**Управление персоналом**

1. Принципы и функции управления персоналом
2. Стиль управления – интегральный критерий оценки уровня культуры управления в организации: понятие, виды формы проявления
3. Источники влияния на персонал. Лидер, влияние, власть
4. Методы экспертных оценок при подборе персонала
5. Сущность, цели и задачи кадрового планирования
6. Понятие организационной культуры, ее функции, виды и значение для управления персоналом
7. Анализ работы персонала
8. Понятие и этапы деловой карьеры
9. Планирование и продвижение персонала в организации
10. Мотивация и вознаграждение персонала

**1. Принципы и функции управления персоналом**

Управление персоналом представляет собой одну из самых сложных областей человеческой деятельности, где проявляются межличностные отношения индивидов, объединенных производственным процессом. Управление персоналом – это одна из важнейших функций менеджмента, так как человек всегда был и будет основной производительной и творческой силой, несмотря на все достижения в области механизации и автоматизации труда.

УП можно рассматривать в двух аспектах.

**В-первом**, как учебную дисциплину, целью которой является подготовка квалифицированных и всесторонне развитых менеджеров, разбирающихся в методах набора, отбора и найма персонала, знакомых с различными системами мотивации и стимулирования работников, умеющих эффективно провести оценку трудовой деятельности сотрудников.

**Во втором,** как концепцию кадрового менеджмента. Можно сказать, что УП – это реализация кадровой политики путем управленческого воздействия руководителей, работников кадровых служб и др. субъектов, которое направлено на поиск, отбор, оценку, развитие, мотивацию и стимулирование персонала

***Принципы УП*** – это основополагающие идеи и правила поведения руководителей по осуществлению своих управленческих функций. Выделают следующие основные принципы УП:

1. Комплексности и системности, который ориентирует на применение всего комплекса методов УП как целостной системы.
2. Обусловленности кадрового менеджмента целям организации.
3. Соответствия методов УП целям кадровой политики компании.
4. Научности, т.е. использования достижений науки в сфере УП
5. Гуманности, т.е. трудовые отношения должны основываться на уважении и требовательности в личности.

***Функция УП –*** это роль, которую выполняет система УП по отношению к работникам***.*** Выделают следующие основные функции УП:

1. Учет, планирование и прогнозирование работы с персоналом
2. Привлечение (рекрутинг) и наем персонала
3. Мотивация и стимулирование деловой активности
4. Оптимизация трудовых отношений и условий труда
5. Развитие персонала, управление карьерой и высвобождение работников
6. Информационное обеспечение УП (правовое, консультационное).

**Управление** – это рациональное и эффективное использование имеющихся ресурсов для достижения поставленной цели. Это сознательная деятельность людей (с применением научных данных), направленная на обеспечение и нормальное функционирование системы.

2. Стиль управления – интегральный критерий оценки уровня культуры управления в организации: понятие, виды формы проявления.

**Стиль руководства –** это совокупность своеобразных приемов управления, манера повседневного поведения руководителя по отношению к подчиненным.

В стиле руководства вырабатываются способы влияния на подчиненных. Стиль руководства определяется характером задач, стоящих перед коллективом, уровнем его развития, личностью лидера. Стиль руководства, который вполне оправдал себя в одних условиях, может оказаться неприемлемым в других.

**2. Стили руководства**

**1. Автократический** (директивный, авторитарный) характеризуется чрезмерной централизацией власти, приверженностью только к единоначалию. Основывается на представлениях о подчиненных как о лицах, не любящих трудиться, без честолюбия и чувства ответственности, нуждающихся в защищенности. Характеризуется жестким структурированием и контролем работы подчиненных, ограничением их самостоятельности и инициативы, психологическим давлением на них, негибкостью в поведении, использованием преимущественно жестких методов руководства коллективом, угроз и наказаний, стратегии принуждения, а также жесткой регламентацией поведения сотрудников. Этот стиль продуктивно используется в качестве базового (основного) на начальных этапах развития коллектива, при жесткой организации производственной деятельности или в ситуациях, требующих принятия решений в условиях дефицита времени и с высокой ответственностью за последствия.

