Содержание

Введение

1. Управление персоналом в системе современного менеджмента

1.1 Парадигмы управления персоналом в XX в.

1.2 Эволюция форм совместной деятельности и становление кадрового менеджмента

1.3 Основные типы профессиональной культуры кадрового менеджмента

1.4 Кадровый менеджмент: вызовы XXI в.

2. Оценка персонала

3. Неэффективность управление персоналом

Заключение

Список использованной литературы

## Введение

Менеджер по персоналу - профессия молодая. Как разновидность деятельности менеджера она зародилась в конце прошлого века. Появление специалистов по работе с персоналом, имеющих подготовку в области промышленной социологии и психологии, означало подлинную революцию в традиционных формах кадровой работы. Если до этого кадровая работа была функцией линейных руководителей различного уровня и ранга, а также работников (и руководителей) кадровых служб, занимающихся учетной, контрольной и распорядительской (администраторской) деятельностью, то возникновение управленческой (штабной) функции, связанной с обеспечением должного уровня кадрового потенциала организации, существенным образом расширило диапазон задач и повысило значение этого направления менеджмента. Именно с появлением управления персоналом как специализированной штабной деятельности в системе современного менеджмента связано становление кадрового менеджмента, который постепенно интегрирует и трансформирует сложившиеся формы кадровой работы. Важным этапом этого процесса стали асиммиляция идей системного подхода, разработка различных моделей организации как системы - не только функционирующей, но и развивающейся, - на основе которых сформировался новый подход в кадровом менеджменте - управление человеческими ресурсами.

Актуальность темы. Мировой опыт развития менеджмента свидетельствует о том, что в целом проблема налаживания эффективного антикризисного управления на предприятиях сложна в практическом отношении и требует серьезнейшей проработки в методическом плане. В период системной трансформации в России эта проблема стала практически ключевой определяющей реальное выживание производственного сектора нашей экономики. В связи с этим изучение причин банкротства предприятий и особенностей антикризисного управления в России в современных условиях не только актуально но и жизненно важно для выживания и функционирования предприятий и организаций.

Осуществление радикальных социально-экономических и политических реформ, как правило, связано с определенной дегуманизацией отношений между людьми, включенными в различные системы управления. Ситуация в России - не исключение. Тем не менее, преодоление возникающих на этом этапе кризисов невозможно без отказа от игнорирования проблем отношения с персоналом, от желания манипулировать кадрами. И все более управление персоналом признается одной из наиболее важных сфер жизни организации, способной многократно повысить ее эффективность, а само понятие "управление персоналом" рассматривается в достаточно широком диапазоне: от экономико-статистического до философско-психологического.

Управление персоналом в нашей стране испытывает сейчас сильное влияние обыденного сознания. Это проявляется в попытках управленцев ограничить знания об объекте управления только своим жизненным опытом, упрощенно воспринимать персонал только как фактор производства, причем не ведущий, а вспомогательный и легко заменяемый, в предпочтении солидным фундаментальным знаниям и достижениям гуманитарных наук многочисленных рецептов популяризаторов собственного опыта или компиляторов чужих идей, в некритическом и нетворческом заимствовании опыта управления иными, часто зарубежными системами для управления своими.

Целью данной работы является рассмотрение и анализ оценки от неэффективного управления персоналом предприятия.

Задача:

рассмотрение теоретическое управление персоналом

дать оценку потери управления персоналом

проанализировать неэффективное управление персоналом

## 1. Управление персоналом в системе современного менеджмента

## 

## 1.1 Парадигмы управления персоналом в XX в.

В становлении кадрового менеджмента как профессиональной деятельности на протяжении XX столетия достаточно четко выделяются периоды, связанные с выдвижением принципиально новых идей, доктрин и подходов в кадровой работе. В период между Первой и Второй мировыми войнами, апеллируя главным образом к опыту развитых стран Запада, обычно говорят о двух основных подходах в работе с персоналом:

доктрине научного управления, или научной организации труда;

доктрине человеческих отношений.

Если первая доктрина акцентировала внимание на использовании методов оптимизации организационных, технических и социальных компонентов производственных систем, то вторая доктрина стремилась раскрыть значение морально-психологических и социально-организационных факторов в эффективном функционировании персонала организаций.

Гораздо сложнее дать одномерную классификацию для подходов, применявшихся в работе с персоналом во второй половине XX в. Появление множества школ (в том числе национальных) в области кадрового менеджмента, взаимный обмен опытом делают весьма сомнительной однозначную классификацию этих подходов. Скорее, можно говорить о парадигмальной направленности происходящих "тектонических" сдвигов в доминирующих концептуальных схемах управленческого мышления. Проникновение идей гуманистической психологии, образцы предпринимательского героизма, максимальное вовлечение персонала в дела фирмы, демократизация стиля организационного поведения и делегирование ответственности, качество продукции, услуг и рабочей среды персонала, инвестирование в человеческий капитал, многофункциональные рабочие и управленческие команды - таков неполный перечень ключевых характеристик упомянутых изменений. Их природа - в трансформации форм организации совместной деятельности в XX в.

## 1.2 Эволюция форм совместной деятельности и становление кадрового менеджмента

Становление форм совместной творческой деятельности связано с трансформацией исторически ей предшествующих форм организации совместной деятельности: совместно-последовательной, совместно-взаимодействующей, совместно-индивидуальной. Именно в такой последовательности в XX в., как показывает опыт менеджмента различных организаций в развитых странах, происходит развитие основополагающих форм совместной творческой деятельности. Этот процесс, если его рассматривать в рамках организационно-культурного подхода, можно интерпретировать как фазы становления *партиципативной организационной культуры,* а те трансформации, которые претерпевали *бюрократическая, органическая* и *предпринимательская культуры,* последовательно генерировали парадигмы кадровой работы в менеджменте капиталистических стран.

Негативные социальные последствия подобного рода рационализации, несмотря на достигаемый, особенно в кризисных ситуациях (в первую очередь, в условиях войн), рост производительности труда за счет внедрения элементов его научной организации, стали очевидны уже во второй половине 20-х гг. и породили серию социальных экспериментов (хоторнские исследования Э. Мэйо). Гуманизация трудовых отношений, вовлечение работников в обсуждение вопросов, касающихся их производственной деятельности, использование позитивных эффектов групповой самоорганизации - таковы важнейшие принципы *доктрины человеческих отношений.* Ее реализация впервые придала наемному работнику статус (хотя и неравноправного) партнера во взаимоотношениях с менеджером и хозяином предприятия, когда необходимо было урегулировать сложнейшие социальные и трудовые вопросы. Гарантией этого стиля взаимоотношений могла стать только коллективистская солидарность трудящихся, находящая институциональное выражение в деятельности профессиональных союзов[[1]](#footnote-1).

