Министерство образования и науки Российской Федерации

Московский институт государственного и корпоративного управления

***Курсовая работа по курсу:***

 ***«Менеджмент»***

***На тему: «Функции менеджмента персонала»***

Выполнил Харитонов В.В.

студент 3 курса, группы **35 ЭУ**

специальности **080102**

Руководитель: Драчена В.П.,

преподаватель

Щёкино 2007

***Содержание***

Введение ………………………………………………………………………2

1. Функции менеджмента персонала………………………………………..3
2. Формирование трудового коллектива и содержание кадровой политики………………………………………………………………...….7
	1. Планирование персонала…………………………………………...….9
	2. Маркетинг персонала и источники его привлечения……………….11
	3. Профессиональный отбор и найм персонала………………………..13
	4. Адаптация персонала……………………………………………..…. 19
3. Планирование карьеры и обеспечение профессионально-должностного роста персонала………………………………………………………...…21
	1. Аттестация и методы развития персонала…………………………..21
	2. Обучение персонала…………………………………………………..26
4. Мотивация персонала к трудовой деятельности……………………….29

Заключение…………………………………………………………………...34

Библиография……………….…………………………………………….…39

***Введение***

*Современная организация в структуре товарного рынка является сложным социально-экономическим субъектом. В системе управления этим субъектом особое место занимает управление персоналом. Без персонала нет организации, а успехи её финансово-хозяйственной деятельности – это заслуга и достояние персонала. Длительный период развития экономики ведущих индустриально развитых стран с рыночной экономикой убедительно свидетельствует, что добиться успеха можно лишь в том случае, когда в основе концепции управления организацией находится человек как высшая ценность фирмы.*

*Традиционная для индустриального общества система отношений между человеком и организацией в современном постиндустриальном экономическом мире вошла в кризисное состояние, что обусловило кризис и привычной системы управления персоналом. На смену жёсткому алгоритму иерархического подчинения в современные организации приходят методы управления, поощряющие творчество и свободу, автономию, сбалансированное сочетание коллегиальности и единоначалия в управлении.*

*Российское деловое общество в настоящее время как никогда ранее испытывает острую потребность в специалистах, способных взять на себя руководство другими людьми, вызывать у них энтузиазм, стремление к созиданию.*

*Все эти задачи призвана решить такая наука, как «управление персоналом». Деятельность по управлению персоналом включает в себя множество функций, сочетающих как организационные, так и психологические аспекты работы менеджера.*

***Цель данной курсовой работы****: определить и изучить основные функции менеджмента персонала.*

***Задачи:*** *подробно рассмотреть отдельные функции менеджмента персонала по:*

*- формированию трудового коллектива;*

*- планированию карьеры и профессиональному росту персонала;*

*- мотивации персонала.*

***1. Функции менеджмента персонала.***

Управление персоналом представляет собой одну из самых сложных областей человеческой деятельности, где проявляются межличностные отношения индивидов, объединённых производственным процессом. Термин «управление» обозначает совокупность скоординированных мероприятий, направленных на достижение поставленных целей. В. Зигерт даёт такое определение: «управление – это такое руководство людьми и такое использование средств, которое позволяет выполнить поставленные задачи гуманным, экономичным и рациональным путём».

Достигая целей организации, менеджмент персонала выполняет множество функций, представляющих собой основные направления этого рода деятельности.

Существует несколько методов определения функций менеджмента персонала, их значимости и удельного веса в управлении. Один из них – анализ соответствующей литературы и выделение описываемого в ней перечня задач по управлению сотрудниками. После осуществления такой процедуры список задач передаётся менеджерам для их ранжирования по степени важности, и на этой основе устанавливаются важнейшие функции управления персоналом и их значимость.

Другой, более точный, но и более дорогостоящий метод определения функций и задач в области управления персоналом – фиксация их перечня и затрачиваемого времени посредством наблюдения за работой менеджеров. Этот метод предполагает наличие специально подготовленных профессионалов-наблюдателей и изучение деятельности многих менеджеров; он требует больших финансовых и временных затрат. Поэтому данный метод используется достаточно редко и обычно в целях верификации и уточнения отдельных функций.

В современной литературе выделяется достаточно много функций менеджмента персонала. На основе анализа имеющейся литературы можно выделить следующие функции менеджмента персонала:

* Планирование персонала (в том числе его стратегическое планирование), определение потребности в количестве и качестве сотрудников, а также времени их использования. Планирование кадров обычно рассматривают как исходную функцию кадрового менеджмента, поскольку по времени она опережает все другие его функции;
* Определение способов рекрутирования, привлечения персонала. Реализация данной функции предполагает ответы на вопросы: где найти нужных работников, как привлечь их на данное предприятие, сколько человек взять извне, а сколько изнутри? В случае создания нового предприятия эта функция учитывается ещё на стадии определения месторасположения предприятия, поскольку не в любом регионе имеется возможность найти необходимое количество рабочей силы нужной квалификации. К тому же цена рабочей силы в различных регионах, особенно в различных странах, может существенно различаться;
* Маркетинг персонала. Его задача – обеспечение спроса на рабочие места на данном предприятии со стороны наиболее подготовленных людей, в первую очередь высококвалифицированных специалистов и менеджеров. При этом маркетинг бывает как внешний, так и внутренний, предполагающий побуждение собственных лучших работников к профессионально-должностному росту и занятию наиболее важных для организации мест;
* Подбор, оценка, отбор и принятие на работу сотрудников. Важность этой функции определяется растущей стоимостью рабочей силы и повышением требований к работнику. Не случайно, например, в Японии на отбор оного кандидата затрачивается до 48 часов рабочего времени, в США – до 16-18 часов.
* Адаптация, обучение и повышение квалификации работников, их развитие. Сегодня на передовых фирмах профессиональное развитие превратилось по существу в непрерывный процесс, продолжающийся в течение всей трудовой жизни человека;
* Планирование карьеры, обеспечение профессионально-должностного роста работника. Эта функция важна как для отдельных сотрудников, поскольку отвечает их ожиданиям и интересам, так и для предприятия, так как позволяет полнее и эффективнее использовать потенциал работника;
* Мотивация персонала. Она означает побуждение работников к добросовестному и инициативному труду, реализации организационных целей. Мотивация достигается, прежде всего, благодаря обеспечению совпадения организационных и личных целей;
* Руководство персоналом. Центральное место в реализации этой функции занимает мотивация сотрудников. Однако руководство не сводится к мотивации. Оно, как функция управления, призвано объединять, координировать, взаимосвязывать и интегрировать все прочие функции в единое целое. При этом речь идет, прежде всего, о функциях, связанных с управлением людьми. Руководство персоналом – чрезвычайно сложная и содержательная деятельность, в той или иной мере включающая многие другие функции;
* Управление расходами на персонал. Это предполагает подсчёт, сколько стоит привлечение, обучение, оформление, оценка, оплата персонала, социальные расходы и т.п., т. Е. Все пребывание работника в организации, а также соотнесение расходов с прибылью, которую приносит труд сотрудника;
* Организация рабочего места, позволяющая оптимально использовать потенциал сотрудника и дающая ему возможность проявить себя в трудовой деятельности. Эта функция учитывает различные факторы, влияющие на экономическую и социальную эффективность работника: его квалификацию и индивидуальные качества, технику и технологию, служебное помещение, всю рабочую ситуацию;
* Обеспечение оптимального распорядка работы: составление графиков работ, отпусков, замены в случае болезни или прогулов и т.п. Чёткое выполнение этой функции позволяет поддерживать оптимальный трудовой ритм организации, экономить значительные средства, повышать удовлетворённость пребыванием на предприятии;
* Освобождение персонала. В современном производстве эта функция не сводится к объявлению увольнения по инициативе руководства или работника и к соответствующему оформлению документов. Она использует различные формы приспособления численности работников и их использования к потребностям производства. Это может быть ликвидация сверхурочных работ, перевод сотрудников на неполный рабочий день или неполную рабочую неделю, временное увольнение и т.д.;
* Кадровое делопроизводство: сбор, хранение и учёт анкетных данных, стажа, повышения квалификации и т.д. Эта, так сказать, техническая функция необходима для эффективного использования персонала. Сегодня её значительно упрощает использование компьютерных систем и технологий;
* Управление информацией. Современная, особенно крупная организация невозможна без налаживания систематического распространения информации. При этом задача управления персоналом состоит в том, чтобы своевременно получить в оптимальном объёме, распространять нужную и гасить ненужную, а тем более вредную информацию;
* Оценка результатов деятельности и трудового потенциала персонала. Эта функция проявляется, прежде всего, в аттестации работников, на основе которой осуществляются стимулирование, развитие и использование кадров, а также контроль за ними;
* Контроль за персоналом, обеспечение дисциплины и организационного порядка. Эта функция предполагает не только воздействие на работников со стороны руководителей и уполномоченных должностных лиц, но и развитие у них самоконтроля;
* Управление конфликтами. Имеется в виду создание в организации климата, исключающего возникновение деструктивных конфликтов, а также конструктивное, по возможности безболезненное разрешение конфликтов;
* Правовое регулирование трудовых отношений. Менеджмент персонала базируется на использовании трудового законодательства и организационных норм, обычно зафиксированных в уставе предприятия;
* Налаживание партнёрских отношений и сотрудничества с профсоюзами, советами трудовых коллективов и другими организациями, влияющими на персонал;
* Обеспечение безопасности, охраны труда и здоровья сотрудников. Это предполагает как контроль за ситуацией на рабочих местах, так и учёт индивидуальных запросов и пожеланий работников, связанных с состоянием их здоровья, например, перевод на более лёгкую работу или неполный рабочий день на период окончательной трудовой адаптации после болезни;
* Социальное обеспечение сотрудников. Оно может включать социальное страхование по возрасту, болезни, инвалидности или несчастным случаям, налаживание на предприятии медицинского обслуживания, психологической и юридической помощи, транспортные и другие услуги, строительство жилья и т.д.;
* Планирование и развитие организационной культуры, обеспечивающей интериоризацию сотрудниками этических норм, целей и ценностей предприятия, уважение его традиций, развитие между работниками отношений взаимного уважения, доброжелательности, сотрудничества и поддержки и т.д.
* Перечисленные функции не исчерпывают всего их перечня. Они отчасти накладываются друг на друга. Однако уже перечисленные функции дают представление о содержании менеджмента персонала как специфического вида управленческой деятельности.