**2.** **Демократический** (коллективистский, партнерский) отличает уважение к подчиненным, минимальное участие руководителя в принятии решений, т.к. начальники полностью доверяют своим подчиненным; стремление приобрести авторитет путем предоставления подчиненным льгот и послаблений, перекладывание ответственности за неудачи в работе на других. Демократический стиль также называют стилем группового участия, т. к. мотивация осуществляется за счет экономического вознаграждения, основанного на целях, установленных в ходе участия; персонал на всех уровнях чувствует реальную ответственность за цели организации; существует много коммуникативных связей; имеются значительные объемы местной бригадной работы.

**3.** **Либеральный** (попустительский, нейтральный) характеризуется, с одной стороны, «сверхдемократичностью», а с другой – «минимумом контроля», вследствие чего принятые решения не выполняются, результаты работы низкие, психологический климат в коллективе неблагоприятный, конфликтный.

**4.** **Ситуативный** – когда гибко учитывается уровень развития подчиненных и коллектива в целом. Эффективность руководства опосредована степенью контроля руководителя над ситуацией, в которой он действует.

**5.** **Патерналистический стиль** руководства (от лат. pater – отец), покровительство, опека старшего по отношению к младшим, подопечным. В развитых зарубежных государствах патернализмом в трудовых отношениях называют систему дополнительных льгот и выплат на предприятиях за счет предпринимателей. Направлен на закрепление кадров, на смягчение трудовых конфликтов.

Никакой стиль руководства не выступает в чистом виде. Различные стили могут использоваться в разных сочетаниях в зависимости от обстоятельств. Любой реальный стиль конкретного руководителя– это всегда некая комбинация из множества стилей.

Сегодня на Западе предпочитают либерально-демократические подходы, поскольку там граждане более самостоятельны и ответственны. В России большинство людей (особенно старшего поколения) привыкли к тому, чтобы с ними обращались при помощи авторитарного стиля. Как известно, в советский период большинство руководителей всех уровней управления придерживались строго авторитарного стиля руководства. В силу этого у большинства граждан сложился стереотип реагирования именно на авторитарное обращение с ними. На практике наблюдается то, что граждане бессознательно ждут от руководителей авторитарного обращения и либерально-демократические подходы работают хуже.

**3. Источники влияния на персонал. Лидер, влияние, власть**

**Руководство** – это способность руководителя оказывать влияние на отдельных лиц и персонал в целом, побуждая их работать на достижение целей организации.

Возможность влиять на поведение других людей реализуется посредством власти. Если руководитель не имеет достаточно власти, чтобы влиять на поведение работников, от которых зависит эффективность его деятельности, то он не сможет эффективно управлять организацией. Без власти нет организации и нет порядка.

**Власть** – это всегда принуждение, которое может быть разным по степени: от жесткого (угрозы) до мягкого (пожелания, намек). Власть руководителя – это то, что он реально может сделать.

Вступая в трудовые отношения, человек признает право подчиняться власти организации. Таким образом, сила власти зависит не столько от того, кто ее осуществляет, сколько от людей, на которых она направлена, и от того, в какой степени они готовы подчиниться.

Джон Френч и Бертрам Равен выделили **пять видоввласти**, у каждой из которых свои источники.

**1. Власть, основанная на вознаграждении***, –* это возможность дать людям то, что для них значимо, например, продвижение по службе, больший доход или офис большего размера.

**2. Власть, основанная на принуждении (насильственная власть)** – это разновидность власти, основанной на вознаграждении, но только отрицательном – возможность наказывать, например, переводом на менее квалифицированную работу, отказом в повышении зарплаты. Как правило, два этих вида власти осуществляются одним и тем же лицом. К ослаблению власти через принуждение приводят нереализованные наказания или наказания, не дифференцированные по результатам работы.

**3. Законная (легитимная) власть.** Влияние на других людей основано навластных полномочиях, вследствие занимаемого в организации положения.

**4. Харизматическая власть.** Источником этой власти являются индивидуальные черты личности (умение стать лидером, снискать популярность). Этой властью люди наделяют определенного человека из-за его личных качеств и потом чувствуют себя счастливыми, становясь его последователями.

**5. Компетентная власть***,* основанная на высоком уровне знаний и квалификации носителей, зависит от обладания знаниями и умениями, которые другими людьми оцениваются особенно высоко, например, в таких сферах, как юриспруденция, финансы, наука и технология.