Коллективистская по своей природе идеология профессионализма, свойственная массовым профессиям, к середине 50-х гг. стала тормозом на пути научно-технического прогресса, поскольку широкое внедрение технических нововведений вытесняло массовый малоквалифицированный труд. Стимулирование индивидуального профессионального развития за счет включения механизмов личной заинтересованности и персональной ответственности - такова специфика нового подхода в кадровом менеджменте, получившего распространение в развитых странах в 60-70-е гг. Его применение, в конечном счете, было нацелено на то, чтобы повысить предпринимательскую активность всех работников и сделать предприятие более конкурентоспособным.

Однако ориентация на потребительскую мотивацию работника, гипертрофия эгоистической морали вели к эрозии морально-психологического климата организации, снижая в целом эффективность ее деятельности. Поэтому в качестве противоядия естественным выглядел возврат (в той или иной форме) к коллективистским ценностям, обеспечивающим здоровую атмосферу в организациях, где работники, объединяемые во временные и постоянные рабочие группы, занимаются сложно организованной совместной деятельностью. В условиях глубокого структурного кризиса 70-х гг. созидание оптимальной, с точки зрения решения, как правило, неординарных проблем, формы организации для таких рабочих групп стало самоценной задачей. Социальное и культурное творчество самих работников, их непосредственное участие в самоорганизации и самоуправлении совместной деятельностью, взаимный контроль, взаимопомощь и взаимозаменяемость, проясненность общих ценностей и целей, определяющих поведение каждого члена команды, коллективная ответственность за результаты и высокую эффективность работы, всемерное развитие и использование индивидуального и группового потенциалов - таковы слагаемые нового подхода в кадровом менеджменте 80-90 гг., получившего название team management - *командный менеджмент.*

Таким образом, можно говорить о четырех основных парадигмах в кадровом менеджменте в XX в.:

доктрина научной организации труда;

доктрина человеческих отношений;

доктрина контрактации индивидуальной ответственности;

доктрина командного менеджмента.

Причем последняя парадигма представляет собой органичный синтез последовательных трансформаций, исторически предшествующих партиципативной организационной культуре других организационных культур.

И с этой точки зрения отсутствие в той или иной национальной или корпоративной организационной культуре исторически предшествующих и модернизированных элементов всех трех организационных культур - бюрократической, органической и предпринимательской - делает весьма проблематичной полноценную реализацию доктрины командного менеджмента в силу недостаточно эффективной организации деятельности, неадекватного морально-психологического настроя или (и) низкого уровня профессионализма.

Эта детерминированность степенью зрелости национальной и корпоративной организационной культуры применения передовых способов кадрового менеджмента в управлении персоналом объясняет, в частности, невозможность искусственного перенесения даже самого эффективного инструментария кадровой работы в практику отечественных кадровых служб.

## 1.3 Основные типы профессиональной культуры кадрового менеджмента

При доминировании *бюрократической организационной культуры* менеджер по персоналу в своей деятельности склонен руководствоваться следующими стереотипами:

работники - прирожденные лентяи, пассивны и нуждаются в манипулировании и контроле со стороны организации, поэтому менеджер, несущий ответственность за функционирование персонала организации, должен уделять особое внимание стимулированию работы подчиненных;

для работников побудительным мотивом в первую очередь является экономический интерес, поэтому следует делать все для того, чтобы обеспечить им максимальный доход;

организационная структура должна быть спроектирована таким образом, чтобы контролировать желания работников и в максимальной степени нейтрализовать возможные последствия их непредсказуемых действий;

поскольку работники по своей натуре склонны противодействовать целям, предписываемым организацией, и в основном не способны на жесткий самоконтроль и самодисциплину, необходим надежный внешний контроль за их деятельностью, чтобы обеспечить достижение поставленных руководством целей;

на руководящую работу могут выдвигаться те немногие работники, которые способны к самоконтролю и имеют высокую мотивацию, целеустремленны и честолюбивы.

При доминировании *органической организационной культуры* менеджер по персоналу в своей деятельности, как правило, руководствуется следующими стереотипами[[2]](#footnote-2):

работники озабочены в основном социальными нуждами и обретают чувство самоидентичности только во взаимоотношениях с другими людьми;

рационализация производства и узкая специализация приводят к тому, что смысл своей производственной деятельности работники видят не в самой работе, а в социальных отношениях, которые складываются в процессе труда;

работники в большей степени склонны реагировать на воздействие своих товарищей, чем на инициативы начальства;

высокий уровень сплоченности делает групповое мнение основным источником морального авторитета для членов трудового коллектива;

работники склонны положительно реагировать на инициативы начальства, когда оно учитывает социальные потребности своих подчиненных и, в первую очередь, потребность в общественном признании.

В случае преобладания *предпринимательской организационной культуры* менеджер по персоналу руководствуется такими стереотипами:

работники интересуются только своими личными целями. Они равнодушны к специфическим задачам организации, помимо такой универсальной цели, как достижение максимальной прибыли. Поэтому с ними лучше не обсуждать эти задачи, дабы не вызвать излишнего сопротивления при их реализации;

лучший способ заставить организацию работать - нанять настойчивых, агрессивно настроенных людей и постараться сохранить контроль над ними в условиях постоянно меняющейся внешней среды. Не исключено, что в этой агрессивной среде детальная проработка задач организации окажется бессмысленным делом, поскольку решающим фактором является инициатива самих работников;

наиболее эффективный способ мотивации работников - вызов, который открывает хорошую возможность для их самореализации. При этом вызов должен быть соразмерен потенциалу работников, а менеджеру следует предусмотреть в случае успеха достойное вознаграждение;

властные полномочия редко кому-нибудь делегируются из-за опасений возможной ошибки. Работники свободны в своих действиях, пока делают "правильные" вещи;

ответственность не предписывается работникам, но она принимается на себя теми, кто готов при любых обстоятельствах выполнить свои обязательства, несмотря на сопряженный с этим риск. Именно эти качества особенно высоко ценятся в подчиненных, что создает в коллективе атмосферу повышенной тревожности и побуждает работников трудиться с полной самоотдачей, не глядя на часы;

для таких одержимых работой предприимчивых людей не имеют особого значения должности и звания, что дает менеджеру определенную свободу маневра при ограниченных финансовых ресурсах, позволяя особенно долго не мучиться над вопросом, чей вклад в общий результат был наибольшим.