Продолжение данной курсовой работы я хотела бы посвятить более подробному изучению основных функций менеджмента персонала: формированию трудового коллектива, мотивации персонала, управлению конфликтами в организации и т.д.

***2. Формирование трудового коллектива и содержание кадровой политики***.

Кадровая политика за последние годы претерпела серьёзные изменения и полностью согласуется со стратегией развития организации. Дефицит квалифицированной рабочей силы привёл к отказу от мнения, что работа с кадрами носит только административный характер. Под кадровой работой в настоящее время понимается единство двух основных мер:

* Обеспечение всех подразделений организации необходимой и качественной рабочей силой;
* Обеспечение мотивации сотрудников на достижение высоких результатов трудовой деятельности.

Управление персоналом стало перерастать в стратегическую функцию менеджмента организации, сохранив, однако, классические инструменты работы с кадрами: количественное и качественное планирование персонала; привлечение рабочей силы; повышение квалификации; кадровый контроль и т.д. Это определяет две основные цели кадровой политики:

* Решение задач, формируемых под влиянием окружающей внешней среды (рынка труда, требований охраны окружающей среды, выполнения обязательств перед государственными и местными органами власти, профсоюзами и т.п.);
* Решение внутренних организационных задач (вовлечение сотрудников в управление организацией, решение социальных проблем, совершенствование стиля руководства, повышение уровня профессиональных знаний и навыков сотрудников и т.д.).

При усилении роли функции управления персоналом в менеджменте организации кадровая политика ориентируется на решение следующих перспективных задач:

* Сравнение существующих и перспективных требований к вакантным должностям и кадровому составу;
* Количественное и качественное планирование штатных должностей;
* Организация профессионального кадрового маркетинга;
* Введение в специальность и адаптация сотрудников;
* Повышение квалификации;
* Структурирование и планирование расходов на персонал;
* Управление структурой материального вознаграждения и морального поощрения;
* Определение уровней руководства;
* Регулярного сбора и обработки информации о текущей деятельности и реализации стратегии организации.

Решение этих задач направлено на усиление способности персонала по внедрению новаций, повышение эффективности управления, содействие росту конкурентноспособности организации на товарном рынке. Известно, что вопросы организационной и социальной культуры занимают около 40% в задачах обеспечения конкурентноспособности организации, что соизмеримо с влиянием компетентности персонала в области науки и технологии производства. Важной является оценка способности руководящих кадров адаптироваться к динамичным изменениям экономической ситуации как внутри организации, так и во внешней среде. В этих условиях одной из основных задач специалиста по менеджменту персонала становится консультирование по вопросам развития организации и основным тенденциям кадровой политики, направленной на достижение долгосрочных целей.

***2.1. Планирование персонала.***

Планирование потребности в персонале – часть общего процесса планирования в организации. В конечном итоге успешное кадровое планирование основывается на знании ответов на следующие вопросы:

* Сколько работников, какой квалификации, когда и где потребуется;
* Каким образом можно привлечь нужный и сократить или оптимизировать использование излишнего персонала;
* Как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями, умениями и внутренней мотивацией;
* Каким образом обеспечить условия для развития персонала;
* Каких затрат потребуют запланированные мероприятия.

Оценка потребности организации в персонале может носить количественный и качественный характер.

*Количественная оценка потребности в персонале*, призванная ответить на вопрос «сколько?», основывается на анализе предполагаемой организационной структуры, маркетингового плана, а также прогнозе изменения количественных характеристик персонала (с учётом, например, изменения технологии). При этом, безусловно, важной является информация о количестве заполненных вакансий.

*Качественная оценка потребности в персонале* – попытка ответить на вопрос «кого?». Это более сложный вид прогноза, поскольку здесь должны учитываться ценностные ориентации, уровень культуры и образования, профессиональные навыки и умения того персонала, который необходим организации.

Расчёт численности персонала может быть текущим или оперативным и долговременным или перспективным.

***Текущая потребность в персонале***.

*Общая потребность* предприятия в кадрах А определяется как сумма:

*А = Ч+ДП,*

где *Ч* – базовая потребность в кадрах, определяемая объёмом производства;

 *ДП* – дополнительная потребность в кадрах.

*Базовая потребность* предприятия в кадрах Ч определяется по формуле:

*Ч = ОП/В,*

где *ОП* – объём производства;

 *В* – выработка на одного работающего.

Более конкретные расчёты, как правило, производятся отдельно по следующим категориям:

* Рабочие-сдельщики (с учётом трудоёмкости продукции, фонда рабочего времени, уровня выполнения норм);
* Рабочие-повременщики (с учётом закрепления зон и трудоёмкости работы, норм численности персонала, трудоёмкости нормированных заданий, фонда рабочего времени);
* Ученики (с учётом потребности в подготовке новых рабочих и плановых сроков обучения);
* Обслуживающий персонал (ориентируясь на типовые нормы и штатное расписание);
* Руководящий персонал (определяется исходя из норм управляемости).

***Дополнительная потребность в кадрах ДП*** – это различие между общей потребностью и наличием персонала на начало расчётного периода.

При расчёте дополнительной потребности учитываются:

* Развитие предприятия (научно обоснованное определение прироста должностей в связи с увеличением производства)

*ДП = Апл – Аб,*

 где *Апл* и *Аб* – общая потребность в специалистах в планируемый и базовый периоды;

* частичная замена практиков, временно занимающих должности специалистов

*ДП = Апл × Кв,*

где *Кв* – коэффициент выбытия специалистов ( практика показывает, что это 2-4 % от общей численности в год);

* Возмещение естественного выбытия работников, занимающих должности специалистов и руководителей (оценка демографических показателей кадрового состава, учёт смертности и т.д.);
* Вакантные должности, исходя из утверждённых штатов, ожидаемого выбытия работников.

***Долговременная потребность в специалистах***. Этот расчёт осуществляется при глубине планирования на период более трёх лет.

При определении потребности в специалистах на перспективу и отсутствии детальных планов развития отрасли и производства применяют метод расчёта исходя из коэффициента насыщенности специалистами, который исчисляется отношением числа специалистов к объёму производства. С учётом этого показателя *А* (потребность в специалистах) будет выглядеть следующим образом:

*А = Чр×Кн*,

где *Чр* – среднесписочная численность работающих;

 *Кн* – нормативный коэффициент насыщенности специалистами.

***2.2. Маркетинг персонала и источники его привлечения.***

Задача маркетинга персонала – обеспечение спроса на рабочие места на данном предприятии как внутри его, так и вне.

Приобретение персонала из *внутренних источников* имеет свои преимущества и недостатки.

К преимуществам относятся:

* Сильные производственные связи;
* Мотивация;
* Знание администрацией возможностей сотрудника и наоборот;
* Экономия времени;
* Реализация возможности роста кадров.

Недостатками являются:

* Производственная «слепота»;
* Ограниченность рамками своего предприятия;
* Высокая стоимость повышения квалификации;
* Пристрастность при принятии кадровых решений из-за дружеских отношений;
* Дополнительное поле напряжений (коллега становится начальником).

При *внешнем маркетинге персонала* могут использоваться следующие внешние источники: набор персонала по объявлению; использование вербовщиков; организация праздников для информации об имеющихся вакантных местах, а также привлечение студентов на работу во время летних каникул.

