Министерство общего и профессионального образования РФ

Уфимский государственный нефтяной технический университет

*РЕФЕРАТ*

на тему:

«***Методы поддержания работоспособности персонала»***

Выполнил:

студент гр. П6з 97

Ларионов А. А.

Принял

Прокопенко Б. Н.

## Уфа, 2003

Содержание

*1. Повышение производительности и нормирование труда* 3

*2. Оценка труда* 6

*3. Аттестация персонала* 11

*4. Формирование кадрового резерва* 14

*5. Планирование карьеры* 17

*6. Разработка программ стимулирования труда* 21

*7. Обучение персонала* 26

Литература 31

Методы поддержания работоспособности персонала

*Работоспособность —* параметр, описывающий уровень ресурсов, которые могут быть использованы при выполнении работы.

Когда говорят о работоспособности конкретного исполнителя, выделяют общую (потенциальную) работоспособность — те ресурсы, которые в принципе могли бы быть использованы при максимальном напряжении всех сил, и фактическую (стандартную) работоспособность — те ресурсы, которые обычно используются. Фактическая работоспособность всегда ниже, чем потенциальная.

Говоря о работоспособности персонала, будем иметь в виду те возможности (как индивидуальные, так и групповые), которые могут быть использованы в деятельности организации:

• эффективные системы оценки и стимулирования труда;

• использование социально-психологических аспектов коллективной деятельности;

• программы специализированной подготовки, обучения и развития персонала;

• методы планирования карьеры.

# ***1. Повышение производительности и нормирование труда***

*Производительность труда —* количественная характеристика работы, выполняемой персоналом, которая связана с уровнем эффективности труда.

### Цели и факторы повышения производительности труда

Основная проблема организаторов производства в данной области вне зависимости от форм собственности — тенденция к снижению эффективности производства. В связи с этим;

главными целями деятельности служб управления персоналом в этом направлении являются:

• сокращение производственных издержек и увеличение прибыльности;

• повышение гибкости производства;

• повышение качества товаров;

• совершенствование процессов технического и технологического контроля.

Общий уровень производительности определяет следующие типы факторов:

• краткосрочные — объективные (например, изменение номенклатуры сырья и видов энергии в связи с авариями, цикличные колебания качества сырья); субъективные (например, колебание уровня трудоспособности в течение дня, недели, года);

• долгосрочные (например, цены на материалы, энергию, качество оборудования).

На рис. представлены основные компоненты оценки производительности.

##### Производительность

Трудозатраты

Производительность труда (средняя часовая выработка)

Среднее число отработанных человеко-часов

Особенности технологии (уровень прогрессивности)

Объем капитальных вложений

Уровень образования и профессиональной пригодности

###### Эффективность размещения ресурсов

Прочие факторы

#### Основные компоненты оценки производительности

Из приведенной схемы видно, что производительность связана как с количеством (количеством часов, трудозатратами), так и качеством труда (особенностями технологии, объемом капитальных вложений, качеством персонала).

Можно выделить два основных подхода к оценке производительности труда

1. *Определение прямых трудозатрат* (путем оценки соотношения прямых трудозатрат к нормо-часам определяется фактическая интенсивность).

2. *Оценка отношения объема продаж к. затратам* на:

• стоимость контроля качества;

• стоимость гарантированного ремонта;

• численность производственных рабочих;

• численность всего персонала;

• дополнительные показатели: время наладки/оплаченные часы, число принятых изделий/число проверенных изделий, запланированные изделия/произведенные изделия, все производственное время/фактически отработанное время, вспомога­тельные расходы/прямые расходы, численность производственных рабочих/численность работников управления, количество часов по не принятым нарядам/количество отработанных ча­сов, фактическая доля накладных расходов/запланированные накладные расходы.

*Управление производительностью труда* включает следующие элементы:

• управление качеством;

• планирование процедур повышения эффективности;

• измерение трудозатрат и нормирование труда;

• бухгалтерский учет и финансовый контроль. Необходимо принимать во внимание и факторы, препятст­вующие росту производительности, такие, как снижение цены труда при постоянном росте уровня жизни и увеличение уров­ня затрат на восстановление трудоспособности.

**Нормирование труда**

*Нормирование труда —* это мероприятия по оценке количества труда, которое должно быть реализовано в рамках заданной технологии

Деятельность по нормированию труда в управлении персоналом является комплексной и дает возможность решать смежные задачи. Основные цели нормирования:

• планирование производства и определение потребности в персонале (качество и количество);

• расчет затрат на заработную плату;

• оценка изменения производительности, эффективности производства.

Для создания эффективной системы нормирования труда **на** предприятии необходимо осуществить:

1) анализ деятельности;

2) расчет и утверждение базовых норм;

3) мониторинг технического уровня производства, планиро­вание пересмотра норм в зависимости от изменения состояния материально-технического обеспечения;

4) внедрение форм материального стимулирования за по­вышение производительности;

5) мониторинг норм труда.

*Методы нормирования труда.* Основные методы:

• традиционный — *хронометраж,* при котором путем многочисленных замеров производится расчет времени на про­изводство единицы продукции;

• *оценка "стоимости труда" —* стоимость труда за 1 час работы определяется умножением одного балла за час (утвер­ждается руководством) на сумму баллов по факторам: уровень квалификации, условия труда на рабочем месте, интенсивность труда, ответственность работы;

• *определение "плавающего тарифа".* Этот метод предпола­гает, что тарифные ставки и расценки длительное время не из­меняются (в течение одного года и более), а увеличение зара­ботной платы осуществляется из доходов организации. В соот­ветствии с этим методом заработок работника *3* определяется путем умножения тарифного заработка *Зт* на коэффициент уве­личения заработной платы *Ку:*

*3 = 3т* х *Ку.*

В свою очередь, коэффициент увеличения заработка опре­деляется по формуле

*Ку=ФОТ/3т,*

где *ФОТ—* фонд оплаты труда, определяемый как процент от доходов организации.

В условиях рыночной экономики процент от доходов может быть предметом переговоров между руководством и рабочими.

Тарифный заработок будет увеличиваться при ослаблении напряженности норм (увеличении времени на выполнение операции), так как

*Зт* = *С* х *Тшт* х *К,*

где *С* — часовая тарифная ставка;

*Тшт*— штучная норма времени;

*К —* количество выполненных работ, изделий.

Таким образом, чем слабее норма времени, чем больше *Зт*, тем меньше *Ку.* Поэтому при увеличении нормы времени уменьшится коэффициент *Ку,* а *ФО Т* останется неизменным.

***Нормирование управленческого труда.*** Из-за нерегламентиро­ванности, изменчивости деятельности инженерно-технического и управленческого персонала традиционные методы нормиро­вания их труда могут оказаться неэффективными. В настоящее время используются следующие методы нормирования управ­ленческого труда1:

• *метод аналогии —* основан на учете опыта работы эффек­тивно действующих предприятий;

• *метод укрупненных нормативов численности —* основан на косвенном измерении трудоемкости работ и расчете численно­сти ИТР и управленцев для всего производства и по подразде­лениям;

• *метод прямого нормирования* (для постоянно повторяю­щихся работ или работ, которые могут быть расчленены на по­вторяющиеся операции) — через расчленение на операции и анализ времени, необходимого для проведения операций.

***Штат персонала, занимающегося нормированием труда.*** Рас­чет штата нормировщиков производится с учетом анализа за­трат времени на проведение нормировочных работ в течение определенного периода.

Как показывает опыт Великобритании, в среднем затраты времени составляют три дня на разработку новых норм в рас­чете на одного рабочего, время на пересмотр и выполнение документации может быть условно принято равным 1,5 дням.

Анализ показывает, что по мере увеличения размера пред­приятий число нормировщиков в расчете на каждые 100 рабо­чих быстро уменьшается:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Размер предприятия (численность рабочих)* | *Средняя численность штата нормировщиков* | *Число нормировщиков на 100 рабочих* | *Число рабочих на одного нормировщика* |
| 200 | 1 | 3,00 | 67 |
| 500 | 5 | 1,00 | 100 |
| 1000 | 8 | 0,77 | 125 |
| 2000 | 13 | 0,67 | 154 |
| 4000 | 24 | 0,60 | 167 |
| 6000 | 32 | 0,53 | 188 |
| 8000 | 37 | 0,46 | 216 |
| 10000 | 40 | 0,4 | 250 |

# ***2. Оценка труда***

*Оценка труда —* мероприятия по определению соответствия количества и качества труда требованиям технологии производства.

Оценка труда дает возможность решить следующие кадровые задачи:

• оценить потенциал для продвижения и снижения риска выдвижения некомпетентных сотрудников;

• снизить затраты на обучение;

• поддерживать у сотрудников чувства справедливости и повышать трудовую мотивацию;

• организовать обратную связь сотрудникам о качестве их работы;

• разрабатывать кадровые программы обучения и развития персонала.

