**План**

**1. Оценка персонала как важный элемент системы управления трудовым коллективом**

## 2. Оценка деловых качеств руководителей и менеджеров

**3. Особенности систем управления персоналом в фирмах иностранных государств**

### Литература

**Приложение**

**Оценка персонала как важный элемент системы управления трудовым коллективом**

Оценка персонала осуществляется для определения соответствия работника вакантному или занимаемому рабочему месту (должности) и выполняется тремя способами.

1. Оценка потенциала работника. При замещении вакантного рабочего места важно установить потенциал работника, т.е. профессиональные знания и умения, производственный опыт, деловые и нравственные качества, психологию личности, здоровье и работоспособность, уровень общей культуры.

2. Оценка индивидуального вклада. Позволяет установить качество, сложность и результативность труда конкретного сотрудника и его соответствие занимаемому месту с помощью специальных методик.

3. Аттестация кадров. Она является своеобразной комплексной оценкой, учитывающей потенциал и индивидуальный вклад работника в конечный результат.

Исходными данными для оценки персонала являются:

модели рабочих мест персонала;

положение об аттестации кадров;

методика рейтинговой оценки кадров;

философия организации;

правила внутреннего трудового распорядка;

штатное расписание;

личные дела сотрудников;

приказы по кадрам;

социологические анкеты;

психологические тесты.

Методы оценки персонала показаны в **Приложении 1.**

Акцентуация личности — понятие, введенное немецким пси­хологом К. Леонардом (род. в 1904 г.) и означающее чрезмерную выраженность отдельных черт. Им разработана типовая класси­фикация типов личности.

Гипертимический тип — жажда деятельности, высокая актив­ность, некоторая разбрасываемость, самооценка несколько за­вышена, легко прощает ошибки себе и свою вину сваливает на других, не очень надежен, много обещает, любит перемену мест, общение, новые впечатления, полон замыслов и идей. Необходи­мо сдержанно относиться к его часто необоснованному оптимиз­му и недостаточно трезвой оценке своих возможностей.

Ригидный тип—чрезмерная стойкость душевного волнения, склонность к формированию сверхценных идей, повышенная по­дозрительность, обидчивость, стойкость отрицательных пережи­ваний, неприятие чужого мнения, аккуратен, целеустремлен, самолюбив, стремится к власти и авторитету.

Лабильный тип — отличается богатством чувств и эмоций, по­вышенной чувствительностью к событиям, изменчив в настрое­нии, способен погрузиться в уныние при отсутствии серьезных причин.

Педантичный тип — негибкое мышление и поведение, предъ­являет высокие требования к себе и окружающим, часто страдает под бременем ответственности, всегда сомневается, подозрите­лен, озабочен своим здоровьем, долго переживает неудачу, уважает логику, любит анализировать свои мысли и чувства.

Тревожно-боязливый тип — склонен к отрицательным эмоци­ям, страхам, слишком пуглив и робок, обладает высоким уровнем тревожности, обостренным чувством собственной неполноцен­ности, склонен к длительным рассуждениям,

Демонстративный тип — выраженная тенденция к вытеснению из сознания неприятных фактов и событий, собственные ошибок и недостатков, что проявляется в лживости, фантазия притворство, характерны тщеславие, авантюризм, жаждет внимания к себе и признания, часто выдает желаемое за действительное, склонен к истерии.

Возбудимый тип — повышенная импульсивность, ослабление контроля над влечениями, раздражителен, избегает трудностей, часто впадает в гнев и ярость, в разговоре обсуждает только то, что лежит на поверхности, отвечает скупо, склонен к вязкости мышления, конфликтное.

Экзальтированный тип — широкий диапазон переживаемых эмоциональных состояний, легко приходит в восторг от радост­ных событий и в полное отчаяние — от печальных, любит удо­вольствия, чувство долга вырабатывается с трудом, нуждается в твердом контроле[2; c. 398].

Кадры подобраны правильно, если каждый человек соответ­ствует занимаемой должности, а должность отвечает потребно­стям сотрудника. Твердых правил, на основании которых можно было бы диагностировать черты личности, к сожалению, не су­ществует. Каждый раз необходимо действовать индивидуально.

Важными средствами оценки личности являются наблюдение и исследование. Имея возможность непосредственно наблюдать за человеком, как он ведет себя на работе и в свободное время, « семье, среди друзей и знакомых, в узком кругу и в более многочисленном обществе, можно составить суждение о его личности. Многое может быть установлено только при долгом и тесном общении.

Для оценки персонала предприятия используют несколько способов: анализ анкетных данных, собеседование, конкурсные экзамены, экспертные оценки, тестирование, оценку результатов работы.

Работающих можно условно разделить на четыре группы:

1) работники, которые решают все поставленные задачи, до­стигают плановых результатов;

2) работники, которые большую часть своих обязанностей выполняют бросовестно, но часть не могут выполнить;

3) работники, которые не могут выполнить качественно большую часть своих обязанностей;

4) работники, которые в настоящее время организации не нужны.

Национальный институт США по производственной психоло­гии рекомендует «семь пунктов» оценки персонала.

1. Физические характеристики — здоровье, внешний вид, ма­неры.

2. Образование, опыт.

3. Интеллект — способность быстро схватывать суть проблемы.

4. Способность к.физическому труду, устной речи, счету.

5. Интересы—хобби.

6. Диспозиция — лидерство, чувство ответственности, общи­тельность.

7. Личные обстоятельства—как работа влияет на личную жизнь.

Признаки, оценивающие работающего, можно объединить в несколько групп.

1. Общие признаки:

законченное учебное заведение;

полученная специальность;

средний балл за время обучения;

причины увольнения с предшествующего места;

рекомендующие лица.

2. Знания:

уровень общей подготовки;

уровень специальной подготовки;

знание смежных вопросов;

особые знания (языки, работа за границей и др.).

3. Личные качества:

честность;

здоровье, физические возможности;

внешний вид.

4. Способности:

организаторские;

творческие;

сенсорные возможности (реакция, ловкость и др.);

управленческие.

5. Способности к общению:

выразительность речи;

психологическая устойчивость;

гибкость ума.

6. Опыт работы стаж;

должностная карьера;

соответствие должности.

7. Желания, интересы — «Каждый стоит столько, сколько стоит то, о чем он хлопочет» (Марк Аврелий):

личные желания;

желания в работе фирмы;

устремленность в будущее.

Состав требований, предъявляемых сотруднику, зависит от специфики должности. Например, работающему на руководящей должности могут быть предъявлены следующие вопросы:

1. Присуще ли ему стремление к Доминированию?

2. Хочет ли он руководить?

