ОРЛОВСКАЯ РЕГИОНАЛЬНАЯ АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ

Филиал в г. Брянске

Специальность – 060400 Финансы и кредит

# КУРСОВАЯ РАБОТА

по курсу «Менеджмент»

на тему «Кадровый менеджмент предприятия»

Студент Водяго И. М.

Группа

Преподаватель

Долганова Н. А.

Брянск 2002

Содержание

Введение 2

1. Роль человеческого фактора в управлении 2

2. Кадровая политика предприятия 2

3. Сущность, направления, проблемы, содержание, кадрового менеджмента 2

3.1 Подбор 2

3.2 Отбор 2

3.3 Расстановка 2

3.4 Перемещение 2

3.5 Обучение 2

3.6 Повышение Квалификации 2

4. Сущность, цели и значение аттестации 2

5. Методы оценки личных и деловых качеств персонала 2

Заключение 2

Литература 2

### ВВЕДЕНИЕ

### Для всех организаций - больших и малых, коммерческих и некоммерческих, промышленных и действующих в сфере услуг управление людьми имеет важное значение. Без людей нет организации. Без нужных людей ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить. Несомненно, что управление трудовыми ресурсами является одним из важнейших аспектов теории и практики управления.

При всем многообразии существующих подходов[[1]](#footnote-1) к этой проблеме в различных промышленно-развитых странах основными наиболее общими тенденциями являются следующие: формализация методов и процедур отбора кадров, разработка научных критериев их оценки, научный подход к анализу потребностей в управленческом персонале, выдвижение молодых и перспективных работников, повышение обоснованности кадровых решений и расширение их гласности, системная увязка хозяйственных и государственных решений с основными элементами кадровой политики.

Эти общие тенденции должны учитываться в отечественной практике управления производством при становлении рыночной экономики.

### РОЛЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ФАКТОРА В УПРАВЛЕНИИ

Важную роль в успехе любого бизнеса играет профессиональная команда исполнителей проекта от управляющего до рабочего. В самом начале необходимо сформировать оптимальный штат сотрудников и четко определить обязанности каждого. Персонал должен стать важнейшим активом предприятия[[2]](#footnote-2). Это потребует определенных денежных затрат. Необходимо определить, какие именно задачи предстоит решить. В данном случае речь о тех видах работ, которые регулярно должны выполняться. Определив самые необходимые из них, можно перейти к более конкретным вопросам. Имеется в виду:

* место работы
* требуемый уровень квалификации
* частота выполнения данного вида работы

Подбирая персонал для производства, менеджеру нередко приходиться отвечать на следующие вопросы[[3]](#footnote-3).

Какие виды работ связаны с производством продукции?

В чем специфика каждого вида работы?

Каковы конкретные нормативы и обязанности для каждого вида работы?

Какие индивидуальные требования будут предъявляться к сотрудникам?

Для организации производства необходимо сформировать штат квалифицированных специалистов. Так как в состав оборудования нередко входят импортные машины, должно быть предусмотрено обучение обслуживающего персонала работе на этом оборудовании.

Подбор персонала можно начинать сразу после того, как будет спроектировано новое производство или при реорганизации предприятия или постановке его на другой путь работ.

К работе допускается персонал, обученный и подготовленный к процессу работы и ознакомленный с руководством по эксплуатации оборудования.

Все взаимоотношения между работодателем и рабочим определены законодательством (ТК РФ) и должны быть закреплены в контракте.

### КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ

Кадровая политика за последние годы претерпела серьезные изменения. Дефицит квалифицированной рабочей силы, способной работать в новых условиях, обусловил отказ от понимания работы с кадрами как только административной работы. Возникла необходимость более широкого учета мотивационных процессов,

Большое значение в реализации кадровой политики имеют условия, общие положения трудового законодатель - включают конституционные положения о свободе личности, гарантии собственности, свободе коалиций непроизвольные действия предпринимателя по отношению к рабочему, в том числе и в части увольнения. Прием сотрудников является компетенцией фирм и компаний.

Для полноценного и гармоничного развития фирмы и ее бизнеса необходим системных подход к управлению ее персоналом и деятельностью. Менеджмент, как система управления и теория менеджмента зародились в том виде, в котором они функционируют сейчас, в XIX веке[[4]](#footnote-4).

Управление кадрами в рамках предприятия имеет стратегический и оперативный аспекты. Организация управления персоналом вырабатывается на основе концепции развития предприятия, состоящей из трех частей:

- производственный;

- финансово- экономический;

- социальный (кадровая политика).

Кадровая политика определяет цели, связанные с отношением предприятия к внешнему окружению (рынок труда, взаимоотношения с государственными органами), а также цели, связанные с отношением предприятия к своему персоналу. Кадровая политика осуществляется стратегическими и оперативными системами управления. Задачи кадровой стратегии включают:

- поднятие престижа предприятия;

- исследование атмосферы внутри предприятия;

- анализ перспективы развития потенциалов рабочей силы;

- обобщение и предупреждение причин увольнения с работы.

Повседневная реализация кадровой стратегии, а также одновременно оказание помощи руководству, при выполнении ими задач управления предприятием, лежат в оперативной области управления кадрами.

Кадровая политика предприятия - это целостная кадровая стратегия, объединяющая различные формы кадровой работы, стиль ее проведения в организации и планы по использованию рабочей силы.

Кадровая политика должна увеличивать возможности предприятия, реагировать на изменяющиеся требования технологии и рынка в ближайшем будущем.