***Размещение объявлений в средствах массовой информации***. Организации публикуют объявления для привлечения желающих на вакантные места. Используются различные СМИ. Наиболее распространёнными являются публикации в ежедневных газетах объявлений типа «Требуются…». Для публикации подобных объявлений используются также специальные издания, доски для объявлений, размещение объявлений в общественном транспорте, передачи по радио и телевидению, а также звонки по телефону.

При разработке объявлений следует начинать со слов, характеризующих имидж (образ) компании.

***Использование вербовщиков***. Некоторые организации для поиска новых дарований в школах используют вербовщиков. Однако вербовщики не всегда эффективны, если руководствуются стереотипами или под впечатлением более поздних бесед, забывают о тех, с кем беседы проводились ранее.

***Компьютеризированные службы подбора работников***. В последнее время созданы компьютерные системы данных о предприятиях, нуждающихся в работниках определённого профиля, и о людях, нуждающихся в конкретной работе. Банки данных Службы по трудоустройству США служат основой для создания службы, удовлетворяющей подобные запросы на территории всей страны.

***Использование праздников (фестивалей) для информирования об имеющихся вакантных местах***. Когда источники рабочей силы не дают достаточного количества работников или когда фирма невелика или малоизвестна, некоторые организации проводят праздники (фестивали) для привлечения потенциальных работников. Создаются открытые дома, временные штабы, издаётся специальная литература, и всё это заранее рекламируется по радио или телевидению.

Одними из самых интересных мероприятий становятся ярмарки, где предлагаются рабочие места. Группа фирм спонсирует выставки или встречи, где каждая из них имеет отдельную кабинку, в которой вывешивается список вакантных рабочих мест.

***Набор студентов во время летних каникул***. Этот способ используют некоторые компании, правительственные организации, а также больницы в основном для привлечения на сезонную работу. Подобные программы преследуют сразу несколько целей: позволяют выполнить специальные проекты, раскрывают внутреннюю жизнь предприятия перед молодыми, талантливыми людьми, которые в последствии могут поступить туда на работу. Более того, вернувшись в свои колледжи, они могут стать косвенными «вербовщиками».

***Набор в учебных заведениях***. Используя этот метод набора, организация посылает работника, так называемого «вербовщика», который проводит беседы со студентами учебных заведений, рассказывая им о своей организации.

После предварительных бесед вербовщик предлагает кандидатам нанести визит фирме.

Студентам, которые приглашаются на беседу, даётся дополнительная информация, для них проводятся встречи с их потенциальными начальниками и тестирование. Все затраты берёт на себя организация. Если она пожелает принять на работу кого-либо из студентов, то ему делается предложение до того, как он покинет организацию, или вскоре после этого по телефону или почтой.

***2.3. Профессиональный отбор и найм персонала.***

Профессиональный отбор и приём на работу являются необходимыми составляющими менеджмента персонала. Приём на работу представляет собой ряд действий, предпринимаемых организацией для привлечения кандидатов на вакантные рабочие места. При отборе и найме сотрудников основной задачей является комплектование штата претендентами, деловые, морально-психологические и иные качества которых могли бы способствовать достижению целей организации.

Подбор персонала представляет собой единый комплекс и должен поддерживаться научно-методическим, организационным, кадровым, материально-техническим и программным обеспечением.

*Научно-методическое обеспечение* обосновывает общую методологию отбора, научные принципы, методы и критерии, а также применяемый математический аппарат.

*Организационное обеспечение* – это комплекс научно-обоснованных мероприятий, проводимых одновременно или последовательно на разных стадиях работы с целью сокращения сроков и повышения качества отбора.

*Кадровое обеспечение* заключается в привлечении всех необходимых специалистов на различных этапах отбора: руководителей высшего звена и соответствующих подразделений, психологов, юристов, экономистов.

*Материально-техническое обеспечение* включает в себя необходимое финансирование проводимых мероприятий и оснащение требуемой оргтехникой.

*Программное обеспечение* служит для автоматизации некоторых процедур подбора кадров.

Научно обоснованный подбор кадров позволяет избежать главной и широко распространённой ошибки – субъективной оценки кандидата, сильного влияния первого впечатления о человеке на последующее решение о приёме его на работу.

Научно-методические принципы подбора кадров заключаются в:

* Комплексности – всестороннем исследовании и оценке личности (биографических данных, профессиональной карьеры, уровня профессиональных знаний, деловых и личных качеств, состояния здоровья и т.п.);
* Объективности – повторяемости результатов оценки личных качеств кандидата при повторном отборе;
* Непрерывности – постоянной работе по отбору лучших специалистов, формированию кадрового резерва на руководящие должности;
* Научности – использовании при подготовке и проведении отбора последних научных достижений и новейших технологий.

Прежде чем подобрать кандидата на вакантную должность, необходимо детально и точно представить его модель, т. е. составить *профессиограмму* – перечень требований, предъявляемых к кандидату данной профессии, специальности и должности. Для составления профессиограммы используют методы *профессиографии* – технологии изучения требований профессии к личностным качествам и психофизиологическим характеристикам, социально-психологическим показателям, природным задаткам и способностям, деловым качествам, профессиональным знаниям и умениям, состоянию здоровья человека. Различают информационную, коррекционную. Диагностическую и формирующую профессиографию.

*Информационная профессиография* нацелена на обеспечение профориентационной работы, включает все характеристики, но представляет их кратко, обобщённо и описательно.

*Коррекционная профессиография* направлена на повышение безопасности профессионального труда, детально и аналитически описывает только те характеристики, которые являются основными источниками опасного поведения человека данной профессии.

*Диагностическая профессиография* служит для организации профессиональной психодиагностики, ориентирована на изучение технических, правовых, технологических, гигиенических, психологических, психофизиологических и социально-психологических характеристик труда только на тех этапах работы, от которых в большей степени зависит конечный результат и на которых требуются наиболее высокие показатели скорости реакции, точности действий и ответственности за выполнение задания.

*Формирующая профессиография* применяется в процессе профессионально обучения, охватывает социально-экономические, правовые характеристики профессии в общих чертах и детальную аналитическую проработку технических и технологических сторон деятельности.

Профессиографические исследования проводят специалисты по заказу руководителей кадровых служб.

 Профессиограмма может быть общей или развёрнутой. *Общая профессиограмма* должна включать в себя следующие общие требования к личности кандидата:

* пол, возраст, образование, развитость процессов внимания, памяти и мышления;
* устойчивость эмоционального состояния (эмоциональная уравновешенность, утомляемость, склонность к повышенной тревожности, агрессии или депрессии);
* психофизиологические характеристики (темперамент, скорость реакции, потребность в общении и т.д.);
* характеристики личности, проявляющиеся в устойчивых чертах характера, привычках поведения, задатках и способностях;
* деловые качества характера;
* профессиональные и специальные знания;
* умения и навыки;
* общее состояние здоровья, устойчивость к профзаболеваниям.

Пример профессиограмм приведён в таблице 1.

Таблица 1.

***Профессиограмма***

|  |  |
| --- | --- |
| № свойства п/п личности | Профессия |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Терпимость  | + | + | + | 0 | + | + | + | + | ++ |
| Искренность | + | + | 0 | 0 | + | + | 0 | 0 | ++ |
| Самоконтроль | ++ | ++ | + | ++ | + | + | + | + | ++ |
| Педантизм | + | + | ++ | ++ | + | 0 | + | ++ | + |
| Воля | ++ | ++ | + | + | ++ | + | + | + | + |
| Любознательность | + | + | + | + | + | + | ++ | ++ | ++ |
| Интуиция | ++ | ++ | + | + | ++ | ++ | ++ | ++ | + |
| Аналитический склад ума | + | + | + | ++ | + | + | ++ | ++ | + |
| Способность к выполнению рутинной работы | 0 | + | ++ | ++ | + | + | + | + | + |
| Экономическое чутьё | ++ | ++ | + | + | ++ | ++ | + | 0 | 0 |
| Способность к лидерству | ++ | + | ++ | + | + | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Коммуникабельность | ++ | ++ | + | + | ++ | ++ | + | + | ++ |
| Самообладание | ++ | ++ | ++ | + | ++ | + | 0 | + | ++ |
| Внимательность | ++ | ++ | + | ++ | ++ | ++ | ++ | + | + |
| Память | + | + | + | ++ | + | + | ++ | ++ | ++ |
| Богатство воображения | + | + | 0 | 0 | + | ++ | + | ++ | + |

Обозначения:

++ - наличие определённых свойств личности необходимо в ярко выраженной форме;

+ - требуется;

0 – не является необходимым;

1 – руководитель организации;

2 – индивидуальный предприниматель;

3 – руководящий государственный служащий;

4 – главный бухгалтер;

5 – специалист по сбыту и продажам;

6 – специалист по рекламе;

7 – консультант по управлению;

8 – научный работник;

9 – преподаватель.