3. Достаточно ли он гибок?

4. Умеет ли быстро настраиваться на ситуацию?

5. Коммуникабелен ли?

6. Может ли устанавливать взаимоотношения?

7. Обладает ли качествами организатора?

8. Вынослив ли?

9. Как будет вести себя в кризисной ситуации?

10. Насколько высока квалификация?

11. Каков предшествующий опыт?

12. Как ориентироваться в расходах и доходах?

13. Может ли работать самостоятельно?

14. Какое производит впечатление?

15. Готов ли к активной деятельности?

16. Какова сфера внеслужебных интересов?

Управленческий работник существует для того, чтобы создать возможности и условия для работы непосредственных произво­дителей благ и услуг. Если управленческий работник не принима­ет участия в создании таких условий, то он должен быть уволен. Задача менеджера — желаемое сделать возможным, а потом ре­альным, организуя современными методами работу персонала и машин.

Для менеджера среднего уровня можно ввести следующие оцениваемые признаки:

• наличие управленческих навыков —

планирование;

координация;

выработка нестандартных решений;

администрирование;

использование ресурсов;

• навыки управления персоналом — обучение подчиненных;

контроль за деятельностью;

мотивация подчиненных;

координация усилий;

делегирование полномочий;

• степень личной ориентации — настойчивость;

приверженность целям;

отношение к новому;

повышение квалификации;

• качество работы —

необходимость контроля;

дисциплина;

эффективность результатов.

Более подробный перечень включает: знание экономики, ор­ганизации производства, регламентирующих документов; умение четко поставить задачу, прогнозировать события, видеть внутри­хозяйственные резервы; непримиримость к недостаткам; чувство нового; координация деятельности; плановость и ритмичность работы; повышение квалификации подчиненных; объективность оценок; оперативность принятия решений; четкость и грамот­ность мышления; умение схватывать суть вопроса; изобретатель­ность и находчивость; обновление знаний; творчество; требова­тельность; уважительность к коллегам; настойчивость и упорство; конфликтность; чуткость, обаяние; квалифицированность; ини­циативность; отношение к реорганизациям; взаимодействие с другими подразделениями; рационализация документооборота; отношение к критике; вежливость и корректность; взаимопони­мание; авторитет; соответствий должности.

Типовые характеристики конкретного работающего могут иметь вид:

• покладистый, застенчивый, успехи других не вызывают за­висти, старается не обращать на себя внимание, не думает о карьере;

• работа доставляет удовольствие, успехи стали целью, не стремится к карьере, ведет себя гибко и тактично, сочетает служебные и личные интересы;

• работает только для удовлетворения своих потребностей, самолюбив, создает видимость занятости;

• принимает на себя ответственность, стремится к ней, спо­собен сам себя контролировать, проявляет изобретатель­ность и творческий подход;

• общителен, стремится к сотрудничеству, отменное здо­ровье, осваивает новые методы работы;

• успехи на работе скромны, ценит свои желания, иногда активизируется, считает «каждому свое»;

• честолюбив, настойчив, знает чего хочет, хороший органи­затор, умеет работать с людьми;

• предпочитает, чтобы им руководили, стремится избежать ответственности, беспокоится о своей безопасности, срав­нительно нечестолюбив;

• стремится к интересной работе, готов пожертвовать частью благ ради успеха в работе, смел в действиях, умеет парал­лельно вести несколько работ, профессионально грамотен;

• справедлив, склонен к лидерству, умеет обучать, видит пер­спективу, предан делу.

В качестве примера приведем аттестационные признаки для стажеров фирмы «Хьюллет-Паккард».

1. Техническая компетентность.

2. Качество работы.

3. Продуктивность (умение использовать выделенные ресурсы.

4. Ответственность, надежность.

5. Работа в коллективе.

6. Способность к суждениям.

7. Понимание требований потребителей.

8. Инициатива.

9. Рабочая обстановка, техника безопасности.

10. Гибкость.

11. Планирование и координация работ. При оценке, например, бухгалтера используют следующие признаки:

• специальные знания;

• умственные способности (понятливость, способность пла­нировать работу, способность к импровизации, способ­ность к творчеству, организаторские способности, само­стоятельность, умение вести переговоры, умение выражать свои мысли);

• стиль работы (качество труда, планирование труда, темп работы, напряженность, загруженность, готовность к за­грузке, инициативность);

• сотрудничество (внешний вид, отношение к новым сотруд­никам, отношение к коллективу, готовность к сотрудниче­ству, форма общения, отношения с начальством);

• способность к развитию.

В процессе оценки могут иногда случаться психологические ошибки:

• ореол — одно положительное или отрицательное качество оцениваемого работника заслоняет остальные;

• усреднение — оценщик выставляет оценки в середине диа­пазона, избегая крайних значений;

• снисходительность — происходит общее завышение вы­ставляемых оценок;

• притяжение одноименных качеств — более высоко оцени­ваются качества, присущие самому эксперту;

• эффект свежести — завышенное значение последних во времени событий.

В результате оценки персонала формируются следующие документы:

результаты тестирования (экзаменов) профессиональных знаний и умений;

социально-психологический портрет личности;

медицинское заключение о работоспособности;

оценка деловых и моральных качеств;

анализ вредных привычек и увлечений;

оценка уровня производственной квалификации;

заключение аттестационной комиссии.

Задача комплексной оценки кадров управления имеет множество альтерна­тивных вариантов, как с точки зрения применяемых методов исследования ха­рактеристик работников, так и с точки зрения формирования интегрального по­казателя. Нами разработан и экспериментально опробован метод комплексной оценки кадров управления с помощью рейтинга.

Рейтинг представляет собой сумму баллов, измеряющую потенциал работника на определенный период времени, в зависимости от сочетания качественных и ко­личественных характеристик и исходя из принятой модели рабочего места.

Определение характеристик работника производится с помощью источниковед­ческого анализа, программированного контроля знаний, социологического опроса, психологического тестирования, лабораторных медицинских исследований, экс­пертных оценок, интервьюирования, анализа конкретных ситуаций, наблюдения.

Ранжирование элементов модели рабочего места осуществляется с помощью метода экспертных оценок и заключается в определении весовых коэффициентов отдельных характеристик. На данный период времени это один из возможных способов соизмерения показателей с различными единицами измерения. Имея ха­рактеристики работника и весовые коэффициенты, можно получить локальные показатели оценки каждого элемента в виде суммы баллов.