Свойства кадровой политики[[5]](#footnote-5):

1. Связь со стратегией.

2. Ориентация на долговременное планирование.

3. Значимость роли кадров.

4. Круг взаимосвязанных функций и процедур по работе с кадрами.

Кадровая политика является составной частью всей управленческой деятельности и производственной политики организации. Она имеет целью создать сплоченную, ответственную, высокоразвитую и высокопроизводительную рабочую силу.

Кадровая политика должна создавать не только благоприятные условия труда, но обеспечивать возможность продвижения по службе и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне. Поэтому, основной задачей кадровой политики предприятия является обеспечение в повседневной кадровой работе учета интересов всех категорий работников и социальных групп трудового коллектива.

Анализ теоретических источников литературы по проблеме классификации принципов и функций управления персоналом показали, что одного методологического подхода к данной проблеме не существует. Например, к принципам управления персоналом относятся:

* подбор кадров в соответствии с требованиями рабочего места (функциями, задачами, должностными обязанностями, условиями труда, требованиями к трудовому поведению, ориентацией на образование и личностным потенциалом). В свою очередь профессор Э. Коротков[[6]](#footnote-6), рассматривая принципы управления вообще, показал, что принцип - это рецепт деятельности, являющийся основным правилом, в соответствии с которым осуществляется деятельность, достигается успех, решаются проблемы на основе методологической определенности (целенаправленности, концептуальности, методических подходов и средств). В частности, методологическая определенность, по мнению Э. Короткова, включает в себя: целевую интеграцию; своевременность принятия решений; интенсивность во времени; непрерывность; технологическую последовательность; ритмичность.

По нашему мнению, наиболее верным подходом к формированию принципов управления персоналом следует считать концепцию Э. Короткова.

Функции управления персоналом прежде всего предполагают конкретные виды деятельности, которые предусматривают процесс интеграции управления персоналом. Нельзя не согласиться с Э. Уткиным[[7]](#footnote-7), что в условиях перехода на рыночную экономику основными функциями кадровых служб становятся:

* организационное и методическое обеспечение развития самоуправления, демократических форм рассмотрения и выдвижения кандидатур на руководящие должности, проведение конкурсов на замещение вакантных должностей, изучение общественного мнения о деятельности руководителей;
* прогнозирование, определение текущей и перспективной потребности в кадрах и источников ее удовлетворения, уточнение потребности в подготовке специалистов по прямым связям с учебными заведениями, разработка и реализация мер по формированию трудового коллектива;
* планирование и регулирование профессионального, квалифицированного роста кадров, процессов их высвобождения и перераспределения;
* организационно-методическое обеспечение профессиональной, экономической учебы, подготовки и переподготовки кадров, планирования этой работы с учетом потребностей производства, направление работников в различные учебные заведения и на стажировку на передовых предприятиях и в организациях, обучение руководителей первичного звена передовым методам и формам работы с кадрами;
* изучение профессиональных, деловых и нравственных качеств работников на основе аттестации, широкого применения психологических и социальных исследований, разработка рекомендаций по рациональному использованию кадров в соответствии с их способностями и наклонностями;
* организация работы по профессиональной ориентации молодежи, адаптация молодых специалистов и рабочих на предприятиях, развитие наставничества, изучение причин текучести кадров, динамики изменений трудового коллектива, разработка мер по стабилизации и совершенствованию его социальной и демографической структуры;
* обеспечение эффективного использования всех форм материального и морального стимулирования работников в соответствии с их трудовой деятельностью и с учетом общественного мнения, изучение влияния стимулов на повышение трудовой и социальной активности трудящихся, укрепление морально-психологического климата в коллективе и др.

### СУЩНОСТЬ, НАПРАВЛЕНИЯ, ПРОБЛЕМЫ, СОДЕРЖАНИЕ, КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

### 3.1 Подбор

Для подбора кандидата требуемого «качества» в каждом конкретном случае должна быть выработана тактику поиска. Бесспорно, здесь могут и должны быть использованы группы решений, включающие в себя совокупность методов. При этом тактика должна выбираться на основе готовности компании варьировать своими требованиями по трем координатам: Качество, Стоимость и Время[[8]](#footnote-8). (Рис 1; Имеющиеся ресурсы).

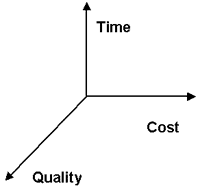


Рисунок 1 Имеющиеся ресурсы

При наборе на высокие позиции качество (quality), как правило, является неизменной величиной. Таким образом, стратегия зависит от времени и финансовых средств, выделяемых компанией на подбор сотрудников.

Выбор стратегии подбора основан, как правило, на анализе слабых сторон каждого метода поиска. Для оценки возможностей оптимизации в компании используется метод SWOT- анализа[[9]](#footnote-9) (Рис 2, SWOT), который отражает сильные и слабые стороны, преимущества и

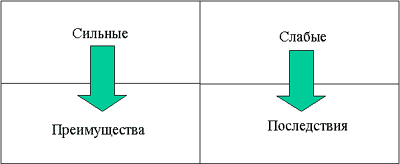


Рисунок 2 SWOT

последствия использования каждого способа поиска. Поскольку процесс рекрутмента в ROUST не может оказать влияние на качество, с помощью SWOT оцениваются только Время и Стоимость.

Для этого необходимо разложить структуру этих составляющих по направлениям затрат и этапам процесса поиска.