Для того чтобы выявить качества кандидата, поближе познакомится с ним, сделать необходимые выводы и отобрать нужные кадры существует множество методов.

Рисунок 1.

***Методы подбора кадров***

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | Методы подбора кадров |  |  |
|  |  |  |

|  |
| --- |
|  |

 |  |  |  |
| Тесты |  | Собеседование с кандидатом |  | Assessment Center (AC) |  | Информация о кандидате |
|

|  |
| --- |
|  |

 |  |

|  |
| --- |
|  |

 |  |

|  |
| --- |
|  |

 |  |

|  |
| --- |
|  |

 |
| Тесты на интеллигентность |  | Анализ первого впечатления |  | Работа в лабораторных условиях |  | Анализ автобиографии |
| Тесты на оценку личности |  | Анализ возможностей для успеха |  | Анализ отношений в условиях стресса |  | Анализ обоснованности выбора должности |
| Практические тесты на способность успешной работы  |  | Анализ социально-психологических отношений |  | Оценка со стороны опытных менеджеров |  | Персональный опросник. Анализ фотографии, почерка |

 К инструментам сравнительной оценки кандидатов относятся:

1. Конкурс на замещение вакантной должности (приём на работу).

2. Автобиография. Является значительным источником информации о кандидате и служит отправным пунктом при собеседовании с ним.

3. Аттестаты, дипломы, свидетельства. Привлечение этих документов при выборе кандидата обязательно, но их анализ во многом условен. В ряде случаев оценки, полученные в учебных заведениях, не соответствуют реальному уровню знаний.

4. Опросные листы персонала. Листы по учёту кадров. Опросный лист заполняется в присутствии и при участии сотрудника отдела кадров. Кандидат должен заполнить все позиции с тем, чтобы сравнение с другими соискателями было наиболее полным и объективным.

*Собеседование* с кандидатом перед принятием на работу происходит после всех процедур (проверок) и способствует окончательному принятию решения о вступлении в должность. Если кандидат приглашён на собеседование, это означает, что он уже квалифицирован как потенциальный сотрудник. Поэтому в разговоре речь идёт о том, чтобы ещё раз уточнить соответствие документации о кандидате личным представлениям о нём, углубить эти представления и выяснить вопросы, которые могут возникнуть.

Как уже говорилось, очень часто субъективные симпатии и антипатии дают решающий импульс интуитивной оценке кандидата. Чтобы руководитель во время собеседования мог оставаться объективным, он должен придерживаться существующих общих критериев оценки и анализа кандидата. Для этого и составляются профессиограммы.

Рассмотрим также механизм назначений на основе перемещений работников внутри организации. К ним относятся выдвижение и ротация.

*Выдвижение* – назначение сотрудника, уже работающего в системе управления, на новый, более высокий пост. Среди выдвижений наибольшее значение имеет переход работника из категории специалистов в категорию руководителей.

*Ротация* – назначение сотрудника, при котором либо название должности остаётся прежним, но меняется место работы, либо меняется должность, но уровень поста остаётся прежним, то есть ротация – это горизонтальное перемещение кадров, например начальник цеха – начальник отдела, старший технолог отдела – старший технолог цеха.

Ротация имеет очень важное значение как для карьеры менеджера, так и для формирования управленческой элиты.

Существуют два варианта ротации:

* Перемещение (обязанности сохраняются, место работы меняется);
* Перестановка (обязанности меняются, уровень должности остаётся прежним).

Ротация-перемещение вызывается:

* производственной необходимостью;
* повышением квалификации;
* психологической несовместимостью;
* проблемами коммуникаций, застоя, ведомственности.

Ротации-перестановки весьма рациональны для развития кадрового потенциала, если они происходят из линейных служб в функциональные и наоборот.

Ротации способствуют более уверенному занятию вышестоящей должности в перспективе, а также позволяют гибко осуществлять кадровое регулирование.

В конце 70-х годов ХХ века большое распространение получил метод подбора и оценки персонала, называемый «Assessment Center» и используемый при определении путей развития, прогнозировании успеха и поведения персонала. Это скорее не метод, а конгломерат методов. В его состав входят уже известные и опробированные практикой тесты.

Принципы, лежащие в основе объединения различных методов в единый комплекс, относительно просты. Каждый метод оценки достаточно эффективен в определённой области применения, однако необходимость комплексного изучения личности кандидата привела к созданию единой системы методов оценки сотрудников и ожидаемых от них результатов работы.

Таблица 2.

***Структура метода «Assessment Center»***

|  |  |
| --- | --- |
| Участники | Как правило, 8-12 специалистов или руководителей, в случае заочной оценки - до 15-20 |
| Наблюдатель | На 2-4 оцениваемых 1-2 наблюдателя, как правило, из числа вышестоящих руководителей или внешних консультантов |
| Продолжительность | В зависимости от области применения и цели 2-4 дня |
| Составные части | Индивидуальные упражнения | Интервью, связанные со специальностью, биографией, тесты на компетентность, оценку личности, так называемая "почтовый ящик" и другие задания |
|   | Групповые упражнения | Дискуссии, конференции, ролевые игры |
| Цели (поиск или подготовка специалиста) | В индивидуальной и социальной областях |
| Фактор 1. Управление социальными процессами | Кооперация, интеграция, восприимчивость, самоконтроль, контактность |
| Фактор 2. Систематизация мышления и действий. | Абстрактное и аналитическое мышление, самомотивация |
| Фактор 3. Активизация | Самостоятельность |
| Фактор 4. Выраженность | Способность к самовыражению. Убеждённость |

***2.4. Адаптация персонала***.

Начиная производственную деятельность в организации, сотрудник интересуется различными аспектами сотрудничества, касающимися объёма и времени взаимодействия, условиями своего функционирования в организации, а также какими личными интересами он должен жертвовать, что даст ему взамен организация и т.п.

Возможности адаптации человека в организационном окружении зависят как от характеристик этого окружения, так и от личных свойств сотрудника. Взаимодействие человека с организацией всегда выходит за рамки выполнения определённых работ на своём рабочем месте. Непонимание, противодействие и конфликты при взаимодействии с организационным окружением определяются, как правило, несовпадением основных ожиданий индивида и организации.

Совместимость ожиданий сотрудника и организации достигается установлением его соответствующей личной роли в организационном окружении. Адаптация человека в организации сопровождается необходимостью решения ряда сопутствующих проблем: коррекции и изменения поведения, изменения или модификации организационной структуры. Для успешного взаимодействия в организационном окружении каждый новый сотрудник должен изучить систему ценностей, норм, правил и поведенческих стереотипов, характерных для организации. Процесс обучения существенно различается в случаях, когда:

* Новый сотрудник понимает нормы и ценности организации, имея предыдущий опыт работы в организации, аналогичной по ценностям, нормам и поведенческим стереотипам;
* Сотрудник приходит из среды с существенно отличными ценностями и нормами поведения.

На этапе адаптации сотрудника в новом организационном окружении необходимо решить следующие основные задачи:

* скорректировать или разрушить прежние поведенческие нормы;
* заинтересовать сотрудника в работе;
* привить ему новые нормы поведения.

Эти задачи решаются одновременно и достигаются определённым набором приёмов и методов. Для разрушения прежнего стереотипа поведения и повышения заинтересованности в работе следует ставить перед сотрудником такие задачи, которые развивают самостоятельность, требуют неординарных решений, а также действий и поведения, противоречащих ранее приобретённому опыту. Ускорению адаптации способствуют беседы с руководителем, а также объединение новичков в неформальные группы под покровительством кадровых сотрудников.

В зависимости от того, какие нормы и ценности положительно восприняты новым сотрудником, выделяют следующие типы адаптации:

1) отрицание (неприятие никаких норм и ценностей);

2) конформизм (полное приятие всех норм и ценностей);

3) мимикрия (соблюдение вспомогательных норм и ценностей, маски-рующее отрицание основных);

4) адаптивный индивидуализм (полное соблюдение основных норм и ценностей при частичном принятии или отрицании вспомогательных).

В первом и третьем случаях адаптация сотрудника в организационном окружении становится невозможной, что приводит к конфликту разрыву связей с организацией. Второй и четвёртый случаи позволяют сотруднику адаптироваться и включиться в производственную деятельность. Конформизм лучше воспринимается в корпоративной организации, а адаптивный индивидуализм рассматривается как лучший путь восприятия человеком норм и ценностей индивидуалистской организации.

***3. Планирование карьеры и обеспечение профессионально - должностного роста персонала.***

***3.1. Аттестация и методы развития персонала.***

***Аттестация персонала*** – кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности. Главное назначение аттестации – не контроль исполнения (хотя это тоже очень важно), а выявление резервов повышения уровня отдачи работника.