Для организации эффективной системы оценки результативности труда работников необходимо:

• установить стандарты результативности труда для каждого рабочего места и критерии ее оценки;

• выработать политику проведения оценок результативности труда (когда, как часто и кому проводить оценку);

• обязать определенных лиц производить оценку результативности труда;

• вменить в обязанность лицам, проводящим оценку, собирать данные о результативности труда;

• обсудить оценку с работником;

• принять решение и документировать оценку.

 *Этапы оценки труда* на конкретном рабочем месте предполагают:

• описание функций;

• определение требований;

• оценку по факторам (конкретного исполнителя);

• расчет общей оценки;

• сопоставление со стандартом;

• оценку уровня сотрудника;

• доведение результатов оценки до подчиненного. Для того чтобы процедуры оценки труда были эффективны

на каждом конкретном предприятии, они должны отвечать

следующим требованиям:

• используемые критерии должны быть понятны исполнителю и оценщику;

• информация, используемая для оценки, должна быть доступна;

• результаты оценки должны быть связаны с системой поощрения;

• система оценки должна соответствовать ситуационному контексту.

Говоря о системах оценки труда, можно выделить три основных уровня оценки:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Уровень оценки* | *Периодичность* | *Метод* | *Возможности использования* |
| *1. Повседневная оценка профессиональной деятельности (сильных и слабых сторон)* | Один раз в день, один раз в неделю | Анкетирование по фактическим действиямОбсуждение | Обратная связь с оцениваемым с целью модификации поведения и обучения |
| 2. *Периодическая оценка исполнения обязанностей* | Один раз в полгода, год | Анкетирование по фактическим действиям и результатам трудаИнтервьюОбсуждение | Определение перспективы и разработка совместных целей |
| *3.Оценка потенциала* | Разовая, перманентная | ТестированиеЦентр оценки | Построение кадрового прогноза, планирование карьеры |

Основные подходы к оценке труда

*1. Оценка результата* (например, полученной прибыли). Затруднение вызывает оценка сложных, комплексных видов деятельности, затрагивающей множество людей, поскольку возникает проблема оценки вклада каждого в получение результата.

*2. Оценка поведения* (по критериям, связанным с исполняемой деятельностью). Наибольшая проблема — отделение реального поведения и общих характерологических черт.

*3. Рейтинги успешности* (по ряду шкал, отражающих поведенческие измерения или измерения черт). Проблемы этого подхода — ошибки обобщений и генерализации, при которых оценки одних шкал необоснованно переносятся на другие (примерами модифицированных рейтингов являются ориентированные на поведение рейтинговые шкалы, шкалы наблюдения за поведением).

*4. Процедуры ранжирования,* дающие возможность установить различия между рядом лиц (по одному или ряду показателей). Однако при использовании прямых рейтингов могут давать ложные (субъективные) результаты.

Методы оценки труда

***Методы индивидуальной оценки.*** *Оценочная анкета* представляет собой стандартизированный набор вопросов или описаний. Оценивающий отмечает наличие или отсутствие определенной черты у оцениваемого и ставит отметку напротив ее описания. Общий рейтинг по результатам такой анкеты представляет собой сумму пометок.

**Оценочная анкета**

**(фрагмент)**

Заполняется самим работником

Общение с коллегами:

пишу ясно и кратко

говорю ясно и кратко

хорошо работаю с коллегами

хорошо работаю с подчиненными

хорошо работаю с начальниками

учтив, всегда помогаю клиентам

убедительно излагаю идеи

Навыки работы/опыт;

всегда завершаю рабочие заседания

знаю основные аспекты работы

немного нуждаюсь в контроле

иногда делаю ошибки

работаю по графику

знаком с современными достижениями в данной области

Планирование работы

устанавливаю себе реальные задачи

точно анализирую запросы и нужды

результативен

разрабатываю большое количество решений

эффективно обнаруживаю и решаю проблемы

Организация личного труда

содержу документацию в полном порядке

распределяю задания должным образом

проверяю эффективность действий

определяю основные цели работы

экономлю и эффективно использую время

Контроль

твердо придерживаюсь политики предприятия и установленных процедур

определяю приемлемые стандарты качества

не выхожу за рамки установленных расходов

Прочие качества

знаю, где искать информацию

разрабатываю и развиваю творческие идеи

хорошо справляюсь с работой при наличии давления

приспосабливаюсь к переменам

принимаю хорошие решения

Подпись работника /\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Дата\_

Модификация оценочной анкеты – *сравнительная анкета.* Контролеры или специалисты по управлению персоналом готовят список описаний правильного или неправильного поведения на рабочем месте. Оценщики, наблюдавшие за поведением, располагают эти описания как бы по шкале от "отлично" до "плохо", в результате чего появляется "ключ" анкеты. Лица, проводящие оценку труда конкретных исполнителей, отмечают наиболее подходящие описания. Оценкой результативности труда является сумма рейтингов по отмеченным описаниям.

Используют также *анкету заданного выбора,* в которой задаются основные характеристики и перечень вариантов поведения оцениваемого. По шкале важности оценивают в баллах набор характеристик того, как выполняет свою работу оцениваемый работник.

**Анкета заданного выбора**

(фрагмент)

Оцените по шкале убывающей важности в баллах (от 1 до 4) следующий набор характеристик того, как выполняет свою работу оцениваемый работник: оценку "1" получает наиболее характерная черта работника, оценку "4" — наименее характерная черта.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ не ждет проблем

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ схватывает объяснение "на лету"

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ редко теряет время

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ с ним легко разговаривать

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_становится лидером при работе в группе

 \_\_\_\_\_\_\_\_\_ теряет время на необходимые аспекты работы

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_спокоен и невозмутим при любой ситуации

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_много работает

*Шкала рейтингов поведенческих установок.* В бланке описываются решающие ситуации профессиональной деятельности. Анкета рейтинга содержит обычно от шести до десяти специальных характеристик результативности труда, каждая из которых выводится из пяти или шести решающих ситуаций с описанием поведения. Лицо, проводящее оценку, отмечает то описание, которое в большей степени соответствует квалификации оцениваемого. Тип ситуации соотносится с баллом по шкале.

**Бланк по оценке поведенческих установок**

**Инженерная компетенция**

(непосредственно связанная с исполнением проектов)

(фрагмент)

Фамилия инженера\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

--9-- Владеет широким спектром технических навыков, и от него можно ожидать выполнения всех заданий с отличным результатом

--8--

--7-- Способен применять в большинстве ситуаций хороший спектр технических навыков, от него можно ожидать хорошего выполнения части заданий

--6--

--5-- Способен применять некоторые технические навыки, и от него можно ожидать адекватного выполнения большей части заданий

--4--

--3--Имеет определенные трудности с применением технических навыков, и от него можно ожидать сдачи большей части проектов с опозданием

--2--

--1-- Не умеет применять технические навыки, и можно ожидать затягивания работы вследствие этого неумения

*Описательный метод оценки* заключается в том, что производящему оценку предлагают описать преимущества и недостатки поведения работника. Часто этот метод комбинируется с другими, например, со шкалами рейтинга поведенческих установок.

*Метод оценки по решающей ситуации.* Специалисты по оценке готовят список описаний "правильного" и "неправильного" поведения работников в отдельных ситуациях и распределяют их по рубрикам в соответствии с характером работы. Лицо, проводящее оценку, готовит журнал для записей по каждому оцениваемому работнику, в который вносит примеры поведения по каждой рубрике. Затем этот журнал используется для оценки результативности труда. Как правило, метод служит для оценок, даваемых руководителем, а не коллегами и подчиненными.

*Шкала наблюдения за поведением.* Как и метод оценки по решающей ситуации, ориентирован на фиксацию поступков. Для определения поведения работника в целом оценщик на шкале фиксирует количество случаев, когда работник вел себя тем или иным образом.

Бланк наблюдения за поведением

(фрагмент)

**Поведение на работе**

1. Приходит на работу пять дней в неделю

Почти никогда 0 1 2 3 4 Почти всегда

1. Приходит на работу вовремя

Почти никогда 0 1 2 3 4 Почти всегда

3 Предупреждает начальство по крайней мере за 2 часа в случае, если будет отсутствовать или опоздает

Почти никогда 0 1 2 3 4 Почти всегда

1. Находит кого-либо, кто подменит в случае отсутствия

 Почти никогда 0 1 2 3 4 Почти всегда

***Методы групповой оценки.*** Эти методы дают возможность провести сравнение эффективности работы сотрудников внутри группы, сопоставить работников между собой.