Оценка потенциала работника важна, так как она позволяет определить соот­ветствие характеристик человека нормативной модели рабочего места, установить его профессиональную пригодность и будущую служебную карьеру. Основой оценки является нормативная модель рабочего места, весовые коэффициенты элементов модели и балльные оценки характеристик человека по элементам модели. Оценка персонала может быть определена с помощью сово­купности методов[3; c. 102].

1. Самооценка качеств человека на основе анкетирования и интервьюирования. Нами предложена анкета "Вакансия", которая в первом приближении дает пред­ставление о работнике.

2. Анализ профессиональных знаний и умений работников на основе методов программированного контроля деловых и ролевых игр, анализа конкретных си­туаций ("кейс-стади"). Активные методы позволяют определить знания и умения кандидатов и способность работать в группе.

3. Медицинское исследование состояния здоровья и работоспособности чело­века, которое выполняется в специальных диагностических центрах и определяет три реальных состояния человека (здоров, практически здоров, болен).

4. Психологическое тестирование с помощью тестов Кэттелла, Айзенка, Ро-зенцвейга, Петровой, Ершова и Зворыкиной с формированием социально-психологического портрета личности человека.

5. На основе изучения недостатков, увлечений и вредных привычек человека, которые обычно скрываются и могут быть выявлены с помощью неформальных методов (в неформальной обстановке, в компании, на отдыхе, когда изучаемый объект расслабляется и "спускает тормоза"). Вы можете наблюдать, как тихий внешне человек начинает шуметь, грубить и даже буянить. Другой начинает бур­но выражать свои сексуальные притязания. Третий просто быстро напивается и "отключается". Эта информация может быть ценной, однако требует дополни­тельных затрат средств и времени, так как человек хитрый и с сильной психикой своих эмоций не выразит.

6. Путем общения с непосредственным руководителем, кадровой службой и товарищами изучаемого человека с места, где он работал не менее одного года. Ценность этой информации будет зависеть от личности исследуемого и действий эксперта. Если изучаемый был нейтральным и неприметным человеком, то ин­формация будет скудной. От официального или неофициального общения экспер­та-исследователя ("разведчика") с интервьюируемыми будет зависеть качество и объективность информации.

7. Интересные данные можно получить от родственников, друзей и соседей че­ловека. К ним следует обратиться с просьбами: "Не могли бы Вы помочь нам с ха­рактеристикой Вашего сына, от этого будет зависеть его карьера"; "К нам трудо­устраивается Ваш родственник, и мы хотели бы уточнить, может ли он быть мате­риально ответственным лицом?" Негативную информацию можно получить от бывшей жены (мужа), обманутых друзей и знакомых, бывших соседей.

Успех неформальных методов зависит от личности эксперта-исследователя и его специальной подготовки. Наилучшим образом для этих целей подходят быв­шие сотрудники УМВД, военной разведки, опытные и коммуникабельные социологи, кадровики. Держать таких специалистов в штате с хорошей оплатой может только крупное или среднее предприятие, однако их информация в отдель­ных случаях может быть решающей в оценке персонала, особенно кандидатов на ключевые должности.

В качестве практического применения экспертных методов оценки потенциала работников можно провести психологическое тестирование.

**Оценка деловых качеств руководителей и менеджеров**

Оценка результативности труда — одна из функций по управлению персоналом, направленная на определение уровня эффективности вы­полнения работы руководителем или специалистом. Она характеризу­ет их способность оказывать непосредственное влияние на деятель­ность какого-либо производственного или управленческого звена.

На показатели конечных результатов труда работников аппарата управления, как и на его содержание, влияет совокупность различ­ных факторов, классификация которых приведена в **Приложении 2**. Учет этих факторов обязателен при проведении оценки результативно­сти труда конкретных должностных лиц в конкретных условиях ме­ста и времени, так как повышает степень обоснованности, объективности и достоверности выводов оценивания.

В самом общем виде результат труда работника аппарата управле­ния характеризуется уровнем, или степенью достижения цели управ­ления при наименьших затратах. При этом важное практическое значение имеет правильное определение количественных или каче­ственных показателей, отражающих конечные цели организации или подразделения.

Показатели, по которым оцениваются работники, называют кри­териями оценки. К ним относятся качество выполняемой работы, ее количество, ценностная оценка результатов. Для оценки результа­тивности труда требуется довольно большое количество критериев, которые охватывали бы и объемы работы (например, количество ви­зитов, наносимых агентом по продаже), и ее результаты (например, сумма выручки).

Поэтому при выборе критериев оценки следует учитывать, во-пер­вых, для решения каких конкретных задач используются результаты оценки (повышение оплаты труда, служебный рост, увольнение и т.п.), и, во-вторых, для какой категории и должности работников устанавливаются критерии, учитывая, что они будут дифференцироваться в зависимости от сложности, ответственности и характера• деятельности работника. Как известно, выделяют три категории управленческих работников (служащих): руководители, специалисты и другие служащие. Работники каждой из этих категорий вносят •свой вклад в управленческий процесс: специалисты вырабатывают и подготавливают решение, другие служащие их оформляют, а руко­водители принимают решения, оценивают их качество, контроли­руют сроки выполнения.

В связи с разделением управленческого труда результат труда ру­ководителя, как правило, выражается через итоги производственно-хозяйственной и иной деятельности организации или подразделе­ний (например, выполнение плана по прибыли, рост числа клиентов и т.п.), а также через социально-экономические условия труда под­чиненных ему работников (например, уровень оплаты труда, мотивированность персонала и т.п.).

Результат труда специалистов определяется, исходя из объема, пол­ноты, качества, своевременности выполнения закрепленных за ни­ми должностных обязанностей.

При выборе показателей, характеризующих ключевые, основные результаты труда руководителей и специалистов, следует учитывать, что они:

оказывают непосредственное и решающее влияние на результат всей деятельности организации;

занимают значительную часть рабочего времени персонала;

их сравнительно немного (4 — 6);

составляют по крайней мере 80% всех результатов;

приводят к достижению целей организации или подразделения.

В **Приложении 3** приведен примерный перечень количественных по­казателей — критериев оценки результативности труда по некото­рым должностям руководителей и специалистов.

На практике при оценке результативности труда руководителей и специалистов наряду с количественными показателями, т. е. пря­мыми, используются и косвенные, характеризующие факторы, влия­ющие на достижение результатов. К таким факторам результатив­ности относятся: оперативность работы, напряженность, интенсив­ность труда, сложность труда, качество труда и т.п. В отличие от прямых показателей результативности труда косвенные оценки ха­рактеризуют деятельность работника по критериям, соответствую­щим «идеальным» представлениям о том, как следует выполнять дол­жностные обязанности и функции, составляющие основу данной должности, йотом, какие качества должны быть проявлены в связи с этим.