Стоимость складывается из оплаты времени сотрудников компании, оплаты услуг внешних провайдеров и потерь от отсутствия сотрудника на рабочем месте. Последняя составляющая является прямым следствием временных затрат. Для этого при составлении брифа менеджер указывает последствия отсутствия данного сотрудника на рабочем месте.

Чтобы выработать стратегию решений, нужно определить, в чем в каждом конкретном случае состоит возможность экономии. Стратегия минимизации денег приемлема тогда, когда Вы располагаете временем. При этом нужно точно рассчитать тот период, который возможно затратить на поиск. Нередко кажущаяся свобода в распоряжении данным ресурсом обманчива. При анализе выясняется, что каждый день отсутствия нужного сотрудника на рабочем месте обходится компании дороже гонорара агентства.

В итоге вырабатываются некие варианты возможных тактик решения задачи рекрутмента, например, самое простое решение - обучение и продвижение сотрудника компании. Его преимущества заключаются в прогнозируемости поведения и результативности данного человека, а также в относительно невысокой себестоимости и возможности точно определить время, которое для этого потребуется. Однако отсутствие практического опыта работы в данной должности может стать существенным недостатком данного метода. Другой вариант поиска – с помощью рекрутинговых агентств. В результате Вы получите значительные денежные затраты, экономию времени и более высокое качество. Внутренний рекрутмент обойдется Вам дешевле, поскольку себестоимость затраченного времени кадрового менеджера ниже гонораров, однако качество также будет ниже.

Перед началом анализа методом SWOT в случае необходимости закрыть несколько вакансий их необходимо классифицировать по критериям матрицы Эйзенхауэра: «важно и срочно», «неважно и срочно», «важно, но не срочно» и «неважно и не срочно», исходя из потерь, связанных с отсутствием данных сотрудником на рабочих местах. Как правило, временные и финансовые ресурсы для поиска кандидатов на позиции каждой категории различны и потому требуют выработку различных стратегий поиска.

Приведем некоторые правила взаимодействия с агентствами, демонстрирующие эффективность на практике. Традиционная ситуация: после оформления заказа между заказчиком и рекрутинговой компанией теряется всякая связь. В ответ на звонки заказчика в компанию звучит один и тот же ответ, что ведется активная работа, и обещания связаться, как только кандидаты будут найдены. Это неэффективная политика. Вы покупаете у агентства некий продукт, услугу и имеете право знать, на какой стадии ее формирование. Как показывает практика, наилучший способ контролировать работу консультантов – это использование недельного отчета. Выдвигая данное требование агентству, стоит вести диалог непосредственно с руководителем: ему также важно знать, что происходит в его компании.

Распространенная практика одновременного сотрудничества с несколькими агентствами – также не всегда может быть эффективной, так как не всегда минимизирует риск отсутствия достаточно сильных кандидатов, но при этом требует большого количества времени на предоставление первичной информации каждому консультанту и дальнейшее взаимодействие с ним. В противном случае в процессе поиска не будут учтены все требуемые нюансы, и эффективность работы значительно снизится.

### 3.2 Отбор

Наиболее типичная схема этапов собеседования: служба кадрового менеджмента, линейный менеджер, руководитель. Параллельно может существовать другая схема: линейный менеджер, кадровый менеджер, руководитель. Обе они эффективны в различных ситуациях.

Как правило, используется первая схема. При этом должно существовать строгое разделение обязанностей: личностные качества оценивает менеджер по кадрам, профессиональные навыки кроме линейного менеджера никто оценить не может. Оценка линейным менеджером личностных характеристик кандидата практически не учитывается при принятии окончательного решения, тогда как кадровый менеджер в свою очередь не может оценить профессиональных навыков. Такая узкая специализация при оценке помогает снизить субъективизм, вызванный непрофессионализмом экспертов в той области, которую они оценивают. Хотя, бесспорно, не следует оказывать давление на линейного менеджера, навязывая ему глубоко антипатичного ему кандидата. Иная тактика необходима, в случае, если ему никто не подходит по критериям личностных качеств. В данной ситуации линейный менеджер должен в письменном виде представить свои возражения, которые, как правило, не сложно опровергнуть или подтвердить с помощью рекомендаций с прежних мест работы.

Профессиональные навыки, важные для нашей компании и оцениваемые в процессе отбора, включают в себя интеллект, креативность, решение проблем и т.д.; личные качества - цельность, умение работать в команде; мотивация оценивается по соответствию требуемого и предлагаемого компенсационного пакета, ожидания по карьерному и профессиональному росту, разделению ценностей корпоративной культуры.

И, наконец, третий этап интервью - беседа с инициаторами бизнеса. Как правило, это интервью формальное, за исключением интервью с кандидатами на высшие руководящие позиции.

В компании должен быть четко определен человек, принимающий окончательное решение, иначе путаница и потери времени неизбежны. Логично, что этот человек – линейный менеджер.

При отборе должен быть реализован принцип найма не лучшего из всех существующих кандидатов, а гарантии не принятия худшего. Поэтому, в случае, если есть выбор, лучше отказаться от человека, который вызывает малейшие сомнения, чем в последствии терпеть убытки.