Функции по проведению аттестации распределяются между линейными руководителями и менеджерами по персоналу (кадровыми службами):

 Таблица 3.

|  |  |
| --- | --- |
| *Линейные руководители* | *Кадровые службы* |
|   | Основываясь на корпоративной политике, разрабатывают общие принципы оценки персонала |
| Консультируют по выделению существенных параметров оценки | Разрабатывают нормативные и методические материалы |
|   | Организуют аттестационные процедуры |
|   | Обучают линейных менеджеров эффективной работе в рамках аттестационных процедур и собеседований |
| Участвуют в аттестационных процедурах в качестве экспертов, готовят индивидуальные оценочные материалы (анкеты, характеристики, рекомендации) для аттестуемых |   |
| Участвуют в работе аттестационных комиссий | Контролируют реализацию аттестационных процедур |
|   | Обрабатывают и анализируют данные  |
|   | Осуществляют хранение и использование кадровой информации (в частности, для формирования резерва и планирования карьеры) |

Таким образом, в проведении аттестации принимают участие не только сотрудники кадровых служб, но и линейные руководители.

Эффективному сбору информации, особенно по оценке труда, может способствовать привлечение в качестве экспертов всех работников подразделения, в котором проходит аттестация, и работников, непосредственно взаимодействующих с данным подразделением.

С учётом целей аттестации можно говорить о двух её составных частях: оценке труда и оценке персонала.

*Оценка труда* направлена на сопоставление содержания, качества и объёма фактического труда с планируемым результатом труда, который представлен в технологических картах, планах и программах работы предприятия. Оценка труда даёт возможность оценить количество, качество и интенсивность труда.

При проведении аттестации руководителей имеет смысл не только давать оценку труда каждого из них, но и организовывать особые процедуры оценки труда руководимого им подразделения (целесообразно привлекать и использовать информацию от смежных подразделений организации, а также внешних партнёров и клиентов, с которыми это подразделение взаимодействует).

*Оценка персонала* позволяет изучить степень подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также выявить уровень его потенциальных возможностей для оценки перспектив роста.

Анализ практики управления показывает, что корпорации используют в большинстве случаев одновременно оба вида оценки деятельности работников, т.е. оценку труда и оценку качеств, влияющих на достижение результатов. Оценочная форма включает два соответствующих раздела, в каждом из которых от руководителя наряду с балльной оценкой обычно требуются развёрнутые обоснования. Аттестационные процедуры предусматривают индивидуальное обсуждение итогов оценки с подчинённым, который удостоверяет это подписью, а также может зафиксировать несогласие с выводами начальника и особые обстоятельства, повлиявшие на результат труда.

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

*Подготовка*, осуществляемая кадровой службой, включает:

* Разработку принципов и методики проведения аттестации;
* Издание нормативных документов по подготовке и проведению аттестации (приказ, список аттестационной комиссии, методика проведения аттестации, план проведения аттестации, программа подготовки руководителей, инструкция по хранению персональной информации);
* Подготовку специальной программы по подготовке к проведению аттестационных мероприятий (при проведении аттестации в первый раз по новой методике);
* Подготовку материалов аттестации (бланк, формы и т.д.).

*Проведение аттестации*:

* Аттестируемые и руководители самостоятельно (по разработанной кадровой службой структуре) готовят отчёты;
* Аттестируемые и не только руководители, но и сотрудники и коллеги заполняют оценочные формы;
* Анализируют результаты;
* Проводят заседания аттестационной комиссии.

*Подведение итогов аттестации:*

* Анализ кадровой информации, ввод и организация использования персональной информации;
* Подготовка рекомендаций по работе с персоналом;
* Утверждение результатов аттестации.

*Анализ результатов аттестации.*

* Оценка труда:
* Выявление работников, неудовлетворяющих стандартам труда;
* Выявление работников, удовлетворяющих стандартам труда;
* Выявление работников, существенно превышающих стандарты труда;

*Оценка персонала*:

* Диагностика уровня развития персонально важных качеств;
* Составление 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, проводится по окончании аттестации. Для подведения обобщённых 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 росту);
* Готовятся рекомендации по использованию данных аттестации.
* Проведение собеседований по результатам аттестации. Кроме обратной связи с аттестуемым, в ходе беседы проводится уточнение данных и сбор дополнительной кадровой информации. Затем новые уточнённые данные вводятся в обобщённые формы и анализируются.

*Организация хранения данных*. Чтобы кадровой информацией можно было воспользоваться при принятии кадровых или иных решений, необходимо правильно организовывать хранение информации по результатам аттестации. Следует разработать особую форму ввода и хранения информации (по персоналиям, отделам, уровням иерархии, направлениям деятельности подразделений). Необходимо также иметь возможность поиска информации и по этим параметрам, и по параметрам качества и количества труда.

Одним из важных результатов комплексной оценки сотрудников должны быть рекомендации по развитию персонала, возможные варианты которого представлены на рисунке 2.

Рисунок 2.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | ***Методы развития персонала*** |  |  |
|  |   |  |   |   |  |  |   |   |  |
| Работа в новой должности с расширенными обязанностями |  |   | Полная реорганизация того, чем руководит человек |  |   | Распределение ответственности за конечный результат между максимальным количеством рабочих мест |
|  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |
|  |  | Работа за рубежом |  |  | Участие в крупном проекте |  |  |

Исследуя эффективность различных методов развития персонала, фирма McKinsey пришла к парадоксальному выводу, что взрослые сотрудники учатся также, как и дети. Руководители и специалисты желают учиться только тогда, когда требуется осваивать то, что они делать не умеют. Наиболее эффективным методом развития персонала оказалось предоставление новой должности с расширенными обязанностями. В своём профессиональном развитии человек совершает качественный скачок тогда, когда от него требуется выполнение новой, ранее неизвестной ему работы. Не менее эффективным оказалось изменение не должности, а полная реорганизация подчинённого руководителю подразделения. На развитие руководителя существенное влияние оказывает работа за рубежом в той же должности, но в окружении другой национальной культуры. Существенным для развития персонала является участие в крупном проекте, которое предполагает длительное деловое общение с разными контрагентами.

План резерва кадров как план индивидуального развития сотрудников оказывает влияние на мотивацию работников, даёт возможность фокусировать его усилия на стоящих перед ним задачах, но как инструмент развития персонала оказывается малоэффективным. Составление индивидуальных планов не даёт новых навыков, тестирование также помогает только выявить проблемы, но не даёт возможности их ликвидировать.

Наибольший эффект в развитии персонала может быть достигнут при резком усложнении профессиональных задач для участника плана резерва кадров, а не при постепенном росте их значимости. В современных условиях важное значение имеет привлечение каждого сотрудника к проектированию своего рабочего места. Сотрудники не должны самостоятельно принимать решения, но вовлечение в процесс такого проектирования позволяет коренным образом изменить отношение сотрудника к своему рабочему месту.

В качестве эффективного метода развития персонала также широко используется распределение ответственности за конечный результат между максимальным количеством рабочих мест. Должность, которую занимает сотрудник на своём рабочем месте, должна давать ему возможность почувствовать себя руководителем или полностью ответственным за конечный результат.

***3.2.Обучение персонала***.

Планирование программ подготовки - составная часть общего планирования трудовых ресурсов наряду с расчётом потребности в персонале, составлением планов набора, планированием карьеры.

В целях определения потребности в обучении и планировании образования целесообразно:

* Использовать результаты оценки труда и персонала, выявляющие проблемы, с которыми сталкиваются работники;
* Анализировать план технического обновления;
* Оценивать специфику общих программ подготовки, которую проходят студенты колледжей и университетов, приходящих на работу в организацию;
* Диагностировать средний уровень подготовленности новых сотрудников.

Важность непрерывного образования подтверждают следующие основные факторы:

* Внедрение новой техники, технологии, производство современных товаров, рост коммуникационных возможностей создают условия для ликвидации или изменения некоторых видов работ. В связи с этим необходимая квалификация не может быть гарантирована базовым образованием;
* Изменения во всех областях жизни – главный элемент современности. Непрерывные и быстрые изменения в технологии и информатике требуют непрерывного обучения персонала;
* Для фирмы более эффективно и экономично повышение отдачи от уже работающих сотрудников на основе их непрерывного обучения, чем привлечение новых работников.

С точки зрения направлений в обучении можно выделить пять основных ситуаций:

 Таблица 4.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***Ситуа-ция*** | ***Конкретизация потребности в обучении*** | ***Метод обучения*** |
| ***1*** | Специализированные программы обучения (тренинги продаж, переговоров, креативности) | Методы поведенческого тренинга |
| ***2*** | Программы командообразования | Активная групповая и межгрупповая деятельность с последующей рефлексией группового процесса. Деловые и ролевые игры, анализ проблем организации. |
| ***3*** | Развитие межличностной и внутрифирменной коммуникации, формирование навыков преодоления конфликтов | Тренинг сензитивности, ролевые игры, имитационные деловые игры, стажировки, проектирование корпоративной культуры |
| ***4*** | Управленческая подготовка | Лекции, семинары, практические занятия, учебные деловые игры |
| ***5*** | Подготовка к организационным инновациям | Организационно-мыслительные игры, разработка проектов, анализ ситуаций организации |

Тренинг профессиональных навыков используется для:

* Пополнения недостающих знаний;
* Исправления недостатков в выполнении работником должностных обязанностей;
* Доведения до автоматизма навыков работы в кризисных ситуациях;
* Закрепления навыков работы при исполнении особо важных для фирмы функций (обслуживание клиентов, качество продукции).