При *партиципативной организационной культуре* менеджер по персоналу в своей деятельности исходит из того, что

подавляющее большинство работников готовы напряженно трудиться ради достижения целей, находящихся за пределами их личных интересов;

каждый индивидуум уникален, поэтому стандартные управленческие подходы не срабатывают, а должны быть сформулированы применительно к конкретному человеку и данной ситуации;

индивидуумы достаточно гибки для того, чтобы органично сочетать свои личные цели с целями команды, если сама команда ясно представляет себе, к чему она стремится;

взаимодополнительность способностей членов команды и общность основных ценностных установок обеспечивает полноценное использование индивидуальных навыков и умений при достижении общекомандных целей;

для координации усилий многих людей необходимы наличие осмысленной коммуникации между членами группы, незаурядные цели должны формулироваться таким образом, чтобы энергия команды могла быть конструктивно направлена на их достижение, требуются новый тип руководства и освоение новых умений и навыков всеми членами команды;

процесс командообразования предполагает активное участие всех членов команды в анализе проблем и перспектив, планировании совместных действий, оценке (и самооценке) полученных результатов и индивидуальных вкладов в общую работу.

## 1.4 Кадровый менеджмент: вызовы XXI в.

*Уникальное профессиональное ядро кадрового потенциала -* таково основное конкурентное преимущество любой компании, стремящейся упрочить свои позиции на глобальных рынках. В XXI в. эта максима, по оценке зарубежных аналитиков, обретет силу непреложного закона для успешного предпринимательства, поскольку приспособиться к непредсказуемым и нередко хаотическим переменам в рыночной среде может только высокомобильный, ориентированный на постоянное развитие персонал. Но, в свою очередь, это обстоятельство резко повысит требования ко всей кадровой работе в корпорациях. Интенсивные изменения в сфере человеческих ресурсов (в глобальном, региональном, национальном, демографическом, отраслевом, корпоративном, профессиональном и индивидуальном измерениях), судя по имеющимся тенденциям, приобретут революционный характер, и специалистов в области кадрового менеджмента ожидает радикальный сдвиг от сложившихся профессиональных ролевых стереотипов (администратора-бюрократа и управленца, придерживающегося реактивного стиля) к принципиально новым ролям: стратега, предпринимателя и маркетолога.

Наметившиеся на пороге нового тысячелетия изменения в корпоративном управлении, вызванные глобализацией рынков и структуры промышленности, сдвигами в архитектуре рабочих мест и демографии рабочей силы, ориентацией на высокие доходы собственников, быстрыми и непрерывными организационными и технологическими изменениями, являются стратегическими. Они охватывают не только бизнес в целом, но и организацию кадровой работы в корпорациях. Речь идет о следующих сдвигах в бизнесе:

от автономного самообеспечения - к безграничному партнерству;

от иерархических или (и) централизованных структур - к пластичным и децентрализованным структурам;

от патриархальных моделей управления - к делегированию полномочий;

от ориентации на большие объемы и низкую себестоимость - к ориентации на качество, быстроту и нововведения;

от безошибочной работы - к измеряемым ее усовершенствованиям;

от закрытой организационной системы - к открытой системе.

Кадровая стратегия на пороге XXI в. включает два исходных элемента: намерения и направления.

1. *Стратегические намерения.* Миссия специалиста по человеческим ресурсам в современной высококонкурентной среде - наращивать кадровый потенциал корпорации, чтобы реализовать ее бизнес-стратегию. Менеджер по персоналу становится своеобразным "калибратором мастерства", без участия которого не могут быть разработана и реализована никакая стратегия фирмы, а также правильно оценены достигнутые результаты. Обеспечить высокую конкурентоспособность фирмы без партнерства с человеческим капиталом становится все более трудным делом для руководства корпораций.

Как привлечь в корпорацию и удержать в ней ответственных, работоспособных, высококвалифицированных и талантливых людей? Над решением этой задачи и обязаны работать менеджеры по персоналу, которые призваны играть в корпорации роль "катализатора" в многомерных и долговременных кадровых процессах, обеспечивающих конкурентные преимущества фирме за счет уникальности человеческого потенциала и высокого уровня ответственности всех ее работников. Корпоративная культура порождает ответственность, а способности людей создают конкурентные преимущества. Поэтому менеджер по персоналу должен решать две стратегические задачи:

1) создавать конкурентные преимущества фирмы путем повышения уровня ответственности ее работников, используя для этого средства управления корпоративной культурой. Сильная корпоративная культура позволяет привлекать и удерживать таланты, а плоды их труда создают высокую репутацию фирме, притягивают новых потребителей и высококвалифицированных работников. Обновление и постоянная адаптация корпоративной культуры к динамичным условиям внешней среды нацелены на повышение качества условий труда, обеспечение обратной связи с работниками и потребителями. Этому служат проводимые семинары, форумы, фокус-группы, круглые столы, рекламные кампании. Вовлечение работников в маркетинговую деятельность корпорации способствует повышению у них инициативности и уровня профессиональной самооценки;

2) обеспечивать конкурентные преимущества фирмы путем наращивания ее человеческого потенциала, всемерно содействуя росту профессиональной компетентности работников. Сколь ни была бы притягательна корпоративная культура, однако разрыв между требованиями глобального рынка и потенциалом организации можно устранить главным образом за счет развития профессиональных навыков и умений у всего персонала корпорации. Развитие человеческих способностей, центрация на уровне профессиональной компетентности работников становится лейтмотивом деятельности не только кадровых служб, но и линейных руководителей. При этом одни компании включают вопросы повышения уровня компетентности персонала в качестве составных частей в любую разрабатываемую стратегию, другие - рассматривают эту проблему как возможность реализации специальной инициативной стратегии, органично дополняемой другими конкурентными стратегиями корпорации.