Начиная отбор персонала, необходимо продумать инструменты оценки соответствия кандидата требованиям и политику входа человека в компанию. Как правило, используются стандартные инструменты оценки: структурированное интервью, тестирование, проверка рекомендаций. Политика компании в области адаптации или развития сотрудников также может предлагать инструменты оценки. Так, например, многие как методику оценки кандидата используют испытательный срок. Такие компании достаточно легко берут человека в компанию, дают три месяца, чтобы он продемонстрировал результаты работы, на основе чего принимают окончательное решение о дальнейшей работе сотрудника. Этот метод достаточно дорогостоящий и рискованный, поскольку затраты на сотрудника включены во все затратные статьи компании, и потенциально он может нанести ей ущерб, однако точность оценки качества кандидата очень высокая. Риск данного метода может быть снижен с помощью системы наставничества или попечительства, однако, проблема такой системы в высокой степени субъективизма. Для того, чтобы быть наставником и уметь оценить работу нового сотрудника, руководитель должен быть обучен.

Даже в случае огромной симпатии к кандидату и уверенности в его профессионализме негативные отзывы с предыдущих мест работы должны оградить от приема данного кандидата. Однако отзыв только с последнего места работы может не быть объективной оценкой, необходимо знать мнение нескольких руководителей и сотрудников кандидата из нескольких организаций.

### 3.3 Расстановка

Для обеспечения эффективной работы персонала необходимо создание атмосферы конструктивного сотрудничества, при котором каждый член коллектива заинтересован в наиболее полис реализации своих способностей. Создание такой социально-психологической атмосферы является наиболее сложной задачей управления персоналом. Она решается на основе разработки систем мотивации, оценки результатов труда, выбора стиля управления соответствующего конкретной ситуации.

Результаты деятельности многих предприятий и накопленный опыт их работы с кадрами показывают, что формирование производственных коллективов, обеспечение высокого качества кадрового потенциала являются решающими факторами эффективности производства и конкурентоспособности продукции. Проблемы в области управления персоналом и повседневная работа с кадрами, по оценке специалистов, в ближайшей перспективе будут постоянно находиться в центре внимания руководства. В будущем с развитием научно-технического прогресса содержание и условия труда приобретут большее значение, чем материальная заинтересованность.

Первым шагом к тому, чтобы сделать труд работника как можно более производительным, является профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе. Если руководство заинтересовано в успехе работника на новом месте, оно должно всегда помнить, что организация - это общественная система, а каждый работник - это личность.

Во многих зарубежных учебниках по менеджменту “социальная адаптация” определяется “как процесс познания нитей власти, процесс постижения доктрин, принятых в организации, процесс обучения, осознания того, что является важным в этой организации или ее подразделениях”.

Организации используют целый ряд способов, как официальных, так и неофициальных, для того, чтобы ввести человека в свое общество. Формально, во время найма на работу организация дает человеку информацию о себе с тем, чтобы ожидания кандидата были бы реалистичны. За этим обычно идет обучение специальным трудовым навыкам и собеседование на тему, что считается эффективной работой.

В ходе неофициального общения, новые работники узнают неписаные правила организации, кто обладает реальной властью, каковы реальные шансы на продвижение по службе и рост вознаграждения, какой уровень производительности считают достаточным коллеги по работе. Нормы, отношение к работе и ценности, принятые в неформальных группах, могут работать либо в поддержку, либо против официальных целей и установок организации.

Вид и количество вознаграждений, предлагаемых организацией, имеют важное значение для оценки качества трудовой жизни. Различные исследования показывают, что вознаграждения влияют на решения людей о поступлении на работу, на прогулы, на решения о том, сколько они должны производить, когда и стоит ли вообще уйти из организации. При хорошей работе, которая дает чувство удовлетворения, количество прогулов имеет тенденцию к снижению. Когда же работа неприятна, число прогулов значительно возрастает.

Термин “заработная плата” относится к денежному вознаграждению, выплачиваемому организацией работнику за выполненную работу. Организация не может набрать и удержать рабочую силу, если она не выплачивает вознаграждение по конкурентоспособным ставкам и не имеет шкалы оплаты, стимулирующей людей к работе в данном месте.

Разработка структуры заработной платы является обязанностью отделов кадров или трудовых ресурсов. Структура заработной платы в организации определяется с помощью анализа обследования уровня заработной платы, условий на рынке труда, а также производительности и прибыльности организации. Разработка структуры вознаграждения административно-управленческого персонала более сложна, поскольку помимо самой зарплаты в нее часто входят различные льготы, схемы участия в прибылях и оплата акциями.

Помимо заработной платы организация предоставляет своим работникам различные дополнительные льготы. Конечно, такие льготы как оплаченные отпуска, оплата больничных листов, страхование здоровья и жизни, а также пенсионное обеспечение, являются составной частью любой постоянной работы. К прочим видам льгот относятся субсидируемые предприятием столовые и кафетерии, ссуды с пониженной процентной ставкой на получение образования детей сотрудников, детские учреждения, программы физического оздоровления и др.

### 3.4 Перемещение

В развитие программ по подготовке руководящих кадров в начале 70-х годов[[10]](#footnote-10) многие компании и консультационные фирмы разработали программы по управлению карьерой, т.е. продвижением по службе. Программы управления продвижением по службе помогают организациям использовать способности своих работников в полной мере, а самим работникам дают возможность наиболее полно применить свои способности.

Подготовка сводится к развитию навыков и умений, необходимых служащим для эффективного выполнения своих должностных обязанностей или производственных заданий в будущем. На практике систематические программы подготовки наиболее часто используют для того, чтобы готовить руководителей к продвижению по службе. Для успешной подготовки руководящих кадров, как и для обучения вообще, нужны тщательный анализ и планирование.

Посредством оценки результатов деятельности организация прежде всего должна определить способности своих менеджеров. Затем, на основе анализа содержания работы, руководство должно установить - какие способности и навыки требуются для выполнения обязанностей на всех линейных и штабных должностях в организации. Это позволяет организации выяснить, кто из руководителей обладает наиболее подходящей квалификацией для занятия тех или иных должностей, а кто нуждается в обучении и переподготовке.