Для оценки факторов результативности чаще всего используется балльный метод.

Процедура оценки результативности труда будет эффективно при соблюдении следующих обязательных условий:

установление четких «стандартов» результативности труда для каждой должности (рабочего места) и критериев ее оценки;

выработка процедуры проведения оценки результативности тру­да (когда, как часто и кто проводит оценку, методы оценки);

предоставление полной и достоверной информации оценщику той результативности труда работника;

обсуждение результатов оценки с работником;

принятие решения по результатам оценки и документирование оценки.

Наиболее широко в организациях всего мира используется метод управления по целям (задачам) для оценки результативности труда менеджеров, инженеров и канцелярских работников, не связанных непосредственно с выпуском продукции.

Наибольшая сложность в оценке результативности труда управ­ленческих работников посредством целей заключена в определении системы индивидуальных целевых показателей[5; c.262].

Система оценки знаний руководящих кадров позволяет решать разнообразные за­дачи обучения, в том числе:

• отбор слушателей для подготовки резерва, целевая подго­товка хозяйственных руководителей;

• дифференциация и индивидуализация обучения в зависи­мости от результатов тестового контроля, корректировка учебных программ;

• рациональное комплектование учебных групп;

• оптимизация планирования, организация и управление учебным процессом;

• аттестация слушателей;

• усиление персональной ответственности слушателей за ре­зультаты обучения.

Таким образом, на систему оценки знаний возлагаются сле­дующие функции:

1) диагностическая — определить уровень знаний слушателей на входе (перед началом обучения);

2) оценочная — оценить уровень усвоения и качество обучения;

3) коммуникативная — установить обратную связь между преподавателем и слушателями с целью выработки корректи­рующих воздействий на учебный процесс;

4) оптимизирующая — управлять учебным процессом на ос­нове полученной информации и степени подготовленности слушателей и усвоении ими изучаемого материала;

5) мотивирующая — стимулировать изучение слушателями учебных дисциплин.

Организация учебного процесса в системе повышения ква­лификации должна предусматривать контроль всех элементов процесса формирования руководителей нового типа.

Для общего определения эффективности учебного процес­са необходимы четыре вида оценки по соответствующим ас­пектам обучения:

• объема знаний, умений и навыков, приобретенных слуша­телями в результате обучения;

• поведения слушателей на работе, т.е. о том, насколько при­обретенные знания и умения применяются слушателями при возврате к своим рабочим функциям;

• функционирования предприятия, дающая информацию о том, насколько изменение поведения слушателя воздейст­вует на результаты функционирования предприятий, а также влияет на поведение окружающих его работников;

• реакции (мнений) слушателей на процесс обучения.

При этом нужную информацию о реакции слушателей и ходе процесса обучения можно получить непосредственно от слушате­лей в рамках учебного процесса путем использования в обучение научно обоснованной системы оценки знаний слушателей. основным назначением такой системы является сбор информации о том, насколько увеличился объем знаний, умений и навыков слушателей в результате прохождения курса обучения.

Создание специальной системы оценки знаний и учебного процесса позволило выявить результаты реализации различных про­грамм обучения. Являясь элементом обратной связи, она позво­ляет определить рассогласование между планируемым и действи­тельным состоянием обучения, собрать необходимую информа­цию для анализа и оценки эффективности учебного процесса[5;c. 260].

Разрабатывая систему, мы основывались на следующих уров­нях знаний, умений и навыков:

- ровень понимания — обучаемый воспринимает смысл ос­новных терминов и понятий области знаний и способен приступить к более глубокому усвоению предмета;

- ровень осмысления — обучаемый видит взаимосвязь между отдельными терминами и понятиями, понимает суть предмета;

- уровень воспроизведения — репродуктивные действия путем самостоятельного воспроизведения и применения ранее по­лученных знаний, т.е. обучаемый может применять знания и умения при решении типовых задач, проблемных ситуаций;

- уровень применения — продуктивное действие, при кото­ром обучаемые, используя приобретенные знания, уме­ния и навыки, добывают субъективно новое до выполне­ния определенного действия при решении задач в нети­повых ситуациях;

-уровень трансформации — творческое действие, в процессе которого обучаемый накапливает новую информацию, вы­рабатывает новые правила действия при решении любого рода практических и теоретических задач.

Оценка знаний, умений и навыков на каждом из перечис­ленных уровней требует специальных методик. Умение всегда исходит из знаний, опирается на них и, по существу, умение — это знание в действии. Навык — это действие, отдельные ком­поненты которого в результате упражнений, соответствующих знаний, используются «автоматически».

Умения и навыки являются производными и зависимыми от соответствующих знаний. Поэтому в первую очередь следует оценивать знания, приобретаемые на уровнях понимания и ос­мысления. Говоря об уровнях воспроизведения, применения и трансформации, мы имеем в виду умения и навыки применения полученных знаний, для оценки которых необходимо создание специальных условий. Предполагается, что такие условия можно создать в некоторых деловых играх, в процессе анализа про­блемных ситуации и т.д.

Особенностью учебного процесса в системе повышения ква­лификации является то, что слушатель, приступая к изучению учебного предмета, имеет некий предварительный объем зна­ний, полученный им еще со времени обучения в высшей или средней школе, накопленный опыт практической деятельности, свои подходы при разрешении проблемных ситуаций.

Другой особенностью является необходимость учета индиви­дуальных запросов и возможностей слушателей, и на их основе уточнение программы обучения, ориентировка занятий на наи­более важные для той или иной группы слушателей вопросы. Иными словами, в системе повышения квалификации необхо­димо четко адаптировать учебный процесс к слушателям. Но это возможно только при наличии системы оценки процесса обуче­ния, на которую возложены соответствующие функции.

Для оценки процесса обучения необходимо располагать ин­формацией о начальном (до прохождения обучения) и о конечном (после прохождения обучения) объеме знаний слушателей. Следова­тельно, необходимо получить информацию «на входе» (входной контроль знаний слушателей) и на «выходе» (выходной кон­троль). По этой причине созданная для оценки процесса обуче­ния система получила название системы входного-выходного контроля знаний слушателей.

При длительных сроках обучения необходимым элементом учебного процесса становится промежуточный контроль знаний, проводимый по завершению локального этапа обучения, осо­бенно существенный для проверки усвоения знаний слушателя­ми очно-заочной формы обучения.

Назначение системы контроля знаний — это получение ин­формации об объеме знаний слушателей, приобретенном в рам­ках программ обучения, которое преследует три цели:

1) предупреждение, выявление и устранение недостатков в работе учебных подразделений;

2) совершенствование организационных и методических разработок, направленных на повышение качества преподавания;

3) учет индивидуальных знаний и потребностей слушателей при организации учебного процесса.