Наиболее очевидным источником власти в организациях является, конечно, законная власть. Чем больше уровней иерархии в организации, тем более заметно проявляется этот тип власти.

**Лидер –** это человек, пользующийся авторитетом и влиянием в каком–либо коллективе, за которым все остальные члены группы признают право брать на себя все ответственные решения. Руководитель и лидер – не тождественные понятия. Руководитель может быть и лидером, но в то же время лидер может не являться руководителем всей организации либо вообще не занимать руководящей должности. Руководитель и лидер имеют общие характеристики: между ними и другими членами организации устанавливаются и поддерживаются отношения доминирования и подчинения. И руководитель, и лидер используют различные средства влияния. В идеале либо лидера должны назначить руководителем, либо руководитель должен стать лидером.

**4. Методы экспертных оценок при подборе персонала**

**Подбор (набор) кадров** – это процедура привлечения персонала для замещения вакантных должностей и рабочих мест в организации.

**Процесс подбора включает в себя:**

* Анализ потребности в кадрах;
* Формулировка требований к персоналу;
* Определение сроков и условий набора;
* Выбор методов оценки и отбора кадров.

Задача службы персонала, осуществляющей оценку кандидатов при приеме на работу, состоит в сущности в том, чтобы отобрать такого работника, который в состоянии достичь ожидаемого организацией результата. Фактически оценка при приеме – это одна из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов организации. Несмотря на то, что существует большое количество разных подходов к оценке, все они страдают общим недостатком – субъективностью, решение во многом зависит от того, кто использует метод, или того, кого он привлекает в качестве эксперта.

Рассмотрим наиболее популярные методы оценки персонала.

1. **Метод экспертных оценок**. Его суть – в привлечении к планированию персонала эксперта, который анализирует проблему персонала и величины, влияющие на нее. Экспертом может выступать либо сам руководитель, либо опытный консультант кадровой службы, либо специалист извне.
2. **Метод групповых оценок,** при котором создаются специальные группы, которые совместными усилиями разрабатывают планы подбора персонала. Такие группы могут работать по принципу «мозгового штурма»
3. **Метод Дельфи.** Это соединение двух вышеперечисленных методов.Сначала опрашивается несколько независимых экспертов, затем результаты анализируются в процессе общей групповой дискуссии.
4. **Центры оценки персонала***.* Используют комплексную технологию, построенную на принципах критериальной оценки. 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. Особенно эффективна при оценке кандидатов на новую должность (повышение) и при оценке управленческого персонала.
5. **Интервью***.* Беседа, направленная на сбор информации об опыте, уровне знаний и оценку профессионально важных качеств претендента. Интервью, которое проводит опытный эксперт, способно дать глубокую информацию о кандидате, при сопоставлении которой с другими методами оценки возможно получение точной и прогностичной информации.

Еще существуют нетрадиционные методы оценки, которые в последнее время приобретают все большую популярность:

11% используют полиграф (детектор лжи), психологический стрессовый показатель, тесты на честность или отношение к чему-либо, установленному компанией;

18% применяют для кандидатов алкогольный и наркотический тесты. Как правило, эти тесты основываются на анализах мочи и крови, что является частью типового медицинского осмотра при поступлении на работу. Ни одна из опрошенных организаций не использует для своих кандидатов тестов на СПИД;

22% пользуются некоторыми видами психоанализа в целях выявления мастерства кандидатов для возможной работы в их организациях.

Использование различных методик оценки кандидатов до принятия их на новую должность существенно повышает качество подбора персонала.

**5. Сущность, цели и задачи кадрового планирования**

**Кадровое планирование** *–* этосоставная часть стратегического управления организацией, которая должна быть согласована с финансовыми, производственными и другими планами организации. Планирование персонала является зависящим от целей организации и оно, как правило, завершает процесс общего планирования деятельности компании на определенный период.

Другими словами, **кадровое планирование** – это планирование трудовых ресурсов. Рассогласование планов трудовых ресурсов ведет к негативным последствиям: к нерациональному использованию персонала, финансовых и технических средств.

Существует два подхода к определению предмета планирования:

1. Предмет планирования – это количество и качество персонала на определенный период.
2. Предмет планирования – это все направления работы с персоналом.