Подготовка руководящих кадров в основном ведется для того, чтобы руководящие работники овладели умениями и навыками, требующимися для реализации целей организации. Другим соображением, неотделимым от предыдущего, является необходимость удовлетворения потребностей более высокого уровня: профессионального роста, успеха, испытания своих сил.

Подготовка управленческих кадров может проводиться путем организации лекций, дискуссий в составе небольших групп, разбора конкретных деловых ситуаций, чтения литературы, деловых игр и ролевого тренинга. Вариантами этих методов являются организуемые ежегодно курсы и семинары по проблемам управления. Другим широко применяемым методом является ротация по службе. Перемещая руководителя низового звена из отдела в отдел на срок от трех месяцев до одного года, организация знакомит нового руководителя со многими сторонами деятельности. В результате, менеджер познает разнообразные проблемы различных отделов, уясняет необходимость координации, неформальную организацию и взаимосвязь между целями различных подразделений. Такие знания жизненно необходимы и для успешной работы на более высоких должностях. но особенно полезны для руководителей низших уровней управленческой иерархии.

### 3.5 Обучение

В условиях становления рыночных отношений эффективность управления персоналом предприятия зависит от подбора и оптимальной расстановки кадров, которая должна осуществляться на исключительно плановой основе в соответствии с разрабатываемыми на предприятии программами. Перед разработкой программы на каждом предприятии должны четко определиться, кого и как надо обучать. А обучать, в сущности, надо каждого работника, какую бы должность он не занимал.

Обучать надо:

* всех работников, впервые пришедших на предприятие;
* работника при выдвижении его на новую должность из резерва;
* при недостаточной квалификации работника по результатам аттестации;
* при добровольном согласии работника повысить свою квалификацию;
* при резком изменении уровня технологии и организации производства.

Эффективность обучения и переподготовки кадров зависит от многих факторов, но, прежде всего от:

* хорошо поставленной и достоверной информации о формах и методах переподготовки кадров и формах мотивации за непрерывное повышение своей квалификации;
* наличия соответствующей материальной базы обучения и кадрового потенциала преподавателей;
* степени желания управленческого персонала получить дополнительные теоретические и практические знания;
* рационального сочетания преподавания теоретических знаний и накопленного опыта в области практики;
* факторов внутреннего и внешнего воздействия на процесс обучения (социально-демографические, социально-психологические);
* методов оценки системы повышения квалификации и переподготовки персонала (знание, опыт, мышление, персональные качества, ответственность);

### 3.6 Повышение квалификации

За последние годы стало модным течением, когда значительное количество авторов, оценивая систему повышения квалификации в СССР, дают исключительно отрицательную оценку. Так Э. Старобинский[[11]](#footnote-11) в работе "Как управлять персоналом" однозначно утверждает, "что в совдепии вопросу повышения квалификации никогда не придавалось серьезного значения". Трудно согласиться с такой оценкой. Вопрос, очевидно, стоит в оценке эффективности системы повышения квалификации. Тогда возникает вопрос: с чем сравнивает автор? Если с реальной практикой, то сегодня, действительно, никакой системы повышения квалификации не существует - она полностью пришла к развалу. Сейчас вопрос состоит не только в критике ранее действующей системы, а в выработке принципиально новых подходов к решению этой актуальной проблемы. Вместе с тем нельзя не согласиться с автором, что для поддержания знаний на уровне требований современности специалист или менеджер должен не менее 4-6 часов в неделю уделить изучению последних достижений в области, которой он занимается, так как несоблюдение данного требования приводит к старению полученных знаний на 15-20% ежемесячно. В целях повышения эффективности системы повышения квалификации кадров необходимо разработать механизм управления этим процессом.

Для этого, по нашему мнению, необходимо:

**Первое**. Возродить в новом качестве и принципиально новыми задачами централизованную систему повышения квалификации менеджеров и других специалистов с одновременным развитием коммерческих образовательных структур, решающих проблемы повышения квалификации локального и регионального характера. В механизме повышения квалификации приоритетное право должно быть отдано вузам, где, как ни в какой другой отрасли, сохранился кадровый потенциал, способный решить эту задачу.

**Второе**. Подготовка кадрового потенциала с новым мышлением всецело зависит от системы высшей школы, которая испытывает непредвиденные и не спрогнозированные трудности в области централизованного финансирования, управления материальной базой, мотивации профессорско-преподавательского состава, студентов и аспирантов. Помимо централизованного финансирования, в расходах на подготовку специалистов любого профиля должны участвовать как предприятия государственного сектора экономики, так и коммерческие организации и акционированные структуры управления, допустим, в размере 1% от прибыли, или ввести плату за подготовленного специалиста в размере стоимости на его подготовку в вузе.

**Третье**. В целях интеграции подготовки и переподготовки кадров высококвалифицированных специалистов необходимо дополнительное финансирование наших кадров, проходящих обучение, стажировку, повышение квалификации в зарубежных вузах, центрах за рубежом, так как обещанная помощь в этом вопросе со стороны зарубежных стран носит лишь эпизодический характер и не решает сути проблемы.

**Четвертое**. Для успешного функционирования системы переподготовки и повышения квалификации необходимо разработать типовые учебные программы, адаптированные к региональным особенностям и предприятиям различных организационно-правовых форм собственности, и структурную схему управления этой системой. Больших финансовых затрат на эти цели не потребуется, а результаты могут быть вполне ощутимыми.