Исследователи выделяют две основные современные модели подготовки рабочих кадров.

* Обучение без отрыва от работы. Теоретический курс в профессионально-технической школе и практическая подготовка на предприятии.
* Обучение с отрывом от работы в специализированных профессионально-технических учебных заведениях и центрах подготовки кадров.

Система подготовки может быть эффективной только в том случае, если будет проанализировано существующее положение, оценена перспектива и сформирован образ желаемого будущего, спрогнозированы изменения, подготовлены проекты изменения, определены сроки и затраты.

Сопоставительный анализ традиционного и интегрированного обучения даёт следующая таблица:

Таблица 5.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***Параметры*** | ***Традиционное обучение внутри предприятия*** | ***Обучение, совмещённое с организационным развитием*** |
| ***Объект*** | Отдельный руководитель | Группы, межгрупповые связи, руководитель и группа |
| ***Содержание*** | Основы управленческих знаний и навыков | Коммуникативные навыки, умения разрешать проблемы |
| ***Обучающиеся*** | Руководители младшего и среднего звена | Все руководители вплоть до высшего звена |
| ***Учебный процесс*** | Основан на информации и рационализации | Основан на информации, рационализации, коммуникации и эмоциях |
| ***Стиль обучения*** | Исходит из предметов и особенностей преподавателей | Исходит из особенностей участников, их опыта, проблем, отношений и умений консультантов |
| ***Цели обучения*** | Рациональность и эффективность | Приспособление, изменение, информирование |
| ***Форма проведения*** | Местные семинары, курсы | Свободный выбор форм в зависимости от необходимости и ситуации |
| ***Ответственность за проведение*** | Преподаватели, организаторы | Участники |
| ***Стабильность программы*** | Стабильная | Гибкая программа, адаптированная к ситуации |
| ***Концепция обучения*** | Адаптация руководителей к нуждам предприятия | Одновременно изменить руководителей и организацию |
| ***Участие в подготовке учебных и других программ*** | Участники не включены в составление учебных программ | Руководители принимают участие в составлении программ изменения предприятия |
| ***Направленность*** | Ориентация на знания, которые могут пригодиться в будущем | Ориентация на конкретное изменение |
| ***Активность участников*** | Как правило, мало активны | Как правило, очень активны |

***4. Мотивация персонала к профессиональ-ной деятельности.***

Готовность и желание сотрудника выполнять свою работу являются одними из важнейших факторов обеспечения эффективности деятельности организации. Хорошо известно, что самым мощным организующим средством координации группового поведения является интерес к работе. Интерес к труду возникает в случае, когда выполняемая работа требует изобретательности, серьёзных мыслительных операций и профессиональных навыков. Чем выше у человека уровень знаний, квалификаций и умений, тем настойчивее он стремится к интересной работе. В интересной работе человек реализует свои возможности, способности и психологический потенциал. Увлечённые самой идеей труда люди стремятся привнести свои изменения в условия труда, чтобы сделать его более содержательным. У таких людей явно прослеживается положительное отношение к труду. Удовлетворение при этом приносит само содержание работы, её процесс, а не только плата за труд.

Каким бы не был труд, он всегда имеет определённый смысл и содержание. Под ***смыслом труда*** понимают его конечную цель, ради которой осуществляются затраты умственной и физической энергии. ***Содержание труда*** – это тот эмоциональный вклад и переживания работника как нечто очень важное и существенное в его деятельности, связанное с удовлетворением его потребностей.

***Потребность*** – это нужда в чём-либо объективно необходимом для возобновления жизнедеятельности и развития личности или социальной группы. Это может быть и то, от чего человек стремится освободиться, так как, пока потребность существует, она требует своего удовлетворения (устранения). Потребности могут возникать как осознанно, так и бессознательно. При этом не все потребности осознаются и сознательно устраняются. Даже устранённая на данный момент времени потребность не предполагает, что она устранена навсегда. Многие потребности периодически возобновляются, могут менять форму своего конкретного проявления, а также степень настойчивости и влияния на человека.

В основе жизнедеятельности человека лежит удовлетворение *базовых (основных) потребностей*. Большинство психологов склоняются к мнению, что можно выделить первичные и вторичные потребности. *Первичные*, как правило, являются врождёнными и включают в себя физиологические потребности организма в пище, воде, дыхании, отдыхе и т.п. Такие потребности заложены в человеке генетически. В отличие от первичных*, вторичные потребности* являются психологическими обычно осознаются с социальным опытом. Учитывая, что у разных людей приобретённый социальный опыт различен, то и вторичные потребности различны и более разнообразны, чем первичные. Это, например, потребность в уважении, привязанности, богатстве, власти, принадлежности к определённой социальной среде. Помимо этого, человек стремится к удовлетворению духовных потребностей. К ним обычно относят потребности в определении смысла жизни, понимании других людей, определении места человека в социальном окружении. Австрийский учёный В. Франкл рассматривал потребность в смысле жизни, как наиболее важную в структуре личности, оказывающую влияние на жизнедеятельность человека в целом, в том числе на его трудовую деятельность.

Люди по-разному пытаются устранить возникающие потребности: удовлетворить их, подавлять или не реагировать на них. Для удовлетворения потребностей важное значение имеют ***стимулы****,* которые побуждают к действию и являются причиной определённого поведения человека. На практике различают четыре основные формы стимулов: принуждение, материальное вознаграждение, моральное поощрение и самоутверждение. Процесс использования различных стимулов в управлении социальным поведением человека называют ***стимулированием***, которое является одним из средств, с помощью которых осуществляется мотивация человека к определённым действиям.

 Под ***мотивацией*** понимается совокупность внутренних и внешних движущих сил (мотивов), побуждающих человека к деятельности для достижения поставленных целей. Мотив находится «внутри» человека, имеет индивидуальный характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно мотивов. Он определяет, что и как надо сделать для удовлетворения возникшей потребности. Итак, *стимул – это побудительный мотив, порождённый внутренними и внешними обстоятельствами, а мотивы – это прямые причины совершения людьми определённых действий*. Мотивы поддаются осознанию, и человек может воздействовать на них, приглушая их действие или устраняя их из своей мотивационной структуры.

Поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы могут находиться в определённом отношении друг к другу в зависимости от степени их взаимодействия на личность. Поэтому мотивационная структура человека может рассматриваться как основа осуществления им определённых действий. Она относительно стабильна и формируется зачастую сознательно в процессе воспитания, образования, трудовой деятельности.

***Мотивирование*** – это процесс воздействия на человека с целью осуществления им определённых действий путём пробуждения в нём тех или иных мотивов. В зависимости от цели и решаемых задач мотивирование может принимать одну из двух следующих форм.

По первой форме мотивирования путём внешних воздействий на человека пробуждаются к действию определённые мотивы, которые влекут за собой те или иные поступки человека, приводящие к результату, желательному для мотивирующего субъекта. Такая форма мотивирования требует знания мотивационной структуры личности и приёмов пробуждения у человека желательных мотивов. Если между субъектом и объектом мотивирования нет условий взаимодействия, то и процесс пробуждения мотивов поведения не может состояться.

Во второй форме мотивирование ставит своей основной задачей формирование определённой мотивационной структуры человека. Основное внимание в этом случае обращается на то, чтобы развить и усилить желательные для субъекта мотивирования мотивы действий человека, и наоборот, ослабить те мотивы, которые отрицательно влияют на эффективность управления человеком. Эта форма мотивирования часто не связана с побуждением к каким-либо действиям и ожидаемыми результатами от деятельности человека, а носит воспитательный и образовательный характер. Она требует гораздо больших усилий, знаний и умений для её осуществления, но и приносит более весомые результаты, существенно превышающие достижения первой формы мотивирования. Однако, не смотря на отмеченное превосходство второй формы, в практике управления персоналом стремятся сочетать оба приёма мотивирования.

При рассмотрении мотивирования как некоторого процесса можно условно выделить шесть его последовательных стадий.

*Для первой* стадии характерно возникновение потребности, когда человек начинает ощущать, что ему чего-то не хватает. Появившись в конкретное время, потребность начинает «требовать» от человека определённых действий для её устранения.

*Вторая стадия* посвящена поиску путей устранения возникшей потребности, которая стала причиной неудобств и которую следует удовлетворить, подавить или не замечать.

