

Краткий курс лекций по дисциплине «Управление персоналом»

Тема 1: Система управления персоналом

Управление персоналом – вид управленческой деятельности, направленной на формирование необходимого кадрового состава и поддержание его в наиболее эффективном состоянии для реализации целей организации.

Управление персоналом системная деятельность. **Основная цель системы управления персоналом можно определить как: *обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития.***

Любая система состоит из множества элементов. Система управления человеческими ресурсами включает девять основных подсистем, каждая из которых выполняет свои определенные функции (или элементы управленческой деятельности). Ниже представлены основные подсистемы системы управления человеческими ресурсами и функции каждой подсистемы.

1. Подсистема условий труда:

- соблюдение требований психофизиологии труда;
- соблюдение требований эргономики труда;
- соблюдение требований технической этики;
- охрана труда и техники безопасности;
- охрана окружающей среды.

2. Подсистема трудовых отношений:

- анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений;
- анализ и регулирование отношений руководства;
- управление производственными конфликтами и стрессами;
- социально-психологическая диагностика;
- соблюдение этических норм взаимоотношений;
- управление взаимодействием с профсоюзами.

3. Подсистема оформления и учета кадров:

- оформление и учет приема, увольнений, перемещений;
- информационное обеспечение системы кадрового управления;
- профориентация;
- обеспечение занятости.

4. Подсистема планирования, прогнозирования и маркетинга персонала:

- разработка стратегии управления персоналом;
- анализ кадрового потенциала;

- анализ рынка труда, планирование и прогнозирование потребности в персонале, организация рекламы;
- взаимосвязь с внешними источниками, обеспечивающими кадрами организацию;
- оценка кандидатов на вакантную должность (отбор персонала);
- текущая периодическая оценка кадров (аттестация работников).

5. Подсистема развития кадров:

- техническое и экономическое обучение;
- переподготовка и повышение квалификации;
- работа с кадровым резервом;
- планирование и контроль деловой карьеры;
- профессиональная и социально-психологическая адаптация новых работников.

6. Подсистема анализа и развития средств стимулирования труда:

- нормирование и тарификация трудового процесса;
- разработка систем оплаты труда;
- использование средств морального поощрения;
- разработка форм участия в прибылях и капитале;
- управление трудовой мотивацией.

7. Подсистема юридических услуг:

- решение правовых вопросов трудовых отношений;
- согласование распорядительных документов по управлению персоналом;
- решение правовых вопросов хозяйственной деятельности.

8. Подсистема развития социальной инфраструктуры:

- организация общественного питания;
- управление жилищно-бытовым обслуживанием;
- развитие культуры и физического воспитания;
- обеспечение охраны здоровья и отдыха;
- обеспечение детскими учреждениями.

9. Подсистема разработки организационных структур управления:

- анализ сложившейся оргструктуры;
- проектирование и построение новой оргструктуры управления;
- разработка штатного расписания.

Технологии управления человеческими ресурсами включают такие основные направления кадровой работы, как кадровое планирование, подбор и отбор персонала, адаптация новых работников, мотивация персонала, его оценка и обучение, управление деловой карьерой.

Тема 2: Кадровое планирование

Кадровое планирование – это метод управления человеческими ресурсами, который позволяет согласовывать и уравнивать интересы работодателей и работников.

Кадровое планирование подразумевает разработку различных видов планов. Например:

- стратегия управления персоналом (как правило, 5-10 лет);
- оперативный план работы с персоналом (1 год);
- план потребности в персонале;
- план подбора персонала;
- план работы по адаптации новых сотрудников;
- план обучения персонала;
- план проведения деловой оценки;
- план служебно-профессиональных перемещений и др.

Оперативный план работы с персоналом

Структура типового оперативного плана работы с персоналом в организации представлена на рис. 1.

Для разработки и реализации оперативного плана работы с персоналом необходимо иметь следующую информацию о человеческих ресурсах организации:

- постоянный состав персонала (фамилия, имя, отчество, место жительства, возраст, дата поступления на работу, квалификация и т.д.);
- структура персонала (квалификационная, половозрастная, по стажу работы, образовательная, удельный вес рабочих, служащих, руководителей и т.д.);
- текучесть кадров. Коэффициент текучести кадров рассчитывается по следующей формуле:

$$F = \frac{\text{Число увольнений в плановый период}}{\text{Среднесписочная численность сотрудников в плановый период}} \times 100 \% \quad (1)$$

В число увольнений включаются только увольнения по собственному желанию и увольнения по инициативе администрации организации в связи с нарушением трудовой дисциплины;