В любом случае успех зависит от того, насколько тщательно на основе диагностики, проводимой кадровыми специалистами и линейными руководителями, будут составлены индивидуальные планы развития, которые призваны устранить сложившийся разрыв между растущими профессиональными требованиями (не всегда легко эксплицируемыми, а не то, чтобы стандартизированными) и существующим уровнем компетентности каждого работника. Составление этих планов основывается на *моделях компетентности,* разрабатываемых для каждой должностной позиции.

При разработке этих моделей можно воспользоваться следующими подходами, каждый из которых имеет свои сильные и слабые стороны:

анализ деятельности наиболее выдающихся работников ("звезд"), который позволяет раскрыть секреты их мастерства, хотя полученная при этом модель слишком привязана к специфике данного вида деятельности и страдает излишне сложной архитектурой;

сравнительный анализ многих образцов деятельности работников облегчает обобщение опыта и построение достаточно простых моделей, однако является весьма трудоемким делом;

опрос экспертов приносит быстрые и статистически надежные результаты, но область применения их оказывается, как правило, ограниченной;

комбинирование моделей, заимствованных из других областей деятельности, дает возможность аккумулировать самый передовой опыт, однако он не всегда применим в рамках данной организации.

Таким образом, при построении моделей компетентности следует сочетать имеющиеся подходы, чтобы получить приемлемые средства кадрового менеджмента.

Модели компетентности, описывающие интеллектуальные и деловые качества работника, его навыки межличностной коммуникации, позволяют направлять развитие персонала в двух измерениях:

1) приспособление к сложившейся в организации культуре (готовность всех работников корпорации демонстрировать ожидаемое от них эффективное поведение, что обеспечивается единством взглядов на профессиональную этику, потребителя товаров и услуг, механизмы принятия управленческих решений, ответственность за качество продукции и услуг);

2) овладение знаниями, умениями и навыками, необходимыми для успешной работы в специализированной профессиональной сфере деятельности. Единство этих двух измерений достигается деятельностной интерпретацией организационной культуры, понимаемой как социальный механизм воспроизведения опыта, жизненно важного для успешного функционирования и развития организации.

2. *Стратегические направления.* Этот компонент стратегии раскрывает пути достижения стратегических целей корпорации. Но прежде чем выбирать путь, необходимо иметь ясный образ будущего организации. Структурированное видение будущего организации (доля продаж и позиции на рынках, организационная структура, технологии основной и вспомогательной деятельности, стиль менеджмента, доминирующие организационные культуры, маркентинговая политика, профессиональные и персональные характеристики кадрового потенциала) во многом предопределяет стратегические направления.

Однако обеспечить реализацию этих направлений в условиях растущей конкуренции на рынках высококвалифицированной рабочей силы - чрезвычайно сложная задача. Кадровые службы, если они желают ее эффективно решить, должны перестать функционировать как бюрократические структуры: им следует обрести черты маркетинговых организаций. Поэтому сдвиг в организационной культуре (от доминирования бюрократической - к предпринимательской) самой кадровой службы оказывается приоритетным стратегическим направлением ее деятельности.

Другое приоритетное направление - пересмотр сложившихся систем оплаты и стимулирования труда, а также системы занятости. Существующие системы ограничивают стратегическое мышление в сфере управления человеческими ресурсами, препятствуют успешной реализации современных кадровых стратегий, поскольку лимитируют свободу маневра менеджера по персоналу.

Третье приоритетное направление - сокращение издержек, обусловленных как неэффективным использованием имеющегося кадрового потенциала, так и избыточными трудовыми ресурсами в корпорации. Кроме того, кадровые службы своей традиционной манерой организации работы сами являются причиной излишних издержек. Налаживание эффективного взаимодействия со структурными подразделениями корпорации является определенной гарантией сокращения таких издержек.

В целом, превращение кадровых служб корпорации из административной, занятой повседневной рутинной деятельностью, подсистемы поддержки других - "основных" - структурных подразделений в надежного делового партнера внутри организации и за ее пределами представляет собой магистральное стратегическое направление развития кадрового менеджмента на пороге XXI в. Успешность такой трансформации в немалой степени зависит от создания соответствующей институциональной инфраструктуры в национальном масштабе. Ее основными элементами могли бы стать:

общефедеральная сервисная служба, обеспечивающая многопрофильную и междисциплинарную поддержку кадровым службам организаций различных форм собственности в освоении новых кадровых технологий, получении необходимой кадровой информации, налаживании деловых контактов, в том числе и с зарубежными партнерами;

получившее официальное признание профессиональная организация работников кадровых служб, в рамках которой регулировался рынок труда и услуг представителей этой профессии, обмен опытом, формирование исследовательских и проектных центров, групп стратегического планирования, призванных разрабатывать общенациональную стратегию развития кадрового потенциала страны;

сеть консультационных центров и служб, создающая предпосылки для быстрой переориентации и переподготовки линейных менеджеров в соответствии с новыми требованиями, предъявляемыми к кадровой работе на исходе XX столетия.

Независимо от того, насколько быстро сможет возникнуть в России указанная институциональная инфраструктура, ключевым элементом грядущей революции в кадровом менеджменте призван стать сам менеджер по персоналу. Именно от его готовности к профессиональному развитию, в конечном счете, зависит, состоится ли эта новая профессия в нашей стране или нет.

## ****2. Оценка персонала****

В России, а тогда еще в Советском Союзе, исследования в области оценки персонала впервые начали проводить в 1960-ые годы. Именно в этот период появились первые хозрасчетные предприятия в Москве, Санкт-Петербурге, Нижнем Новгороде, Туле, Самаре и Перми. Большая часть подобных исследований проводилась на так называемых "закрытых" предприятиях оборонного комплекса, потому что именно они обладали достаточными для этого средствами.

С одной стороны, оценка персонала - это возможность выявить соответствие сотрудника требованиям, предъявляемым к занимаемой им должности. А с другой - процесс определения эффективности выполнения сотрудниками организации своих должностных обязанностей и реализации организационных целей. Такая двойственность формулировки объясняется следующим: в первой половине 20 века в России господствовала доктрина научной организации труда. От персонала требовалось развитие умения работать в рамках строго заданной технологии и роли. В таких условиях оценка персонала сводилась именно к выявлению соответствия или, наоборот, несоответствия работника его рабочему месту[[3]](#footnote-3).

