирования за качественные и количественные показатели труда; участие в доходах предприятия; оплата обучения и др.;
- 2) экономические (*непрямые*) - предоставление льгот в оплате жилья, транспортного обслуживания, питания на предприятии;
- 3) не материального свойства (*не денежные*) - повышение привлекательности труда, продвижение по службе, участие в принятии решений на более высоком уровне, повышение квалификации, гибкий рабочий график и др.

Политика стимулирования труда

Оплата труда - это вознаграждение, исчисленное, как правило, в денежном выражении, которое по трудовому договору собственник либо уполномоченный им орган выплачивает работнику за выполненную им работу.

Стимулирующая функция оплаты труда основывается на нижеследующих принципах.

- Оплата труда осуществляется в зависимости от количества и качества труда.

- Заработная плата дифференцируется в зависимости от квалификации работника, условий и безопасности труда.

- Повышение реальной заработной платы превышает темпы роста инфляции на *значимую* величину.

- Гибкое «маневрирование» в вопросах организации и оплаты труда с ориентацией на внешние условия и внутренние обстоятельства.

Вознаграждения – это все то, что человек считает ценным для себя. Но понятия ценности у людей специфичны и потому различны оценки вознаграждения и его относительной ценности.

Чувства людей и их поведение определяют, насколько отношения между сотрудниками зависят от соотношения затрат на работу с тем, чего и сколько они в действительности получают от организации.

Затраты работника (входы) относительно работы включают: образование, опыт, квалификацию, способности, трудовые усилия, стаж работы, преданность организации и т. д.

Результаты (выходы) включают: зарплату, долю в прибылях, признание, продвижение, дополнительные льготы и привилегии и т. д.

Различают три вида вознаграждений:

- вознаграждение, обеспечивающее средства существования и комфорт;
- вознаграждение для удовлетворения различных склонностей работников и для развлечения;
- вознаграждение, укрепляющее чувство собственного достоинства и способствующее самовыражению. К вознаграждению относятся как денежные выплаты, так и условия труда, лидерство, безопасность и другие формы.

Особенностью вознаграждения является механизм комплексного применения положительных или отрицательных стимулов (наказание), своеобразный механизм управления трудовым поведением работников для достижения целей организации.

Системы вознаграждения

Основой системы вознаграждения являются:

- объективные условия: тип и характер производства и особенности трудовых процессов, технологический уровень производства и т.д.;
- субъективные факторы: особенности восприятия работниками системы вознаграждений в зависимости от структуры потребностей, ценностей и интересов, их реального экономического положения.

Система вознаграждения базируется на следующих принципах:

- создание у персонала *чувства уверенности и материальной защищенности*. Выполняя работу, человек решает насущные проблемы семьи: питание, приобретение необходимой одежды, оплаты жилища.
- *стимулирование* более производительной и качественной работы, своевременно и по достоинству вознаграждение за успех и совершенство;
- *вознаграждение* деятельности, которая непосредственно ведет к росту производительности, повышению качества и эффективности труда, предусматривая *публичные формы выражения признания* (размещение на доске почета, награждение грамотой, вручение диплома и т.п.).
- *получение* каждым сотрудником *своей доли дохода* от увеличения производительности, соотносимой с размером выручки от реализации продукции, работ, услуг и затрат, т.е. *рыночной производительности*.

Существуют особые, организационно-психологические мотиваторы активности сотрудников, такие как:

- привлечение персонала к выработке целей и критериев, по которым можно достоверно оценивать вклад каждого в общее дело;
- значительное уменьшение разрыва между обещаниями руководства и фактической системой вознаграждения;
- поддержание администрацией деятельности неформальных действий работников, действующих на пользу дела;
- предложение работникам более содержательной работы;
- продвижение подчиненных по служебной карьере, предоставление всем равных возможностей карьерного роста исходя только из способностей, результатов и опыта;
- обучение и переподготовка персонала.

Вознаграждение в общепотребительном смысле состоит из двух частей: *постоянной* (заработной платы или оклада) и *переменной* (премия, льготы, выплаты, компенсации).

Формами вознаграждения выступают не только заработная плата, премии, участие в прибылях, но и повышение в должности, моральное поощрение.

При этом виды вознаграждений тесно связаны между собой. Например, ограничение заработка может компенсироваться статусными вознаграждениями или гарантиями занятости, неблагоприятные условия труда могут компенсироваться высоким заработком и пр.

Справедливость вознаграждения

Сущность **теории справедливости**, разработанной С.Адамсом, состоит в том, что сотрудники *склонны субъективно сравнивать* свои усилия (затраты труда, вклады) и вознаграждения с усилиями и вознаграждениями других лиц, выполняющих схожую работу.

Теория основана на предположении, что люди, работающие за вознаграждение, получаемое от организации, *мотивируются желанием получить справедливое вознаграждение за выполняемую работу*. Справедливость своего вознаграждения работники оценивают соответствием (баланс) затрат и результатов.

Если баланс соотношения «затраты—результаты» нарушается, например, работник считает, что за аналогичную работу коллега получил больше, чем он, у него возникает ощущение *несправедливости*, обиды, неудовлетворенности, психологического напряжения. Справедливость устанавливается, когда соотношение между результатами и затратами у разных людей одинаково.

Основной вывод теории справедливости для практики управления состоит в том, что до тех пор, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность труда. Важно, что восприятие и оценка справедливости носит субъективный характер.

Важным принципом является соблюдение внутренней справедливости является установление одинаковых заработных плат для должностей с одинаковой ценностью и важностью с точки зрения организации (согласно перечню выбранных компенсационных факторов), а также закрепление более высоких заработных плат для должностей с большей ценностью для бизнеса.

Принцип внешней справедливости означает соответствие референтному рынку труда с учетом стратегии и бизнес-целей компании.

Принцип соблюдения индивидуальной справедливости – оплата за личный вклад и эффективность труда - обеспечивается с помощью системы переменного вознаграждения, которое выплачивается по результатам оценки эффективности всего персонала: более эффективные специалисты получают более высокий процент повышения заработных плат, а менее эффективные – либо меньший, либо не получают повышения вообще.

Теория справедливости напоминает нам о том, как люди видят себя и свой трудовой путь в связи с окружающей средой, коллективом сотрудников.

Функции и методы распределения заработной платы

Воспроизводительная функция - оплата труда обеспечивает нормальное воспроизводство рабочей силы.

Стимулирующая функция - заставляет работников искать более эффективные способы действий на своем рабочем месте.

Организация оплаты труда на предприятии состоит из следующих элементов:

- формирование фонда оплаты труда;
- нормирование труда;
- установление тарифной системы;
- выбор форм и системы оплаты труда.

Распределение заработной платы может осуществляться на основе одного из основных подходов:

1. Согласно тарифной сетки. Определенной позиции на предприятии соответствует определенная ставка. Как правило, она привязывается к сложности работы и квалификации работника.
2. Определение зарплаты в зависимости от стоимости специалиста на региональном рынке труда.
3. Грейдирование: размер заработной платы зависит от оценки деятельности конкретного сотрудника по ряду специально

сформированных критериев (грейдов). Каждому баллу оценки соответствует денежный эквивалент.

На распределение заработной платы влияют постоянные факторы: квалификация работника, условия и сложность работы, степень ответственности за выполняемую работу, а также народнохозяйственное значение отрасли. Эти факторы являются постоянными, поскольку всегда используются для оценки труда всех работников.

Однако существуют такие факторы, которые могут отсутствовать у некоторой части работников, то есть переменные. Переменные факторы отображаются - в оплате труда в виде премий. К ним относятся:

- творческая инициатива работника,
- особая оперативность в выполнении производственных заданий,
- добросовестность и т.п.

Важным постоянным фактором работы являются *условия*, в которых она осуществляется: совокупность показателей, характеризующих, с одной стороны, именно этот вид труда, а с другой - внешнюю среду, производственную обстановку. Условия труда влияют на стоимость рабочей силы.

Самостоятельным фактором является также уровень *ответственности* за выполняемую работу. Этот показатель характеризует специфическое качество труда, которое связано не с квалификацией работника, а со степенью его внимания, напряжения нервной системы, особым психологическим состоянием человека.

Народнохозяйственное значение *отрасли* является фактором, который дает право на более высокие ставки заработной платы с целью привлечения в некоторые особо важные для общества отрасли хозяйства наиболее способных работников с повышенными требованиями к их квалификации.

Оплата труда должна основываться на основе учета не только качественной, но и количественной оценки степени труда. *Нормирование* - является важным средством количественно оценки произведенной работы, повышения производительности труда, организации заработной платы.

К *достоинствам* экономических вознаграждений следует отнести:

- тесная связь с критерием вознаграждения отдельных элементов дохода работника способствует возрастанию уверенности в адекватном вознаграждении трудовых усилий;
- при положительной валентности денег их мотивирующая роль возрастает;
- равновесие между трудовым вкладом и вознаграждением обеспечивает работникам ощущение справедливости вознаграждений;
- денежное вознаграждение в наибольшей степени отвечает принципам теории подкрепления (за «правильные» действия следует вознаграждение).

К *недостаткам* (проблемам применения) экономических вознаграждений относятся:

- выбор адекватных критериев оценки для различных подразделений, профессионально - квалификационных и функциональных групп работников;
- происходит «привыкание» работников к уровню денежных стимулов, и для достижения стимулированных уровней результативности требуется все большее денежное вознаграждение;

Применение экономических вознаграждений дает положительные результаты, однако следует подчеркнуть кратковременность этих результатов и необходимость постоянного положительного (и отрицательного) подкрепления.