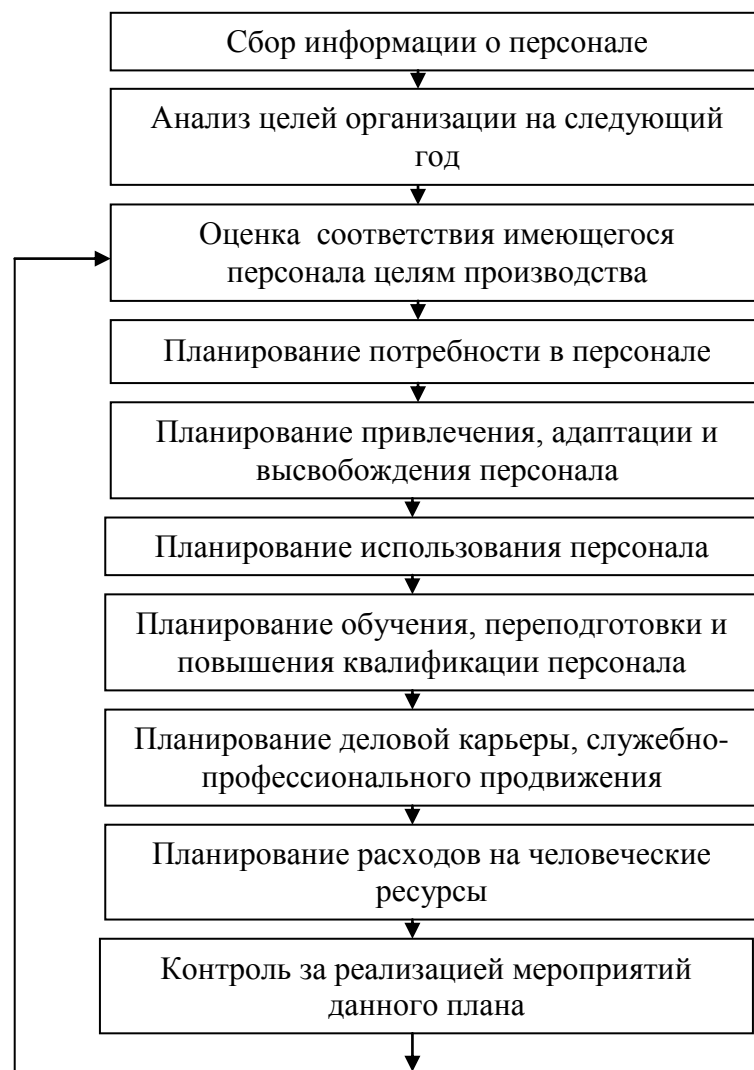


Рис. 1. Схема типового оперативного плана работы с персоналом

- потеря времени в результате простоев, по болезни. Для учета данных потерь рассчитывается коэффициент невыходов на работу:

$$K = \frac{\text{Число отработанных дней}}{\text{Число дней, которые должны быть отработаны за плановый период}} \times 100 \% \quad (2);$$

- продолжительность рабочего дня (график работы, полностью или частично занятые, работающие в одну или несколько смен, продолжительность отпусков);
- заработная плата рабочих и служащих (структура зарплаты, дополнительная заработная плата, надбавки, оплата по тарифу и сверх тарифа);
- услуги социального характера, предоставляемые государством и правовыми организациями (расходы на социальные нужды, выделяемые в соответствии с законами, тарифными договорами, добровольно).

Информация собирается с помощью анкет, которые обычно заполняются работником при приеме на работу. По мере работы сотрудника в организации эта информация дополняется и корректируется в различных кадровых документах.

Информация о персонале должна отвечать следующим требованиям:

- простота - информация должна содержать столько данных и только в том объеме, сколько и в каком объеме необходимо в данном конкретном случае;
- наглядность - сведения должны быть представлены таким образом, чтобы дать возможность быстро определить главное, а не скрывать его за многословием. Для этого используются таблицы, графики, цветное оформление материала;
- однозначность – сведения должны быть ясными, в их толковании быть семантическая, синтаксическая и логическая однозначность излагаемого материала;
- сопоставимость – сведения должны приводиться в сопоставимых единицах и относиться к поддающимся сравнению объектам как внутри организации, так и вне ее;
- преемственность – сведения о кадрах, подаваемые за разные периоды времени, должны иметь одну методику расчетов и одинаковые формы представления;
- актуальность – сведения должны быть свежими, оперативными и своевременными, т.е. представляться без задержек.

Источники привлечения персонала

Привлекать персонал организация может за счет внутренних и внешних источников (рис.2).

И внутренние и внешние источники привлечения персонала имеют свои недостатки и преимущества.

Внутренние источники привлечения персонала.

Преимущества:

- низкие затраты на привлечение кадров;
- быстрое заполнение освободившейся штатной должности без длительной адаптации;
- претендентов на должность хорошо знают в организации;
- претендент на должность знает данную организацию;

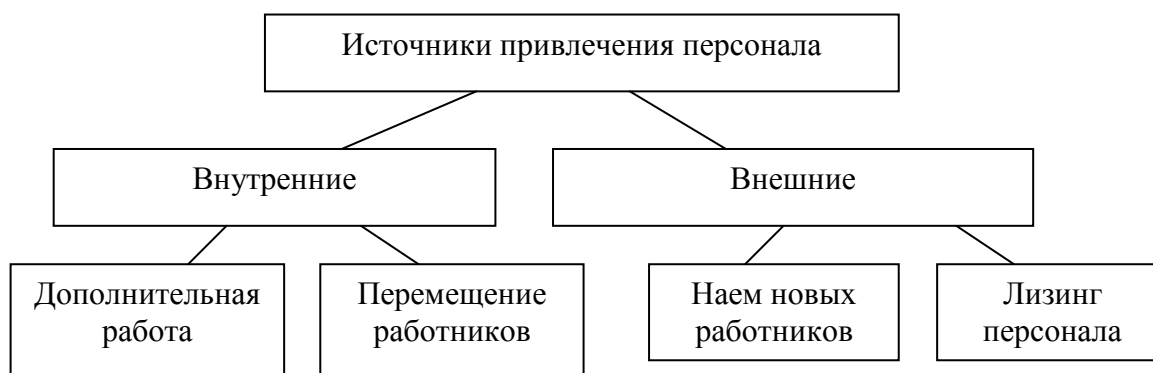


Рис. 2. Источники привлечения персонала

- появление шансов для служебного роста (повышение степени привязанности к организации, улучшение социально-психологического климата на производстве);
- сохранение уровня оплаты труда, сложившегося в данной организации (претендент со стороны может предъявить более высокие требования к оплате труда, существующие на рынке труда в данный момент);
- «прозрачность» кадровой политики;
- возможность целенаправленного повышения квалификации;
- решается проблема занятости собственных кадров.

Недостатки:

- ограниченные возможности выбора кадров;
- возникновение напряженности или соперничества в коллективе в случае появления нескольких претендентов на должность руководителя;
- появление панибратства при решении деловых вопросов, так как еще вчера претендент на должность руководителя был наравне с коллегами;
- нежелание отказать сотруднику, имеющему большой стаж работы в данной организации;
- невозможность покрыть абсолютную потребность в кадрах;
- возможность дополнительных затрат при необходимости переподготовки или повышения квалификации.