Система входного-выходного контроля знаний руководите­лей, в том числе слушателей, позволяет выполнить следующие функции:

• проводить сбор информации о знаниях слушателей на уровнях понимания и осмысления;

• подбирать и использовать удобную для этой цели методи­ку сбора формации;

• обеспечивать проведение опроса слушателей, по крайней мере 2 раза: до начала обучения и по его окончании;

• фиксировать ответы слушателей на каждый вопрос;

• фиксировать время, затрачиваемое на обдумывание во­просов;

• хранить нужную информацию;

• обеспечивать удобный доступ к информации;

• проводить обработку полученной информации с целью оценки процесса обучения;

• подготавливать специальные формы и таблицы для переда­чи информации подразделениям, обеспечивающим учебный процесс.

Процедуры фиксации знаний могут проводиться как в инди­видуальном режиме на персональных ЭВМ, так и в групповом — фронтальным способом с использованием слайдов и шрайбпроектора. Но в том и другом случае обработка полученных резуль­татов производится на персональном компьютере. Для этого имеется специальное программное обеспечение.

В результате обработки и анализа данных выдаются следую­щие виды информации:

• гистограммы уровня знаний по экономике и управлению, включая правовой минимум;

• группировочные таблицы зависимости уровня знаний от параметров опрошенных руководителей, таких, как воз­раст, стаж работы, базовое образование, отношение к на­роднохозяйственным комплексам или виду деятельности.

Самовыражение и самоутверждение. После ряда процедур ин­дивидуальной работы этот этап проходит в атмосфере хорошего знакомства участников друг с другом и является продолжением их групповой работы в виде дискуссии. Процесс начинается с просмотра видеозаписи действий и пове­дения участников на этапах А и В: самоопределения, самопред­ставления, самопредъявления и диагностической игры.

После просмотра происходит обсуждение увиденного, т.е. рефлексия своего поведения и действий. Затем участникам раз­даются два идентичных комплекта карточек, на каждой из кото­рых названо одно понятие из области управления, экономики, социального устройства общества или качеств руководителя. Какой круг понятий используется, для самих участников значе­ние имеет, а для целей и результатов самой процедуры — нет. Важно не то, что обсуждается, а то, как каждый участник заяв­ляет о своей позиции, насколько убедительно и выразительно излагает свои мысли. Темп также имеет значение.

На обсуждение понятия отводится 3 мин, в течение которых два участника, имеющие одинаковые карточки, должны высту­пить в форме «контр-вью». Идет или своеобразное «перетягива­ние каната», или развитие позиции одного другим. Но продол­жение всегда очень отличается от начала ввиду разной субъек­тивной и эмоциональной окраски[5;c. 263].

Процесс самовыражения и самоутверждения, происходящий в условиях достаточного знакомства участников между собой, как бы обобщает все то, что было на предыдущих этапах, интегрирует впечатление, мысли, отношения и позиции участников без осо­бой видимой цели, но исключительно на интересе к происходящему. В этом процессе цель процедуры не задана, а лишь два-три простых правила поведения во время дискуссии, состоящей из микродискуссий по отдельным понятиям. И вот эта свобода от внешней цели, задания и какого-либо принуждения прийти к че­му-либо заранее определенному создает высокую степень непри­нужденности поведения и высказывания участников.

На этой стадии всем участникам диагностического процесса предоставляется последний шанс проявить себя, заявить о своей позиции, найти сторонников и заработать необходимое число очков для авторитета в качестве партнера или лидера.

Выбор партнеров и лидера. После завершения дискуссии и проявления всех позиций по кругу злободневных вопросов каж­дому участнику предлагается выбрать тех, кого он хотел бы ви­деть своими партнерами, с кем хотел бы работать и учиться в одной команде, а также того, кого считает своим лидером, под руководством которого хотел бы работать.

Для выполнения процедуры участникам раздаются три спе­циальные булавки с круглыми головками, две из которых име­ют одинаковый цвет (например, желтый), а третья — другой (например, красный). После этого все участники группы (не более 36 человек) прикалывают простыми булавками свои ви­зитки к стенду, после чего он переворачивается обратной сто­роной к участникам.

Им предлагается проголосовать своими булавками следующим образом. Две одинаковые булавки каждый из них должен воткнуть в одну или две визитки тех, кого он хотел бы иметь своими парт­нерами, а третью — в ту визитку, хозяина которой он считает сво­им лидером. Все три булавки он может воткнуть в свою визитку. На этот случай предусмотрено, что при подсчете голосов не учи- „| тывается один комплект булавок (две желтых — партнерство и од- I на красная — лидерство). Число полученных таким образом голо­сов учитывается при подсчете рейтинга руководителя.

Собеседование в экспертной комиссии. Это завершающий и весьма важный этап конкурсного отбора слушателей, поскольку он в какой-то степени является коррекцией оценок, выставленных в результате использования машинных тестов.

Данная процедура была также разработана постоянно действующим творческим коллективом по конкурсному отбору. Со­гласно представлениям коллектива она должна была включать мнения экспертов об общей эрудиции кандидата, его ориента­ции в проблемах перестройки экономики и управления, отно­шении к трудовому коллективу, которым он управляет, человеческих качествах, о степени перестройки мышления и психо­логии кандидата в связи с требованиями времен, стиле руково­дства, об ораторских способностях, способностях отстаивать и аргументировать свою позицию, профессиональных знаниях в области экономики и управления.

Для удобства сравнения всех кандидатов был разработан опросник эксперта, включающий перечень вопросов по наи­более актуальным проблемам экономики. Вопросник состав­лен на базе исследований, проведенных ведущими учеными Института социологии Академии наук. Наряду с этим каждо­му кандидату задавали вопросы, зависящие от содержания его конкретной деятельности.

Экспертная комиссия формировалась с тем расчетом, чтобы в ней были представлены специалисты во всех областях, связан­ных с управлением и экономикой: планирование, управление, экономика, научно-технический прогресс, хозяйственное право, психология управления, социология, информатика, физическая культура, обучение кадров. Всего в комиссию должно входить около 20 экспертов.

Процедура проведения экспертного опроса. Процедура разрабо­тана сотрудниками творческого коллектива с учетом научных и практических исследований в области оценки кадров, проводи­мых как в стране, так и за рубежом, а также на основе практи­ческого опыта работы с данным контингентом руководящих кадров в Академии. Кандидаты в слушатели оценивались по трем направлениям: мотивация поступления слушателя в Академию, ответы на во­просы экспертов и общее впечатление (по десятибалльной шка­ле — от 1 до 10 по возрастающей значимости).