Вознаграждение руководителей

Сегодня чаще используется смешанная система вознаграждения руководителя, которая состоит из двух частей. Одна часть вознаграждения - постоянная – его должностной оклад и зависит от его индивидуальных особенностей, опыта и знаний. Другая — переменная - зависит от результатов работы коллектива, группы.

А. Премия по результатам работы компании - выплачивается один, реже два раза в год. Руководство устанавливает премиальный фонд, который распределяется между руководителями подразделений на основании различных критериев.

Б. Система участия в прибыли - идентична механизму распределения дохода на уровне структурного подразделения.

В. Право на приобретение акций компании в будущем по заранее оговоренной цене (опционы) - популярный метод мотивирования руководителей и топ-менеджеров. Как правило, вестирование, т. е. возможность реализации опционов через 3-5 лет призвано мотивировать эффективную работу сотрудников в компании.

Г. Плата за знания - это вознаграждение за овладение дополнительными компетенциями, а не за обязательное соответствие занимаемой должности. При изменении стратегических целей организации, требуемые компетенции меняются.

Резюме

Вознаграждение в общепотребительном смысле состоит из двух частей: *постоянной* (заработной платы или оклада) и *переменной* (премия, льготы, выплаты, компенсации).

Формами вознаграждения выступают не только заработная плата, премии, участие в прибылях, но и повышение в должности, моральное поощрение.

Все виды вознаграждений тесно связаны между собой: ограничения заработной плате может компенсироваться статусными вознаграждениями или гарантиями занятости; неблагоприятные условия труда - высокими зарплатами и пр.

Система вознаграждений должна стимулировать менеджеров и рядовых работников к улучшению показателей своей деятельности (в т.ч. помимо должностных обязанностей), к тому же этот метод оплаты хорошо понятен сотрудникам и ценится ими за объективность.

Оценка кандидатов при приеме на работу предназначена для того, чтобы отобрать таких работников, которые наилучшим образом помогут организации достичь ожидаемого результата. Фактически оценка при приеме - это одна из форм прогнозируемого качества человеческих ресурсов организации. И потому – серьезнейшая задача службы HRM.

Практика показывает, что большинство людей пытаются представить себя в положительном свете и минимизировать свои слабости или недоработки, чтобы сохранить свое самоуважение. Сторонние наблюдатели, коллеги по работе, руководители порой соотносят проблемы сотрудника с такими факторами как характер, умственные или физические способности. В то время как сами сотрудники чаще соотносят свои проблемы с фактором неудачи, ошибкой контекста. Возникает задача создания системы периодической оценки персонала, лишенной влияния субъективных факторов и повышения объективности оценочных процедур.

Проблему объективности оценки можно значительно повысить, если персонал будет оценен:

- вне зависимости от какого-либо частного мнения или отдельных суждений;
- относительно свободно от влияния ситуативных факторов (настроения, прошлых успехов или неудач);
- достоверно в отношении деятельности -- оцениваться должен реальный уровень владения навыками -- насколько успешно человек справляется со своим делом;
- с возможностью прогноза развития, т.е. оценивать уровень владения конкретными навыками и потенциальную способность к овладению новыми видами деятельности;
- по доступным критериям, изложенным на языке, понятном и оценщикам, и наблюдателям, и самим оцениваемым;

Как правило, до принятия организацией решения о приеме на работу кандидат должен пройти несколько ступеней отбора:

- предварительную отборочную беседу;
- беседу по найму (интервью);

- тестирование или профессиональное испытание;
- проверку рекомендаций и послужного списка;
- медицинский осмотр (при необходимости);
- принятие решения.

Методы оценки

1. Центры оценки персонала (Ассесмент-центр). Использование большого количества различных методов и обязательное оценивание одних и тех же критериев в разных ситуациях и разными способами существенно повышает прогностичность и точность оценки. Чаще всего применяется при оценке кандидатов на новую (высокую) должность и при оценке управленческого персонала.
2. Профессиональное испытание и/или тесты профессиональной пригодности, оценивающие психофизиологических качеств человека и его способность овладеть новой деятельностью (работой, профессией).
4. Биографические тесты и изучение биографии. Основные аспекты анализа: характер образования, физическое развитие, потребности и интересы, особенности интеллекта, коммуникативные качества, данные аттестации. Цель - проследить ход развития работника, на основе чего делаются выводы о его перспективах.
5. Личностные тесты. Психодиагностические тесты на оценку уровня развития отдельных личностных качеств или отнесенность человека к определенному типу. Оценивают скорее предрасположенность человека к определенному типу поведения и его потенциальные возможности.
7. Рекомендации от непосредственного руководителя работника. Эта работа помогает сделать окончательный вывод по кандидатуре на новую должность или более ответственную работу.
8. В настоящее время немало организаций используют полиграф (детектор лжи), психологический стрессовый показатель, тесты на честность или в отношении ценностей, провозглашаемых компанией. Также возможно оценка на алкогольную и наркотическую зависимость.

Цель оценки сотрудников – повысить их самопознание и стремление к росту своей компетентности.

Самооценка и оценка коллег

Точность любой оценки улучшается с появлением дополнительных источников данных. Самооценка как раз и предоставляет такой дополнительный источник данных, который может использоваться сразу в нескольких целях. Во-первых, исследования в этой области показали, что люди всегда пытаются изменить те свои стили поведения и работы, которые они воспринимают как проблематичные. И наоборот: они противятся восприятию или не воспринимают те области, о которых у них нет знаний или которые не входят в зону их ответственности.

Сочетая самооценку сотрудника с оценками руководства и коллег, можно пролить свет на все недоработки, которые существуют в зоне влияния сотрудника. Такая практика позволяет сотрудникам понять, как их воспринимают окружающие, и стимулирует у них желание к переменам.

В то время как большинство компаний используют в той или иной мере систему структурированной оценки сотрудников, лишь небольшое число организаций внедрило у себя систему структурированных самооценок.

Результаты самооценки могут быть гораздо более точными, если сотрудников просят оценить себя по определенным отдельным аспектам, а не по общим компетенциям. К примеру, люди обычно склонны переоценивать себя, когда их просят ответить на вопрос: «Насколько хорошо вы умеете сотрудничать с окружающими?» И напротив, результаты самооценки в большем объеме соотносятся с оценками коллег и руководителя в случае, когда сотрудник дает ответ по определенной поведенческой компетенции, например: «Старается узнать мнение и взгляды коллег во время совещаний».

Рекомендации по эффективному внедрению системы периодической оценки.

- Сотрудники будут скептически относиться к тому, как организация собирается использовать данные оценок, если отсутствует стройная система ее внедрения (использования).
- Если руководители игнорируют данные оценки и самооценки, то сотрудники очень быстро теряют интерес к процессу и отвечают небрежно (если вообще отвечают).
- Следует отделять процесс оценки от процесса выплаты премий. Для людей вообще сложно предоставлять достоверные данные о других людях и самоанализа из-за соображений самозащиты. Система оценок

должна быть частью системы вознаграждения и продвижения по службе и только после того как она была интегрирована в культуру персонального роста.

- Система оценок должна служить созданию конструктивного плана персонального развития сотрудника. Всегда нужно указывать на возможности для развития, а не на присутствие недостатков и провалов.
- Соотнесение результатов самооценки и оценки коллег и руководителя может усилить необходимость провести работу над проблемой. К тому же желание самого сотрудника сфокусироваться на проблеме будет значительнее, если его коллеги и начальство также будет разделять его мнение о наличии такой проблемы.
- Как только работник выбрал то, над чем он решил поработать, то стоит запустить процесс оценки его движения от отправной точки к желаемым долгосрочным результатом, согласованным с целями организации.

Аттестации персонала

Аттестация персонала — кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала работников требованиям выполняемой деятельности.

Цель – определить перспективы развития организации и возможности актуального персонала принять возможные изменения, освоить новые технологии.

По большому счету аттестация направлена на улучшение качественного состава персонала, определение степени загрузки работников и использования его по специальности, совершенствование стиля и методов управления персоналом, изыскание резервов роста, повышения производительности труда, а также создание условий для более динамичного развития организации в целом.

Различают четыре вида аттестации:

1. Очередная аттестация является обязательной для всех и проводится не реже одного раза в два года для руководящего состава и не реже одного раза в три года для специалистов и других служащих.

2. Аттестация по истечении испытательного срока проводится в целях выработки обоснованных рекомендаций по использованию аттестуемого

работника на основе результатов его трудовой адаптации на новом рабочем месте.

3. Аттестации резерва кадров призвана оценить потенциальные возможности кандидата и уровня его профессиональной подготовки для занятия более высокой должности с учетом требований нового рабочего места и новых обязанностей.

4. Аттестация при переводе в другое подразделение необходима в тех случаях, когда происходит существенное изменение должностных обязанностей и требований, предъявляемых новым рабочим местом.

Аттестация проводится во всех подразделениях организации. Перечень должностей, подлежащих аттестации, сроки ее проведения устанавливаются приказом руководителя организации.

Методы проведения аттестации

Существует множество различных методов аттестации, однако на практике они в основном представляют собой разные вариации следующих методов:

Рейтинговые методы - наиболее распространенный и наиболее простой метод проведения аттестации. Суть его заключается в том, что работники получают оценку по заданным критериям в соответствии с выбранной шкалой. Существуют два варианта - введение рейтинговых шкал, когда оценка ставится от 1 до 3 баллов, от 1 до 4 баллов, от 1 до 5 или 10 баллов - на усмотрение разработчиков шкалы. Второй вариант - это «список», когда выбирается ответ «да» или «нет».