Внешние источники привлечения персонала.

Преимущества:

- более широкие возможности выбора;
- появление новых импульсов для развития организации (новые идеи, новые взгляды);
- новый человек, как правило, легко добивается признания в коллективе;
- возможность покрыть абсолютную потребность в кадрах.

Недостатки:

- более высокие затраты на привлечение кадров;
- высокий удельный вес работников, принимаемых со стороны, способствует росту текучести кадров;

- высокая степень риска при прохождении испытательного срока;
- плохое знание организации;
- длительный период адаптации;
- блокирование возможностей служебного роста для работников организации.

Тема 3: Подбор и отбор персонала

Предварительная работа при подборе персонала

Предварительная работа при подборе сотрудников проводится обычно в три этапа:

- анализ содержания работы;
- описание характера работы (разработка или корректировка должностной инструкции);
- формулировка требований к работнику.

Анализ содержания работы позволяет получить четкое представление, чем будет заниматься новый сотрудник.

Описание характера работы подразумевает разработку или корректировку рабочей или должностной инструкции на основе, которой сотрудник будет выполнять свою работу.

Два предыдущих этапа позволяют сформулировать требования, которые будут предъявляться к кандидату на вакантную должность или рабочее место.

Требования к кандидату могут быть сформулированы в виде квалификационной карты или карты компетенций.

Квалификационная карта представляет собой набор квалификационных характеристик:

- общее образование;
- специальное образование;
- специальные навыки (знание иностранного языка, владение компьютером, управление автомобилем и пр.)

Карта компетенций (своего рода портрет идеального сотрудника). Компетенции включают не только квалификационные характеристики, но и определенные личностные характеристики человека, его способности к выполнению тех или иных функций, типов поведения и социальных ролей, как например, ориентация на интересы клиента, умение работать в группе, напористость, оригинальность мышления. Подготовка карты компетенций требует специальных знаний и является более сложной, чем разработка квалификационной карты.

Часто в организации требования к кандидату представляют промежуточный вариант между квалификационной картой и картой компетенций.

Методы привлечения персонала

Методы привлечения кандидатов на вакантную должность или рабочее место, их преимущества и недостатки приведены в табл. 1

Таблица 1

Методы привлечения персонала, их преимущества и недостатки

Метод привлечения	Преимущества	Недостатки
1	2	3
<i>Поиск внутри организации</i>	Преимущества внутренних источников	Недостатки внутренних источников
<i>Подбор с помощью своих сотрудников</i>	<ul style="list-style-type: none"> • низкие издержки; • более простой процесс адаптации 	<ul style="list-style-type: none"> • развитие семейственности и кумовства; • большой процент ошибок, за счет переоценки возможностей близких людей
<i>Самопроявившиеся кандидаты</i>	<ul style="list-style-type: none"> • низкие издержки; • возможность формировать информационный банк данных 	<ul style="list-style-type: none"> • характерны только для крупных или очень известных организаций; • часто не совпадают возможности кандидатов с имеющимися вакансиями
<i>Объявления в средствах массовой информации: Интернет, телевидение, радио, в прессе</i>	<ul style="list-style-type: none"> • широкий охват; • возможность выбора 	<ul style="list-style-type: none"> • затратный метод; • эффективен не для любой вакансии
<i>Обращение в институты и другие учебные заведения</i>	<ul style="list-style-type: none"> • низкие издержки; • возможность привлечь молодые, перспективные кадры с определенным уровнем знаний. 	<ul style="list-style-type: none"> • ограниченность выбора (только на низшие должности); • кандидаты не определившиеся с предпочтениями; • требуется обучение практическим навыкам

Продолжение таблицы 1

1	2	3
<i>Государственные агентства занятости</i>	<ul style="list-style-type: none"> • низкие издержки 	<ul style="list-style-type: none"> • ограниченные возможности выбора
<i>Частные агентства по подбору персонала</i>	<ul style="list-style-type: none"> • возможность привлечь наиболее квалифицированные кадры; • часть работы по отбору берет на себя агентство 	<ul style="list-style-type: none"> • очень дорого

Отбор персонала

Методы отбора персонала организация может использовать разные. Обычно набор методов отбора, которые использует организация для оценки кандидатов зависит от должности, на которую подбирается сотрудник. Чем выше или ответственнее должность, тем больше различных методов отбора используется и тем больше финансовых ресурсов и времени готова потратить организация на процедуру отбора. Некоторые, из наиболее часто используемых в организациях, методы отбора представлены в табл. 2.

Таблица 2

Методы отбора персонала

Метод отбора	Содержание метода	Эффективность метода	Затраты
1	2	3	4
Анализ анкетных данных	<ul style="list-style-type: none"> • Заполнение анкеты • Проверка документов (об образовании, трудовой книжки, сертификатов) 	40 %	Незначительные
Тестирование	<ul style="list-style-type: none"> • профессиональные знания и навыки; • интеллектуальный уровень; • специальные качества (н-р, умение выражать свои мысли); • математические способности; • пространственное воображение; • личностные качества (темперамент, характер) • психологический тип (интроверт или экстраверт); • физические характеристики 	Центры оценки персонала – 70 – 80% Тесты на профпригодность - 60 % Общие тесты способностей - 50 – 60 % Биографические тесты - 40 % Личностные тесты 40 %	Разработка, опробирование и интерпретация результатов тестирования – 50 000÷100 000 руб.