*Метод классификации.* Лицо, проводящее оценку, должно распределить всех работников поочередно, от лучшего до худшего, по какому-нибудь одному общему критерию. Однако это достаточно сложно, если количество человек в группе превышает 20. Значительно проще выделить наиболее успешного или неуспешного работника, чем проранжировать средних.

Выход может быть найден, если использовать *метод альтернативной Классификации.* Для этого лицо, проводящее оценку, вначале должно выбрать самого лучшего и самого худшего работников, затем отобрать следующих за ними и т.д.

*Сравнение по парам* делает классификацию проще и достовернее — сравнение каждого с каждым производится в специально сгруппированных парах. Затем отмечается количество раз, когда работник оказывался лучшим в своей паре, и на основании этого строится общий рейтинг. Оценка может быть затруднена, если число сотрудников слишком велико (число пар будет слишком большим, и работа с анкетой станет утомительной).

*Метод заданного распределения.* Лицу, проводящему оценку, предписывается дать работникам оценки в рамках заранее за­данного (фиксированного) распределения оценок. Например:

10% — неудовлетворительно

20% — удовлетворительно

40% — вполне удовлетворительно

20% — хорошо

10% — отлично

всего — 100 %

Единственное, что требуется от эксперта, — выписать на каждую карточку фамилию работника и распределить всех оцениваемых по группам в соответствии с заданной квотой. Распределение может проводиться по разным основаниям (критериям оценки).

Сообщение результатов оценки

Одним из важных кадровых мероприятий является доведение до самого работника информации о степени его успешности в работе.

В зависимости от цели оценки возможны два подхода:

• если оценка проводилась для целей личного развития сотрудника, результаты могут быть сообщены ему лично;

• если оценка проводилась для определения вознаграждений, уровня заработной платы, повышения по службе, то тогда информация может быть передана в соответствующую службу предприятия, которая в случае личного запроса сотрудника может представить ему результаты. Однако для повышения ре­зультативности оценочных мероприятий обратная связь работ­нику необходима.

Работники могут узнать результаты своей оценки в ходе специальной встречи, беседы с лицом, проводившим оценку.

Цели беседы с работником — не только сообщение ему peзультатов. Беседа должна способствовать повышению производительности труда, изменению поведения работников, результативность труда которых не вписывается в приемлемые стандарты.

Повышению эффективности беседы по результатам оценки, способствуют:

• подготовка к встрече участников беседы, их ориентация на обсуждение прошлой результативности труда работника на фоне задач того периода;

• спокойные, доверительные отношения между оценивающим и работником, создание такой атмосферы, которая дала бы возможность работнику расслабиться. Эта беседа — не дисциплинарное мероприятие, она направлена на повышение ре­зультативности труда работника в будущем, которое позволит ему улучшить удовлетворенность трудом и даст шанс продви­жения по службе;

• планирование оценивающим времени беседы так, чтобы часть времени осталась для обсуждения оценки и будущей ра­боты самим сотрудником;

• упоминание в начале беседы о специфичных положи­тельных достижениях работников, о недостатках следует гово­рить между двумя положительными результатами. Внимание необходимо сосредоточивать на обсуждении результативности работы, а не на критике личностных качеств. Не следует упо­минать более одного-двух недостатков во время одной беседы, так как некоторым людям трудно работать над исправлением одновременно более двух упущений;

• оптимальный объем информации, так как слишком большой ее объем может запутать слушателя;

• самооценка работника.

# ***3. Аттестация персонала***

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

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

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

Таким образом, в проведении аттестации принимают уча­стие не только сотрудники кадровых служб, но и линейные ру­ководители. Так, в США непосредственный начальник должен не только хорошо знать своих непосредственных подчиненных, но и работников, занимающих в организационной структуре должности несколькими уровнями ниже. Руководитель одного-двух вышестоящих уровней рассматривает выставленные оцен­ки с учетом проявленной реакции работника, перепроверяет и утверждает их. Если результаты труда и потенциал работника превосходят стандарты, требуется еще одно утверждение на более высоком уровне.

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

***Элементы аттестации.*** *С* учетом целей аттестации можно говорить о двух ее составных частях: оценке труда и оценке персонала.

*Оценка труда* направлена на сопоставление содержания, каче­ства и объема фактического труда с планируемым результатом труда, который представлен в технологических каргах, планах и

программах работы предприятия. Оценка труда дает возможность оценить количество, качество и интенсивность труда.

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

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

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

В большинстве корпораций оценка и аттестация организуются ежегодно, в отдельных компаниях (особенно если они применяют упрощенные процедуры оценки) — каждые полгода. Кроме того, проводятся неформальные собеседования и в промежутке между ежегодными формальными оценками обсуждаются результаты труда и обязательного текущего наблюдения за деятельностью подчиненных. Если процедуры оценки труда хорошо формализо­ваны, целесообразно проводить оценочные мероприятия чаще, например в конце каждой недели, месяца, квартала. Хотя эти ме­роприятия не являются аттестационными, но могут давать сущест­венную информацию о динамике эффективности труда работни­ков и подразделений в целом.

Особенно тщательно контроль осуществляется за вновь приня­тыми на работу и за получившими новое назначение. Например, в компании "Макдональдс" руководители и специалисты в обяза­тельном порядке должны проходить аттестацию при каждом по­вышении (понижении) в должности, а также через шесть месяцев с момента найма, перевода на другую должность. В "Контрол дей­та" неформальная оценка для вновь принятых проводится через три месяца, для переведенных с другой должности — через 30 дней, а формальная — через полгода работы.

Тщательный контроль за вхождением работника в долж­ность призван ускорить этот процесс. Корпорация, приобретая дорогостоящий "человеческий ресурс" или пробуя применить его в новом качестве, рассчитывает получить быструю отдачу. Жесткий контроль и оценка сильных и слабых сторон деятель­ности работника позволяют оказать ему необходимую помощь, быстрее исправить недостатки. Одновременно проверяется правильность решения о назначении. В отношении рядовых исполнителей, управляющих низового звена, такой ответ, как предполагается, должен быть получен уже через несколько ме­сяцев, в отношении руководителей среднего и высшего звеньев — не позднее года. Работника, не справляющегося с обязанно­стями, в короткий срок переводят на менее ответственную ра­боту или увольняют. Другая цель сокращения сроков формаль­ной оценки в этот период состоит в навязывании работнику высоких стандартов трудовой деятельности. Администрации американских фирм опасаются полагаться в утверждении этих стандартов лишь на "групповые нормы" трудового поведения. Как известно, групповые взаимодействия и нормы в американ­ских корпорациях не являются столь же сильными и обязатель­ными, как в японской промышленности. Между тем, в первые месяцы социальной адаптации работника закладываются нормы поведения и основы его будущей деятельности. В дальнейшем привитые работнику стандарты трудовой деятельности стремят­ся закрепить и поддерживать, используя уже- регулярную про­цедуру ежегодной оценки.

**Этапы аттестации**

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

*Подготовка,* осуществляемая кадровой службой, включает:

• разработку принципов и методики проведения аттестации;

• издание нормативных документов по подготовке и про­ведению аттестации (приказ, список аттестационной комиссии, методика проведения аттестации, план проведения аттестации, программа подготовки руководителей, инструкция по хранению персональной информации);

• подготовку специальной программы по подготовке к проведению аттестационных мероприятий (при проведении ат­тестации в первый раз по новой методике);

• подготовку материалов аттестации (бланки, формы и т.д.). *Проведение аттестации:*

*•* аттестуемые и руководители самостоятельно (по разрабо­танной кадровой службой структуре) готовят отчеты;

• аттестуемые и не только руководители, но и сотрудники и коллеги заполняют оценочные формы;

• анализируются результаты;

• проводятся заседания аттестационной комиссии;

*Подведение итогов аттестации:*

*•* анализ кадровой информации, ввод и организация ис­пользования персональной информации;

• подготовка рекомендаций по работе с персоналом;

• утверждение результатов аттестации.

***Анализ результатов аттестации***

*Оценка труда:*

*•* выявление работников, не удовлетворяющих стандартам труда;

• выявление работников, удовлетворяющих стандартам труда;

• выявление работников, существенно превышающих стандарты труда.

*Оценка персонала:*

*•* диагностика уровня развития профессионально важных качеств;

• сопоставление индивидуальных результатов со стандартны­ми требованиями работы (по уровням и специфике должностей);

• выявление сотрудников с отклоняющимися от стандартов качествами;

• оценка перспектив эффективной деятельности;

• оценка роста;

• ротации.

*Сведение и обработка данных,* как правило, проводятся по окончании аттестации. Для подведения обобщенных итогов

• составляются сравнительные таблицы эффективности ра­ботников;

• выделяются группы риска (неэффективно работающих или работников с неоптимальным уровнем развития профес­сионально важных качеств);

• выделяются группы роста (работников, ориентированных и способных к развитию и профессиональному проведению);

• готовятся рекомендации по использованию данных атте­стации.