**Цель КПл** – расставить нужных людей на нужное место в нужное время в зависимости от целей компании.

**Задачи КПл:**

* конкретизация потребностей в человеческих ресурсах;
* определение источников обеспечения рабочей силой (внешних / внутренних)
* определение порядка продвижения по службе;
* разработка системы стимулирования и развития персонала.

КПл должно отвечать на следующие вопросы:

1. Сколько работников нужно принять, какой квалификации, когда и где они будут необходимы.
2. Каким образом можно привлечь необходимый или сократить излишний персонал.
3. Как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями.
4. Каким образом обеспечить развитие персонала
5. Каких финансовых средств потребует запланированные кадровые мероприятия.

КПл бывает:

* + стратегическим (5–10 лет);
	+ оперативным (3 года);
	+ рабочим (в пределах года)

В российских условиях наиболее реальны последние два вида кадрового планирования.

КПл включает в себя три основных этапа:

1. Оценка имеющихся трудовых ресурсов (кадровый аудит) и разработка профессионально-квалификационных требований к персоналу.
2. Оценка будущей потребности в персонале
3. Разработка программы удовлетворения будущей потребности.

Кадровое планирование осуществляет руководство компании совместно с отделом кадров организации, опираясь на информацию, поступающей от структурных подразделений.

**6. Понятие организационной культуры (ОК), ее функции, виды и значение для управления персоналом**

Концепция ОК как важнейшего фактора, влияющего на УП и деятельность организации появилась в начале 80‑х годов ХХ века. Большой вклад в разработку ОК внесли такие ученые как Питерс, Уотерман, Эдгар Шейн.

**Организационная культура** – это более или менее согласованная система целей, ценностей и принципов деятельности организации, а также норм и правил поведения персонала на работе.

Культура относится к наиболее стабильным и наименее податливым элементам организации, она сохраняется даже тогда, когда происходит полная смена персонала. С одной стороны, это плюс, так как служит сохранению традиций. С другой стороны – это минус, так как трудно изменить старую модель даже когда это жизненно необходимо. Некоторые специалисты считают, что это вообще невозможно сделать и легче создать новую организацию, чем изменить нормы старой.

**Основные функции ОК:**

1. Обеспечение ориентации всех подразделений организации на общие цели.
2. Мобилизация способностей сотрудников и менеджеров. Продуктивное общение между ними на основе общепринятых представлений о целях, принципах, нормах и правилах служебного поведения.
3. Формирование собственного имиджа организации, отличающего ее от других компаний
4. Усиление чувства принадлежности, причастности и преданности сотрудников к организации
5. Служит средством формирования ценностей и правил поведения, которые выгодны организации. Цели и ценности компании формируются в буклетах и кратких привлекательных лозунгах, выражающих гордость и стиль.

**Виды организационных культур**

**1. Сильная и слабая организационная культура.** Чем больше членов организации разделяют ее основные ценности, тем сильнее ОК. Сильная культура обладает большим влиянием на поведение членов организации, формирует чувство гордости за принадлежность к ней. Слабую культуру имеют как правило молодые организации или организации, члены которой не разделяют ее базовые ценности.

**2. Положительные и отрицательные культуры.** Культура организации положительна, если она способствует эффективному решению проблем и производительности. Отрицательная культура – источник сопротивления и суматохи, и может препятствовать эффективному процессу принятия решений. Одно исследование отрицательных культур, проведённое в трёх компаниях, нашло, что там преобладали следующие отношения:

**3. Субъективная и объективная организационная культура.** *Субъективная организационная культура* включает разделяемые всеми работниками ценности, убеждения, ожидания, этические нормы, восприятие организационного окружения. Сюда включают ряд элементов духовной части «символики» культуры: героев организации, мифы, истории об организации и её лидерах, организационные обряды, ритуалы и табу, восприятие языка общения и лозунгов. Субъективная организационная культура служит основой формирования управленческой культуры, то есть стилей руководства и решения руководителями проблем, их поведения в целом. Это создаёт различия между схожими на вид организационными культурами. *Объективную организационную культуру* обычно связывают с физическим окружением: здание компании и его дизайн, место расположения, оборудование и мебель, применяемые технологии, цвета и объём пространства, удобства, кафетерий, стоянки для автомобилей и сами автомобили, униформа, информационные стенды, брошюры и т.п. Всё это в той или иной степени отражает ценности, которых придерживается организация.