На *третьей стадии* определяются цели (направления) действий. При этом необходимо увязать между собой четыре положения:

* что надо получить, чтоб устранить потребность;
* что надо сделать, чтобы получить желаемое;
* в какой мере можно добиться желаемого;
* насколько то желаемое, которое можно получить удовлетворит потребность.

На *четвёртой стадии* человек осуществляет действия, затрачивая усилия с целью получить что-то для устранения потребности. Процесс выполнения работы оказывает обратное влияние на мотивацию, поэтому на этой стадии возможна корректировка целей.

На *пятой стадии* затраченные усилия вознаграждаются за осуществлённые действия.

В результате появляется нечто, что может служить для непосредственного удовлетворения потребности или являться предметом обмена с целью получения желаемого. Эта стадия выявляет результативность затраченных усилий, ослабляя, сохраняя или усиливая мотивированность к действию.

На *шестой стадии* – устранение потребности, в зависимости от степени удовлетворения мотивов возникшей потребности возможно продолжение действий или прекращение деятельности до момента возникновения новой потребности.

Реальный процесс мотивирования осложнён действием ряда факторов. Следует учитывать, что мотивы побуждения человека к действиям не носят очевидного характера. Можно лишь предполагать и догадываться, какие мотивы движут человеком в данный момент времени, но для достоверной оценки его мотивационной структуры требуются длительные и детальные наблюдения.

Таблица 6.

***Комплексная система мотивации труда***.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***Компоненты мотивации*** | ***Инструменты, методы*** | ***Цели мотивации*** |
| ***Культура предприятия***. Система общих для всего персонала предприятия ценностных ориентаций и норм. | Устав предприятия, основные принципы руководства и организации предприятия, стиль руководства. | Понимание и признание целей предприятия. Ориентация на перспективу. Согласование взаимных интересов. |
| ***Система участия***. Участие работников в распределении общего хозяйственного результата, в капитале предприятия и развитие сотрудничества. | Формы и методы распределения результата, участие в капитале, развитие отношений партнёрства. | Установка на кооперативность в поведении. Ориентация на соотнесение затрат и результатов, готовность к риску. Заинтересованность в информации, полезной для предприятия. |
| ***Принципы руководства***. Предписания и нормативные положения для регулирования отношений между руководителями и подчинёнными в рамках действующей внутри организации концепции управления.  | Положения по основным принципам управления, управление на основе личного примера, управленческий тренинг. | Совместное и конструктивное сотрудничество. Положительное отношение к сотрудникам. Ответственность и самостоятельность руководителей. |
| ***Обслуживание персонала***. Все формы социальных льгот, услуг и преимуществ, предоставляемых работникам независимо от их положения на производстве и результатов их работы. | Безопасность труда, охрана здоровья, создание условий для отдыха и разгрузки, занятия спортом, забота о работниках, нуждающихся в помощи. | Социальная защищённость и интеграция с предприятием. Социальная ответственность по отношению к другим. Повышение трудовой активности. |
| ***Привлечение к принятию решений.*** Согласование с работником определённых решений, принимаемых на рабочем месте, в рабочей группе или на производственном участке. | Делегирование ответственности, определение форм ответственности, добровольное участие в принятии решения. | Участие в принятии решений на рабочем месте. Вовлечённость в дела предприятия. Принятие на себя ответственности. |
| ***Кружки качества***. Организация рабочих групп из работников, имеющих одинаковые или аналогичные рабочие задания, для совместного решения производственных проблем. | Рабочая группа, проектный коллектив, бригада по управлению и координации. | Качественная работа и самоконтроль. Коллегиальность в обращении с членами группы. Готовность и способность к решению проблем. |
| ***Автономные рабочие группы***. Структурные единицы, самостоятельно (полностью или частично) организующие свою работу. | Рабочие бригады, проектные коллективы; постоянные или временные группы, создаваемые для выполнения определённых заданий. | Ответственность группы и её членов. Взаимопонимание и сотрудничество. Самостоятельность в принятии решений. |
| "Job"-факторы. Мероприятия, которые направлены на количественные и качественные изменения рабочего задания и поля деятельности. | Содержание труда, его обогащение, расширение зоны труда, ротация, надомная работа, коллективная организация труда. | Гибкость при выполнении рабочего задания. Понимание производственных взаимосвязей. Взаимная ответственность и самостоятельность. |
| ***Организация рабочего места.*** Оснащение рабочих мест техническими, эргономическими и организационными вспомогательными средствами с учётом потребностей работников. | Технические и организационные вспомогательные средства, физиологические и психологические элементы условий труда (эргономика, цветовое оформление и т.д.). | Удовлетворённость состоянием рабочего места. Идентификация с рабочей задачей. Удовольствие от работы и более качественное выполнение задания. |
| ***Кадровая политика***. Планирование и выбор мероприятий по повышению квалификации и внутрипроизводственной мобильности с учётом потребностей, желаний и профессиональных способностей работников. | Подготовка и повышение квалификации кадров, тренинг и семинары, планирование карьеры. Перспективные программы формирования структуры кадров. | Внутрипроизводственная мобильность и гибкость в применении профессиональной квалификации. Самостоятельность и инициативность. Творческая и инновационная деятельность. |
| ***Регулирование рабочего времени.*** Гибкое приспособление рабочего времени к потребностям работника и предприятия.  | Сокращение рабочего времени, гибкое рабочее время, скользящий график, неполное рабочее время, выходные дни, связанные с религиозными праздниками. Гибкое распределение годового фонда рабочего времени, увеличение продолжительности отпуска работникам с большим стажем работы. | Ответственное и сознательное использование рабочего времени. Привлекательность труда, связанная с гибкостью рабочего времени. Эффективность использования рабочего времени. |
| ***Информирование работников***. Доведение до работников необходимых сведений о делах предприятия. | Заводские журналы, цеховые листки, справочники предприятия, собрания коллектива, отчёты о работе, совещания работников. | Информированность о делах предприятия. Интерес к информации, выходящей за пределы рабочего места. Мышление и деятельность с позиций интересов предприятия. |
| ***Оценка персонала***. Система планомерной и формализованной оценки персонала по определённым заранее установленным критериям. | Методы оценки результатов труда и потенциальных возможностей работника, оценка поведения. | Положительное влияние на поведение и развитие личности. Ответственность за свои действия. Самокритичная оценка трудовых достижений. |

***Заключение***

Исторический опыт свидетельствует, что управленческая деятельность по своему характеру и содержанию играет упорядочивающую роль в обществе, прежде всего в сфере экономических отношений. Организованная (упорядоченная) деятельность – это совместный труд людей, объединённых в одну организацию, подчиняющихся нормами правилам этой организации с учётом экономических, технологических, правовых, организационных и корпоративных ценностей. Правила, нормы и требования организации обуславливают наличие особых психологических отношений между сотрудниками организации, наполненных реальным содержанием – целями, задачами и ценностями совместной деятельности.

В 60-70-е годы ХХ века существовало мнение, что использование искусственного интеллекта, развитие новых технологий заменят работу человека и станут наиболее существенными производственными факторами. Стали говорить о «безлюдных» технологиях, автоматических поточных линиях и других путях автоматизации технологического процесса как о наиболее перспективном развитии научно-технического и общественного прогресса. Однако уже в начале 80-х годов ориентация в развитии менеджмента изменилась. Сегодня решающими предпосылками и факторами успеха или развития предприятия считаются люди. Успехи длительного периода развития экономики ведущих промышленно развитых стран свидетельствуют, что в центре концепции управления организацией должен находиться человек как высшая ценность любой организации. Закономерным в этом случае звучит миссия японского концерна телевизионной техники, гласящая, что «Мацусита-Дэнки» - это место, где создаются люди. Мы также создаём и электронное оборудование. Таким образом, можно говорить о том, что управление организацией – это управление людьми.

Управление персоналом сегодня – это огромное число функций, включающих в себя как технологические, экономические, так и психологические аспекты управленческой деятельности.

Прежде всего, управление кадрами начинается с *формирования трудового коллектива (планирование персонала, маркетинг, отбор, приём на работу).* В практике кадрового менеджмента подбор персонала имеет решающее значение. Иногда всю систему работы с кадрами отождествляют с их подбором. Действительно, благополучие предприятия в значительной степени зависит от работы его персонала, поэтому нет более важной деятельности, чем подбор сотрудников, в основе которого лежат деловые качества кандидатов и их соответствие занимаемой должности.

Планирование потребности в персонале – часть общего процесса планирования в организации. Данная функция менеджмента персонала носит в себе количественный и качественный аспект и призвана ответить на вопросы: в какое время, какой, сколько и где необходимо персонала данному предприятию, чтобы обеспечить его успешное развитие и деятельность.

Задача *маркетинга персонала* – обеспечение спроса на рабочие места на данном предприятии как внутри его, так и вне. При этом следует учитывать, что как внутреннее, так и внешнее привлечение персонала имеют свои преимущества и недостатки.