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4
Дополнительные первичные методы	<ul style="list-style-type: none"> • Экспертиза почерка • Астрология • Физиогномика 	10 %	В зависимости от квалификации и запросов специалиста
Собеседование	<ul style="list-style-type: none"> • С работниками кадровой службы; • С линейным руководителем 	30 %	затраченное время (в часах) × затраты на 1 час
Справки о кандидате	<ul style="list-style-type: none"> • Телефонный звонок по месту предыдущей работы; • Беседы со знакомыми кандидата; • Официальные запросы 	20 – 25 %	2000 ÷ 3000 руб.
Медосмотр	В медицинских учреждениях организации или с привлечением оплачиваемых специалистов		3000 ÷ 5000 руб.
Испытание	Работа с испытательным сроком непосредственно на рабочем месте	50 – 60 %	В зависимости от размера оплаты и методов обучения

Тема 4: Трудовая адаптация

Одна из важных проблем кадровой работы в организациях при привлечении персонала – **управление адаптацией.**

Адаптация – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда.

Различают *два направления адаптации:*

первичная, т.е. приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности (как правило, речь идет в данном случае о выпускниках учебных заведений различного уровня);

вторичная, т.е. приспособление сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности (как правило, меняющих объект деятельности или свою профессиональную роль, например, переходящих в ранг руководителя).

Выделяет **несколько аспектов адаптации** (табл. 3).

Аспекты адаптации

<i>психофизиологический</i>	приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам, физиологическим условиям труда;
<i>социально-психологический</i>	приспособление к относительно новому социуму, нормам поведения и взаимоотношений в новом коллективе
<i>профессиональный</i>	постепенная доработка трудовых способностей (профессиональных навыков, дополнительных знаний, навыков сотрудничества и т.п.)
<i>организационный</i>	усвоение роли и организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, а также понимание особенностей организационного и экономического механизма управления фирмой

В качестве технологических приемов управления адаптационным процессом организация может использовать следующее:

- организация семинаров, курсов по различным аспектам адаптации (актуально для крупных организаций);
- проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником;
- интенсивные краткосрочные курсы для руководителей, впервые вступающих в эту должность;
- проведение организационно-подготовительной работы при введении новшеств;
- специальные курсы подготовки наставников;
- использование метода постепенного усложнения заданий, выполняемых новым работником. Одновременно необходим контроль с конструктивным анализом ошибок, допущенных при выполнении заданий. Целесообразно при этом продумать систему дополнительного поощрения сотрудника за успешное решение поставленных задач;
- выполнение разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом;
- подготовка замены кадров при их ротации;
- проведение в коллективе подразделения специальных ролевых игр по сплочению сотрудников и развитию групповой динамики.

Тема 5: Мотивация персонала

Мотивация – это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов.

Теории мотивации

Существующие современные теории мотивации условно можно разделить на две группы: содержательные и процессуальные.

Содержательные теории мотивации изучают те факторы, которые лежат в основе мотивации и практически не уделяют внимания самому процессу мотивации.

Процессуальные теории мотивации посвящены процессу мотивации, описанию и предсказанию результатов мотивационного процесса, но не касаются содержания мотивов.

Наиболее популярными **содержательными теориями мотивации** являются:

- теория иерархических потребностей Абрахама Маслоу;
- теория приобретенных потребностей Дэвида Мак Клелланда;
- двухфакторная теория Фредерика Герцберга.

Популярными **процессуальными теориями мотивации** являются:

- теория ожиданий Врума и Левина;
- теория справедливости Адамса;
- модель Портера – Лоулера;
- теория «Х» и «У» МакГрегора;
- теория «Z» Оучи.

Методы мотивации

Методы мотивации представлены в табл. 4

Метод, который включает в себя и экономические и неэкономические методы мотивации – это ***продвижение по служебной лестнице***.

Социологические исследования показали, что при условии обладания достаточными средствами, только 20 % респондентов ответили, что они не желают работать ни при каких обстоятельствах. Из остальных 36 % – готовы работать в случае интересной работы, 36 % – чтобы избежать скуки и одиночества, 14 % – из-за боязни потерять себя, 9 % – потому что работа приносит радость.

Лишь 12 % людей в качестве основного мотива деятельности имеют деньги, 45 % – славу, 35 % – удовлетворенность содержанием работы, а около 15 % – власть.

Следовательно, применение только экономических методов мотивации без учета неэкономических, приводит к однобокому, а следовательно не эффективному использованию инструмента мотивации в управлении.

Методы мотивации

<i>Экономические</i>		<i>Неэкономические</i>	
<i>Денежные выплаты</i>	<i>Дополнительные льготы (соцпакет)</i>	<i>Организационные методы мотивации</i>	<i>Моральные методы мотивации</i>
<ul style="list-style-type: none"> • заработная плата; • премиальные выплаты; • комиссионное вознаграждение; • участие в акционерном капитале; • участие в прибыли или доходах предприятия; • систему бонусов (разовые выплаты из прибыли организации); • ценные подарки 	<ul style="list-style-type: none"> • системы компенсации расходов на оплату жилья; • оплата детских дошкольных учреждений; • оплата транспортных расходов; • оплата расходов на отдых работников и членов их семей; • системы получения льготных кредитов; • программы больничного обслуживания; • страхование жизни и здоровья работников; • предоставление жилья или ссуд на его приобретение и т.д. 	<ul style="list-style-type: none"> • мотивация целями, • привлечение к управлению фирмой, • обогащение труда (улучшение условий труда, предоставление более интересной и содержательной работы, предоставление работы с учетом интересов человека) 	<ul style="list-style-type: none"> • личное признание (похвала, персональные поздравления с юбилеем, с окончанием работы над важным проектом, благодарность со стороны администрации); • публичное признание (награждение орденами, медалями, почетными грамотами, размещение фотографии на доске почета и т.д.)

Тема 6: Обучение персонала

Под обучением понимается любая деятельность, сознательно проводимая для улучшения способностей персонала, требующихся для выполнения работы в настоящее время, или для развития потенциала сотрудников, необходимого для выполнения работы в будущем

Обучение персонала проводится в случаях:

- поступления работника на новое место;
- переходе на новую должность;
- при недостаточности квалификации.