Вторая часть определения оценки персонала связана с тем, что на смену первой концепции пришла доктрина человеческих отношений. При этом от персонала кроме выполнения должностных обязанностей на высоком уровне, стали требовать включенности в корпоративную культуру организации, креативности в работе, умения работать в команде, развития коммуникативных навыков. С приходом в Россию рыночных отношений рабочая сила стала рассматриваться как товар, который можно продать, купить и перекупить. Работник должен уметь трудиться в условиях конкуренции. Поэтому в такой ситуации при оценке персонала на первый план выходят такие аспекты как индивидуальные способности, наличие потенциала роста, ориентация на достижение результата.

Кроме различных подходов к оценке персонала, существуют и разные ее виды.

Первым признаком для классификации оценки персонала является ее объект.

Следует различать оценку кандидатов (потенциальных сотрудников) на различных этапах отбора и оценку сотрудников организации. В сущности, эти два вида оценки мало отличаются друг от друга. В большей степени эти отличия заключаются в форме подготовки и проведения процедур оценки. Само же смысловое наполнение этого мероприятия остается примерно одинаковым. Т.е. для оценки кандидатов и уже набранных сотрудников можно использовать одни и те же методы и средства, лишь варьируя их наборы. Что касается подхода к организации мероприятий по оценке персонала, здесь действительно есть различия. Главное и основное заключается в том, что оценка сотрудников организации проводится на регулярной основе. А оценка кандидатов проводится, когда в организации возникает вакансия и служба персонала проводит отбор подходящего кандидата, чтобы закрыть эту позицию.

Следующим признаком классификации является сама цель проведения оценки. Необходимость проведения оценки персонала возникает, как правило, в следующих случаях:

проведение плановой ежегодной аттестации персонала;

подбор и расстановка персонала;

формирование кадрового резерва;

профессиональное развитие персонала;

необходимость принятия решений в области вознаграждения персонала;

совершенствование организационной структуры;

сокращение численности персонала организации.

Здесь возможны три варианта: оценка количественных или качественных параметров сотрудников, или комплексная оценка его как члена организации. В зависимости от того, какова задача проведения оценки, будет варьироваться и набор используемых методов оценки.

Количественная оценка управленческого персонала применяется для определения результативности труда сотрудника. К количественным методам оценки персонала относят использование заданной балльной оценки достижений и ошибок сотрудника, экспертную оценку его деятельности, коэффициентную оценку деятельности сотрудника, всевозможные профессиональные и психологические тесты.

Сама по себе количественная оценка управленческого персонала (впрочем, как и качественная) дает нам весьма условное представление о том, насколько эффективен был сотрудник. Если говорить об оценке рабочих, то этот вид оценки гораздо более продуктивен. Но если речь идет об оценке управленческого персонала, т.е. о людях, которые в основном трудятся интеллектуально, то одной только количественной оценки будет недостаточно.

Качественная оценка управленческого персонала дает нам возможность оценить личностные качества сотрудника. Например, его культурный уровень, эрудицию, коммуникабельность, навыки ведения деловых переговоров. К качественным методам оценки персонала относят оценочные интервью, проведение дискуссии группы экспертов с оцениваемым сотрудником, биографический метод, произвольное (письменное или устное) изложение оцениваемым сотрудников видения его работы и функционала, систематическое наблюдение и оценка.

Необходимо отметить, что сейчас активно применяется несколько десятков как количественных, так и качественных методов оценки персонала. Даже простое перечисление этих методов, сделанное выше, дает некоторое представление об их сущности.

Упомянутые выше цели оценки персонала весьма разнообразны, и понятно, что использование только одной группы методов оценки - качественных или количественных - может привести к нежелательным и заведомо ложным результатам. Следовательно, снижению риска получить случайный результат при оценке персонала способствует ее комплексность. Комплексная оценка осуществляется по следующей схеме: определение цели оценки, определение объекта оценки, выбор методов оценки, определение субъекта оценки, время/место/порядок проведения оценки, результативность оценки.

На сегодняшний день в мире уже накоплен довольно обширный опыт комплексной оценки персонала. Или, точнее, многоаспектной оценки персонала, которая по своему содержанию и форме максимально приближена к комплексной. Но нет практически ни одной процедуры, которую можно было бы на полном основании назвать именно комплексной оценкой персонала. И которая действительно давала бы возможность оценить сотрудника наиболее полно и в профессиональном, и в личностном плане.

Если говорить о российской практике оценки персонала, то большинство российских компаний используют в качестве формы оценки персонала аттестацию. Эта процедура известна уже многие годы и дает возможность оценить эффективность выполнения сотрудником своих должностных обязанностей.

Аттестация - довольно "древняя" форма оценки персонала, которая активно применялась на предприятиях Советского Союза. Но в период экономических реформ многие организации отбросили аттестацию вместе с другими инструментами управления, присущими командной экономике. Это было сделано совершенно напрасно. Естественно, что в период массового сокращения штатов, которое одно время имело место во многих организациях нашей страны, руководителям было не до аттестации.

Но последствие такого бездумного увольнения людей стала потеря и ценных сотрудников, которые могли бы вывести свои организации из кризиса. Уже к середине 90-х годов большая часть организаций стала возвращаться к аттестации как форме довольно полной и эффективной оценки персонала.

В центре аттестации находится аттестационное собеседование. Оно проводится либо непосредственным руководителем оцениваемого сотрудника, либо специально создаваемой комиссией.

Чтобы аттестационное собеседование было максимально результативно, руководитель (или комиссия), его проводящий, должен соблюдать ряд правил и его подготовке. Главными элементами подготовки аттестационного собеседования являются:

проведение взвешенной и основанной на фактах оценки работы сотрудника с учетом должностной инструкции и индивидуального плана на истекший год; - осмысление плана развития сотрудника на следующий отчетный период;

продумывание детального плана проведения собеседования.

Составление плана личного развития сотрудника на следующий год-одно из центральных мероприятий в процессе проведения аттестации. Уже сейчас многие компании на основе этого документа не только формируют программы обучения для того или иного сотрудника, но и рассчитывают его премию за прошедший год работы.