Сравнительные методы заключаются в том, что менеджеры сравнивают именно деятельность сотрудников. Данный метод используется гораздо реже, чем рейтинговые методы. К нему имеет смысл обращаться для определения поощрений лучшим сотрудникам.

Письменные методы. К ним относятся в первую очередь эссе (характеристика сотрудника). Характеристика достаточно часто используется как в сочетании с другими методами, так и самостоятельно.

Метод критических ситуаций. Его суть заключается в том, что в течение периода, за который производится оценка работника, его руководитель делает записи о его поведении (как позитивном, так и негативном) в сложных или критических ситуациях: как себя повел

сотрудник, как это соотносится с ожидаемым поведением, какой результат был достигнут.

Управление по целям - метод, получивший в последнее время наибольшее признание и развитие не только как метод аттестации, но и как метод управления, как философия менеджмента. Основная идея метода заключается в том, что управление и развитие является целенаправленным, а достижение целей организации через постановку целей каждому сотруднику и их согласование, что позволяет перейти от простого ежедневного выполнения должностных обязанностей (ориентации на процесс) к осознанной работе, нацеленной на важный для организации результат.

Помимо приведенных выше методов проведения аттестации, существует еще дополнительная градация методов по рассматриваемому вопросу:

➤ тестирование заключается в оценке работника по результатам решения заранее подготовленных задач (тестов) и установление на этой основе количественных показателей, определяющих уровень качества работника;

➤ оценка по рефератам - при этом методе оцениваемые излагают свою программу работы (часто применяется при конкурсном приеме на работу). Здесь перед кандидатами ставятся одинаковые вопросы, касающиеся будущей работы, с целью сопоставления ответов: например, оценка кандидатом основных целей и задач по месту будущей работы

➤ метод экспертного опроса заключается в получении на основе сбора мнений экспертов надежного обобщенного заключения о качествах оцениваемых в обстановке, исключающей контакты между экспертами. Основные правила здесь - анонимность и групповой ответ.

➤ "360 - аттестация" - сотрудник оценивается не только руководителем, но и коллегами, подчиненными, то есть оцениваемый получает всестороннюю оценку.

➤ деловые игры - суть этого метода заключается в том, что работникам в игровой форме предлагаются различные ситуации, в которых оцениваемые, исполняя предложенные им роли, проявляют свои деловые и личные качества

Этапы аттестации

Аттестация проводится в несколько этапов: подготовка, собственно аттестация и подведение итогов.

Подготовка, осуществляемая кадровой службой, включает:

- разработку принципов, методики и методов проведения аттестации;
- издание нормативных документов по подготовке и проведению аттестации: приказов, списка аттестационной комиссии, план проведения аттестации, программа подготовки экспертов;
- подготовку специальной программы по подготовке к проведению аттестационных мероприятий;
- подготовку материалов аттестации (бланки, формы).

Проведение аттестации:

- аттестуемые (самооценка), их руководители и коллеги заполняют оценочные формы;
- рассчитываются и анализируются результаты;
- итоговые показатели по каждому аттестуемому;
- проводятся заседания аттестационной комиссии;
- подготовка рекомендаций по работе с персоналом;
- утверждение результатов аттестации.

Анализ результатов аттестации представляет собой оценку труда и оценку персонала.

Оценка труда:

- выявление работников, не удовлетворяющих стандартам труда;
- выявление работников, удовлетворяющих стандартам труда;
- выявление работников, превышающих стандарты труда.

Оценка персонала:

- диагностика уровня развития профессионально важных качеств;
- сопоставление индивидуальных результатов со стандартными требованиями работы (по уровням и специфике должностей);
- выявление сотрудников с отклоняющимися от стандартов качествами;

- оценка перспектив эффективной деятельности;
- оценка роста;
- ротации.

Сведение и обработка данных, как правило, проводятся по окончании аттестации. Для подведения обобщенных итогов:

- составляются сравнительные таблицы эффективности работников;
- выделяются группы риска (неэффективно работающих или работников с неоптимальным уровнем развития профессионально важных качеств);
 - выделяются группы роста (работников, ориентированных и способных к развитию и профессиональному проведению);
 - готовятся рекомендации по использованию результатов аттестации.

Проведение собеседований с работниками по результатам аттестации.
Аттестационная комиссия дает рекомендации для продвижения аттестуемого на вышестоящую должность, поощрения за достигнутые успехи, об увеличении заработной платы, переводе на другую работу, об освобождении от занимаемой должности и др.

Руководитель организации с учетом рекомендаций аттестационных комиссий в установленном порядке (приказом по организации) поощряет работников. В срок не более двух месяцев со дня аттестации он может принять решение о переводе сотрудника, направлении на учебу, повышении в должности или, на худой конец, увольнении нерадивых.

Результаты аттестации НИКОГДА, ни в коем случае не используют в “карательных целях”. В противном случае работа будет проведена напрасно и нанесет только ВРЕД.

Резюме

Оценка работы сотрудников осуществляется ради оптимизация их труда и является основополагающим для создания сильной и эффективной команды. Системы оценки труда используют стандартные критерии, шкалу структурированных рейтингов и другие четко сформулированные критерии для каждой рабочей категории, которые помогают минимизировать субъективные оценки или случайные предвзятости.

Хорошо продуманные и должным образом внедренные системы периодической оценки персонала приносят значительные преимущества как организации, так и сотрудникам. Оценка, в частности полученная в ходе аттестации, предлагает сотрудникам возможности для повышенной мотивации, вовлеченности в процесс, а также повышает уровень сопряжения ожиданий сотрудников и их руководителей.

Современные технологии оценки труда сотрудников (например, on-line рейтинги и планы развития, обратная связь) сейчас находятся на высокой стадии развития и все чаще применяются как в больших, так и в малых организациях.

Разработка и внедрение систем оценки требует выполнение следующих сложных задач: четкое определение основных аспектов результативности труда, доработка рейтинговых пунктов или принятие во внимание неотъемлемых расхождений между результатами самооценки и общей оценки, а также продуманная интеграция системы в общий процесс оптимизации трудовой деятельности работников, достижения больших успехов организации в целом.

Лидерство- это способность влиять на людей и вести их к намеченным целям на основе лидерских качеств, которые могут быть либо врожденными, либо воспитанными.

Сравнительные характеристики руководства и лидерства:

— лидер создает и поддерживает межличностные отношения в «своей» группе, руководитель — официальных представитель организации и отношения в «его» группе в какой-то мере формализованы;

— для возникновения лидерства необходима ситуация и люди, готовые принять на себя роли лидера и последователей. Процесс назначения руководителя не является стихийным, более того этот процесс находится под контролем администрации и вполне предсказуем;

- считается, что по сравнению с руководством лидерство менее стабильно, в большой степени зависит от настроения в группе;

— руководитель обладает определенной системой позитивных и негативных влияний на подчиненных, которых в руках лидера нет – его «оружие» - морально-психологическое воздействие;

Эффективные лидеры обладают четко структурированной системой идей, основанных на знаниях и системе ценностей, которая формулируется лидером таким образом, что полностью и без затруднений воспринимается последователями.

Стиль лидерства

Стиль лидерства (руководства) – типичная для лидера (руководителя) система приемов управленческой деятельности, применяемых в работе с членами группы (коллектива).

В традиции социальной психологии исследуется вопрос именно о стиле лидерства, а не руководства. Эти понятия очень трудно развести и в экспериментальных исследованиях практически используются единые методики.

Исследования К. Левина позволили выделить и сформулировать стили лидерства и описать способы руководства:

- авторитарный или директивный;
- демократический или коллегиальный;
- либеральный или попустительский (разрешительный).

Авторитарный стиль: мнение руководителя имеет решающий характер; сугубо деловые, краткие распоряжения; запреты без снисхождения, с угрозами; неприветливый тон; похвала редкость, порицания субъективны; эмоции игнорируются. Позиция лидера - *вне группы*. Его девиз: «Я знаю КАК!».

Демократический стиль: распоряжения в форме предложений после обсуждения в группе; товарищеский тон; похвала и порицание с советами; запреты заменяются советами. Позиция лидера - *внутри группы*. Его девиз: «Мы знаем КАК!».

Попустительский стиль: низкий уровень сотрудничества, дела в группе идут само собой, отсутствие похвалы, порицаний; Позиция лидера - незаметно в стороне от группы. Его девиз: «Вы знаете КАК!».

Стили управления по Блейку/Моутону

1. «Нищее» управление» – руководитель прилагает минимальные усилия, достаточные лишь для того, чтобы сохранить организацию;

2. «Уютное» управление» – внимательное отношение к людям, что создает приятную, дружественную атмосферу в организации (атмосферу "загородного клуба");

3. «Подчинение руководителю» – руководитель обеспечивает высокий уровень функционирования организации, при этом пренебрегая интересами людей;

4. «Компромисс» – баланс между необходимостью выполнять работу и поддерживать моральное состояние людей на удовлетворительном уровне;

5. «Коллективное управление» – выполнение работы осуществляется преданными делу людьми, понимающими цели организации, что создает отношения доверия и уважения.

Блейк и Моутон также, как и К. Левин, выделяют самый эффективный, по их мнению, стиль – «Коллективное управление» – но признают, что при изменении ситуации (особенно в конфликте) возможна перестройка основного стиля.

Стили руководства по Херси-Бланшару

Предписание – руководитель жестко ставит задачу перед подчиненным и строго контролирует, при этом ему не важно, насколько его взгляды разделяются в коллективе; он не принимает предложения подчиненных и не объясняет им происходящих процессов.