Процесс обучения можно представить в виде следующей схемы (рис.3):

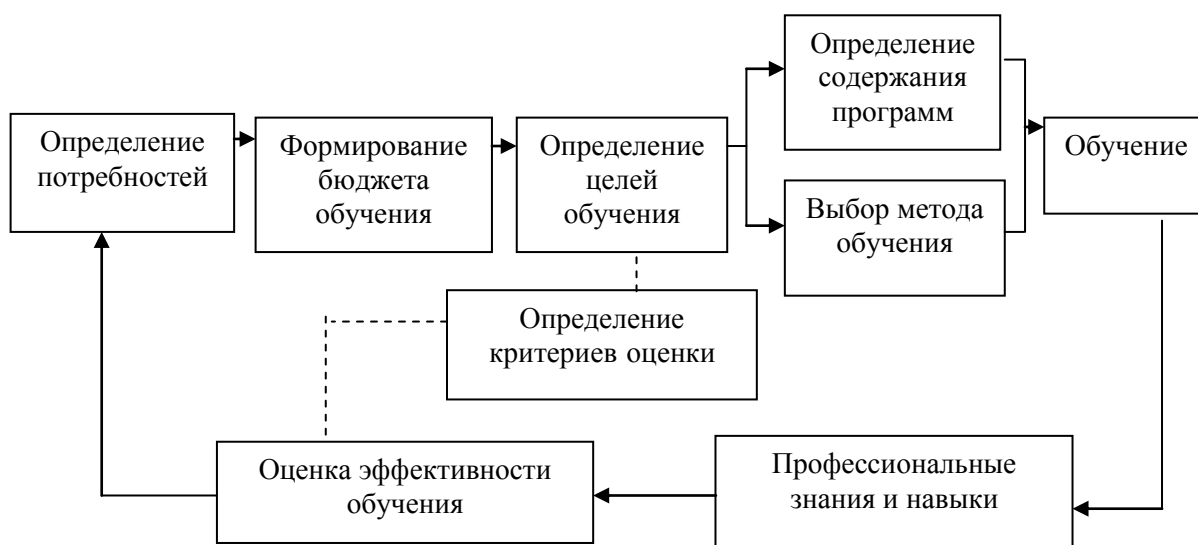


Рис. 3 Схема процесса обучения персонала

Определение потребности в обучении может проводиться *на трех уровнях*:

- на уровне всей организации;
- на уровне структурного подразделения;
- на уровне рабочего места.

Бюджет обучения зависит от:

- потребности в обучении;
- финансовых возможностей организации.

Цели профессионального обучения должны быть:

- конкретными и специфическими;
- ориентирующими на получение практических навыков;
- поддающимися оценке (измеримыми).

При определении целей необходимо помнить о принципиальном различии между профессиональным обучением и образованием.

Целью курса профессионального обучения коммерческих агентов автомобильного дилера является развитие навыков продажи определенных моделей автомобилей в конкретной географической зоне. Целью образовательной программы по маркетингу и продажам является формирование у выпускников определенной базы знаний в этой области управления организацией.

На этапе определения целей обучения важно определить и критерии, по которым будет оцениваться эффективность обучения. В качестве таких критериев могут выступать:

- объемы работ до и после обучения;
- сроки выполнения работы до и после обучения;
- качество выпускаемой продукции до и после обучения;

- объем продаж до и после обучения.

Но, в случае получения образования, результативность обучения не всегда можно измерить количественными критериями. В этом случае используют *косвенные методы*:

- тесты, проводимые до и после обучения;
- наблюдение за поведением прошедших обучение сотрудников;
- наблюдение за реакцией обучающихся в ходе программы;
- оценка эффективности программы самими обучающимися.

Разработка учебных планов и программ подразумевает:

- определение тематики,
- определение количества часов, которые будут посвящены изучению определенной темы;
- выбор методов, с помощью которых эта тема будет осваиваться.

Методы обучения представлены в табл. 5.

Таблица 5

Методы обучения персонала

<i>Методы обучения на рабочем месте</i>	<i>Методы обучения вне рабочего места</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Копирование • Наставничество • Делегирование • Метод усложняющихся заданий • Ротация • Использование учебных методик, инструкций 	<ul style="list-style-type: none"> • Лекции • Деловые игры • Учебные ситуации • Моделирование • Тренинги • Ролевые игры

Преимущества и недостатки методов обучения на рабочем месте и вне рабочего места представлены в табл. 6.

Предпосылки для эффективности обучения:

- руководство должно создать климат, благоприятствующий обучению;
- для обучения нужна мотивация – люди должны понимать цели обучения: каким образом оно повысит их производительность труда, улучшит их материальное положение, даст им моральное удовлетворение работой;
- учащиеся должны почувствовать обратную связь с результатами обучения;
- сотрудник должен иметь возможность реализовать полученные знания и навыки в своей практической деятельности.