Частью системы мотивации многих организаций, как российских, так и представительств иностранных компаний, действующих на российском рынке, является система так называемых грейдов (уровней). Исходя из того, какой балл получает сотрудник на аттестационном собеседовании, ему начисляется и сумма годовой премии. При расчете премиальных используется и вся другая информация о работе сотрудника, накопленная за истекший год. Это и информация об успехах сотрудника, о его достижениях в работе, но также и информация и его недостатках в работе.

Еще одним распространенным в последние годы методом комплексной оценки персонала стал метод MBO (Management by Objectives), т.е. управление посредством постановки целей.

Заключается он в следующем: сотрудник и его непосредственный руководитель совместно формулируют основные цели сотрудника на предстоящий период (как правило, это календарный год). Таких целей должно быть немного и они должны согласовываться с основными задачами деятельности сотрудника.

Кроме того, они должны обладать целым рядом других характеристик, а именно:

быть конкретными и предметными;

быть измеримыми, т.е. поддающимися количественной оценке;

быть значимыми, т.е. непосредственно относящимися к профессиональной деятельности сотрудника;

быть ориентированными во времени, т.е. каждая цель должна иметь свой срок достижения (исполнения).

По истечении аттестационного периода сотрудник и его руководитель совместно оценивают, насколько были достигнуты ранее поставленные цели. Обычно составляется таблица, в которой перечислены обсуждаемые цели и проставлено процентный уровень их достижения. По результатам проведения такой работы опять же формируется перечень целей уже на следующий аттестационный период.

Метод МВО сейчас уже широко применяется российскими организациями, многие консалтинговые и тренинговые компании проводят специальные тренинги и семинары, на которых обучают средний и высший менеджмент инструментарию МВО. Но у этого метода есть один существенный недостаток: с его помощью можно оценить только те аспекты работы сотрудника, которые были сформулированы и определены заранее.

И аттестация, и МВО - это представители так называемых традиционных методов оценки персонала. Это наиболее распространенные методы, но они не дают полноты картины при оценке персонала, т.к не учитывают необходимости оценивать личностные качества сотрудника и его психологические характеристики. А это тоже очень важно, хотя бы с той точки зрения, что большинству их нас надо работать в команде.

Недостатки использования традиционных видов оценки персонала можно попытаться устранить за счет использования нетрадиционных подходов к оценке персонала. Среди таких нетрадиционных методов лидирующее место занимает психологическое тестирование и метод 360. Что касается психологического тестирования, то тут, на мой взгляд, все предельно ясно. Существует большое количество методик, которые позволяют оценить ту или иную характеристику личности. Например, уверенность в себе, предрасположенность к командной или индивидуальной работе, склонность к тому или иному виду деятельности. Для проведения тестирования (психологом или менеджером по персоналу) разрабатываются анкеты, которые заполняются самими сотрудниками, а потом обрабатываются психологом. По результатам тестирования составляются характеристики на каждого сотрудника. В последние годы значительно увеличились возможность компьютерной обработки анкет, что в значительно степени облегчает процесс тестирования и ускоряет обработку данных.

Подводя итого вышесказанному, можно говорить о том, что проблемы оценки персонала актуальны уже многие годы и интерес к ним вряд ли уменьшится. Пожалуй, нет идеальных методов оценки персонала, особенно, персонала управленческого. Но уже сейчас существуют инструменты, которые позволяют достичь максимальной объективности при оценке.

## 3. Неэффективность управление персоналом

Неэффективное управление персоналом приводит к значительным рискам и потерям для организации. Система управления персоналом выстраивается в соответствии с системой управления организацией в целом.

Работы по построению системы управления персоналом включают следующие этапы:

Совершенствование реализуемой кадровой политики в соответствии с целями и стратегией компании;

Оптимизация распределения зон ответственности в сфере управления персоналом между всеми структурными единицами, задействованными в данной работе;

Оптимизация кадрового документооборота.

Заказчик получает инструмент управления человеческим ресурсом, соответствующий стратегии и условиям функционирования компании, обеспечивающий рост конкурентоспособности, интеллектуального и структурного капитала, внутренней безопасности компании.

Управление неэффективной занятостью в России и за рубежом

Термин "неэффективная занятость" в последние годы появляется в материалах и докладах политических деятелей, руководителей регионов, правительственных документах, но сложившегося научного определения еще не получил. В экономической теории существует понятие "излишек рабочей силы", подразумевающее ситуацию, при которой в производственном процессе задействовано больше рабочей силы, чем это действительно необходимо для эффективного осуществления экономической деятельности.

В соответствии с Концепцией действий на рынке труда на 2005-2008 годы неэффективная занятость является острой проблемой и определяет:

меру отставания России от развитых стран в производительности труда (уровень которой в настоящее время в России в 3 раза ниже, чем в развитых странах, что приводит к низким показателям экономического роста, низкому уровню оплаты труда, низкой конкурентоспособности отечественной продукции на внутреннем и внешнем рынках и слабому инвестиционному потенциалу российской экономики);

безработицу, скрытую от официального наблюдения (фактически безработные люди причисляются к экономически активному населению);

несоответствие спада производства размеру занятости.

О неэффективной занятости, говорит значительное количество работников, получающих заработную плату ниже прожиточного минимума, большая доля работников, занятых неполную рабочую неделю или находящихся в административных отпусках, возрастающее число вакансий с заработной платой меньше величины прожиточного минимума. Это негативное для государства явление приносит власти определенные выгоды. Неэффективная занятость позволяет поддерживать высокий уровень статистической занятости и обеспечивать минимальный уровень доходов некоторой части населения.

Для организаций неэффективная занятость является предпосылкой решений о кадровых сокращениях. Для определения этого процесса в научных публикациях используется ряд сходных по значению понятий. Как правило, термин "сокращение (ликвидация) неэффективной занятости" используется в трудах по политологии, макроэкономике, управлению регионом и работах, выполняемых на стыке разных наук. Термин "высвобождение работников" встречается в литературе экономического и статистического содержания. В терминологии управления персоналом, менеджмента организации чаще используются выражения "сокращение персонала", "кадровые сокращения".

В данной статье перечисленные термины используются для определения комплекса организационно-управленческих мер, направленных на расторжение правоотношений с работниками и/или ликвидацию рабочих мест по причинам организационного, экономического или технологического характера. (Юридическим основанием расторжения правоотношений может быть инициатива как работодателя, так и работника, а правоотношения могут быть трудовыми и гражданскими) [[4]](#footnote-4)

Употребляемый в российском трудовом законодательстве термин "сокращение численности или штата работников" уже, так как предусматривает наличие трудовых правоотношений, юридическую инициативу работодателя, соблюдение определенных процедур и предоставление закрепленных гарантий при увольнении работников.