Убеждение – руководитель рекламирует свою позицию и идеи, посредством убеждения старается превратить своих сотрудников в союзников. Возникающие идеи могут обсуждаться совместно с подчиненными. Идеи группы принимаются, но при этом руководитель сам контролирует и направляет работу.

Сотрудничество – задача руководителя - постоянно поддерживать инициативу и заинтересованность подчиненных, наравне с ними участвовать в работе и не слишком контролировать.

Делегирование – руководитель делегирует право принятия решения группе (или подчиненному), однако при необходимости готов оказать помощь. Группа самостоятельно определяет задачи, вырабатывает тактику и выполняет работу.

Принцип единоначалия

Единоначалие - это принцип управления, когда во главе каждого производственного звена (предприятия, ведомства, цеха, отдела) находится руководитель, наделенный широкими полномочиями и необходимыми правами для управления коллективом работников данного звена.

Можно выделить следующие признаки единоначалия, которые должны присутствовать одновременно:

- в основе единоначалия - власть;
- соподчиненность по вертикали, четко выстроенная иерархия;
- четкое разделение обязанностей и делегирование полномочий;
- обязательность выполнения распоряжений и система контроля;
- персональная ответственность руководителя за результат.

Согласно нормам данного принципа все исходящие приказы распоряжения, указания должны производиться через непосредственного

начальника. Также аналогично проходят информационные потоки в виде отчетов и докладов.

Нарушение данного принципа приводит к потере авторитета непосредственного руководителя и в дальнейшем делает его управленческую деятельность затруднительной или почти невозможной. В идеале, каждый руководитель должен отстаивать свое право на единоначалие, даже путем конфликта с вышестоящими руководителями.

Резюме

Лидер может быть назначен официально, а может и не занимать никакого официального положения, но фактически управлять коллективом в силу своих организаторских способностей. Лидер не только направляет и ведет своих последователей, но и хочет вести их за собой, а последователи не просто идут за лидером, но и хотят идти за ним.

Человек, который является лидером в данной группе, совсем не обязательно станет вновь лидером в другой группе (группа другая, другие ценности, другие ожидания и требования к лидеру).

В управлении считается идеальной ситуация, когда официально назначенный руководитель, завоевывает расположение коллектива и становится неформальным руководителем, т.е. полноправным лидером.

Современный менеджмент признает, что лидерские навыки и умения можно развить в процессе прохождения служебной карьеры.

Для руководителей различных организаций и производств вопрос формирования кадрового резерва, как правило, становится актуальным в следующих ситуациях:

1. Организация успешно развивается, открывает новые направления деятельности и возникает потребность в компетентных руководителях, готовых и способных возглавить данные направления.
2. Организация испытывает затруднения в процессе привлечения руководителей из «вне» поскольку её деятельность имеет собственную специфику и требует от кандидатов на руководящие должности уже на входе определенный уровень квалификации и наличие специальных знаний.
3. Организация заинтересована в удержании перспективных специалистов с лидерским потенциалом, демонстрирующих высокие результаты в работе, заинтересованных в профессиональном развитии и готовых внести свой вклад в развитие компании.
4. Организация стремится к созданию сильной команды руководителей, хорошо знающих внутренние технологии работы, специфику бизнеса, способных в сжатые сроки адаптироваться к изменениям и обеспечивать эффективное решение стоящих перед ними задач.

Кадровый резерв — это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, прошедших отбор и систематическую целевую квалификационную подготовку.

Типы кадрового резерва

По виду деятельности:

- *резерв развития* — группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений (при диверсификации производства, разработке новых товаров и технологий). Они могут выбрать одно из двух направлений карьеры — профессиональную либо руководящую;

- *резерв функционирования* — группа специалистов и руководителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации. Эти сотрудники ориентированы на руководящую карьеру.

По времени назначения:

- *группа А* — кандидаты, которые могут быть выдвинуты на вышестоящие должности в настоящее время;
- *группа В* — кандидаты, выдвижение которых планируется в ближайшие один — три года.

Принципы формирования

- *актуальность резерва* — потребность в замещении должностей должна быть реальной.
- *соответствие кандидата должности и типу резерва* — требования к квалификации кандидата при работе в определенной должности;
- *перспективность кандидата* — ориентация на профессиональный рост, требования к образованию, возрастной ценз, стаж работы в должности и динамичность карьеры в целом, состояние здоровья.

Источниками резерва кадров на руководящие должности могут стать:

- руководящие работники аппарата, дочерних акционерных обществ и предприятий;
- главные и ведущие специалисты;
- специалисты, имеющие соответствующее образование и подготовку, положительно зарекомендовавшие себя в производственной деятельности;
- молодые специалисты, успешно прошедшие стажировку.

Этапы работы с резервом

- 1) Расчет потребности в резерве.
- 2) Формирование списка резерва.
- 3) Составление программы подготовки кандидатов.
- 4) Стажировка в должности, корректировка программы подготовки.
- 5) Назначение на должность, программа адаптации к новой роли.

1. Анализ потребности в резерве

- рассчитать потребность предприятия в кадрах управления на ближайшую и более длительную перспективу (до пяти лет);
- проанализировать фактическую численность подготовленных специалистов реального резерва каждого уровня с учетом движения кадров: назначений на должность, увольнений, по причине не выполнения плана подготовки и пр.

2. Методы формирования списка резерва

- Анализ документальных данных — отчетов о практической деятельности, рекомендаций авторитетных руководителей, результатов аттестации кандидатов и других документов;

- разработка моделей компетенций для конкретной должности или единой модели компетенций для руководящих должностей, что позволит оценить кандидатов по одним и тем же критериям, определить их сильные стороны и зоны развития, а также составить индивидуальные планы развития с учётом имеющегося уровня развития каждой компетенции.

- проведения серии интервью по специально структурированному плану или вопроснику, либо собеседование без определенного плана для выявления ценностных установок, стремлений, потребностей, мотивов поведения;

- наблюдения за поведением работника в различных ситуациях производственной деятельности; оценка результатов наблюдений.

- результаты оценки потенциала кандидата: возможный уровень управленческой компетентности, стремление к саморазвитию.

- ранжирование претендентов согласно разработанным для каждой должности критериям (компетенциям).

- Психологическое тестирование применяется для глубокого и тщательного анализа личностных качеств человека и их применение должно быть оправдано с точки зрения необходимости.

Работу с тестами должен проводить специалист в области психологии прошедший специальную подготовку в этой области. Здесь требуется: во-первых, владение технологией предъявления исследовательского материала, во-вторых, профессиональное умение осуществить интерпретацию полученного материала и сделать исчерпывающие выводы.

Используя тесты, следует ЗНАТЬ и помнить о том, что ни мотивы, ни интересы, ни установки не являются для каждого конкретного человека чем-то постоянным и неизменным. Следовательно, информация о сотруднике, полученная с помощью даже «хорошо работающих» методик, не является 100%-ной гарантией прогноза успешности его деятельности.

3. Подготовка кандидатов в резерв

Для формирования резерва важна тщательно разработанная программа подготовки с учетом личных и производственных обстоятельств и способностей кандидатов. Методы профессиональной подготовки:

3.1. Общая программа включает теоретическую подготовку — обновление и пополнение знаний по отдельным вопросам науки и практики управления производством; получение в учебных заведениях высшего профессионального и дополнительного образования или повышения квалификации; обучение по специальным дисциплинам, необходимым для повышения эффективности управленческой деятельности.

Форма контроля — сдача экзамена (зачетов).

3.2. Специальная программа предусматривает разделение «резервистов» по группам целевой подготовки: деловые игры по общетехническим и специальным проблемам; «кейсы» - решение конкретных производственных задач.

Форма контроля — разработка конкретных рекомендаций по улучшению производства, с последующей защитой перед комиссией специалистов.

3.3. Индивидуальная программа направлена на повышение уровня знаний, навыков и умений специалиста, зачисленного в резерв, стажировка на резервной должности. Индивидуальные планы подготовки кандидатов разрабатываются непосредственными начальниками подразделений и утверждаются руководителями предприятия.

3.4. Социально-психологическая подготовка

Для облегчения процесса адаптации к новой должности или на новом управленческом уровне, изменение статуса (был коллегой, а стал начальником), вводят специальные программы, ориентированные на психологическую подготовку резерва:

- управленческие тренинги;
- тренинги командообразования;
- программы индивидуально сопровождения личностного роста.

Эти программы помогают решать и проблемы большего сплочения коллектива подразделения и повышения эффективности его работы.

Списки резерва рекомендуется пересматривать ежегодно. Специалистам, снизившим уровень профессиональной деятельности или не проявившим себя должным образом, рекомендуется скорректировать программу подготовки или, по взаимному согласию, исключить их из списка резерва.

Карьерный рост

Продвижение по службе определяется не только личными качествами работника (образование, квалификация, отношение к работе, мотивация), но и объективными, в частности:

- высшая точка карьеры — высший пост, существующий в конкретной рассматриваемой организации;
- длина карьеры — количество позиций на пути от первой позиции, занимаемой индивидуумом в организации, до высшей точки;
- показатель уровня позиции — отношение числа лиц, занятых на следующем иерархическом уровне, к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится индивидуум в данный момент своей карьеры;
- показатель потенциальной мобильности — отношение (в некоторый определенный период времени) числа вакансий на следующем иерархическом уровне к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится индивидуум.

В зависимости от объективных условий карьера в данной организации может быть *перспективной* или *тупиковой* — у сотрудника может быть либо длинная карьерная линия, либо очень короткая.

Одна и та же карьерная линия для разных сотрудников может быть *либо привлекательной*, либо неинтересной, что существенным образом скажется на эффективности их дальнейшей деятельности.