Преимущества и недостатки методов обучения

<i>Обучение на рабочем месте</i>	<i>Обучение вне рабочего места</i>
<p>(+) Содержание курсов и время их проведения могут быть приспособлены к потребностям организации;</p> <p>(+) Могут использовать реальное технологическое оборудование, имеющееся в организации, а также процедуры и методы выполнения работ;</p> <p>(+) Может быть экономически выгодным, если имеется достаточное количество работников с одинаковыми потребностями в обучении, необходимые средства, преподаватели, которые смогут провести обучение на предприятии;</p> <p>(+) В случае отрыва от обучения организация не теряет деньги;</p> <p>(+) Возможность переходить от обучения на учебных примерах к непосредственному выполнению работы, если учебный материал непосредственно связан с работой;</p> <p>(+/-) Участники могут быть отозваны простым уведомлением в связи с производственной необходимостью решить возникшие на работе проблемы;</p> <p>(+/-) Участники могут чаще отрываться от обучения простым уведомлением, чем в случае, если оплачены внешние курсы;</p> <p>(-) Участники встречаются только с работниками этой же организации, поэтому не могут знакомиться с опытом сторонних организаций;</p> <p>(-) Участники могут неохотно обсуждать некоторые вопросы открыто и честно в среде своих коллег или в присутствии руководителя</p>	<p>(+) Участники могут обмениваться информацией, делиться проблемами и опытом их решения с работниками других организаций;</p> <p>(+) Может использоваться дорогостоящее учебное оборудование, которое, возможно, окажется недоступным в организации;</p> <p>(+) Может быть экономически более выгодным, если имеется небольшое количество работников с одинаковыми потребностями в обучении;</p> <p>(+) Квалифицированный обучающий персонал может быть доступен лишь вне стен организации;</p> <p>(+) В сравнительно безопасной нейтральной обстановке участники могут более охотно обсуждать какие-то вопросы;</p> <p>(+/-) Участники не могут быть отозваны простым уведомлением о том, что им необходимо решить возникшие на работе проблемы;</p> <p>(-) Если участники отозваны с курсов, оплата за обучение может быть и не возвращена;</p> <p>(-) Вряд ли точно соответствует потребностям организации;</p> <p>(-) Доступность и частота обычно установлены внешней средой;</p> <p>(-) Могут возникнуть проблемы при переходе от обучения (на примере учебных ситуаций) к непосредственному выполнению реальной работы</p>

Тема 7: Деловая оценка персонала

Деловая оценка персонала – это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места.

Основные задачи деловой оценки:

- выбор места в организационной структуре и установление функциональной роли оцениваемого сотрудника;
- оценка имеющихся знаний и навыков, определение путей совершенствования деловых качеств сотрудника;
- определение соответствия заработной платы результатам работы.

Организационная процедура подготовки к деловой оценке предполагает выполнение следующих обязательных мероприятий:

- разработка методики деловой оценки;
- формирование оценочной комиссии;
- определение времени и места проведения деловой оценки;
- установление процедуры подведения итогов оценивания;
- проработка вопросов документационного и информационного обеспечения процесса оценки;
- консультирование оценщиков со стороны разработчика методики или специалиста, владеющего ею.

Показатели деловой оценки:

- результативность труда (жесткие и мягкие показатели результативности);
- профессиональное поведение (факторы достижения результатов труда и показатели непосредственного профессионального поведения);
- личностные качества.

Методы оценки персонала можно условно разделить на две группы:

- традиционные методы оценки;
- нетрадиционные методы оценки.

Традиционным методам свойственны следующие недостатки:

- оценка работника без учета деятельности организации или подразделения в целом.
- основную роль в оценке играет субъективное мнение руководителя.
- Оцениваются прошлые результаты, невозможно оценить потенциальные возможности работников.

Методы деловой оценки, их преимущества и недостатки представлены в табл. 7

Методы деловой оценки

Название метода	Преимущества метода	Недостатки метода
Традиционные методы		
<i>Шкалирования</i>	<ul style="list-style-type: none"> • очень простой; • возможность быстрой оценки; • минимальная подготовка к проведению оценки; • простота подведения итогов; • экономичный 	<ul style="list-style-type: none"> • высокая степень субъективности; • склонность к экстремальным или средним оценкам; • не учитываются особенности профессиональной деятельности работника; • высока значимость оценки руководителя
<i>метод оценочных шкал с описанием количественной оценки</i>	<ul style="list-style-type: none"> • степень субъективности снижается, по сравнению с первым методом; • описание может быть в большей степени приближено к особенностям рабочего места; • достаточно простой 	<ul style="list-style-type: none"> • субъективная оценка; • требуется определенная подготовка к использованию метода; • высока значимость оценки руководителя
<i>Метод ранжирования</i>	<ul style="list-style-type: none"> • простой метод; • возможность проранжировать сотрудников в порядке их значимости или результатов труда 	<ul style="list-style-type: none"> • высокая степень субъективности; • нет возможности оценить количественную разницу между первым и последующими
<i>Метод альтернативных характеристик</i>	<ul style="list-style-type: none"> • более комплексная оценка, включающая производственные и личностные характеристики; • компьютерная обработка данных, позволяет устранить механические ошибки 	<ul style="list-style-type: none"> • достаточно сложный метод; • требуется разработка компьютерной программы, позволяющей подводить итоги; • дорогостоящий метод; • субъективная оценка
Нетрадиционные методы оценки персонала		
<i>360-градусная аттестация</i>	<ul style="list-style-type: none"> • метод простой; • более объективная оценка; • возможность узнать мнение представителей разных иерархических уровней 	<ul style="list-style-type: none"> • большой объем обработки полученного материала; • возможность обид и конфликтов по поводу правильности оценки
<i>Психологические методы</i>	<ul style="list-style-type: none"> • позволяют оценить потенциальные возможности сотрудника; • высокая степень точности и детализации оценки 	<ul style="list-style-type: none"> • метод дорогой; • сложный; • требует привлечения квалифицированных психологов; • не оценивает текущие результаты, а только потенциал работника

Тема 8: Управление деловой карьерой

Карьера – это индивидуально осознанные позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека.

Различают два вида карьеры: профессиональную и внутриорганизационную.

Профессиональная карьера характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка индивидуальных профессиональных способностей, наконец, уход на пенсию. Эти стадии конкретный работник может пройти последовательно в разных организациях.

Внутриорганизационная карьера охватывает последовательную смену стадий развития работника в рамках одной организации. Она реализуется в трех основных направлениях:

вертикальное – именно с этим направлением часто связывают само понятие карьеры, так как в этом случае карьерное продвижение наиболее зримо. Под вертикальным направлением карьеры буквально понимается подъем на более высокую ступень структурной иерархии;

горизонтальное – имеется в виду либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной целевой группы, программы). К горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач в рамках занимаемой ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения);

центростремительное – данное направление наименее очевидно, хотя во многих случаях является весьма привлекательным для сотрудников. Под центростремительной карьерой понимается движение к ядру, руководству организации. Например, приглашение работника на недоступные ему ранее встречи, совещания как формального, так и неформального характера; получение доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения руководства.