В начале опроса слушателю предоставлялась возможность выступить перед членами комиссии с трехминутной речью, в которой он должен был высказать мотивы поступления в Ака­демию, описать проблемы, стоящие перед ним как руководите­лем в связи с перестройкой, круг своих интересов в учебе и на­учных исследованиях и по возможности назвать тему дипломной работы, которая членами экспертной комиссии заносилась в первую графу опросного листа «Мотивация».

Затем члены экспертной комиссии в течение 7 мин задавали вопросы кандидату. Оценка ответов заносилась в следующую графу «Ответы».

В конце опроса каждого кандидата, на который отводилось в общем до 10 мин, эксперты проставляли конечную оценку за общее впечатление, которое оставил кандидат: умение держаться, аргументировать свои высказывания, выступать и говорить; общий культурный уровень; ориентацию в современных проблемах управления не только своей отрасли или региона, но в стране и за рубежом.

**Особенности систем управления персоналом в фирмах иностранных государств**

Кадровая политика в американских фирмах обычно строится на более или менее одинаковых принципах.

Общими критериями по подбору кадров являются образование, практический опыт работы, психологическая совместимость, умение работать в кол­лективе. Руководящие кадры в фирме назначаются. Особое внимание уделяется обес­печению фирмы квалифицированными рабочими кадрами таких профессий, как налад­чики, инструментальщики, ремонтный персонал. Существует нехватка квалифициро­ванного персонала в нижнем звене: старших мастеров и мастеров. Это обусловлено вы­сокими требованиями и ответственностью, недостаточным моральным и материальным стимулированием, нежеланием квалифицированных рабочих занимать должности мас­тера, повышением требований к этой работе в области техники и человеческого фактора[3; c.24].

Условия труда. Внедрение автоматизации в производстве внесло существенные из­менения условий труда персонала:

замена жестких перечней профессий и должностных инструкций более широки­ми, приемлемыми и удобными для работников;

уменьшение объема работы в центральных службах и сокращение администра­тивного аппарата;

переход на гибкие формы оплаты труда;

объединение инженеров, ученых и производственников в сквозные (от конструи­рования до изготовления изделий) коллективы - проектно-целевые группы.

Большое значение в разработке кадровой политики имеют принципы и требования, предъявляемые к работникам, принимаемым на работу.

Американские фирмы, использующие традиционные принципы отбора кадров при приеме на работу, основное внимание уделяют специализированным знаниям и про­фессиональным навыкам.

Фирмы ориентируются на узкую специализацию менеджеров, инженеров и уче­ных. Американские специалисты, как правило, профессионалы в узкой области зна­ний, и поэтому продвижение их по иерархии управления происходит только по вер­тикали, что означает, к примеру, что финансист будет делать карьеру только в этой области. Это ограничивает возможности продвижения по уровням управления, обу­словливает текучесть управленческих кадров, их переход из одной фирмы в другую.

При приеме на работу все кандидаты проходят тестирование для выявления профес­сиональной подготовки. Обычно каждая фирма разрабатывает свои критерии отбора и порядок найма работников. После приема на работу проводится процедура введения в должность, когда работника знакомят с его обязанностями по инструкциям, соответст­вующим его узкой специализации, деятельностью фирмы в целом и ее организацион­ной структурой.

В американских фирмах увольнение персонала, включая менеджеров, всегда сопро­вождается серией оценочных и воспитательных приемов, за исключением экстремальных ситуаций (воровство, мошенничество, очевидное нарушение порядка). Оценка ка­ждого работника проводится один или два раза в год. Результаты проведенной оценки обсуждаются работником и его начальником и подписываются ими. Они содержат пе­речень недостатков в работе и путей их ликвидации, а также, в случае необходимости, предупреждение об увольнении или о том, что дальнейшее пребывание в должности зависит от улучшения работы.

Окончательное решение об увольнении работника принимает руководитель на два-три уровня выше непосредственного начальника. Если увольняемый является членом профсоюза, то причины увольнения обсуждаются с представителями профсоюза в со­ответствии с трудовым соглашением. Работник в любом случае может обжаловать ре­шение об увольнении на более высоком уровне руководства или через суд. В некото­рых фирмах имеются комиссии по трудовым спорам, которые разбирают жалобы ра­ботников в связи с увольнением. В состав таких комиссий входят как представители администрации, так и рабочие.

В большинстве фирм в современных условиях преобладает тенденция к сокращению числа работников функциональных служб в процессе реорганизации фирмы в целом. Например, компании “Fоrd” и “Сhrysler” сократили примерно 40% работников функ­циональных служб. Наряду с сокращением численности административного персонала была перестроена система информационных потоков и процедур принятия решений.

В Японии существует своя специфика в управлении персоналом, которая основыва­ется на следующих особенностях: наем работников пожизненный или на длительный срок; повышение зарплаты с выслугой лет; участие работников в профсоюзах, которые создаются на фирме.

Можно выделить следующие основные принципы японского типа управления:

переплетение интересов и сфер жизнедеятельности фирм и работников, высокая зависимость работника от своей фирмы, предоставление ему значительных социальных гарантий и благ в обмен на преданность фирме и готовность защищать ее интересы;

приоритет коллективного начала перед индивидуальным, поощрение кооперации людей внутри фирмы, в рамках разного рода небольших групп, атмосфера равенства между работниками независимо от занимаемых постов;

поддержание баланса влияния и интересов трех основных сил, обеспечивающих функционирование фирмы: управляющих, специалистов и инвесторов (акционеров);

формирование партнерских связей между фирмами - деловыми партнерами, в том числе между поставщиками и покупателями продукции.

Таким образом, система управления персоналом в Японии предполагает гарантии занятости, подготовку новых работников, оплату труда в зависимости от стажа работы, гибкую систему зарплаты.

Гарантированная занятость обеспечивается в Японии в определенной степени сис­темой пожизненного найма, которая распространяется на работников до достижения ими 55-60 лет. Эта система охватывает примерно 25-30% японских рабочих, занятых в крупных фирмах. Однако в случае резкого ухудшения финансового положения япон­ские фирмы все равно проводят увольнения; по поводу гарантий занятости официаль­ных документов нет. Тем не менее, считается, что гарантированная занятость, предос­тавляемая японскими фирмами своим работникам, лежит в основе тех успехов, кото­рых им удалось добиться в области повышения производительности труда и качества продукции, в обеспечении лояльности работников по отношению к своей фирме.

В японских фирмах придерживаются мнения, что руководитель должен быть спе­циалистом, способным работать на любом участке фирмы. Поэтому при повышении квалификации руководитель отдела или подразделения выбирает для освоения новую сферу деятельности, в которой он раньше не работал.