Резюме

Для преодоления проблем, связанных с выдвижением и отбором кандидатов на руководящие должности, каждой компании необходимо выделить собственные критерии профессионально важных качеств (ПВК) и разработать оценочную процедуру. Процедура оценки зависит от следующих основных условий:

- 1) Кандидат на руководящую должность может быть выдвинут из рядовых сотрудников, при условии, что компания заинтересована в том, чтобы выявлять потенциальных лидеров и впоследствии рекомендовать их на вакантные руководящие позиции.

Такой кандидат оценивается группой работников: непосредственным руководителем, коллегами, подчиненными. Они имеют долгосрочный опыт непосредственного общения и наблюдения за работой и потому могут дать разностороннюю оценку.

Возможно проведение психологического тестирования, помогающего выявить некоторые аспекты внутренней организации личности.

Подобный метод оценки дает возможность использовать широкий ряд критериев и сделать окончательный вывод на основе сбалансированной и полной информации.

2) Кандидат на руководящую должность может быть принят со стороны, по протекции или самостоятельному обращению.

В этом случае процедура отбора носит более формализованный характер. Традиционно он состоит из анкетирования, оценочной беседы и психологического тестирования. Окончательный вывод делается по результатам экспертной оценки.

СОКРАЩЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

Текучесть кадров

Текучесть персонала – это движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом или наоборот - организации конкретным работником. Текучесть может быть также связана с трудовыми перемещениями внутри организации или между организациями.

Причинами текучести кадров может быть:

- Неконкурентоспособные ставки оплаты труда. Ставки могут быть не справедливо ниже или неоправданно выше. И то, и другое плохо, т.к. переплата, как и не доплата, чревата потерями и экономическими, и человеческими.
- Несправедливая структура оплаты труда. Критерии оценки сложности работы устарели, что привело к «перекосу ставок».
- Нестабильные заработки. Причин неустойчивости заработков может быть множество, начиная от неэффективной стратегии бизнеса, до недостаточной квалификации персонала.
- Плохие условия труда.
- Деспотичное или непрофессиональное руководство.
- Неэффективная процедура отбора персонала.
- Неэффективные процедуры адаптации новых работников.
- Непосильная работа: получение максимальной отдачи от сотрудника, пока он полон энтузиазма. Одним из элементов кадровой политики должно стать взвешенное отношение к рабочей нагрузке персонала на индивидуальной основе.
- Низкая репутация организации как работодателя, плохой имидж компании.
- Наличие фактов несправедливых, резких увольнений или бестолковых наборов персонала в организацию.

В какой-то степени кандидаты предлагают себя сами («продают»), но они также и «покупают» то, что организация может им предложить. Говоря языком маркетинга, рынок труда является рынком покупателей и продавцов. «Товар»: заработная плата, перспективы роста, обучение, условия труда, заинтересованность, надежность организации. В этом случае работники и работодатели находятся в равном положении, они – партнеры.

Необходимо учитывать такие факторы, которые факультативно способствуют уходу персонала:

- возраст сотрудника (наиболее рискованный возраст перехода на другую работу до 25 лет);
- квалификация сотрудника (работники низшей квалификации чаще меняют работу);
- место жительства сотрудника (чем дальше сотрудник живет от работы, тем больше риск его ухода);
- стаж работы на предприятии (после трех лет стажа происходит резкое снижение текучести, что объясняется фактором возраста, так и проблемами адаптации).

Увольнение

Акту увольнению предшествует процесс дезинтеграции личности и предприятия, состоящий из четырех стадий, последовательно ведущих к уходу из организации: возникновение, укрепление, развитие и упадок.

1. На первой стадии происходит разрушение позитивных представлений о компании и осознание того, что ничего нельзя изменить.
2. На второй возникает непонимание, почему организация не заинтересована в развитии сотрудника. Он все меньше проявляет себя профессионально и перестает доверять фирме.
3. На третьей преобладает чувство возмущения, начальство утрачивает авторитет, появляется склонность подчиняться любому распоряжению, каждодневная апатия и лень.
4. Для четвертой стадии характерны автоматизм, утрата сознательной реакции на происходящее, стремление смешаться с другими, не высываться. Психологически человек перестает быть членом коллектива. В этом случае процедура увольнения становится чисто формальным актом.

Сокращение персонала: причины и проблемы

Сокращение не является причинным мероприятием, оно происходит как следствие оптимизации производства и является одним из направлений кадровой политики предприятия. Иногда применяют мягкое изложение непопулярным действиям - высвобождение персонала или оптимизации численности - процессе планирования сокращения персонала.

Согласно Трудовому кодексу РФ трудовой договор может быть расторгнут как по инициативе работника, так и по инициативе работодателя.

Следует различать сокращение численности и сокращение штата – это не одно и то же. Сокращение штата – это полное исключение нескольких должностей из штатного расписания, а сокращение численности работников подразумевает уменьшение количества штатных единиц по определенной должности.

Элементарная задача фирмы, попавшей в кризисную ситуацию, - снизить расходы и, нередко, сокращение численности работников становится острой необходимостью.

Основная проблема при сокращении персонала на предприятии - соблюдение правовых норм, согласно Трудового Кодекса РФ.

1. Работодатель принимает решение о необходимости сокращения численности или штата работников.
2. Предупреждение об увольнении – не менее чем за 2 месяца предупредить сотрудников о сокращении численности персонала или штата организации.
3. Работнику должны быть предложены все вакантные должности в данной организации, на которых он может работать с учетом его квалификации и состояния здоровья.
4. Преимущественное право на оставление на работе при сокращении численности или штата работников.

Недирективные методы сокращения кадров:

Решить проблему сокращения можно, используя недирективные (нежесткие) формы сокращения. Основным инструментом - эмоционально-ценностные мотивы при формировании решения об увольнении или преодолении негативного отношения к решению руководства о возможностях ухода из организации.

1. Естественное выбытие: предложение администрацией условий, при которых работник выражает готовность самостоятельно уволиться.
2. Мягкое сокращение: к нему относится использование досрочных льготных пенсионных программ, стимулирование работников к самостоятельному увольнению и предоставление в этом случае компенсаций, а также помощь в будущем трудоустройстве.
3. Управление численностью без сокращений: в организации выявляются непрофильные виды деятельности, а затем работников на них занятых переводят в дочерние предприятия.

Резюме

Сокращение численности или штата работников проводится, как правило, в целях совершенствования работы организации и рационального использования персонала и всегда стоит проблема, как провести мероприятия по сокращению численности или штата эффективно и максимально учесть интересы и работодателя, и работников.

Основными причинами массовых сокращений являются реструктуризация предприятия и, связанное с ним, уменьшение объемов выпуска товаров и услуг, или его ликвидация.

Основа всех мероприятий по сокращению численности или штата работников, или уход на пенсию – соблюдение требований ТК РФ и других нормативных правовых актов.

Для оценки эффективности управления человеческими ресурсами должным образом, необходима сложная система учета, сбора информации, прикладных исследований, разработка системы коммуникации, использования информационных систем управления человеческими ресурсами.

Аудит человеческих ресурсов представляет собой формализованные действия, направленные на изучение и оценку текущего состояния человеческих ресурсов в организации.

Аудиторская проверка позволяет сравнить фактическое состояние управления человеческими ресурсами с поставленными целями. Для начала следует ознакомиться со всеми имеющимися в кадровом подразделении документами, относящимися к вопросам управления человеческими ресурсами. Несмотря на существующие различия в стандартах, принятых в различных организациях, обычно изучается:

1. Происшествия, нарушения трудового процесса.
2. Текучесть кадров.
3. Должностные переводы.
4. Система оплаты работы.
5. Графики работы.
6. Результаты аттестации.
7. Состояние охраны здоровья на производстве.
8. Правила прохождения конкурса на занятие вакантной должности.
9. Увольнения. Текучесть кадров.
10. Должностные инструкции.
11. Квалификационные требования.
12. Практика применения прибавок, компенсаций, льгот к заработной плате.
13. Программы обучения.
14. Персональные учетные данные. Карты компетенции.
15. Результаты социологических опросов состояния морально-психологического климата в организации.

Кроме того, проводятся собеседования с руководителями различных уровней, специалистами кадровых подразделений для получения наиболее полной информации о практике и проблемах управления человеческими

ресурсами. При проведении собеседований с целью избегания конфликтных ситуаций привлекаются сторонние консультанты для получения более объективных выводов.

После проведения аудиторской проверки готовится письменный отчет, в котором описывается применяющаяся методика аудита, дается формулировка конкретных наблюдений в отношении состояния управления человеческими ресурсами и выносятся рекомендации по необходимым улучшениям.

Среди наиболее распространенных учетных данных следует обратить внимание на данные по оценке выполнения индивидуальных и должностных заданий; получение различных ставок заработной платы и записи о применяющихся мерах дисциплинарного воздействия и поощрениях.

Работникам предоставляется возможность давать дополнительные данные или высказывать свои возражения в отношении точности полученных данных.

Проблемой, с которой часто сталкиваются организации в отношении ведения учета человеческих ресурсов, является неспособность найти нужную информацию о причинах или степени тяжести несчастных случаев, прогулах, нарушениях трудовой дисциплины.

Важнейшими особенностями современного процесса внутрифирменного управления являются:

- расширение полномочий исполнителей на местах и изменение формы контроля;
- совместное принятие хозяйственных решений и создание атмосферы доверия в организации;
- развитие механизмов планирования карьеры и «эксклюзивной занятости» для ключевых работников;
- широкое видение проблем и целостный подход к человеческим ресурсам в увязке со стратегическими установками организации;
- создание корпоративной культуры инновационного типа.