При *внешнем маркетинге персонала* могут использоваться следующие внешние источники: набор персонала по объявлению; использование вербовщиков; организация праздников для информации об имеющихся вакантных местах, а также привлечение студентов на работу во время летних каникул.

При *отборе и найме* сотрудников основной задачей является комплектование штата претендентами, деловые, морально-психологические и иные качества которых могли бы способствовать достижению целей организации.

Подбор персонала представляет собой единый комплекс и должен поддерживаться *научно-методическим, организационным, кадровым, материально-техническим и программным обеспечением.*

Научно обоснованный отбор персонала должен базироваться на всестороннем исследовании и оценке личности (биографических данных, профессиональной карьеры, уровня профессиональных знаний, деловых и личных качеств, состояния здоровья и т.п.). С этой целью кадровыми службами используется метод профессиографии - технологии изучения требований профессии к личностным качествам и психофизиологическим характеристикам, социально-психологическим показателям, природным задаткам и способностям, деловым качествам, профессиональным знаниям и умениям, состоянию здоровья человека. Различают информационную, коррекционную, диагностическую и формирующую профессиографию.

К инструментам сравнительной оценки кандидатов относятся: конкурс на замещение вакантной должности (приём на работу); автобиография; аттестаты, дипломы, свидетельства; опросные листы персонала; собеседования, тестирования и т.д.

Не менее важной функцией менеджмента персонала является *адаптация* новых сотрудников в организации. Для успешного взаимодействия в организационном окружении каждый новый сотрудник должен изучить систему ценностей, норм, правил и поведенческих стереотипов, характерных для организации.

На этапе адаптации сотрудника в новом организационном окружении необходимо решить следующие основные задачи:

* скорректировать или разрушить прежние поведенческие нормы;
* заинтересовать сотрудника в работе;
* привить ему новые нормы поведения.

Для успешного функционирования и развития предприятия необходимо отслеживать кадровый потенциал, т.е. заниматься *планированием карьеры сотрудников*, так как для фирмы более эффективно и экономично повышение отдачи от уже работающих сотрудников на основе их непрерывного обучения, чем привлечение новых работников. Развитие и обучение персонала проводятся на основе его оценки (аттестации).

***Аттестация персонала*** – кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности. Главное назначение аттестации – не контроль исполнения (хотя это тоже очень важно), а выявление резервов повышения уровня отдачи работника.

С учётом целей аттестации можно говорить о двух её составных частях: оценке труда и оценке персонала.

Говоря о карьере персонала, можно заключить, что наиболее эффективным методом развития персонала является предоставление новой должности с расширенными обязанностями. В своём профессиональном развитии человек совершает качественный скачок тогда, когда от него требуется выполнение новой, ранее неизвестной ему работы. Не менее эффективным оказалось изменение не должности, а полная реорганизация подчинённого руководителю подразделения. На развитие руководителя существенное влияние оказывает работа за рубежом в той же должности, но в окружении другой национальной культуры. Существенным для развития персонала является участие в крупном проекте, которое предполагает длительное деловое общение с разными контрагентами.

Готовность и желание сотрудника выполнять свою работу являются одними из важнейших факторов обеспечения эффективности деятельности организации. Данную задачу призвана решить такая функция менеджмента персонала, как *мотивация.*

Каким бы не был труд, он всегда имеет определённый смысл и содержание. Под *смыслом труда* понимают его конечную цель, ради которой осуществляются затраты умственной и физической энергии. *Содержание труда* – это тот эмоциональный вклад и переживания работника как нечто очень важное и существенное в его деятельности, связанное с удовлетворением его потребностей.

*Потребность* – это нужда в чём-либо объективно необходимом для возобновления жизнедеятельности и развития личности или социальной группы.

Для удовлетворения потребностей важное значение имеют *стимулы,* которые побуждают к действию и являются причиной определённого поведения человека.

Процесс использования различных стимулов в управлении социальным поведением человека называют *стимулированием*, которое является одним из средств, с помощью которых осуществляется мотивация человека к определённым действиям.

 Под *мотивацией* понимается совокупность внутренних и внешних движущих сил (мотивов), побуждающих человека к деятельности для достижения поставленных целей.

*Мотивирование* – это процесс воздействия на человека с целью осуществления им определённых действий путём пробуждения в нём тех или иных мотивов.

В качестве мотивирующих факторов можно называть вовлечение персонала в принятие решений, создание кружков качества и автономных групп, регулирование рабочего времени, организация и оснащение места работы и прочие стимулирующие компоненты.

Одной из самых важных функций менеджмента персонала является также *разрешение конфликтов в организации*. Понятие конфликта имеет множество определений и толкований. Одно из них определяет конфликт как «отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами лиц. Каждая сторона старается предпринять всё возможное, чтобы была принята её точка зрения или цель, и мешает другой стороне достичь аналогичного».

Конфликт может быть функциональным и служить повышению эффективности организации и дисфункциональным и приводить к снижению личной удовлетворённости, группового сотрудничества и эффективности совместной деятельности. Роль конфликта в организационном поведении и взаимодействии зависит от эффективности управления конфликтной ситуацией. Для этого необходимо знать и понимать причины её возникновения, которые, как правило, не всегда являются столкновением личностей.

У любого конфликта имеется несколько причин, среди которых выделяют общие:

* Ограниченность ресурсов, подлежащих внутриорганизационному распределению;
* Взаимозависимость заданий;
* Различия в целях;
* Различия в представлениях и ценностях;
* Различия в деловой культуре и манере поведения;
* Неудовлетворительные коммуникации.

В практике разрешения конфликтных ситуаций рекомендуется использовать две возможные стратегии:

Партнёрство – ориентация на учёт интересов и потребностей второй конфликтующей стороны, поиск согласие и приумножение общих интересов.

Напористость – реализация собственных интересов, достижение собственных целей.

Внутри этих двух стратегий существует пять основных тактик поведения: избегание, уступка или приспособление, противоборство или соперничество, компромисс, сотрудничество.

На частоту возникновения и методы разрешения конфликтных ситуаций, безусловно, влияет организационная культура предприятия. Формирование и поддержание *организационной культуры* также является функцией менеджмента персонала. Организационная культура – это основа жизненного потенциала организации: то, ради чего люди стали членами организации; то, как строятся отношения между ними; какие устойчивые нормы и принципы жизни и деятельности организации они разделяют; что, по их мнению, хорошо, а что плохо, и многое другое, что относится к нормам и ценностям.

Носителями организационной культуры являются люди. Однако в организациях с устоявшейся организационной культурой она как бы отделяется от людей и становится атрибутом организации, её частью, оказывающей активное воздействие на членов организации, модифицирующей их поведение в соответствии с теми нормами и ценностями, которые составляют её основу.

Управление организацией сегодня – это сумма знаний, необходимых не только руководителю или специалисту из числа управленческого персонала, но и любому сотруднику, стремящемуся добиться успеха в своей профессиональной деятельности.

Современное деловое общество испытывает острую потребность в людях, умеющих ладить друг с другом, предлагать новые идеи, брать на себя руководство другими людьми и вызывать в них энтузиазм, энергию, стремление к созиданию. Искусство обращаться с людьми и руководить ими – это результат специальной профессиональной подготовки, который может быть обеспечен изучением такой дисциплины, как «Менеджмент персонала» и его функций.

***Библиография***

1. Пугачёв В.П. Руководство персоналом организации: Учебник. - М.: Аспект-Пресс, 1998.
2. Шекшня С.В. Управление персоналом организации. – М.: ЗАО БМ «Интел Синтез», 2000.
3. Управление персоналом: Учебное пособие/ Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Ройш П. – Мн.: ИП «Экоперспектива», 2000.
4. Управление персоналом: Учебник для вузов/ Под ред. Т. Ю. Базарова, Б.Л. Ерёмина. – М.: Банки и биржи, Юнити, 1998.
5. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие для вузов/ Под ред. А.А. Крылова, Ю.В. Прушинского. – М.: Юнити-Дана, 2002.
6. Управление персоналом организации: Учебное пособие/ В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин. – М.: Издательство «Экзамен», 2004.
7. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н. Новгород, 2001.
8. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие для вузов/ Н.В. Родионова, Ю.А. Цыпкин, Н.Д. Эриашвили, П.В. Алексий. – М.: Эксмо-Пресс, 2002.
9. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. – М.: Гардарики, 1999.
10. Щекин Г.В. Практическая психология менеджмента. Киев, 1994.
11. Лэнд П.Э Менеджмент – искусство управлять: Секреты и опыт практического менеджмента. – М.: ИД «Дашков и Ко», 1998.
12. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. – М.: Дело, 2000.
13. Горанчук В.В. Психология делового общения и управленческих воздействий. – СПб.: Издательский дом «Нева»; М.: «Олма-Пресс Инвест», 2003.
14. Психология менеджмента: Учебник/ Под ред. Г.С. Никифорова, СПб: Питер, 2000.