Культуру организаций нельзя понимать как какой-то монолитный блок. В реальности в каждой организации существуют отдельные группы (формальные и неформальные), которые являются носителями своих «локальных» субкультур. **Субкультура** – это набор символов, убеждений, ценностей, норм, образцов поведения, отличающих то или иное сообщество или какую-либо социальную группу. При этом имеется в виду одна, преобладающая во всей организации культура и культура её частей. Часто (хотя и не всегда) структура субкультуры повторяет культуру самой организации. Так, администрация, отделы, службы, как правило, имеют свои субкультуры, которые могут сосуществовать как мирно, так и враждебно «под крышей» общей культуры компании.

**Контркультуры** в организации обычно появляются тогда, когда индивиды или группы находятся в условиях, которые, как они чувствуют, не могут обеспечить им привычного или желаемого удовлетворения. В определённом смысле организационные контркультуры являются призывом к помощи в период стресса или кризиса, т.е. когда существующая система поддержки разрушилась, и люди пытаются восстановить хоть какой-то контроль за своей жизнью в организации. Некоторые «контркультурные» группы могут стать достаточно влиятельными в ходе крупномасштабных трансформаций, связанных со значительными изменениями в природе, конструкции и характере организации.

**Значение ОК для управления персоналам** довольно велико. С помощью создания крепкой ОК можно снизить текучесть кадров, повысить мотивацию к труду и работоспособность персонала, привить работникам чувство гордости и причастности за принадлежность к организации и многое другое.

**7. Анализ работы персонала**

**Анализ работы персонала и результативности труда** – это процедура сравнения результатов труда и профессиональных качеств работников с определенным эталоном. При этом, эталоном выступает не какой-то конкретный специалист, а некий собирательный образ, представленный в профессиограмме.

Чтобы быть эффективной, система оценки анализа работы персоналадолжна **отвечать следующим условиям:**

– она должна проводиться квалифицированными специалистами;

– содержать объективные и универсальные критерии оценки;

– быть простой и открытой;

– проводиться не от случая к случаю, а с определенной периодичностью.

**Анализ работы персонала позволяет:**

* установить справедливое соотношение между трудовым вкладом и оплатой труда;
* стимулировать работу персонала, избегая уравнительности;
* получить информацию об уровне развития персонала.

**Предметом анализа работы** **персонала** могут быть:

– особенности поведения

– эффективность деятельности

– качество выполнение должностных обязанностей

– уровень компетенции.

– особенности личности.

Выделяют три основных уровня анализа работы персонала:

**1. Повседневная оценка профессиональной деятельности** (один раз в день, один раз в неделю) с целью получения обратной связи с оцениваемым для модификации его поведения и обучения

**2. Периодическая оценка труда** (один раз в полгода, год) имеет своей целью сопоставить реальное содержание, качество, объемы и интенсивность труда персонала с планируемыми.

**3. Оценка потенциала работников** (разовая, перманентная) с целью прогнозирования и планирования их карьеры.

Одним из главных методов анализа работы персонала является **аттестация персонала** *–* это оценка профессиональных, деловых и личностных качеств работника, основанная на результатах его деятельности и производимая с целью выявления соответствия работника занимаемой должности и возможности его дальнейшего карьерного роста.

В отличие от некоторых других способов оценки, аттестация не является добровольным мероприятием, зависящим от желания работника. Прохождение аттестации обязательно для всех категорий сотрудников, за исключением тех из них, которые трудовым законодательством РФ определены как не подлежащие аттестации, как-то: беременные женщины, женщины, находящиеся в отпуске по уходу за ребенком, молодые специалисты и лица, занимающие данную должность менее года.

Аттестация как мероприятие по оценке персонала имеет серьезные правовые последствия. Путем аттестационных процедур в законном порядке может быть установлено несоответствие работника занимаемой должности, по результатам аттестации он может быть повышен или понижен в должности либо уволен (ТК РФ).

Функции аттестации:

1. **Явные**, которые официально зафиксированы в документах:

– определение факта (не) пригодности того или иного работника к определенной должности;

– получение информации о реальной cтeпeни укомплектованности подразделений специалистами;

– помогает решать проблемы планированиякарьеры и материального стимулирования;

– служит мощным рычагом повышения эффективности деятельности организации.