В настоящее время процесс развития методологии УЧР далеко не однозначен и несет в себе противоречивые тенденции. Анализ российского и международного опыта управления выявляет регрессивные процессы, связанные, например, с массовым сокращением персонала. Считается, что такая «оптимизация штатов» позволяет быстро и просто уменьшить производственные издержки, повысить конкурентоспособность, увеличить прибыли.

Однако, на деле оказывается, что уменьшение численности персонала руководители рассчитывают компенсировать увеличением интенсивности труда при одновременном росте продолжительности рабочего дня. Практика говорит о том, что осуществление таких мероприятий чаще всего не дало роста производительности труда, но наблюдалось снижение творческого настроения и уровня лояльности по отношению к организации.

Аудит управленческого потенциала

- 1) Диагностика основной ориентации управленцев - ориентация на задачу или отношения. Это связано с предположением, что коллектив сможет эффективно функционировать, если: а) будет четко и однозначно определена цель; б) существуют доверительные отношения, доминирует партнерство.
- 2) Распределение управленческих ролей. Важно понять какие управленческие роли доминируют, какие отсутствуют, какие представлены в высшем, среднем и низовом звеньях. Например, желательно, чтобы на высшем уровне были представлены управленцы, на среднем – администраторы и организаторы, а в низовом звене – руководители.
- 3) Умение проектировать. В быстро изменяющейся среде важна способность управленцев к проективной деятельности – умение строить процесс достижения результата с учетом условий.
- 4) Инновационный потенциал. Способность управленцев принимать нестандартные, нетрадиционные решения.
- 5) Расширенный ролевой репертуар в групповой работе: аналитик, генератор идей, разработчик, организатор, контролер, интегратор и др. В каждой группе и при различных условиях умение «сыграть» свою роль.

В данном случае, аудит выявляет качественную структуру управленческого персонала (ролевая и психологическая структура) по уровням иерархии и функциональным направлениям. И дает понимание о соответствии тенденциям развития организации в современном мире.

Аудит организационной структуры

Для получения первичных, система образующих показателей анализируется:

- миссия, цели, стратегия организации;
- корпоративная культура;
- стадия и цикл жизни организации;

Анализ типологии решений:

- 1) Объективные и свободные от индивидуальной детерминации решения (свободные от субъективных особенностей руководителей).
- 2) Инициативные или реактивные – активность руководителя или в ответ на изменения ситуации, требующие немедленного вмешательства.
- 3) Ситуативные или стратегические – ориентированные на прогноз и управление развитием организации или максимально ориентированные на сегодняшний день бизнеса.
- 4) Направленные на поддержание функционирования или на развитие, поиск новых направлений.
- 5) Оценка диапазона контроля, оценка количества подчиненных, приходящихся на одного руководителя, количества затраченного времени на каждого.
- 6) Патологии:
 - господство структуры над функцией (функция не имеет ни внутри, ни вне потребителя своих услуг);
 - бюрократизация (структура или функция осуществляется в соответствии с целями работающих в ней сотрудников);
 - стагнация – потеря гибкости (структура не изменялась длительное время);

- дублирование – выявление участка технологии или функции, которая повторяется и осуществляется несколькими подразделениями (работниками) одновременно.

После проведения анализа оргструктура необходимо оценить ее соответствие стратегии и целям развития организации и принять неукоснительные действия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В практике управления персоналом можно выделить три взаимосвязанных подхода, вытекающих из экономических и организационных теорий. Первый подход связан с формированием человеческого капитала. Второй подход связан с использованием в управлении персоналом факторов, мотивирующих работодателя к поиску на внешнем рынке труда рабочей силы оптимального профессионального профиля. Третий подход опирается на концепцию преданности корпорации, что приводит к созданию поведенческой модели корпорации.

Основными положениями концепции управления человеческими ресурсами являются:

1. Люди - решающий фактор эффективности и конкурентоспособности организации, основной источник добавленной стоимости.
2. Ориентация на стратегический подход к управлению человеческими ресурсами.
3. Признание экономической целесообразности инвестиций в формирование и развитие человеческих ресурсов.
4. Социальное партнерство и демократизация управления.
5. Обогащение труда и повышение качества труда и трудовой деятельности.

Традиционная модель трудовых отношений - «умри на производстве» – трансформировалась в отношения временного взаимовыгодного партнерства.

Руководители организаций видят в своих сотрудниках, в их способности осваивать новые знания и навыки основной *источник устойчивого конкурентного преимущества*.

В свою очередь, сотрудники, не ожидающие более гарантий пожизненной занятости, требуют от организации поддержания их конкурентоспособности на рынке труда за счет *профессионального развития*.

Концепция УЧР соответствует современным методам ведения бизнеса и управления ресурсами: **стратегическая интеграция, управление культурой, приверженность персонала, всеобщее качество инвестиции в развитие человеческого капитала.**

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОЛИТИКИ УЧР В XXI СТОЛЕТИИ

(Из опроса менеджеров 1500 компаний)

- Планирование человеческих ресурсов станет составной частью формирования стратегии корпорации.
- Руководитель службы УЧР станет членом высшего звена управления и будет полностью осведомлен о стратегии и планах деятельности фирмы.
- Роль функций системы УЧР будет преобразована в сторону более активных действий по подбору, развитию и использованию человеческих ресурсов.
- Одной из главных функций системы УЧР станет интеграция корпоративной культуры, ценностей и целей.
- Главными критериями продвижения будут высокая компетенция в различных областях, динамизм, умение формировать и работать в команде, интуиция и деловая этика.

Приложение 2

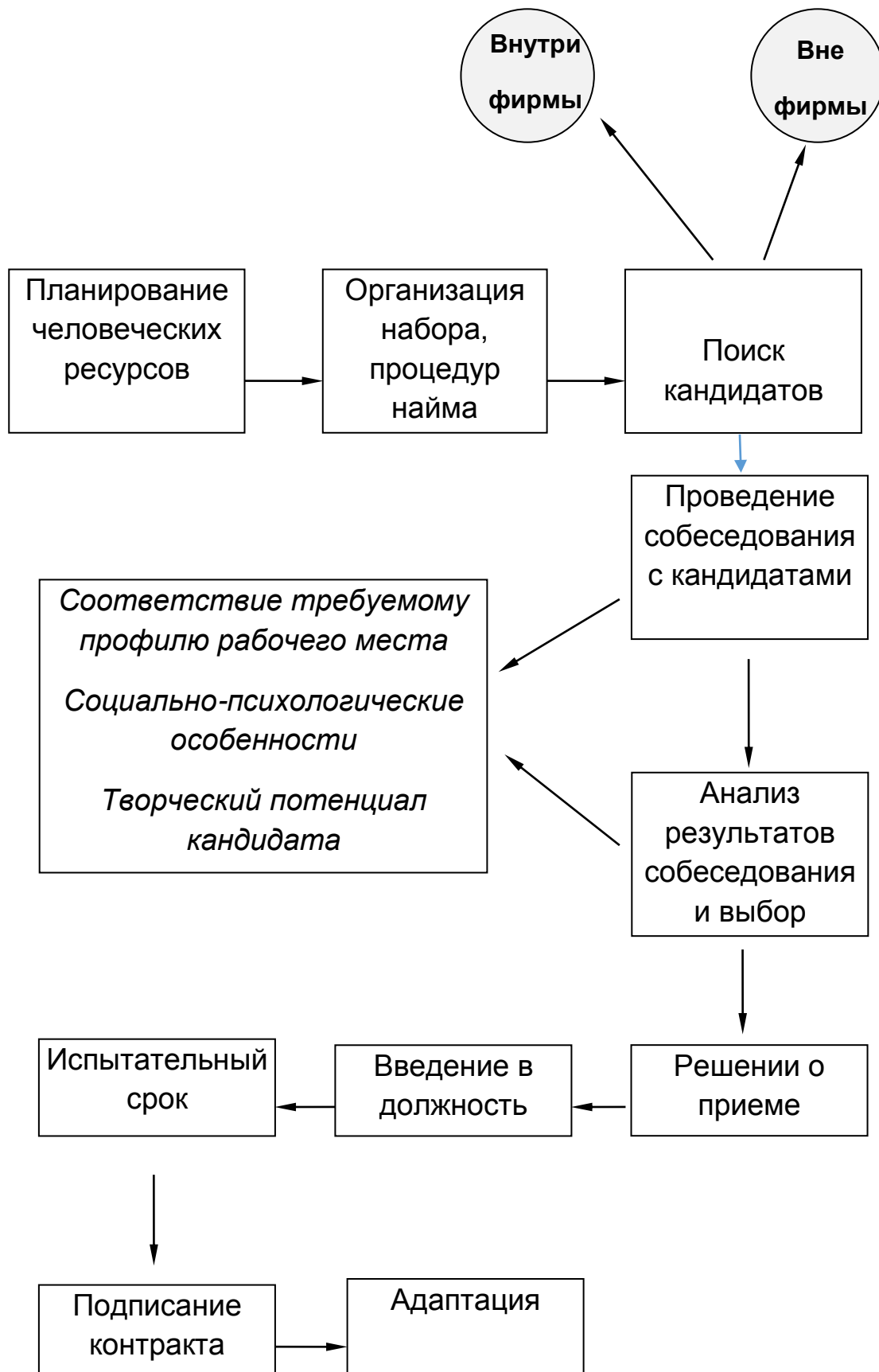
Поиск персонала

Интервью при приеме на работу

Представьте, что Вы проводите интервью с кандидатами на вакантные должности.