Различают несколько этапов карьеры на протяжении жизни человека:

- предварительный этап;
- этап становления;
- этап продвижения;
- этап сохранения;
- этап завершения;
- пенсионный этап.

Цели карьеры могут быть различными и связанными не только с продвижением по карьерной лестнице. Примеры целей карьеры приведены ниже.

- заниматься видом деятельности или иметь должность, которые соответствуют самооценке и поэтому доставляют моральное удовлетворение;
- получить работу или должность, соответствующие самооценке, в местности, природные условия которой благоприятно действуют на состояние здоровья и позволяют организовать хороший отдых;
- иметь работу или должность, которые носят творческий характер;
- работать по профессии или занимать должность, которые позволяют достичь определенной степени независимости;
- иметь работу или должность, хорошо оплачиваемые или позволяющие одновременно получать большие побочные доходы;
- иметь работу или должность, которые позволяют продолжать активное обучение;
- иметь работу или должность, позволяющие заниматься воспитанием детей или домашним хозяйством.

Планирование и контроль деловой карьеры состоят в том, что, начиная с момента принятия работника в компанию, организуется планомерное горизонтальное и вертикальное его продвижение по системе должностей или рабочих мест. Работник при этом знает не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный периоды, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе. Для этого обычно разрабатываются карьерограммы. Пример, карьерограммы для преподавателя вуза представлен в табл. 8.

Типовые модели карьеры

Выделяют несколько типовых моделей карьеры:

- трамплин;
- лестница;
- змея;
- перепутье.

Карьера конкретного сотрудника может соответствовать какой-то конкретной модели или быть комбинацией рассмотренных ниже моделей.

Таблица 8

Карьерограмма преподавателя вуза

№ п/п	Возможная должность	Минимальный стаж работы в предыдущей должности	Основные результаты трудовой деятельности	Необходимые квалификационные требования	Дополнительные условия
1	Ассистент	-	1 2 ...	Высшее образование	1 2 ...
2	Старший преподаватель	1 год	1 2 ...	Высшее образование + курсы повышения квалификации	1 2 ...
3	Доцент	2 года	1 2 ...	Высшее образование + степень кандидата наук	1 2 ...
4	Профессор	5 лет	1 2 ...	Высшее образование + степень доктора наук + ученое звание	1 2 ...

Модель «Трамплин». Модель представляет длительный подъем по служебной лестнице с постепенным ростом потенциала, знаний, опыта и квалификации работника. На определенном этапе работник занимает высшую для него должность и старается удержаться в ней в течение максимально длительного времени. А потом «прыжок с трамплина» в виде ухода на пенсию.

Преимущества модели: простота и привлекательность для сотрудников.

Недостатки модели: длительное пребывание работника в одной должности приводит к профессиональному «выгоранию» и консерватизму.

Пример модели «трамплин» представлен на рис. 4.

Модель карьеры «Лестница». Модель предусматривает планомерный подъем и планомерный спуск по служебной лестнице. Работник занимает каждую должность фиксированное время, например, не более 5 лет. Такого срока достаточно для того, чтобы войти в новую должность и проработать с полной отдачей.

Преимущества: Позволяет полностью реализовать потенциал, знания и опыт работников, препятствует развитию консерватизма.

Недостатки: непопулярна, возможна только при контроле со стороны вышестоящей организации.



Рис. 4. Модель карьеры «трамплин»

Пример модели «лестница» представлен на рис. 5.

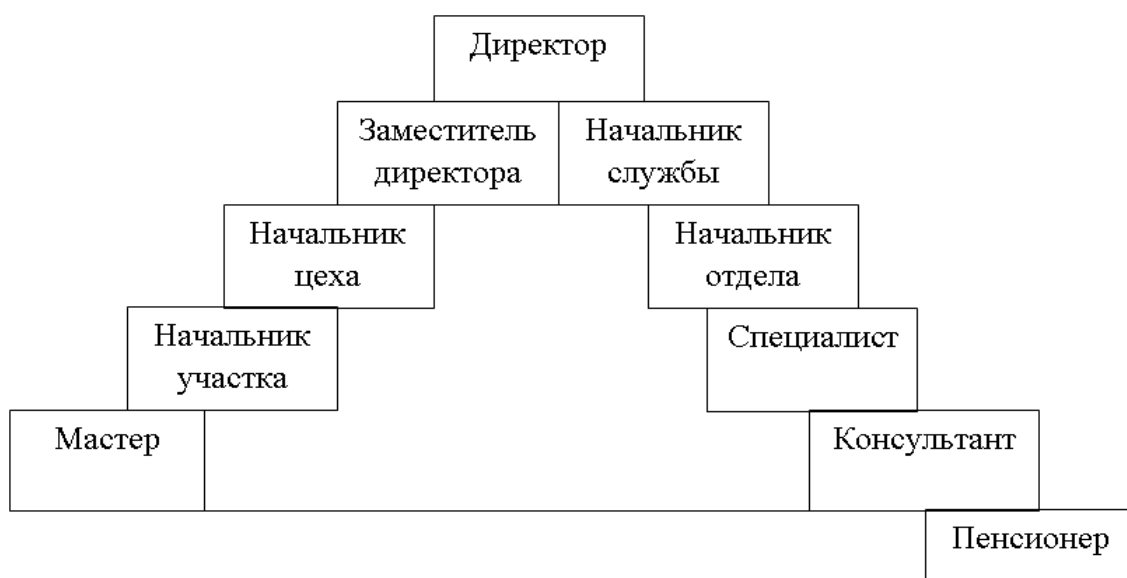


Рис. 5. Модель карьеры «лестница»

Модель карьеры «Змея». Модель предполагает сочетание горизонтальных и вертикальных служебных перемещений. При горизонтальной ротации работник приобретает знания и опыт, которые необходимы для работы в вышестоящей должности. Для реализации данной карьеры период работы в одной должности должен быть небольшим (2-3 года). Типична для японского подхода.