1. Латентные, которые нигде не прописаны:

– выполнение приказа вышестоящих инстанций о проведении аттестации;

– придание большего веса принятым кадровым решениям;

– шантаж конкретных сотрудников с целью вынудить их покинуть организацию до аттестации, либо расправа с неугодными в ходе аттестации.

**8. Понятие и этапы деловой карьеры**

**Карьера (в широком смысле)** – это активное и осознанное продвижение человека в освоении и совершенствовании своей трудовой деятельности, связанное с должностным или профессиональным ростом. В узком понимании **карьера** – это индивидуальный трудовой путь человека, способ достижения личных и организационных целей посредством продвижения по службе.

Каждый человек обладает собственными приоритетами в профессиональной деятельности и строит свою карьеру исходя из собственных целей.

Возможные ***цели карьеры:***

1. Моральное удовлетворение, которую дает желаемая и соответствующая самооценке должность.
2. Деньги и разнообразные побочные доходы, которые дают некоторые должности.
3. Возможность руководить и контролировать как можно большее количество людей.
4. Возможность творчества / возможность работать на себя.
5. Автономия, самостоятельность и независимость.
6. Повышение профессиональной компетентности.

Для людей с разными ориентациями в карьере будут подходить разные пути ее развития, поэтому руководству при планировании карьеры следует учитывать установки и ценностные ориентации сотрудников.

Различают два основных типа карьеры:

* **Профессиональная карьера** – рост знаний, умений, навыков. Профессиональная карьера может идти по линии узкой специализации (углубление в одной, выбранной в начале профессионального пути, линии движения и завоевание авторитета в этой области) и по линии широкой специализации (овладение смежными специальностями, вторыми профессиями)
* **Должностная (внутриорганизационная карьера)** – связана с изменением должностного статуса человека в организации. Она может реализовываться по трем направлениям:

• *вертикальной карьеры* – подъем на более высокую ступень служебной организации (наиболее наглядная). Связана с наличием у человека волевых и мотивационных качеств.

*• горизонтальной карьеры* – перемещение внутри организации, например работы в разных подразделениях одного уровня иерархии.

*• центростремительной карьеры* – продвижение к ядру организации, центру управления, все более глубокое включение в процессы принятия решений.

Деловая карьера содержит ряд последовательных **этапов**, на которых удовлетворяются определенные потребности работников.

1. **Предварительный** (до 25 лет). На этом этапе идет подготовка к трудовой деятельности, учеба в школе, выбор области деятельности, профобразование. К окончанию этого этапа человек определяется к конкретном виде деятельности.
2. **Становление** (25–30 лет\_. На этом этапе происходит освоение работы, развитие профессиональных навыков.
3. **Продвижение** (30 – 45 лет). На этом этапе идет повышение квалификации, служебно-профессиональное продвижение.
4. **Сохранение** (45 – 60 лет). Подготовка к переходу на пенсию, поиск и обучение собственной смены. Сотрудник достигает предела служебного роста, вершин самовыражения.
5. **Пенсионный** (после 65 лет). Как правило, человек ищет занятие другими видами деятельности

**Планирование карьеры** *–* одно из направлений кадровой работы в организации. Управление карьерой должно обеспечивать профессиональное и должностное продвижение работников в зависимости от уровня профессионализма, личностных качеств и результатов деятельности.

**9. Планирование и продвижение персонала в организации**

**Планирование карьеры** *–* это одно из направлений кадровой работы в организации. Управление карьерой должно обеспечивать профессиональное и должностное продвижение работников в зависимости от уровня профессионализма, личностных качеств и результатов деятельности.

**Технология управления карьерой** – это комплекс методов воздействия руководителей, кадровой службы и самого сотрудника с целью развития способностей, накопления опыта и рационального использования потенциала в интересах сотрудника и организации.

Технология управления карьерой включает разработку **плана карьеры**, в котором излагается один или несколько вариантов профессионального и должностного развития работника в организации. В этом **плане содержится:**

*–*наименование должностей, которые при определенных условиях с течением времени может занять работник;

– формы и сроки обучения и стажировок;

– время исполнения должностных обязанностей;

– запланированное назначение.