**Пятое**. В целях повышения эффективности системы переподготовки и повышения квалификации кадров и усиления взаимосвязи квалификации и классности менеджеров, а также должностного и профессионального роста требуется разработка корпоративных систем повышения квалификации, которые за годы реформирования экономики прекратили свое функционирование.

### СУЩНОСТЬ, ЦЕЛИ И ЗНАЧЕНИЕ АТТЕСТАЦИИ

Рано или поздно перед менеджером по персоналу встает задача проведения аттестации персонала. Выбирая методы проведения аттестации персонала, важно не упускать из виду ее цели, а именно: оценка эффективности труда работников и соответствия их занимаемым должностям, а также выявление перспективных сотрудников для их подготовки и продвижения. Из такого понимания целей аттестации логично вытекает деление процедур аттестации на две составляющие[[12]](#footnote-12):

* + оценка труда
  + оценка персонала.

**Оценка труда** имеет своей целью сопоставить реальное содержание, качество, объемы и интенсивность труда персонала с планируемыми. Планируемые характеристики труда персонала, как правило, представлены в планах и программах, технологических картах, работы предприятия. Оценка труда дает возможность оценить:

* количество
* качество
* интенсивность труда.

**Оценка персонала** имеет своей целью изучить степень подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также выявить уровень его потенциальных возможностей с целью оценки перспектив роста (ротации), а также разработки кадровых мероприятий, необходимых для достижения целей кадровой политики.

Анализ практики управления показывает, что корпорации используют в большинстве случаев одновременно оба вида оценки деятельности работников. Таким образом, проводятся процедуры, направленные как на оценку результатов труда, так личных и деловых качеств работников, влияющих на достижение этих результатов.

Мотивация в системе повышения квалификации преимущественно базируется на теории ожидания[[13]](#footnote-13), которая предполагает наличие определенной цели у работника, решившего повысить свою квалификацию, и пути достижения этой цели в надежде на то, что чем выше будет его квалификация, тем быстрее будет осуществляться его профессиональный должностной рост и связанная с этим мотивация труда.

Любая модель мотивации вообще и в системе повышения квалификации, в частности, включает в себя элементы теории ожидания и теории справедливости и связана, прежде всего, с затратами дополнительных усилий (умственных, физических), полученными результатами, уровнем вознаграждения и степенью удовлетворенности. В свою очередь, удовлетворение - это результат воздействия внутренних и внешних вознаграждений с учетом их справедливости. Насколько справедливо вознаграждение по результатам повышения квалификации, настолько персонал будет стремиться к ее повышению.

Актуальностью данной проблемы является тот факт, что в условиях перехода к рыночным отношениям особенно обострилась ситуация в области повышения квалификации и переподготовки персонала, так как рыночные отношения выдвинули принципиально новые требования не только к руководителям предприятий, но и к инженерно-управленческим работникам. Возросла в несколько раз потребность в переподготовке кадров при одновременном снижении уровня материально-технической базы вследствие отсутствия финансовых средств как в масштабе государства, так и у предприятий.

### МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЛИЧНЫХ И ДЕЛОВЫХ КАЧЕСТВ ПЕРСОНАЛА

Именно на описании и анализе методов оценки персонала мы хотели бы сосредоточиться.

Все методы оценки можно разделить на методы индивидуальной оценки работников, которые основаны на исследовании индивидуальных качеств работника, и методы групповой оценки, которые основаны на сравнении эффективности работников внутри.

**Метод анкетирования.**

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

**Описательный метод оценки.**

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

**Метод классификации.**

Этот метод основан на ранжировании аттестуемых работников по определенному критерию от лучшего к худшему с присвоением им определенного порядкового номера.

**Метод сравнения по парам.**

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

**Бланк групповой оценки**

На пересечении отметьте фамилию того сотрудника, который в данной паре Вам кажется наиболее эффективным.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Фамилии сотрудников | Иванов | Петров | Сидоров | Козлов |
| Иванов |  |  |  |  |
| Петров |  |  |  |  |
| Сидоров |  |  |  |  |
| Козлов |  |  |  |  |

**Рейтинг или метод сравнения**

Он основан на оценке соответствия работника занимаемой должности. Это метод шкалирования личных качеств работника. Важнейший компонент данного вида оценки - список задач, которые должен выполнять аттестуемый сотрудник. После составления этого списка (он может быть взят и из должностных инструкций) происходит изучение деятельности с учетом времени, затрачиваемого сотрудником на принятие решений, способов выполнения поставленных задач. Учитывается также, насколько экономно сотрудником используются материальные средства. Затем происходит оценка перечисленных в списке качеств аттестуемого сотрудника по 7-бальной шкале: 7 - очень высокая степень, 1 - очень низкая степень.

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

**Метод заданного распределения**

При данном методе лицу, проводящему оценку, переписывается дать работникам оценки в рамках заранее заданного (фиксированного) распределения оценок. Например:

10% - неудовлетворительно

20% - удовлетворительно

40% - вполне удовлетворительно

20% - хорошо

10% - отлично

----------------------------------------------

всего - 100 %

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

**Метод оценки по решающей ситуации**

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

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

**Метод рейтинговых поведенческих установок**

Основан на использовании "решающих ситуаций" (См. метод оценки решающих ситуаций), из которых выводятся требуемые личные от работника деловые и личные качества, которые и становятся критериями оценки. Оценщик прочитывает в анкете рейтинга описание какого-либо критерия оценки (например, инженерная компетентность) и ставит пометку в шкале в соответствии с квалификацией оцениваемого. Дорогостоящий и трудоемкий метод, но доступный и понятный работникам.