Преимущества:

- позволяет максимально использовать опыт и знания полученные при горизонтальной ротации.
- позитивно воспринимается работниками, т.к. связана с постоянным продвижением вперед.

Недостатки:

- требует серьезной работы по планированию карьеры;
- необходима работа по адаптации сотрудников при их перемещении.
- при несоблюдении ротации кадров карьера «змея» теряет значимость и может иметь негативные последствия.

Пример модели «змея» представлен на рис. 6.

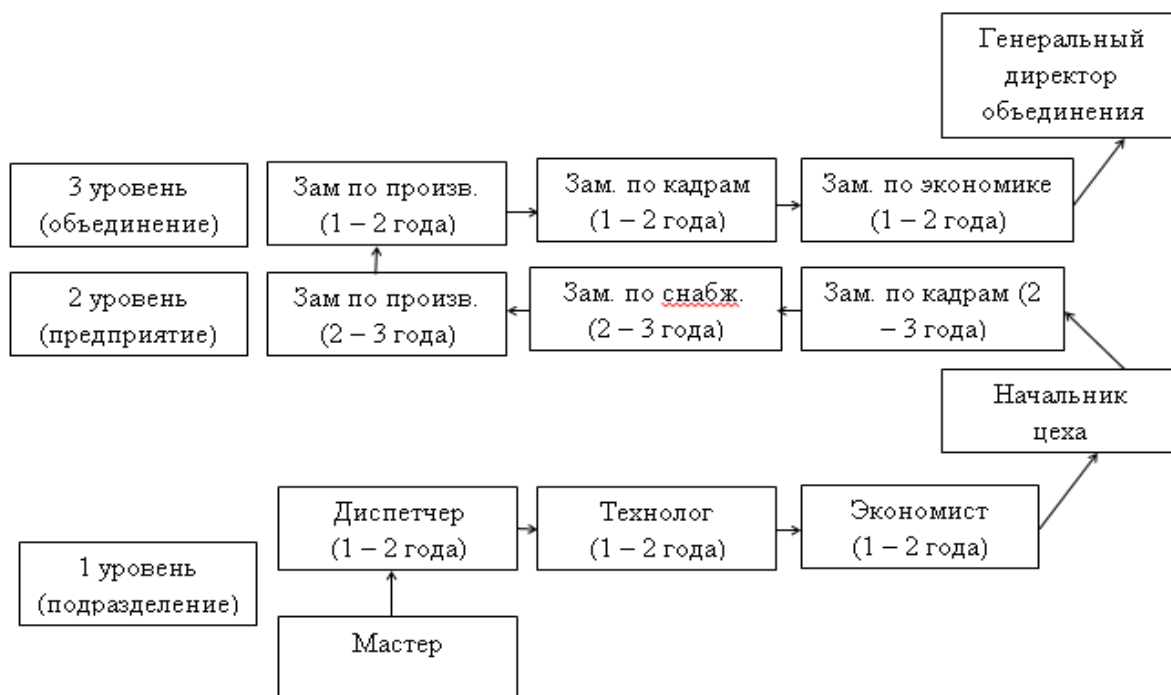


Рис. 6. Модель карьеры «змея»

Модель карьеры «Перепутье». Модель построена на результатах комплексной оценки сотрудников (аттестации), по результатам которой принимается решение о повышении, перемещении или понижении в должности. По своей философии - это американская модель карьеры, ориентированная на индивидуализм человека.

Преимущества:

- решение о перемещении базируется на серьезной оценке сотрудника, является обоснованным;
- работник знает к чему он должен стремиться, чтобы получить желаемую должность.

Недостатки: требует существенных материальных и временных затрат на проведение комплексной оценки.

Пример модели «перепутье» представлен на рис. 7.

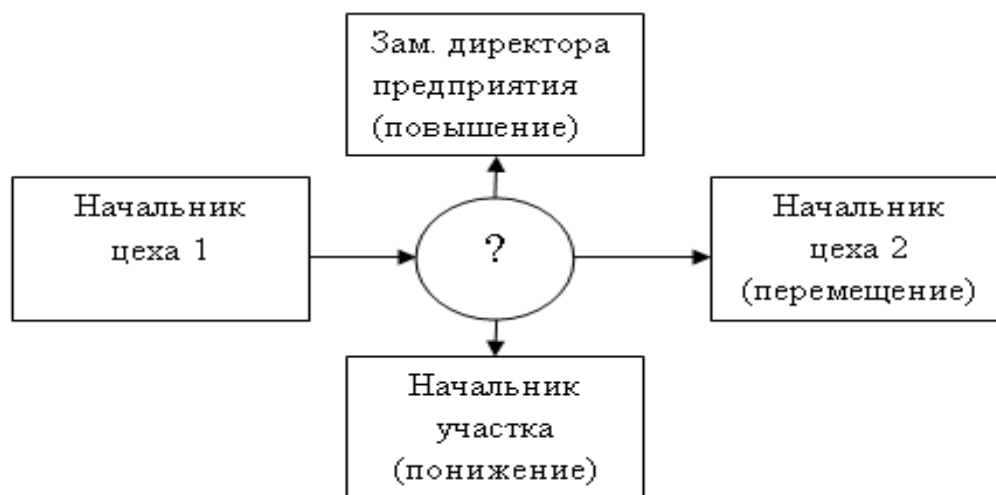


Рис. 7. Модель карьеры «перепутье»