Оцените каждый из приведенных ниже вопросов следующим образом: уместно ли задать данный вопрос кандидатом и как его следует переформулировать, если, по вашему мнению, формулировка неудачная.

1. Сколько вам лет?
2. Были ли Вы когда-либо арестованы?
3. Работает ли кто-либо из Ваших родственников в нашей организации.
4. Есть ли у Вас дети? Если есть, то как Вы собираетесь с ними справляться, работая в нашей организации.
5. Есть ли у Вас какие-либо ограничения трудоспособности?
6. По какому адресу и телефону Вас можно найти?
7. Состоите ли вы в законном браке?
8. Где Вы родились?
9. В каких организациях Вы состоите?
10. Было ли против Вас когда-либо выдвинуто обвинение в совершении преступления?
11. Умеете ли Вы ладить с мужчинами/женщинами?
12. Работали ли Вы когда-либо под другим именем?
13. На каких языках вы говорите /пишете свободно?
14. Проходили ли вы военную подготовку?
15. Каков доход Вашей жены/мужа?
16. Какой у вас автомобиль?
17. Наша фирма своеобразная, нас часто лихорадит: вы легко сходитесь с молодыми людьми?
18. Есть ли у Вас какие-то проблемы со здоровьем, которые могли бы помешать выполнению ваших обязанностей?
19. Сколько лет Вы живете в этом городе?



Каткое описание этапов карьеры

| <i>Этап карьеры</i> | <i>Возрастной период</i> | <i>Краткая характеристика</i> | <i>Особенности мотивации (по Маслоу)</i> | <i>Способы адаптации</i> |
|------------------------|--------------------------|--|--|--|
| Предварительный | До 25 лет | Выбор области деятельности | Безопасность социальное признание | Профориентация. Обучение |
| Становление | До 30 лет | Освоение работы, развитие навыков | Социальное признание, независимость | Наставничество. Работа в группе, коллективе |
| Продвижение | До 45 лет | Профессиональное развитие | Социальное признание, самореализация | Ротация. Поддержка саморазвития |
| Завершение | После 60 лет | Подготовка к пенсии, обучение собственной смене. | Удержание социального признания | Предложение почетных должностей, обучение наставников |
| Пенсионный | После 65 лет | Занятие другими видами деятельности | Поиск деятельного самовыражения | Помощь в освоении новых профессий, общественной деятельности |

Схема процесса развития персонала в структуре стратегического развития организации



ИЕРАРХИЯ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ И ГРУППОВЫХ МОТИВАЦИЙ

| | | | |
|---|--|--|--------------------------------------|
| Потребность в самовыражении, в реализации своего потенциала и росте как личности | Потенциальный конфликт личности и коллектива | Стремление к общей цели, к свободе, улучшениям, радости общего труда и успеху. | <i>Самые мощные групповые мотивы</i> |
| Потребность в уважении и самоуважении, личных достижений, повышении компетенции | | Стремление утвердиться в конкуренции с другими, гордость за коллектив, борцовский дух | <i>Мотивы очень сильные</i> |
| Социальные потребности, взаимодействия, привязанности, поддержки, чувство что тебя принимают другие | | Солидарность, стремление к безопасности, группировка из чувства страха, толпа с сильным лидером, соглашательство | <i>Сильные мотивы</i> |
| Безопасность и уверенность в будущем, защита от физической и психологической опасности (страховка, пенсия и т.п.) | | Совместные представления на эмоциональной основе: ненависть, поклонение идолам, увлечения | <i>Средние мотивы</i> |
| Физиологические потребности, необходимые для выживания человека и его рода | | Случай, давление, неосознанные объединения, совпадение интересов | <i>Слабые групповые мотивы</i> |

Иерархия

индивидуальных

мотивов (по А. Маслоу)

Иерархия

групповых

мотивов

Основные критерии, лежащие в основе формирования вознаграждений

| <i>Критерий</i> | <i>Форма вознаграждений</i> |
|---|---|
| Индивидуальные результаты труда. | Сдельная оплата труда, комиссионные в соответствии с объемами продаж. |
| Качество продукции | Сдельно-премиальная система. Сдельная плата за выпуск продукции, отвечающей стандартам. |
| Достижение индивидуальных целей | Целевые индивидуальные системы. |
| Коллективные результаты труда | Бригадная сдельная оплата труда. |
| Качество продукции | Бригадная сдельная-премиальная оплата труда. |
| Достижение целей коллектива (подразделения) | Аккордная система, бестарифные системы. |
| Результаты работы организации | Участие в прибылях и доходах, бонусы в соответствии с результатами работы организации, бестарифные системы. |
| Квалификация работника, деловые и личностные качества | Переменная оплата, система окладов, оплата «за квалификацию». |
| Стаж работы | Надбавки за стаж, «тринадцатая» зарплата, распределение социальных льгот и выплат. |
| Факт работы в организации | Общие для всего персонала виды социальных выплат, льгот и гарантий. |

Ниже приводится пример опросника, которые используются для проведения аттестации в организации.

ОПРОСНИК для оценки МЕНЕДЖЕРОВ

Шкала оценок:

- 5. - **Отлично.** Всегда проявляет этот навык (качество)
- 4. - **Хорошо.** Почти всегда проявляет этот навык (качество)
- 3. - **Удовлетворительно.** Не всегда проявляет этот навык (качество)
- 2. - **Неудовлетворительно.** Редко проявляет этот навык (качество)
- 1. - **Весьма неудовлетворительно.** Почти никогда не проявляет этот навык (качество)

| Навыки | Оценка |
|---|--------|
| I. Преданность делу фирмы | |
| 1. Активно поддерживает организационные нормы | |
| 2. Готов(а) жертвовать личным временем для дела | |
| 3. Энергичен(на), настойчив(а) в достижении поставленных целей | |
| 4. Стремится к совершенству в работе, соответствовать высоким стандартам | |
| 5. Работает на перспективу | |
| Итоговая оценка: | |
| II. Лидерство | |
| 1. Уверенно опирается на собственный опыт и знания | |
| 2. Умеет личным примером показать отношение к делу | |
| 3. Умеет делегировать ответственность подчиненным и контролировать их | |
| 4. Умеет мотивировать (заинтересовывать) работников и поощрять инициативу | |
| 5. Умеет организовать работу команды | |
| Итоговая оценка: | |

| | |
|---|--|
| III. Умение решать проблемы | |
| 1. Понимает сложность задач и событий в развитии, умеет стратегически мыслить | |
| 2. Способен(на) идти на разумный риск | |
| 3. Умеет расставлять приоритеты (выделять главное) | |
| 4. Принимает решения на основе глубокого анализа | |
| 5. Способен(на) видеть, искать и анализировать возможные альтернативы в сложных ситуациях | |
| Итоговая оценка: | |
| IV. Коммуникативные навыки | |
| 1. Умеет устанавливать рабочие отношения | |
| 2. Умеет действовать в конфликтной ситуации | |
| 3. Умеет конструктивно критиковать (не вызывая отторжения) | |
| 4. Умеет вести диалог (слушать партнера, аргументировать свою точку зрения) | |
| 5. Умеет доводить необходимую информацию до подчиненных | |
| Итоговая оценка: | |
| V. Содействие росту и развитию подчиненных | |
| 1. Умеет понимать нужды людей | |
| 2. Умеет давать оценку подчиненным открыто и искренне, не принижая их достоинство | |
| 3. Умеет своевременно давать обратную связь подчиненным | |
| 4. Много внимания на работе уделяет развитию персонала | |
| 5. Подает личный пример самосовершенствования в работе | |
| Итоговая оценка: | |