Фирмы в качестве критерия применяют совмещение профессий, способность рабо­тать в коллективе, понимание значения своего труда для общего дела, умение решать производственные проблемы, увязывать решение различных задач, писать грамотные записки и чертить графики.

Обычно кандидаты проходят предварительную проверку способности работать в полуавтономных коллективах.

В большинстве фирм прием на работу предполагает знакомство работника с описани­ем предполагаемых рабочих функций, прав и ответственности. Если конкретная работа, под которую принимается работник, не включена в годовой план, то необходимо ее обоснование, в соответствии с которым предлагаемая должность должна быть квалифи­цирована отделом кадров для ее включения в существующую систему оплаты труда.

Подбор кадров начинается после того, как предложения по новой должности ут­верждены высшим руководством. Отдел кадров помогает руководителю подразде­ления, где объявлена вакансия, подобрать кандидатуры работников. Обычно он под­готавливает короткий список кандидатов, которые подходят по квалификации к данной должности. В некоторых фирмах обязательным считается включение в спи­сок кандидатов работников других подразделений своей фирмы. Набор кандидатов со стороны осуществляется через рекламу, личные связи, профессиональные фирмы по найму, имеющие электронные базы данных. Кандидаты, включенные в список, обычно проходят через серию интервью с будущими руководителями (на два-три уровня вверх), коллегами и, при необходимости, с подчиненными. Результаты ин­тервью обобщаются и дополняются рекомендациями. Окончательный выбор делает непосредственный руководитель. Девиз “Nissan” "Предприятие - это кадры" в сжатой форме отражает кадровую политику японских компаний.

В управлении персоналом можно выделить три взаимосвязанных подхода, выте­кающих из экономических и организационных теорий.

Первый подход связан с формированием человеческого капитала. Он основан на стремлении организации развивать свой собственный трудовой потенциал, а не наби­рать людей со стороны. Этот подход является вариацией философии "создать или ку­пить": одни компании считают более экономичным покупать, чем производить ком­плектующие компоненты для своего изделия, другие компании предпочитают купить готовый талант на стороне, чем вложить деньги в его подготовку и развитие.

Данная стратегия имеет свои положительные и отрицательные моменты. В условиях высококонкурентных внешних рынков труда организации выгоднее (во избежание по­тери работника) устанавливать работнику высокую заработную плату за дополнитель­ную квалификацию. В данном случае организация оплачивает работнику новые навы­ки, позволяющие приобретать и накапливать опыт. Таким образом, для работника опыт - это подарок от организации за снижение текучести кадров, ибо издержки на опыт -это дополнительное обучение.

Второй подход связан с использованием в управлении персоналом факторов, моти­вирующих работодателя к поиску на внешнем рынке труда рабочей силы оптимального профессионального профиля. Нужно при этом учитывать, что привлечение рабочей си­лы внешнего рынка связано с определенными ограничениями. Так, необходимы опре­деленные затраты на отбор кадров, существуют определенные препятствия в результа­те деятельности профсоюзных ассоциаций, конъюнктура рынка может снизить пред­ложение квалифицированной рабочей силы, требующейся для данной организации. В этих условиях использование внешнего трудового рынка увеличивает издержки, связанные с наймом работников.

В результате этого организации становится выгоднее развивать рабочую силу на ос­нове создаваемых ею самой правил. Внимание уделяется удержанию квалифицирован­ных и опытных работников при высоких требованиях к каждому рабочему месту. Те­кучесть кадров и их отсутствие на рабочих местах рассматриваются как дорогостоящие последствия использования внешнего рынка труда.

Третий подход опирается на концепцию преданности организации, что приводит к созданию поведенческой модели организации. В данном случае степень вовлечения со­трудников в ее деятельность такова, что они идентифицируются с организацией. Эко­номические отношения между работником и работодателем подкрепляются контракта­ми между сотрудниками и организацией, в которых определяется заработная плата, другие экономические параметры, устанавливающие ответственность и ограничиваю­щие злоупотребление властью. Но при этом включаются психологические факторы, например, добросовестность работника, определенность задания и его зависимость от исполнения, личные ценности и ценности фирмы, индивидуальные и групповые отно­шения и т.д.

Такое сочетание экономических и психологических параметров имеет целью включить в обязанности работника ответственность за результаты исполнения в об­становке высокого к нему доверия. Если управленческая философия организации за­ключается в "добросовестном ежедневном труде за определенную дневную плату", ее "психологический контракт" с работниками будет характеризоваться наличием боль­шого количества "синих воротничков. Если ее философия заключается в обеспечении значимого и вознаграждаемого труда, она будет больше инвестировать в развитие ра­бочих. Система управления персоналом "сверху вниз" централизует решения по от­бору, оценке, поощрению и развитию; система управления "снизу вверх" распределя­ет решения по всем уровням.

Система человеческих ресурсов, направленная на групповое исполнение, будет учи­тывать в процессе отбора социальную совместимость. Она также будет использовать сориентированную на группу систему оценки и предоставлять поощрения, приемлемые для группы как единого целого.

Американские предприниматели тяготеют в основном к индивидуальному подходу, в то время как японские отдают предпочтение концепции команды.

Сочетанием трех рассмотренных подходов формируются две зарубежные модели управления персоналом (**Приложение 4**).

Как видно из таблицы, американская модель управления организацией приспосаб­ливается к внешним обстоятельствам, изменение которых ведет к изменению деятель­ности организации в целом. В японской модели управления важнейшие механизмы из­менений связаны с внутренними механизмами размещения рабочей силы.

#### Литература

1. Герчикова И.Н. Менеджмент. - М.: ЮНИТИ, 2000. - 501 с.

2. Глухов В.В. Менеджмент. - Спб: Спец. Литература, 1999. - 700 с.

3. Егоршин А.П. Управление персоналом. - Нижний Новгород: НИМБ, 2001. - 720 с.

4. Управление персоналом организации. - М.: ИНФРА-М, 1998. - 512 с.

5. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом. - М.: ЮНИТИ, 2001. - 446 с.