**Метод шкалы наблюдения за поведением**

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

**Метод анкет и сравнительных анкет**

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

**Интервью.**

Эта методика заимствована отделами по работе с персоналом из социологии.

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

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

Несмотря на то, что многие авторы, не отрицая комплексной оценки управленческого персонала при продвижении по службе, оценки творческого потенциала, квалификации, определении степени мотивации, высказывают определенную озабоченность тем, что в условиях создания кадрово-информационных систем создается тотальный контроль за деятельностью персонала, затрагивающий многие личные характеристики. По мнению А. Силина[[14]](#footnote-14), эти данные не должны учитываться в информационных системах. К таким личным данным он относит:

1. Сведения о состоянии здоровья (виды и причины увечий и заболеваний, лекарственная и алкогольная зависимость и др.)
2. Данные о наказуемых поступках и нарушениях порядка, принятых санкциях.
3. Информация о религиозных и политических взглядах, о принадлежности к партиям, профсоюзам и различным обществам.
4. Результаты медицинских и психологических тестов.
5. Данные о бывшей занятости (частота смены вуза, профессии, оценка бывшим работодателем).
6. Другие данные о частной жизни (участие в войнах, количество браков, внебрачные дети, курение, хобби, судимости и т.д.).

**Метод "360 градусов оценки".**

Сотрудник оценивается своим руководителем, своими коллегами и своими подчиненными. Конкретные формы оценки могут варьироваться, но все оценивающие заполняют одинаковые бланки и обработка результатов производится с помощью компьютеров, чтобы обеспечить анонимность. Цель метода - получить всестороннюю оценку аттестуемого.

**Метод независимых судий.**

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

**Тестирование.**

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

- квалификационные, позволяющие определить степень квалификации работника;

- психологические, дающие возможность оценить личностные качества работника;

- физиологические, выявляющие физиологические особенности человека.

Положительные стороны тестовой оценки в том, что она позволяет получить количественную характеристику по большинству критериев оценки, и возможна компьютерная обработка результатов. Однако, оценивая потенциальные возможности работника, тесты не учитывают, как эти способности проявляются на практике.

**Метод комитетов.**

Оценка проводится группой экспертов и нацелена на выяснение способностей кандидата, дающих ему право претендовать на другие должности, в частности на выдвижение на повышение.

Данная методика состоит из следующих этапов:

- деятельность разбивается на отдельные составляющие;

- определяется результативность каждого вида деятельности в баллах по шкале (например, от-10 до+10), и таким образом определяют степень успеха;

- составляются три списка работ: те работы, которые удается решить успешно, которые удаются от случая к случаю, и те, которые никогда не удаются;

* + выносится заключительная комплексная оценка
  + Оценка в самом общем виде заключает следующие четыре действия:

- выбор оцениваемых качеств, показателей деятельности работника;

- использование разных методов сбора информации;

- оценочная информация должна давать комплексное представление о человеке;

- сравнение реальных качеств сотрудника с требуемыми.

Изучаемые наборы качеств разрабатываются с учетом задач, выполняемых по должности. Обычно таких качеств набирается от 5 до 20.

**Метод центров оценки.**

* С помощью этого метода решаются две задачи:
  1. выясняются личные и деловые качества работника, (обычно этот метод используется для оценки руководящих сотрудников)
  2. определяется программа индивидуальных тренировок руководителя, позволяющая развить его способности, поведенческие навыки.
  + Испытание занимает различное время, так, например, для оценки профессионализма мастера достаточно несколько часов, для менеджера невысокого уровня - один день, для менеджеров среднего звена - два-три дня, чуть более для руководителей и управляющих высшего звена. Вот некоторые из используемых для оценки процедур:
  + Выполнение управленческих действий. За отводимые на выполнение задания два часа испытуемый должен ознакомиться с некоторыми инструкциями, деловыми бумагами, приказами и другими материалами, необходимыми для отдачи распоряжений по конкретным технологическим, производственным, кадровым вопросам. Так имитируется реальная деятельность фирмы. После окончания двухчасовой работы над заданием с оцениваемым проводится интервью.
  + Обсуждение проблем в небольшой группе. Эта процедура позволяет выявить умение работать в группе. Членам группы дается материал, с которым надо ознакомиться, самостоятельно принять решение по заданному вопросу и во время группового обсуждения (40-50 минут) убедить остальных в его правильности. На всех перечисленных этапах испытуемый оценивается наблюдателями в баллах.
  + Принятие решений. Испытуемых разделяют на несколько групп (представители конкурирующих фирм). Моделируется работа фирм на протяжении нескольких лет (2-5лет). Каждый час считается одним годом, в течение которого решается ряд задач. Деятельность каждого испытуемого оценивается экспертами.
  + Разработка и представление проекта. Необходимо за 1 час разработать проект плана развития какого-то рода деятельности, который потом защищается перед экспертами.
  + Подготовка делового письма. Каждый испытуемый готовит деловые письма по разным вопросам и с разных позиций: отказ, отмена решения, высказывание негативной информации и т.д. Действия оценивают эксперты.
  + Иногда практикуется и сравнение результатов экспертной оценки работника с его самооценкой своих личных и деловых качеств. Результаты такого сравнения могут быть очень показательными как для руководства, так и для самого работника.