*Проведение собеседований по результатам аттестации.* Кро­ме обратной связи с аттестуемым, в ходе беседы проводятся уточнение данных и сбор дополнительной кадровой информа­ции. Затем новые и уточненные данные вводятся в обобщен­ные формы и анализируются.

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

# ***4. Формирование кадрового резерва***

*Кадровый резерв —* это группа руководителей и специали­стов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших сис­тематическую целевую квалификационную подготовку.

Работа с резервом, как и многие другие технологии кадро­вой работы, является комплексной •

• Расчет потребности в персонале

• Анализ кадрового персонала

• Анализ кадровой ситуации в регионе

• Организационное проектирование

• Диагностика персонала

• Оценка труда

• Аттестация

Работа с резервом

• Расчет резерва

• Формирование резерва

• Планирование работы с резервом

• Планирование карьеры

• Проведение программ подготовки

• Программы мотивации

• Программы ротации

*Взаимосвязь кадрового менеджмента и направлений работы с резервом*

**Типы резерва**

Можно выделить несколько типологий кадрового резерва (по виду деятельности, скорости замещения должностей, уровню подготовленности и т.д.). В зависимости от целей кадровой работы можно использовать либо одну, либо другую типологию.

По виду деятельности.

*Резерв развития —* группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений (при дивер­сификации производства, разработке новых товаров и техно­логий). Они могут выбрать одно из двух направлений карьеры — профессиональную либо руководящую карьеру.

*Резерв функционирования —* группа специалистов и руково­дителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации. Эти сотрудники ориентирова­ны на руководящую карьеру.

По времени назначения:

*группа А —* кандидаты, которые могут быть выдвинуты на вышестоящие должности в настоящее время;

*группа В —* кандидаты, выдвижение которых планируется в ближайшие один-три года.

**Принципы формирования и источники кадрового резерва**

*Принцип актуальности резерва —* потребность в замещении должностей должна быть реальной.

*Принцип соответствия кандидата должности и типу резерва —* требования к квалификации кандидата при работе в опреде­ленной должности.

*Принцип перспективности кандидата —* ориентация на про­фессиональный рост, требования к образованию, возрастной ценз, стаж работы в должности и динамичность карьеры[[1]](#footnote-1) в це­лом, состояние здоровья.

При отборе кандидатов в резерв для конкретных должно­стей надо учитывать не только общие требования, но и про­фессиональные требования, которым должен отвечать руководитель того или иного отдела, службы, цеха, участка и т. д., а также особенности требований к личности кандидата, основан­ные на анализе ситуации в подразделении, типе организацион­ной культуры и т. д.

*Источниками резерва кадров* на руководящие должности могут стать:

• руководящие работники аппарата, дочерних акционер­ных обществ и предприятий;

• главные и ведущие специалисты;

• специалисты, имеющие соответствующее образование и положительно зарекомендовавшие себя в производственной деятельности;

• молодые специалисты, успешно прошедшие стажировку.

Первый уровень резерва кадров — все специалисты пред­приятия, следующий уровень — заместители руководителей различного ранга. Основной резерв составляют руководители различных рангов.

**Этапы работы с резервом**

**Э т а п 1. *Анализ потребности в резерве.*** Прежде чем начать процедуры формирования резерва, сле­дует:

• спрогнозировать изменение структуры аппарата;

• усовершенствовать продвижение работников по службе;

• определить степень обеспеченности резервом номенкла­турных должностей;

• определить степень насыщенности резерва по каждой должности или группе одинаковых должностей (сколько канди­датур из резерва приходится на каждую должность или их группу).

В результате становится возможным определить текущую и перспективную потребность в резерве. Для определения опти­мальной численности резерва кадров необходимо установить:

• потребность предприятия в кадрах управления на бли­жайшую или более длительную перспективу (до пяти лет);

• фактическую численность подготовленного в данный момент резерва каждого уровня независимо от того, где прохо­дил подготовку работник, зачисленный в резерв;

• примерный процент выбытия из резерва кадров отдельных работников, например из-за невыполнения индивидуальной про­граммы подготовки в связи с выездом в другой район и др.;

• число высвобождающихся в результате изменения структу­ры управления руководящих работников, которые могут быть ис­пользованы для руководящей деятельности на других участках.

Эти вопросы решаются до формирования кадрового резерва и корректируются в течение всего периода работы с ним.

Для дальнейшего совершенствования работы по формиро­ванию резерва при составлении списков резерва необходимо учитывать следующие важнейшие моменты:

• категории должностей, которые являются базовыми для создания резерва руководителя конкретного подразделения, дифференциацию резерва в зависимости от особенностей про­изводства;

• личностные качества и потенциальные возможности — высокая степень интеллигентности, внимательность, гибкость, доступность, авторитетность, тактичность, коммуникабель­ность, организаторские склонности, нервно-психическая и эмоциональная устойчивость, моторные характеристики и т.д.

На стадии формирования списка резерва решаются такие задачи, как:

• оценка кандидатов;

• сопоставление совокупности качеств кандидата и тех требо­ваний, которые необходимы для резервируемой должности;

• сравнение кандидатов на одну должность и выбор более соответствующего для работы в резервируемой должности.

По результатам оценки и сравнения кандидатов уточняется и корректируется предварительный список резерва.

**Э т а п 3. *Подготовка кандидатов.***

Для формирования резерва, как правило, недостаточно ото­брать способных к продвижению сотрудников — важно пра­вильно подготовить их к должности и организовать продвиже­ние.

Для ***профессиональной подготовки*** могут быть использованы следующие методы:

• индивидуальная подготовка под руководством выше­стоящего руководителя;

• стажировка в должности на своем и другом предприятии;

• учеба в институте и на курсах в зависимости от плани­руемой должности.

Для подготовки резерва разрабатываются и утверждаются администрацией три вида программ.

*Общая программа* включает теоретическую подготовку — об­новление и пополнение знаний по отдельным вопросам науки и практики управления производством; повышение образова­ния кандидатов, зачисленных в резерв, связанных с их прежней (базовой) подготовкой; обучение специальным дисциплинам, необходимым для повышения эффективности управления про­изводством. Форма контроля — сдача экзамена (зачетов).

*Специальная программа* предусматривает разделение всего резерва по специальностям. Подготовка, сочетающая теорию и практику, осуществляется по следующим направлениям: дело­вые игры по общетехническим и специальным проблемам; ре­шение конкретных производственных задач по специальностям. Форма контроля — разработка конкретных рекомендаций по улучшению производства и их защита.

*Индивидуальная программа* включает конкретные задачи по по­вышению уровня знаний, навыков и умений для каждого специа­листа, зачисленного в резерв, по следующим направлениям: про­изводственная практика на передовых отечественных и зарубеж­ных предприятиях, стажировка на резервной должности.

Индивидуальные планы кандидатов разрабатываются непо­средственными начальниками подразделений и утверждаются руководителями предприятия. Систематический контроль за выполнением индивидуальных планов осуществляется руково­дителями подразделений и работниками службы управления персоналом, ответственными за подготовку резерва.

***Социально-психологическая подготовка.*** Для облегчения про­цесса адаптации к новой должности необходимо включить кан­дидатов в новую для них систему управления предприятием (на новом уровне), детально познакомить их с правилами и техно­логиями коммуникации и принятия решений, ввести в новом качестве в трудовой коллектив. Для многих большой проблемой становится изменение статуса (был коллегой, а стал начальни­ком), поэтому кадровой службе необходимо продумывать про­цедуры адаптации и для "молодого" начальника, и для его "новых" подчиненных.

Более сложным является вхождение в коллектив сотрудни­ка, принятого в организацию "со стороны" — через рекрутинговые агентства или по самостоятельному набору. Ему прихо­дится адаптироваться по всей системе внутриорганизационных связей и корпоративной культуры, и людям.

Для облегчения этих процессов наиболее серьезные компании вводят специальные программы, ориентированные на подготовку резерва — самых перспективных в карьерном отношении специа­листов. Далеко не все из них имели в прошлом опыт руководящей работы или специальную управленческую подготовку.

Новички проходят ориентационные программы, помогаю­щие разобраться в структуре, традициях компании, специали­зированные управленческие тренинга. Весьма эффективны в таких ситуациях и тренинга на командообразование — они по­могают более быстрому взаимному приспособлению нового на­чальника и имеющегося коллектива. Одновременно решаются и проблемы большего сплочения коллектива подразделения и по­вышения эффективности его работы.

# ***5. Планирование карьеры***

*Карьера —* это результат осознанной позиции и поведению человека в области трудовой деятельности, связанный с долж­ностным или профессиональным ростом.