# **Приложение 1.**

# Методы оценки персонала

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Название метода | Краткое описание метода | Результат |
| Источниковедческий (биографический) | Анализ кадровых данных, листок по учету кадров, личные заявления, автобиография, документы об образовании, характеристика | Логические заключения о семье, образовании, карьере, чертах характера |
| Интервьюирование (собеседование) | Беседа с работником в режиме «вопрос – ответ» по заранее составленной или произвольной схеме для получения дополнительных данных о человеке | Вопросник с ответами |
| Анкетирование (самооценка) | Опрос человека с помощью специальной анкеты для самооценки качеств личности и их последующего анализа | Анкета «Вакансия» |
| Социологический опрос | Анкетный опрос работников разных категорий, хорошо знающих оцениваемого человека (руководители, коллеги, подчиненные) и построение диаграммы качеств личности | Анкета социологической оценки, диаграмма качеств |
| Наблюдение | Наблюдение за оцениваемым работником в неформальной обстановке (на отдыхе, в быту) и в рабочей обстановке методами моментных наблюдений и фотографии рабочего дня | Отчет о наблюдении |
| Тестирование | Определение профессиональных знаний и умений, способностей, мотивов, психологии личности с помощью специальных тестов с последующей их расшифровкой с помощью “ключей” | Психологический портрет |
| Экспертные оценки | Формирование группы экспертов, определение совокупности качеств и получение экспертных оценок идеального или реального работника | Модель рабочего места |
| Критический инцедент | Создание критической ситуации и наблюдение за поведением человека в процессе ее разрешения (конфликт, принятие сложного решения, поведение в беде, отношение к вину, женщинам и т.д.) | Отчет об инценденте и поведении человека |
| Деловая игра | Проведение организационно-деятельностной игры, анализ знаний и умений, ранжирование игроков по их ролям и оценка способности работы в малой группе | Отчет об игре. Оценка игроков и их ролей |
| Анализ конкретных ситуаций | Передача работнику конкретной производственной ситуации с заданием проведения анализа и подготовки предложений по ее разрешению в форме доклада | Доклад с альтернативами решения ситуации |
| Ранжирование | Сравнение оцениваемых работников между собой другими методами и расположение по выбранному критерию в порядке убывания или возрастания рангов (мест в группе) | Ранжированный список работников (кандидатов) |
| Программированный контроль | Оценка профессиональных знаний и умений, уровня интеллекта, опыта и работоспособности с помощью контрольных вопросов | Карта програмированного контроля, оценка знаний и умений |
| Экзамен (зачет, защита бизнес-плана) | Контроль профессиональных знаний и умений, предусматривающий предварительную подготовку оцениваемого по определенной дисциплине (кругу проблем) и выступление перед экзаменационной комиссией | Экзаменационный лист с оценками, бизнес-план |
| Самоотчет (выступление) | Письменный отчет или устное выступление руководителя или специалиста перед трудовым коллективом с анализом выполнения плана работы и личных обязательств | Письменный отчет |
| Комплексная оценка труда | Определение совокупности оценочных показателей качества, сложности и результативности труда и сравнение их с предыдущим периодом или нормативом с помощью весовых коэффициентов | Таблица оценки труда |
| Аттестация персонала | Комплексный метод оценки персонала, использующий другие методы (интервью, анкетирование, наблюдение, тестирование, экспертных оценок и др.) для определения аттестационной комиссией соответствия кандидата вакантной или занимаемой должности, и последующего анализа ответов для определения потенциала человека | Анкета “Аттестация”, протокол аттестационной комиссии, приказ директора |

**Приложение 2.**

Классификация факторов, учитываемых при проведении оценки результативности труда

|  |  |
| --- | --- |
| Факторы | Содержание факторов |
| Естественно-биологические | Пол  Возраст  Состояние здоровья  Умственные способности  Физические способности  Климат  Географическая среда  Сезонность и др. |
| Социально-экономические | Состояние экономики  Государственные требования, ограничения и законы в области труда и заработной платы  Квалификация работников аппарата управления  Мотивация труда  Уровень жизни  Уровень социальной защищенности и др. |
| Технико-организационные | Характер решаемых задач  Сложность труда  Состояние организации производства и труда  Условия труда (санитарно-гигиенические, эргономические, эстетические и др.)  Объем и качество получаемой информации  Уровень использования научно-технических достижений и др. |
| Социально-психологические | Отношение к труду  Психофизиологическое состояние работника  Моральный климат в коллективе и др. |
| Рыночные | Развитие многоукладной экономики  Уровень и объем приватизации  Конкуренция  Самостоятельный выбор системы оплаты труда  Либерализация цен  Акционирование организаций  Инфляция  Банкротство  Безработица и др. |

**Приложение 3.**

Примерный перечень показателей

|  |  |
| --- | --- |
| Должности | Перечень показателей - критериев оценки результативности труда |
| Руководитель организации | Прибыль  Рост прибыли  Оборот капитала  Доля на рынке |
| Управляющий банком | Объем кредитов и их динамика  Рентабельность  Качество кредитных операций  Количество новых клиентов |
| Линейные руководители (начальники производств, цехов, мастера) | Выполнение плановых заданий по объему и номенклатуре  Динамика объема производства  Динамика производительности труда  Снижение издержек производства  Количество рекламаций и их динамика  Удельный вес бракованных изделий и их динамика  Величина простоев  Потери от простоев  Коэффициент текучести кадров |
| Начальник финансового отдела | Прибыль  Оборачиваемость оборотных средств  Уровень сверхнормативных запасов оборотных средств |
| Руководитель службы управления персоналом | Производительность труда и ее динамика  Снижение нормативной трудоемкости производимой продукции  Удельный вес технически обоснованных норм  Уровень зарплаты на единицу продукции и его динамика  Коэффициент текучести кадров и его динамика  Количество вакантных мест  Количество претендентов на одно вакантное место  Показатели по обучению и повышению квалификации персонала  Затраты на персонал в издержках производства (удельный вес и динамика) |
| Менеджер по персоналу | Количество вакантных мест в организации  Количество претендентов на одно вакантное место  Коэффициент текучести по категориям персонала и подразделениям |

**Приложение 4.**

Подходы к управлению персоналом

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Подход к управлению персоналом | Американская модель | Японская модель |
| 1. Подход “человеческий капитал” | Малые вложения в обучение  Сотрудника легче “купить”  Обучение конкретным навыкам  Формализованная оценка | Крупные вложения в обучение  Сотрудника нужно “растить”  Общее обучение  Неформализованная оценка |
| 2. Подход “рынок трудовых ресурсов” | На первом месте внешние факторы  Краткосрочный наем  Специализированная лестница продвижения | На первом месте внутренние факторы  Долгосрочный (пожизненный) наем  Неспециализированная лестница продвижения |
| 3. Подход “преданность организации” | Прямые контракты по найму  Внешние стимулы  Индивидуальные рабочие здания  Жесткая модель служебной карьеры | Подразумеваемые контракты  Внутренние стимулы  Групповая ориентация в работе  Сложная лестница продвижения (“змея”) |