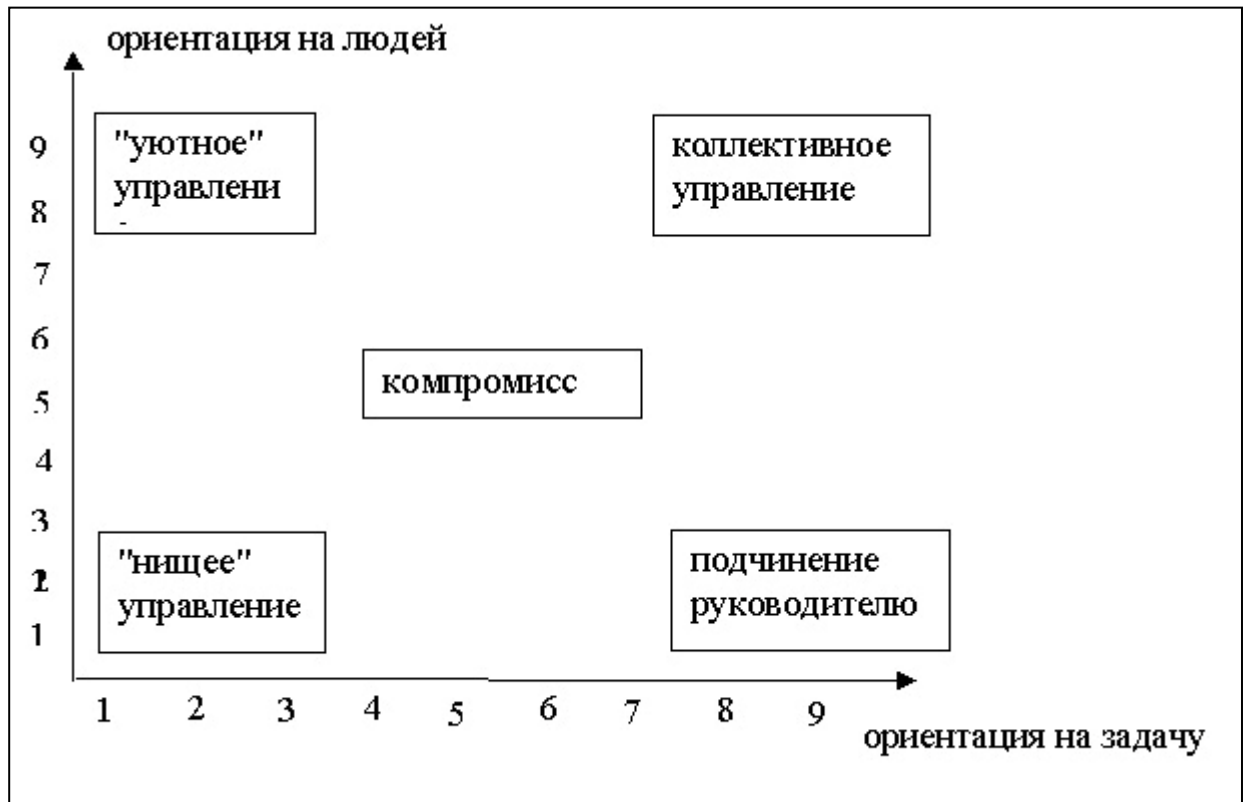


Рис. 1. Стили управления по Блейку/Моутону

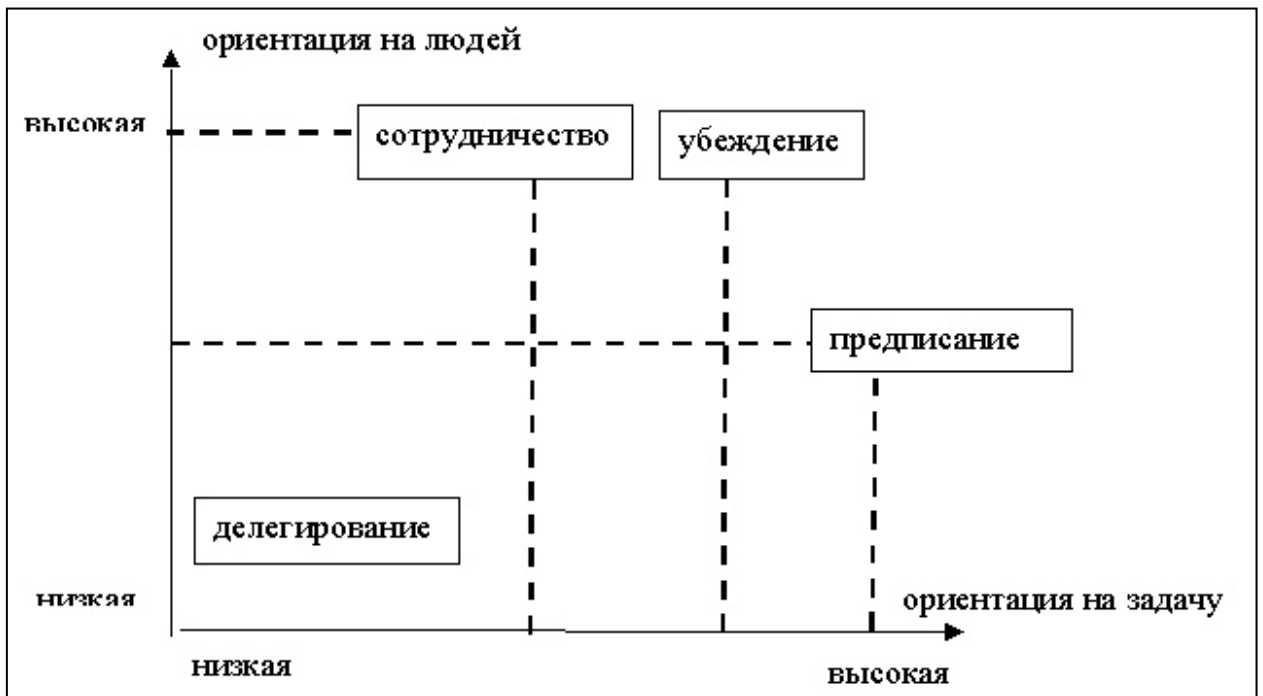


Рис. 2. Стили управления по Херси-Блэншару

Пример

Отчет по результатам комплексной оценки

Сотрудник: Елена С. Должность: заместитель директора маркетинга

Выводы и рекомендации

1. Елена С. по уровню профессиональных знаний и уровню развития поведенческих компетенций не в полной мере соответствует должности заместителя директора маркетинга.
2. Уровень профессиональных знаний и поведенческих компетенций Елены С. в настоящее время не позволяет ей максимально эффективно справляться с работой в данной должности.
3. Потенциал для профессионального и личностного развития оценивается как средний. Обладает хорошими интеллектуальными способностями, энергична, активна, ориентирована на обучение и развитие.
4. С целью повышения эффективности работы Елены С. на должности заместителя директора маркетинга рекомендуем скорректировать программу обучения и развития. В первую очередь по повышению уровня развития менеджерских навыков. Это может быть наставничество, обмен опытом, участие в проектах, самообучение, а также семинары и тренинги по развитию навыков управления: ведения деловых переговоров, проведения рабочих совещаний.
5. С целью развития навыков командной работы предлагается включать Елену С. в такие виды деятельности, которые предполагают работу в команде, например, это может быть участие в различных проектах, совещаниях и т.п.
6. Елене С. рекомендуем овладеть приемами саморегуляции эмоционального состояния и развивать навыки самоконтроля. Данные рекомендации были предоставлены Елене С. в беседе по обсуждению результатов оценки резерва, при этом она конструктивно приняла обратную связь, согласилась с выводами и рекомендациями, проявила заинтересованность в работе над своими личностными особенностями.

Для характеристики движения рабочей силы исчисляют и анализируют в динамике следующие показатели:

1. Коэффициент оборота персонала (Коб):

$$\text{Коб} = \frac{\text{Количество принятого на работу} + \text{уволенного персонала}}{\text{Среднесписочная численность персонала (далее - СсЧП)}}$$

2. Коэффициент оборота по приему персонала (Кпр):

$$\text{Кпр} = \frac{\text{Количество принятого на работу персонала}}{\text{СсЧП}}$$

3. Коэффициент оборота по выбытию (Кв):

$$\text{Кв} = \frac{\text{Количество уволившихся работников}}{\text{СсЧП}}$$

4. Коэффициент текучести персонала (Ктк):

$$\text{Ктк} = \frac{\text{Количество уволившихся работников по собственному желанию} + \text{уволенных за нарушение трудовой дисциплины}}{\text{СсЧП}}$$

При изучении текучести кадров большой интерес представляет измерение ее величины не только по организации в целом, но и по отдельным структурным подразделениям. Коэффициенты, характеризующие уровень текучести персонала в отдельных подразделениях или группах работников, называют частными коэффициентами текучести (КткЧ).

5. Отношение частного коэффициента текучести к общему коэффициенту текучести по организации называется коэффициентом интенсивности текучести персонала (Кит):

$$\text{Кит} = \text{КткЧ} / \text{Ктк}.$$

6. Коэффициент постоянства состава персонала (Кпс):

$$\text{Кпс} = \frac{\text{Количество работников, проработавших весь год}}{\text{СсЧП}}$$

7. Коэффициент замещения (Кз):

$$\text{Кз} = \frac{\text{Количество принятых} - \text{Количество выбывших работников}}{\text{СсЧП}}$$

8. Для анализа движения кадров внутри организации используется коэффициент внутренней мобильности персонала (Квм):

$$\text{Квм} = \frac{\text{Количество работников, сменивших должности по году}}{\text{СсЧП}}$$

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / Пер. с англ. Под ред. С. К. Мордовина. СПб.: Питер, 2005.
2. Анцупов А.Я. Социально-психологическая оценка персонала: учеб. пособие для студентов вузов – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006.
3. Арсеньев Ю.Н. Управление персоналом. Модели управления: Учебн.пособие для студентов вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.
4. Бойетт, Д.Г. Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления/ Джон Г. Бойетт, Джимми Т.Бойетт; пер. с англ. - 2-е изд., стер. - М.: Олимп-Бизнес, 2002.
5. Веснин В.Р. управление человеческими ресурсами. Теория и практика: учебник. – М.: Проспект, 2015.
6. Галенко В.П., Страхова О.А., Файбушевич С.И. Как эффективно управлять организацией. - М.: Бератор-Пресс, 2003.
7. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: Учебн. 5-е изд., доп. М.: Норма, 2005.
8. Глазов М.М., Фирова И.П., Истомина О.Н. Управление персоналом: анализ и диагностика персонал менеджмента. Учебник СПб: ООО «Андреевский издательский дом», 2007
9. Молл Е.Г. Управление карьерой менеджера. – СПб.: Питер, 2003.
10. Управление человеческими ресурсами: энциклопедия / под ред. М.Пула, М.Уорнера. - СПб.: Питер, 2002.
11. Управление персоналом организации. Учебник /Под ред. А.Я.Кибанова. – 3-е изд., перераб. И доп. – М.:ИНФРА-М, 2012.
12. Титова Л.Г. Деловое общение: Учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности специальностей экономика и управление. – М.;ЮНИТИ-ДАНА, 2017.
13. Шейн, Э.Х. Организационная культура и лидерство / Э.Х.Шейн; пер. с англ. под ред. В.А.Спивака. - СПб.: Питер, 2002.
14. Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор., Форд Г. Управление – это наука и искусство: Пер с англ. – М., 2002.
15. ЭБС IPRbooks Трудовое право РФ и др.