Карьеру — траекторию своего движения — человек строит сам, сообразуясь с особенностями внутри – и внеорганизационной реальности и главное — со своими собственными целями, желаниями и установками.

**Типы и этапы карьеры**

Можно выделить несколько принципиальных траекторий движения человека в рамках профессии или организации, ко­торые приведут к разным типам карьеры.

*Профессиональная карьера —* рост знаний, умений, навыков. Профессиональная карьера может ищи по линии специализации (углубление в одной, выбранной в начале профессионального пу­ти, линии движения) или транспрофессионализации (овладение другими областями человеческого опыта, связанное, скорее, с расширением инструментария и областей деятельности).

*Внутриорганизационная карьера —* связана с траекторией движения человека в организации. Она может идти по линии:

• вертикальной карьеры — должностной рост;

• горизонтальной карьеры — продвижение внутри органи­зации, например работы в разных подразделениях одного уров­ня иерархии;

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

Встречаясь с новым сотрудником, менеджер по персоналу должен учитывать этап карьеры, который он проходит в дан­ный момент. Это может помочь уточнить цели профессиональ­ной деятельности, степень динамичности и главное — специ­фику индивидуальной мотивации. Представим краткое описа­ние этапов карьеры следующей таблицей:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Этап карьеры* | *Возрастной период* | *Краткая характеристика* | *Особенности мотивации**(по Маслоу)* |
| **1. Предварительный** | До 25 лет | Подготовка к трудовой деятельности, выбор области деятельности | Безопасность, социальное признание |
| **2. Становление** | До 30 лет | Освоение работы, развитие профессиональных навыков | Социальное признание, независимость |
| **3. Продвижение** | До 45 лет | Профессиональное развитие | Социальное признание, самореализация |
| **4. Завершение** | После 60 лет | Подготовка к переходу на пенсию, поиск и обучение собственной смены | Удержание социального признания |
| **5. Пенсионный** | После 65 лет | Занятие другими видами деятельности | Поиск самовыражения в новой сфере деятельности |

Для оценки особенностей личности, оптимизации выбора сферы профессиональной деятельности в начале профессионального пути важно учитывать тип личности человека, выби­рающего область деятельности. Наиболее операциональной для данной цели считается *типология личностей Дж. Голланда:*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Тип личности | Содержание деятельности |
| *1.* | *Реалистический* | Ориентация на манипулирование инструментами и механизмами |
| *2.* | *Исследовательский* | Ориентация на поиск |
| *3.* | *Артистичный* | Ориентация на эмоциональные проявления, самопрезентацию |
| *4.* | *Социальный* | Ориентация на взаимодействие с людьми |
| *5.* | *Предпринимательский* | Ориентация на влияние на людей |
| *6.* | *Конвенциональный* | Ориентация на манипулирование данными, информацией |

**Выбор карьеры**

Хотя по концепции Голланда один из типов всегда домини­рует, человек может приспосабливаться к условиям, используя стратегии двух и более типов.

Чем ближе ориентации (секторы в круге) доминирующей и второй (третьей) ориентации, тем ближе типы личности. Учи­тывая содержание доминирующих и недоминирующих ориентации, можно выбирать те виды деятельности, которые ближе человеку и в которых он будет более успешен. Если доминирующая и следующие ориентации далеки друг от друга, карьеру выбирать сложнее.

Реалистический

Исследовательский

Артистичный

Социальный

Предпринима-

тельский

Конвенциональный

Другой типологией, которая может быть использована в це­лях выбора карьеры, является *типология Е.А. Климова.* Все виды деятельности разделены по предметам труда:

*Тип П —* "человек — природа", если главный, ведущий предмет труда — растения, животные, микроорганизмы.

*Тип Т —* "человек — техника", если главный, ведущий предмет труда — технические системы, вещественные объекты, материалы, виды энергии.

*Тип* Ч — "человек — человек", если главный, ведущий предмет труда — люди, группы, коллективы, общности людей.

*Тип 3 —* "человек — знак", если главный, ведущий предмет труда — условные знаки, цифры, коды, естественные или ис­кусственные языки.

*Тип Х —* "человек — художественный образ", если главный, ведущий предмет труда — художественные образы, условия их построения.

Менеджер по персоналу, как правило, сталкивается с уже определившимся профессионалом, однако важно знать, как человек сделал свой выбор. Можно выделить следующие основные *ситуации выбора профессии:*

|  |  |
| --- | --- |
| ***Традиция*** | Вопрос о выборе не возникал в силу традиции, обычаев |
| ***Случай*** | Выбор произошел случайно в силу некоего события |
| ***Долг*** | Выбор профессии связан с представлением о долге, о своей миссии, призвании или обязательствах перед людьми |
| ***Целевой выбор*** | Выбор связан с сознательным определением целей профессиональной деятельности, исходя из анализа реальных проблем и путей их решения (до момента выбора знает о будущей профессиональной деятельности) |

Выбор профессии связан с представлением о долге, о своей миссии, призвании или обязательствах перед людьми

Выбор связан с сознательным определением целей профессиональной деятельности, исходя из анализа реальных проблем и путей их решения (до момента выбора знает о будущей профессиональной деятельности)

Этап карьеры (как точка на временной оси) не всегда свя­зан с этапом профессионального развития. Человек, находя­щийся на этапе продвижения, в рамках другой профессии мо­жет не быть еще высоким профессионалом. Поэтому важно разделять этап карьеры — временной период развития лично­сти и фазы развития профессионала — периоды овладения дея­тельностью.

В соответствии с фазами развития профессионала различают:

*оптант* (фаза оптации). Человек озабочен вопросами выбора или вынужденной перемены профессии и делает этот выбор. Точных хронологических границ здесь, как и в отношении других фаз, быть не может, поскольку возрастные особенности задаются не только физиологическими, но и многоаспектными условиями культуры;

*адепт* (фаза адепта). Это человек, уже вставший на путь приверженности профессии и осваивающий ее. В зависимости от профессии это может быть и многолетний, и совсем кратко­временный процесс (например, простой инструктаж);

*адаптант* (фаза адаптации, привыкания молодого специалиста к работе). Как бы ни был налажен процесс подготовки того или иного профессионала в учебном заведении, он никогда не подхо­дит "как ключ к замку" производственной работе;

*интернал* (фаза интернала). Опытный работник, который лю­бит свое дело и может вполне самостоятельно, все более надежно и успешно справляться с основными профессиональными функ­циями, что признают товарищи по работе, по профессии;

*мастер* (продолжающаяся фаза мастерства). Работник может решать и простые, и самые трудные профессиональные задачи, которые, быть может, не всем коллегам по плечу;

*авторитет* (фаза авторитета, как и фаза мастерства, сумми­руется также с последующей). Мастер своего дела, уже хорошо известный в профессиональном кругу или даже за его предела­ми (в отрасли, в стране). В зависимости от принятых в данной профессии форм аттестации работников он имеет те или иные высокие формальные показатели квалификации;

*наставник* (фаза наставничества). Авторитетный мастер сво­его дела, в любой профессии "обрастает" единомышленниками, перенимателями опыта, учениками.

Фазы развития профессионала можно представить следую­щей схемой:

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |  | *Наставник* |
|  |  |  |  |  | *Авторитет* |  |
|  |  |  | *Интернал* | *Мастер* |  |  |
|  | *Адепт* | *Адаптант*  |  |  |  |  |  |
| *Оптант* |  |  |  |  |  |  |  |

***Планирование карьеры*** *—* одно из направлений кадровой ра­боты в организации, ориентированное на определение страте­гии и этапов развития и продвижения специалистов.

Это процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека, с требованиями организации, стратегией и планами ее развития, выражающийся в составле­нии программы профессионального и должностного роста.

Перечень профессиональных и должностных позиций в организации (и вне ее), фиксирующий оптимальное развитие профессионала для занятия им определенной позиции в орга­низации, представляет собой *карьерограмму,* формализованное представление о том, какой путь должен пройти специалист для того, чтобы получить необходимые знания и овладеть нужны­ми навыками для эффективной работы на конкретном месте.