Рассмотрим теоретические причины возникновения неэффективной занятости в составе трех основных групп:

|  |  |
| --- | --- |
| 1. | Организационные: изменение стратегических приоритетов развития организации; слияние или поглощение компании; снижение объема работ; изменение направления деятельности; уменьшение сменности работ; оптимизация организационной структуры; ошибки в планировании численности штатного персонала или нормировании нагрузки. |
| 2. | Экономические: кризис экономики в целом, отдельной отрасли, направления бизнеса или сегмента рынка; усиление конкуренции со стороны производителей аналогичных товаров, услуг; снижение объема продаж; ухудшение финансово-экономической ситуации по другим причинам - необходимость сокращения издержек. |
| 3. | Технологические: автоматизация производственного процесса, модернизация оборудования, внедрение новой техники, применение новых технологий. |

Для современных российских организаций характерны два доминирующих фактора существования неэффективной занятости. В большинстве случаев неэффективная занятость унаследована от преувеличенной по современным меркам штатной численности организаций советских времен. Это обстоятельство обусловливает непрерывное проведение реформирования разных отраслей в последние годы. Программы повышения эффективности деятельности предусматривают, как правило, экономию на содержании персонала его сокращением. Впереди Россию ждет еще не одна реформа (административная, военная, научная), в результате которой можно прогнозировать массовые высвобождения неэффективно занятых работников. Наряду с правительственными планами результаты исследований свидетельствуют о том, что руководители промышленных предприятий все менее склонны сохранять избыточную численность работников. По данным официальной статистики, начиная с 2008 года в России ежегодно подвергаются высвобождению от 1 до 1,4% среднесписочной численности работающих. Второй фактор - бурное развитие российской промышленности после дефолта 1998 года. Оно зачастую сопровождалось неконтролируемым разрастанием штатов. В период стабилизации (начиная с середины 2002 года) перед организациями встали новые задачи: повысить производительность труда, эффективность управления, сократить издержки, избавиться от балласта.

Если для большинства российских организаций изменения, направленные на сокращение неэффективной занятости, вызывают стресс, то для многих компаний США и стран Запада "управление сокращениями" стало постоянной функцией. Такой подход объясняется внутренней политикой организаций и является следствием:

постоянных организационных изменений, направленных на снижение издержек;

внедрения инновационных технологий производства и управления;

передачи части функций специализированным компаниям в аутсорсинг;

перехода от использования штатных работников к лизингу персонала;

изменений на рынке соответствующих товаров и услуг.

Управление неэффективной занятостью на уровне организации подразумевает прежде всего сокращение численности работников. В большинстве стран мира порядок, процедуры коллективных увольнений (сокращений), формы общественного контроля и меры по смягчению последствий увольнений для работников устанавливаются в законах, коллективных договорах и иных нормативно-правовых актах. В России основным документом, регламентирующим сокращение персонала, является Трудовой кодекс. Специальные нормы, применяемые лишь к отдельным категориям работников, устанавливаются другими федеральными законами, отдельные нормы могут оговариваться в коллективных договорах.

Трудовое право за рубежом, как правило, предусматривает в качестве основания для коллективных увольнений работников организационные, экономические и технологические причины. В российском законодательстве не встречается иных упоминаний оснований для сокращения персонала, кроме ликвидации предприятия.

В зависимости от территориально-отраслевых особенностей развития экономики и уровня безработицы в регионе могут устанавливаться иные, но лишь усиливающие социальную защищенность работников критерии для оценки массового высвобождения.

В большинстве стран увольнение производится после заблаговременного предупреждения работников. Продолжительность периода между предупреждением и увольнением чаще зависит от категории увольняемого работника и варьируется для рабочих от одной недели до трех месяцев; для служащих - от двух недель до трех месяцев; для служащих высшего ранга - до тринадцати месяцев. В России работодатель обязан предупредить работника любой должности об увольнении не менее чем за два месяца.

Следующим важным общим правилом является определение критериев очередности увольнений. Условно их можно разделить на социальные (учет семейного положения, состояния здоровья) и деловые (учет уровня квалификации, стажа работы). Как правило, законодательство предусматривает применение обоих критериев. В России запрещено увольнять беременных женщин (за исключением случаев ликвидации организации); женщин, имеющих детей в возрасте до 3 лет, одиноких матерей, воспитывающих ребенка в возрасте до 14 лет (а ребенка-инвалида - до 18 лет), других лиц, воспитывающих указанные категории детей без матери; работников, находящихся в отпуске по уходу за ребенком. Преимущественное право оставления на работе предоставляется сотрудникам с более высокой производительностью труда и квалификацией, а также некоторым категориям работников по социальным критериям.

Предприятия разных стран в соответствии с законодательством, сложившейся практикой или по собственной инициативе проводят ротацию кадров, используют нетипичные формы занятости и осуществляют другие меры, направленные на предотвращение увольнений. Западная практика богата примерами осуществления таких мер, как временное увольнение, переобучение работников, перевод на нижеоплачиваемую должность при сохранении на некоторое время прежней заработной платы, перевод части работников на режим неполного рабочего времени, создание резервных групп работников. Российским законодательством предусмотрена обязанность работодателя предложить подлежащему увольнению работнику в той же организации вакантную должность, соответствующую его квалификации. Использование других мер российскими работодателями носит единичный характер, и говорить о них как о сложившейся практике пока не приходится.

Еще одной важной особенностью законодательства разных стран является закрепление за предпринимателями обязанности предоставлять увольняемым работникам специальные денежные компенсации или содействовать выплате пособий из государственного фонда.

Российское законодательство обычно предусматривает выплату сокращенному работнику выходного пособия в размере среднего месячного заработка, а также сохранение среднего месячного заработка на период трудоустройства, но не свыше 2 месяцев со дня увольнения (с зачетом выходного пособия) [[5]](#footnote-5).

К наиболее важным положениям, касающимся порядка коллективных увольнений, относится сохранение за увольняемыми работниками в течение определенного срока (от трех месяцев до двух лет) преимущественных прав восстановления на прежнем месте работы. В России такое право законодательно не предусмотрено.