**Метод деловых игр.**

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

**Метод оценки достижения целей (Метод управления посредством постановки целей).**

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

**Метод оценки на основе моделей компетентности.**

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

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Социально-экономическое значение кадровой работы в условиях рыночной экономики существенно изменяется, и она перестает быть только организационно-административной работой. Управление персоналом приобрело новое экономическое и социальное значение.

Кадровой работой вынуждены заниматься органы управления фирмой на всех уровнях — ее внешнее руководство, руководители подразделений, кадровые службы. В противном случае фирма несет убытки и возрастают социальные издержки. ,

При усилении роли и стратегической функции в области управления персоналом изменяются роль и место руководства кадровой службы предприятия. Ее руководитель становится одним из основных руководителей предприятия.

Кадровый менеджмент становится основой для все более эффективного использования трудовых ресурсов предприятия — одного из важнейших источников процветания любой фирмы.

На примере других высокоразвитых экономических стран можно проследить, что к данному уровню экономики Япония шла триста лет. И в Америке был экономический спад - период “Чикаго - 30х годов”. Но появился необходимый руководитель-новатор, была разработана программа выхода из кризиса. Произведена правильно кадровая политика, применены социально-психологические методы (обращение к народу, настрой на перемены).

Что не нужно целиком и полностью перенимать опыт и политику других стран на себя, но все же что-то взять на вооружение, чтобы разработать свой путь выхода из кризиса надо, т.к. потенциал страны очень велик. Необходимо сплотиться в борьбе против коррупции, бюрократизма и стать высоко развитой страной во всех отношениях и в дальнейшем вместе со всеми странами Европы идти дальше.

Предприятия сумеют выжить в жесткой конкурентной борьбе, если их руководящий персонал сможет правильно и своевременно оценивать окружающий мир и тенденции общественного развития. Успешное управление кадрами прежде всего остается на систематическом учете и анализе влияния окружающего мира, адаптации производства к внешним воздействиям.

### Литература

1. Горский П. Оценка персонала. Материалы сайта «Корпоративный менеджмент»
2. Деловое планирование (Методы. Организация. Современная практика): Учеб. пособие / Под ред. В.М. Попова. – М.: Финансы и статистика, 1997
3. Емельянов С.В., Ларичев О.И. Многокритериальные методы принятия решений. -М.: Знание, 1985.
4. Кини Р.Л., Райфа Х. Принятие решений при многих критериях: предпочтения и замещения. -М. : Радио и связь, 1981.
5. Ларичев О.И., Мошкович Е.М. Качественные методы принятия решений. - М.: Физматлит, 1996.
6. Литвак Б.Г. Экспертная информация: методы получения и анализа. - М.: Радио и связь, 1981.
7. Любанова Т.П., Мясоедова Л.В., Грамотенко Т.А., Олейникова Ю.А. Бизнес-план, Учебно-практическое пособие. – М.: ПРИОР, 1998
8. Маидрица В.М. Руководителю, Ставрополь: 1989.
9. Малиновский П. Методы оценки персонала. Материалы семинара Кадрового Клуба «Системы аттестации персонала»
10. Материалы сайта «Корпоративный менеджмент» по кадровому планированию
11. Миркин Б.Г. Проблема группового выбора. -М.: Наука, 1974.
12. Стратегическое планирование / Под ред. Уткина Э.А. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 1998.
13. Табеков Н. Оптимизация временных, денежных затрат и получаемого качества в стратегии и технологии подбора персонала. Материалы сайта «Корпоративный менеджмент»
14. Уткин Э.А.. Профессия - менеджер, М.: Экономика, 1992

1. ### Материалы сайта «Корпоративный менеджмент» по кадровому планированию

   [↑](#footnote-ref-1)
2. ### Деловое планирование (Методы. Организация. Современная практика): Учеб. пособие / Под ред. В.М. Попова. – М.: Финансы и статистика, 1997

   [↑](#footnote-ref-2)
3. [↑](#footnote-ref-3)
4. ### Любанова Т.П., Мясоедова Л.В., Грамотенко Т.А., Олейникова Ю.А. Бизнес-план, Учебно-практическое пособие. – М.: ПРИОР, 1998

   [↑](#footnote-ref-4)
5. ### Стратегическое планирование / Под ред. Уткина Э.А. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 1998.

   [↑](#footnote-ref-5)
6. ### Горский П. Оценка персонала. Материалы сайта «Корпоративный менеджмент»

   [↑](#footnote-ref-6)
7. ### Уткин Э.А.. Профессия - менеджер, М.: Экономика, 1992

   [↑](#footnote-ref-7)
8. ### Малиновский П. Методы оценки персонала. Материалы семинара Кадрового Клуба «Системы аттестации персонала»

   [↑](#footnote-ref-8)
9. Там же [↑](#footnote-ref-9)
10. ### Табеков Н. Оптимизация временных, денежных затрат и получаемого качества в стратегии и технологии подбора персонала. Материалы сайта «Корпоративный менеджмент»

    [↑](#footnote-ref-10)
11. ### Горский П. Оценка персонала. Материалы сайта «Корпоративный менеджмент»

    [↑](#footnote-ref-11)
12. ### Малиновский П. Методы оценки персонала. Материалы семинара Кадрового Клуба «Системы аттестации персонала»

    [↑](#footnote-ref-12)
13. ### Маидрица В.М. Руководителю, Ставрополь: 1989.

    [↑](#footnote-ref-13)
14. ### Стратегическое планирование / Под ред. Уткина Э.А. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 1998.

    [↑](#footnote-ref-14)