Планированием карьеры в организации могут заниматься менеджер по персоналу, сам сотрудник, его непосредственный руководитель (линейный менеджер). Основные мероприятия по планированию карьеры, специфичные для разных субъектов планирования, представлены ниже:

|  |  |
| --- | --- |
| Субъект планирования | Мероприятия по планированию карьеры |
| ***Сотрудник*** | Первичная ориентация и выбор профессии |
|  | Выбор организации и должности |
|  | Ориентация в организации |
|  | Оценка перспектив и проектирование роста |
|  | Реализация роста |
| ***Менеджер по персоналу*** | Оценка при приеме на работу |
|  | Определение на рабочее место |
|  | Оценка труда и потенциала сотрудников |
|  | Отбор в резерв |
|  | Дополнительная подготовка |
|  | Программы работы с резервом |
|  | Продвижение |
|  | *Новый цикл планирования* |
| ***Непосредственный*** | Оценка результатов труда |
| ***руководитель (линейный*** | Оценка мотивации |
| ***менеджер)*** | Организация профессионального развития |
|  | Предложения по стимулированию |
|  | Предложения по росту |

***Условия карьеры.*** Продвижение по службе определяется не только личными качествами работника (образование, квалифи­кация, отношение к работе, система внутренних мотиваций), но и объективными, в частности:

Среди объективных условий карьеры:

• высшая точка карьеры — высший пост, существующий в конкретной рассматриваемой организации;

• длина карьеры — количество позиций на пути от первой позиции, занимаемой индивидуумом в организации, до высшей точки;

• показатель уровня позиции — отношение числа лиц, за­нятых на следующем иерархическом уровне, к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится индивидуум в данный момент своей карьеры;

• показатель потенциальной мобильности — отношение (в некоторый определенный период времени) числа вакансий на следующем иерархическом уровне к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится индивидуум.

В зависимости от объективных условий внутриорганизационная карьера может быть *перспективной* или *тупиковой —* у сотрудника может быть либо длинная карьерная линия, либо очень короткая. Менеджер по персоналу уже при приеме кан­дидата должен спроектировать возможную карьеру и обсудила ее с кандидатом исходя из индивидуальных особенностей и специфики мотивации. Одна и та же карьерная линия для разных сотрудников может быть и привлекательной, и неинтересной, что существенным образом скажется на эффективности их дальнейшей деятельности.

# ***6. Разработка программ стимулирования труда***

*Стимулирование труда —* способ вознаграждения работников за участие в производстве, основанный на сопоставлении эффек­тивности труда и требований технологии.

Существенная проблема в области управления производст­вом — значительное опережение темпов роста заработной пла­ты над темпами роста производительности труда, что приводит к снижению стимулирующей силы заработной платы.

Система оплаты должна создавать у людей чувство уверен­ности и защищенности, включать действенные средства стиму­лирования и мотивации, обеспечивать процесс воспроизводства затраченной энергии (восстановления работников).

**Структура оплаты труда**

Структура заработной платы — это базовые ставки, преми­альные выплаты, социальные программы.

***Базовая ставка.*** Считается, что базовая оплата должна быть достаточной, чтобы привлечь на фирму работников нужной квалификации и подготовки. Она не должна превышать 70— 90% общего дохода, получаемого работником. Увеличение раз­мера базовой заработной платы должно производиться строго в соответствии с повышением производительности на уровне группы работников или предприятия в целом. Достигнутый уровень жизни не может рассматриваться в качестве основы для определения базового уровня заработной платы.

Размер базовой ставки должен быть связан с уровнем ответ­ственности работника и его эффективностью. Соотношение базовых ставок по уровням ответственности носит ступенчатый характер:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  | Максимум |
|  |  |  |  |  |
|  |  | Базовая ставка |  |  |
|  |  |  |  |  |
| Минимум |  |  |  |  |
| *Повышение уровня ответственности* |

Индивидуальная ставка может колебаться от 80 до 120% ба­зовой. По результатам оценки труда целесообразно определить *четыре зоны эффективности,* показывающие соответствие тру­довой деятельности требованиям труда:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 80% |  | 100% |  |  | 120% |
| R1 |  | *R2* | *R3* | *R4* | *S* |

*Rl —* не выполняется одна или несколько главных трудовых функций;

*R2 —* в целом результаты труда соответствуют заданным;

*R3 —* работник выполняет свои функции выше среднего показателя;

*R4 —* работник существенно преуспевает в работе;

*S* — вводится для исключительных случаев.

Материальное поощрение предусматривается, начиная со степени "соответствия работника установленным требовани­ям". Таких работников около 60% от общего числа, значитель­но превышающих требования — около 10% и просто превы­шающих требования — 20%. Примерно 10% работников, не выполняющих установленные требования, вообще не поощря­ются.

***Дополнительные выплаты*** компания может производить ис­ходя из целей, которые закладываются в программу стимулирования труда,

*Стимулирование инноваций.* Инновационно ориентированные компании, кроме того, уделяют большое внимание организации стимулирования творчества. Так, например, IBM поощ­ряет рационализаторские предложения, которые находят при­менение. Если предложение принимается, его автор получает 25% общей суммы экономии в течение, двух лет после его внедрения. Компания ЗМ оказывает финансовую поддержку дея­тельности новаторов по двум направлениям: свобода в исполь­зовании до 15% своего рабочего времени; обеспечение сущест­венной ресурсной поддержки (система грантов и субсидий).

*Оплата за квалификацию.* Американские специалисты разработали систему оплаты труда, которая получила наименова­ние "оплата за квалификацию" (ОЗК). Суть этой системы в том, что уровень оплаты зависит не только от сложности вы­полняемой работы, но и от набора специальностей, который работник способен использовать в своей деятельности. В дан­ном случае платят не за то, что он делает, а за то, что он знает, т. е. оплачивается не сам труд, а рост квалификации и в первую очередь число освоенных специальностей.

Существенные факторы внедрения ОЗК — наличие консен­суса между администрацией и профсоюзами, сплоченность членов бригад на базе взаимопомощи и согласия. Без этого применение этой системы оплаты труда может иметь обратный эффект, т. е. привести как к снижению эффективности произ­водства, так и к росту социальной напряженности. В целом "оплата за квалификацию" означает, что при освоении каждой новой специальности исполнитель получает прибавку к зара­ботной плате, при этом приобретенные знания должны в той или иной мере использоваться в работе.

Механизм этой системы включает в себя понятие *"единица квалификации ",* определяющее сумму знаний, умений, навыков, необходимых для выполнения новой, дополнительной работы и получения очередной надбавки.

По общему мнению, на всех предприятиях, внедривших систему ОЗК, резко возросли расходы на обучение персонала, а в связи с тем, что обучение осуществляется в рабочее время, соответственно увеличились потери производственного време­ни. Тем не менее, специалисты считают, что дополнительные расходы на рабочую силу компенсируются ростом производи­тельности труда и снижением издержек производства (по неко­торым данным, они на 30—50% ниже, чем при традиционной оплате), что в свою очередь дает возможность до 10—15% фон­да рабочего времени затрачивать на подготовку и переподго­товку работников (при обычной системе — 3—4%).

Опрос позволил установить основные преимущества ОЗК:

• обеспечение большей мобильности рабочей силы внутри предприятия благодаря ротации рабочих мест;

• большая удовлетворенность трудом;

• снижение уровня текучести кадров;

• сокращение потерь рабочего времени;

• повышение производительности труда;

• рост качества продукции.

В целом система ОЗК считается эффективной и перспек­тивной, несмотря на ряд относительно негативных последст­вий. Повышение расходов на оплату труда в значительной сте­пени компенсируется ростом гибкости использования рабочей силы и ее производительности. Увеличение издержек на подго­товку кадров рассматривается не как рост непроизводительных расходов, а как долгосрочные инвестиции в развитие человече­ских ресурсов. Немаловажно и то обстоятельство, что рабочие выражают все большее удовлетворение данной системой опла­ты, считая ее более справедливой. Действительно, уровень оп­латы при ОЗК зависит в большей степени от их способностей, целеустремленности, желаний, а не от стажа или необоснован­ных управленческих решений при расстановке кадров.

При этом работник лучше понимает и оценивает свой вклад результативность производственного процесса, повышается степень ответственности, преодолевается отчуждение, что, безусловно, сказывается на росте его мотивации, удовлетворенности тру­дом. В конечном счете, все это отражается на качестве работы и социальном статусе непосредственного производителя.

***Участие работников в прибыли.*** Под системами участия ра­ботников в прибыли компании понимается разделение между ними и компанией дополнительной прибыли, которая была по­лучена в результате повышения производительности или каче­ства. При этом рассматривается производительность всего предприятия или производственного участка, т. е. групповая или коллективная эффективность, и премирование всех работников, а не избранных. Отметим, что все эти системы ориен­тированы на работников, получающих почасовую заработную плату, индивидуальные трудовые усилия которых не всегда на­прямую связаны с конечным результатом. Это и служащие, и рабочие-повременщики.

*Система Скэнлона.* Основана на распределении между работниками и компанией экономии издержек на заработную плату, полученной в результате повышения производительно­сти труда, конкретно — выработки в расчете на одного работ­ника.