Кроме прямого увольнения персонала существуют косвенные и превентивные методы устранения неэффективной занятости организаций. Массовые увольнения рассматриваются современными менеджерами в качестве крайней меры, которую стараются по возможности избегать. Более популярно косвенное устранение избытка персонала:

отказ от продления временных трудовых соглашений;

сокращение практики лизинга;

внутрифирменное перемещение кадров;

сокращение вакансий или прекращение набора новых людей в компанию;

бессрочные неоплачиваемые или частично оплачиваемые отпуска.

К косвенным методам также можно отнести так называемые нетипичные формы занятости:

гибкий (сокращенный) режим рабочего времени. В настоящее время на Западе постепенное сокращение продолжительности рабочего времени рассматривается как один из путей создания рабочих мест, сокращения безработицы. Во многих развитых странах законодательством предусмотрена такая форма частичной занятости, как "разделение работы". Она представляет разделение одного рабочего места с полным рабочим временем между двумя и более работниками, занятыми неполное рабочее время. Пропорционально времени труда разделяются заработная плата и прочие социальные выплаты и льготы. В российских организациях в соответствии с Трудовым кодексом неполное рабочее время или режим гибкого рабочего времени также может устанавливаться по соглашению между работником и работодателем;

телеработа (труд "электронных надомников") - новая форма занятости и использования трудовых ресурсов, получившая распространение в результате технологических и организационных изменений производственного процесса. Суть телеработы заключается в выполнении трудовой деятельности в месте, удаленном от центрального офиса. Для фирм, осуществляющих деятельность в сфере высоких технологий, такая форма занятости выгодна за счет экономии на аренду и содержание офисных помещений, оборудования рабочих мест.д.ля работников отпадает необходимость поездок на работу, возникает возможность сочетать работу с выполнением семейных обязанностей, создаются дополнительные возможности трудоустройства инвалидов. В России новый Трудовой кодекс предусматривает регулирование труда надомников, но говорить о его широком использовании рано.

С неэффективной занятостью можно бороться реактивными и превентивными методами. Если неэффективная занятость уже стала фактом жизни организации, используются реактивные, ликвидирующие меры

Для России проблема неэффективной занятости важнее, чем для многих стран мира. Это - результат наследия советской эпохи и отсутствия действенных механизмов управления занятостью. Процесс борьбы с неэффективной занятостью затрудняется тем, что комплексный подход к решению этой проблемы не выработан, а усилия органов власти, деловых кругов и профсоюзных организаций разрознены.

## Заключение

Профессия "менеджер по персоналу" возникла в процессе формирования системы кадрового менеджмента в XX в. Логика этого процесса определяется двумя факторами:

последовательной трансформацией традиционной системы кадровой работы, осуществляемой линейными руководителями различного уровня, в систему управления персонала с четко выраженной штабной функцией, а затем - в интегрированную систему стратегического управления человеческими ресурсами. Для каждой из этих фаз трансформации характерны своя модель кадрового менеджмента и специфическая роль менеджера по персоналу:

1) попечитель,

2) специалист по трудовым контрактам,

3) архитектор кадрового потенциала;

эволюцией форм (совместно-последовательной, совместно-взаимодействующей и совместно - индивидуальной организации совместной деятельности и генезисом на их основе совместно-творческой деятельности, которая предполагает реализацию четырех императивов в кадровой политике корпораций на исходе XX в.:

Указанные целевые установки можно рассматривать как конкретизацию императивов совместно-творческой деятельности в практике современного кадрового менеджмента.

В ходе этой сложной трансформации в зависимости от того, какой тип организационной культуры доминировал в корпорации, в кадровом менеджменте возникли четыре парадигмы управления персоналом:

"научная организация труда" - бюрократическая культура;

"человеческие отношения" - органическая культура;

"контрактация индивидуальной ответственности" - предпринимательская культура;

"командный менеджмент" - партиципативная культура.

Этическое регулирование деятельности работников кадровых служб, как и всякая другая профессиональная этика, возникает тогда, когда представители данной профессии сталкиваются с проблемами, которые невозможно разрешить никакими другими средствами, кроме средств морали: осознание противоречия между должным и сущим, свободный моральный выбор, императивные ценностные формы - идеалы, принципы и нормы.

Для рационального построения кадрового менеджмента и взаимоотношений в организации менеджер по персоналу должен уметь разрешать этические дилеммы и выбирать наиболее эффективные и в то же время морально безупречные способы поведения. Для этого необходимо знать основные правила поведения в ситуации морального выбора, а также разбираться в тонкостях конкретных правил поведения в типичных производственных ситуациях.

## Список использованной литературы

1. Концепция действий на рынке труда на 2005-2008 годы
2. Марон В. Проблема бедности: поиск решения // Человеческие ресурсы. - 2002. - № 1-2.
3. Перова И. Избыточная численность работников на предприятиях промышленности: оценка масштабов и перспективы сокращений // Экономические и социальные перемены. Мониторинг общественного мнения. - 2001. - №5.
4. Организационное поведение и управление персоналом - СПб: Издательство "Питер", 2000. - 416 с.: ил.
5. Рощина А "С чего начинается оценка" // ''Кадровый вестник'' №2, 2000
6. Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Джонелли Д.Х. "Организации: Поведение. Структура. Процессы" - М.: Инфра-М, 2000
7. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом. М.: ПРИОР, 2008.
8. Скопылатов И.А., Ефремов О.Ю. "Управление персоналом", СПб, 2000
9. Чижов Н.А. "Кадровые технологии", М.: "Экзамен", 2000, - 352 стр.
10. Управление персоналом организации. Под ред. Кибанова А.Я. - М., 2007

1. Управление персоналом организации. Под ред. Кибанова А.Я.-М., 2007 [↑](#footnote-ref-1)
2. Чижов Н. А. «Кадровые технологии», М.: «Экзамен», 2000 [↑](#footnote-ref-2)
3. Скопылатов И.А., Ефремов О.Ю. «Управление персоналом», СПб, 2000 [↑](#footnote-ref-3)
4. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом. М.: ПРИОР, 2008. [↑](#footnote-ref-4)
5. Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Джонелли Д.Х. «Организации: Поведение. Структура. Процессы» - М.: Инфра-М, 2000 [↑](#footnote-ref-5)