План составляется руководителем подразделения совместно с сотрудником и кадровой службой, утверждается руководителем организации, учитывается срок нахождения на первой должности (не менее 4–5 лет).

Таким образом, **служебно-профессиональное продвижение персонала** – это серия поступательных перемещений по различным должностям.

На продвижение работников в организации влияют **следующие факторы**:

* Уровень образования
* Деловые качества работника
* Работоспособность
* Качество выполняемой работы
* Стиль и методы работы
* Аналитические способности
* Дисциплинированность

Продвижение работников по служебной лестнице может реализовываться по трем направлениям:

• *вертикальное* – подъем на более высокую ступень служебной организации (наиболее наглядная). Связана с наличием у человека волевых и мотивационных качеств.

*• горизонтальное* – перемещение внутри организации, например работы в разных подразделениях одного уровня иерархии. Связана с наличием коммуникативных качеств.

*• центростремительное* – продвижение к ядру организации, центру управления, все более глубокое включение в процессы принятия решений. Например, приглашение работника на ранее недоступные для него совещания, встречи, доступ к секретным источникам информации, отдельные важные поручения и пр. (наименее очевидное, но более привлекательное направление карьеры). Связана с проявлением интеллектуальных качеств работника.

**10. Мотивация и вознаграждение персонала**

**Мотивация** – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности для достижения поставленных целей.

Мотивация повышает базовую производительность труда. Высокомотивированный сотрудник на самом деле лучше работает, а организации, чьи сотрудники хорошо работают, в целом показывают лучшие результаты. Интерес к работе является самым мощным организующим средством повышения мотивации.

**Все мотивы к труду условно можно поделить на две группы:**

1) **Духовные**: потребность в общении, самоутверждении и развитии, приобретении новых знаний, надежности и стабильности, перспективы.

2) **Биологические**: питание, отдых, комфорт и пр.

Существует **несколько правил повышения мотивации** и улучшения качества работы сотрудников, которые хорошо зарекомендовали себя на практике:

1. похвала эффективнее действует, чем порицание и критика
2. поощрение должно быть незамедлительным и осязаемым
3. постоянное внимание к работнику и его семье
4. предоставление работнику разумной свободы действий
5. направлять достойных сотрудников на дополнительное обучение, конференции и тренинги

Часто сотруднику в надежде на то, что он начнет работать продуктивнее и качественнее, предлагается некоторое **вознаграждение** за требуемый или превосходящий требуемый уровень выполнения работы или же, наоборот, наказание за недостижение этого уровня

Таким образом, реализуется система**стимулирования труда** – это комплекс мер воздействия на содержание и поведение персонала с целью формирования устойчивой трудовой мотивации и заинтересованности в повышении производительности и качестве трудовой деятельности.

Вознаграждение за труд может проводиться как с помощью материальных, так и с помощью моральных стимулов. Рассмотрим их более подробно.

Моральные:

– возможности для отличия, получения наград, завоевания престижа и личного влияния (бесплатное пользование автостоянкой, включение в клубы лучших сотрудников, присвоение почетного звания);

– хорошие условия труда: чистота, спокойная обстановка, отдельный кабинет;

– забота о здоровье сотрудников;

– психологический комфорт, удовлетворенность взаимоотношениями с коллективом;

– соответствие организационной культуре предприятия;

– чувство сопричастности к большим и важным событиям.

Материальные:

– заработная плата

– премии (бонусы)

– социальные выплаты

– дивиденды от акций

Структура заработной платы должна включать три компонента – это базовые ставки, премиальные (дополнительные) выплаты, социальные выплаты.

Считается, что базовая оплата должна быть достаточной, чтобы привлечь на фирму работников нужной квалификации и подготовки. Она не должна превышать 70-90% общего дохода, получаемого работником. Увеличение размера базовой заработной платы должно производиться строго в соответствии с повышением производительности на уровне группы работников или предприятия в целом. Дополнительные выплаты компания может производить исходя из целей, которые закладываются в программу стимулирования труда.

Главное, чтобы система вознаграждения была ориентирована на такой уровень оплаты труда, который бы создавал у людей чувство уверенности и защищенности и обеспечивал процесс воспроизводства затраченной энергии (восстановления работников).