Сначала определяется доля фонда заработной платы в стоимости объема реализованной продукции *К0.*

Если доля заработной платы в стоимости продукции мень­ше запланированной доли *К0*, то сумма экономии *S,* подлежа­щая распределению, определяется как разница между фондом заработной платы, исчисленному по первоначальному норма­тиву от фактических затрат.

Полученная экономия *S* распределяется в соотношении 1:3 между компанией и работниками. Из суммы, предназначен­ной для премированных работников, 1/5 направляется в ре­зервный фонд, а остальная часть распределяется между работ­никами в зависимости от их трудового вклада в увеличение объема реализованной продукции. Как и любая другая система участия работников в распределении прибыли, система Скэнлона предлагает активное вовлечение рядовых рабочих и слу­жащих в управление, особенно в определение путей повыше­ния производительности труда. Сам изобретатель системы, Джозеф Скэнлон, верил, что рабочие смогли бы, если их долж­ным образом стимулировать, предоставить массу информации руководству о том, как повышать эффективность работы пред­приятия.

Методика, применяемая в этой системе, предопределяет сферу ее эффективного использования. В сущности, эта система направлена на снижение доли издержек на заработную плату в стоимости продукции, на обеспечение опережающих темпов роста производительности труда по отношению к заработной плате и поэтому применима на тех предприятиях или произ­водственных участках, где доля живого труда велика (равно как и в тех непроизводственных службах, где много ручной рабо­ты). Там же, где доля издержек на заработную плату в стоимо­сти продукции низкая, размер премий работникам, исчислен­ный по системе Скэнлона, мизерный, и эффективность такого метода стимулирования производительности — ничтожна.

*Система Ракера.* Основана на премировании работников за увеличение объема условно чистой продукции в расчете на один доллар заработной платы. Первоначально на основе коли­чественного анализа определяются объем условно чистой про­дукции и индекс ее роста в компании.

Условно чистая продукция определяется как остаток от фи­нансовых поступлений от объема продаж после вычитания процентов за кредиты и выплаты банкам, оплаты сырья, про­чих выплат внешним организациям.

Затем определяется так называемый стандарт Ракера — доля фонда заработной платы в объеме условно чистой продукции. Это средняя величина за ряд лет. В компании "Эдди-Ракер-Никелд", где впервые была применена система Ракера, этот стандарт составил 50%. Показательно, что во многих компани­ях обрабатывающей промышленности США стандарт Ракера примерно такой же (45—55%, если считать все издержки на за­работную плату). Еще одна особенность в том, что этот стан­дарт довольно устойчив во времени.

Система Ракера применяется на предприятиях капиталоем­ких отраслей, так как помимо экономии издержек на заработную плату рост условно чистой продукции может быть обеспе­чен за счет экономии разных видов затрат прошлого труда, ма­териально-технических ресурсов, запасов и т.п. Так что даже при стабильной или незначительно снизившейся доле заработ­ной платы в условно чистой продукции размер премий работ­никам, равно как и прирост эффективности производства на предприятии, может быть весьма ощутимым.

*Система Ипрошеар.* Основана на премировании работников за экономию рабочего времени (в человеко-часах), затрачивае­мого на выпуск заданного объема продукции. Эта система су­щественно отличается от других систем участия в прибыли, по­лученной за счет повышения производительности. Результаты повышения производительности измеряются не в долларах, а в единицах затрат рабочего времени (в человеко-часах). Первона­чально определяется базовый норматив — количество челове­ко-часов рабочего времени, необходимого для производства единицы продукции (общее количество отработанных челове­ко-часов рабочего времени делится на количество единиц про­изведенной продукции). Затем фактическое количество челове­ко-часов рабочего времени, затраченного на выпуск единицы продукции в текущем периоде, сопоставляется с базовым нор­мативом.

Если фактическое количество человеко-часов меньше базового норматива, работникам выплачивается премия. Но при использо­вании этой системы необходимо помнить, что базовые нормативы определяются при достигнутом техническом уровне производства. И любая серьезная техническая реконструкция предприятия мо­жет потребовать пересмотра этих нормативов. Дело это кропотли­вое и по американским меркам дорогостоящее.

***Условия эффективности применения системы участия в при­былях.*** Существует большое количество модификаций рассмот­ренных систем участия в распределении прибыли в соответст­вии с конкретными условиями хозяйственной деятельности той или иной фирмы, предприятия, охватывающих целиком заводы или отдельные участки, бригады, команды, группы работников. И хотя все системы, используемые на предприятиях каждой фирмы, не похожи в деталях друг на друга, есть ряд характер­ных черт, предопределяющих эффективность их применения.

1. Участие в прибыли неэффективно, если не дополняется привлечением работников к управлению, к процессу принятия решений, к поиску и решению производственных проблем, пу­тей совершенствования производства.

Главное — понять, что системы участия в прибыли — это не столько способ платить работникам, сколько способ управ­лять процессом труда, контролировать его так, чтобы постоян­но стимулировать совершенствование производства за счет ра­ционализаторской деятельности людей.

2. Определение размера премий должно базироваться на та­ких показателях, на которые работники могут оказать реальное воздействие, т. е. на что они могут повлиять (прежде всего, в лучшую сторону), контролировать на своих рабочих местах, производственных участках.

3. Работники обязательно должны сами участвовать в разра­ботке систем участия в прибыли или разделении выгод от повы­шения производительности. Подобные системы не должны разра­батываться узким кругом специалистов или руководителей.

**Социальные программы**

Роль социальных льгот и выплат как части совокупного до­хода работников в последние годы заметно возрастает. Специа­листы отмечают, что льготы и выплаты перестали носить вре­менный, дополнительный характер. Они превратились в жиз­ненную потребность не только самих работников, но и их семей. Спектр льгот, предоставляемых работникам, довольно широк:

• оплаченные праздничные дни;

• оплаченные отпуска;

• оплаченные дни временной нетрудоспособности;

• оплаченное время перерыва на отдых;

• оплаченное время на обед;

• медицинское страхование на предприятии;

• дополнительное пенсионное страхование на предприятии;

• страхование от несчастных случаев;

• страхование по длительной нетрудоспособности;

• предоставление бесплатных стоянок для автомобилей;

• страхование туристов от несчастных случаев;

• помощь в повышении образования, профподготовке и переподготовке;

• участие в распределении прибылей;

• покупка работниками акций;

• предоставление в пользование работников объектов от­дыха и развлечений;

• предоставление помощи в переезде на новое место работы.

Развивая систему социальных льгот и выплат под давлением, работников и профсоюзов, предприниматели обеспокоены ростом издержек на рабочую силу в целом, а также части их, свя­занной с предоставлением этих льгот. Тревога за растущие из­держки и объективная необходимость их контроля привели к появлению новой разновидности социальных льгот и выплат, которые получили название *гибких льгот* (или гибких планов по льготам и выплатам). Суть их состоит в том, что более широ­кий набор льгот и выплат позволяет работникам выбирать в каждый конкретный момент те из них, которые их больше уст­раивают, приспосабливая тем самым льготы под текущие нуж­ды работников. Такой подход устраивает обе стороны — и предпринимателя, и работника.

Большой популярностью пользуются *банки отпусков,* кото­рые объединяют оплаченные дни отпусков, больничные дни и т.п. Когда работнику требуется дополнительно взять какой-либо день (или несколько дней) для своих нужд, он может пользоваться запасом дней из банка отпусков, "выкупить" ка­кое-то их число в счет будущих отпускных или взять в обмен на другие льготы.

Льготы и выплаты социального плана не фигурируют непо­средственно в платежных ведомостях, но существенно влияют на уровень доходов работников. Они не только служат соци­альной защитой трудящихся, но и позволяют фирмам привле­кать и закреплять квалифицированных работников, способст­вуют развитию духа лояльности к фирме.

**Нетрадиционные способы мотивации**

Средством мотивации могут служить не только деньги, но и *все, что способствует укреплению у человека чувства самоуважения.*

Определенные результаты может дать использование патерналистской стратегии, дополненной патриотизмом, когда общ­ность судьбы предприятия и работников закладывается в об­щую философию фирмы и воплощается во всех аспектах дея­тельности предприятия и работы с персоналом. В частности, это могут быть выпуск высококачественной продукции с ак­центированием фирменной марки, регулярное привлечение ра­ботников к реализации своей продукции, эффективная под­держка предложений и различных видов активности персонала. Это можно эффективно использовать прежде всего на тех предприятиях и в тех производствах, где преобладают женщи­ны, а также на предприятиях с богатой историей, где удалось сохранить за кризисные годы значительную часть кадровых ра­ботников.

Очень важным условием успешности такой стратегии сти­мулирования служит открытость и доверительность в отноше­ниях между руководством и работниками: постоянное и точное информирование о производственно-экономической ситуации, складывающейся на предприятии, об изменениях в соответст­вующих секторах рынка, об ожидаемых перспективах, намечае­мых действиях, успешности их реализации.

# ***7. Обучение персонала***

Важность *непрерывного образования* подтверждают следую­щие основные факторы:

• внедрение новой техники, технологии, производство со­временных товаров, рост коммуникационных возможностей

создают условия для ликвидации или изменения некоторых ви­дов работ. В связи с этим необходимая квалификация не может быть гарантирована базовым образованием;

• мир превращается в рынок без границ с высоким уровнем конкуренции между странами. Страны, имеющие совре­менную систему инженерного труда и программы непрерыв­ного образования, лидируют в условиях этой конкуренции. Они имеют возможность в кратчайшие сроки ответить на любой "вызов" повышением производительности инженерного труда;

• изменения во всех областях жизни — главный элемент современности. Непрерывные и быстрые изменения в техно­логии и информатике требуют непрерывного обучения персо­нала;

• для фирмы более эффективно и экономично повышение отдачи от уже работающих сотрудников на основе их непре­рывного обучения, чем привлечение новых работников.

**Цели и направления обучения**

Цели обучения с точек зрения работодателя и самого специа­листа существенно отличаются.

*Точка зрения работодателя.* Немецкие специалисты В. Бартц и X. Шайбл считают, что с позиции работодателя целями непрерыв­ного обучения являются:

• организация и формирование персонала управления;

• овладение умением определять, понимать и решать про­блемы;

• воспроизводство персонала;

• интеграция персонала;

• гибкое формирование персонала;

• адаптация;

• внедрение нововведений.

*Точка зрения наемного работника.* Бартц и Шайбл определяют следующие цели непрерывного образования:

• поддержание на соответствующем уровне и повышение профессиональной квалификации;

• приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности;

• приобретение профессиональных знаний о поставщиках и потребителях продукции, банках и других организациях, влияющих на работу фирмы;

• развитие способностей в области планирования и орга­низации производства.

Мотивацией непрерывного обучения в американских ком­паниях является связь между результатами производственной деятельности каждого работника и предоставлением ему воз­можности для обучения: ценность сотрудника фирмы опреде­ляет количество средств, выделяемых для повышения его ква­лификации.

Обучение уже сложившегося профессионала, работающего в организации, важно в первую очередь для самой организации. Для успешного функционирования необходимо, чтобы руководство осуществляло деятельность в двух основных направлениях — внешняя адаптация и внутренняя интеграция:

**1**

**2**

**5**

**4**

**3**

Внутренняя интеграция

Внешняя адаптация

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

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

***Оценка потребности в обучении.*** Планирование программ подготовки — составная часть общего планирования трудовых ресурсов наряду с расчетом потребности в персонале, составле­нием планов набора, планированием карьеры.

В целях определения потребности в обучении и планирова­нии образования целесообразно:

• использовать результаты оценки труда и персонала, вы­являющие проблемы, с которыми сталкиваются работники;

• анализировать план технического обновления;

• оценивать специфику общих программ подготовки, кото­рую проходят студенты колледжей и университетов, приходя­щих на работу в организацию;

• диагностировать средний уровень подготовленности но­вых сотрудников.

**Обучение персонала управления**

Выпускники колледжей, нанимаемые фирмами США, про­ходят серьезнейшую программу профессиональной адаптации к требованиям производства. Она включает следующие стадии:

• набор работников — выпускник нанимается в компанию;

• обучение перед началом работы — выпускник обеспечи­вается соответствующей информацией перед прибытием к мес­ту работы;

• ориентацию — нанятый на работу представляется кол­лективу;

• обучающую подготовку — в ее процессе выпускник изу­чает особенности работы в компании;

• адаптацию — выпускник адаптируется к условиям труда;

• назначение — принятый на работу получает свою первую постоянную должность;

• оценку — оценивается весь процесс вхождения в долж­ность.

Вся эта сложная система, сроки действия которой состав­ляют до 18 месяцев, направлена на то, чтобы добиться макси­мального соответствия подготовки работников своим местам в фирмах. Наибольшее внимание уделяется *обучающей подготов­ке,* в ходе которой молодой специалист посещает семинары, на которых детально изучает особенности производственного про­цесса на предприятиях фирмы.

*Тренинг профессиональных навыков* используется для:

• пополнения недостающих знаний;

• исправления недостатков в выполнении работником должностных обязанностей;

• доведения до автоматизма навыков работы в кризисных ситуациях;

• закрепления навыков работы при исполнении особо важных для фирмы функций (обслуживание клиентов, качество продукции).

Исследователи выделяют две основные современные *модели подготовки рабочих кадров.*

1. Обучение без отрыва от работы. Теоретический курс в профессионально-технической школе и практическая подготовка на предприятии.

2. Обучение с отрывом от работы в специализиро­ванных профессионально-технических учебных заведениях и центрах подготовки кадров.

***Затраты на обучение и определение эффективности обучения.***

В 80-х гг. расходы на внутрифирменную подготовку кадров со­ставили:

"IBM" — 750 млн. долл. (5% затрат на оплату труда); "Дженерал электрик" — 260 млн. долл. (2%), "Ксерокс" — 257 млн. долл. (4%), "Текас инструменте" — 45 млн. долл. (3,5%), "Моторолла" — 42 млн. долл. (2,6%). Суммы даны без учета зар­платы работников, проходивших обучение, если их учесть, суммы почти удвоятся.

В среднем по программам подготовки фирмы США тратят 263 долл. на одного работника. В целом затраты на внутрифир­менное обучение вполне сопоставимы с затратами на государствен­ные и частные школы (среднее и высшее образование) — примерно 350 млрд. долл.

Уже с 70-х годов большинство руководителей американских корпораций стали рассматривать затраты на обучение как при­быльные капиталовложения, а отделы развития персонала и внутрифирменные учебные центры — как подразделения, уча­ствующие в создании прибыли.

Один из вариантов оценки эффективности может быть ос­нован на теории человеческого капитала, в соответствии с ко­торой знания и квалификация наемных работников рассматри­ваются как принадлежащий им и приносящий доход капитал, а затраты времени и средств на приобретение этих знаний и на­выков — инвестиции в него.

Можно выделить следующие характеристики основного ка­питала:

• цена приобретения;

• восстановительная стоимость;

• балансовая стоимость.

*Цена приобретения —* это сумма расходов на набор рабочей силы, ознакомление ее с производством и первоначальное обу­чение.

*Восстановительная стоимость* устанавливается для каждой группы сотрудников и выражает стоимость набора и обучения работника каждой профессиональной группы в текущих ценах.

*Балансовая стоимость BV* рассчитывается по формуле:

*BV=*х *C,*

где г — предполагаемый срок занятости;

*р —* число отработанных лет;

*С* — восстановительная стоимость.

В балансе показывается общая сумма вложений в трудовые ресурсы на начало планового периода (затраты на выбор и обу­чение), указывается объем произведенных в течение отчетного периода инвестиций, подсчитывается величина потерь вследст­вие увольнений, устаревания знаний и квалификации и выво­дится стоимость на конец рассматриваемого периода.

Исследователи утверждают, что сейчас более высокий эко­номический эффект от вложений в развитие персонала, чем от вложений в средства производства. Подсчеты показывают, что 1 долл., вложенный в развитие персонала, приносит от 3 до 8 долл. дохода.

По мнению главного экономиста Американского общества содействия обучению и развитию, в 90-е гг. XX столетия рост экономики за счет повышения обученности работников соста­вит 2,1%, за счет роста населения — 0,4%, за счет увеличения капитала — 0,5%.

**Этапы организации обучения**

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

*Сопоставительный анализ традиционного и интегрированного обучения* дает следующая таблица:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Параметры | *Традиционное обучение внутри предприятия* | *Обучение, совмещенное с организационным развитием* |
| 1 | 2 | 3 |
| ***Объект*** | Отдельный руководитель | Группы, межгрупповые связи, руководитель и группа |
| ***Содержание*** | Основы управленческих знаний и навыков | Коммуникативные навыки, умения разрешать проблемы |
| ***Обучающиеся*** | Руководители младшего и среднего звена | Все руководители, вплоть до высшего звена |
| ***Учебный процесс*** | Основан на информации и рационализации | Основан на информации, рационализации, коммуникации и эмоциях |
| ***Стиль обучения*** | Исходит из предметов и особенностей преподавателей | Исходит из особенностей участников, их опыта, проблем, отношений и умений консультантов |
| ***Цели обучения*** | Рациональность и эффективность | Приспособление, изменение, информирование |
| ***Форма проведения*** | Местные семинары, курсы | Свободный выбор форм в зависимости от необходимости и ситуации |
| ***Ответственность за проведение*** | Преподаватели, организаторы | Участники |
| ***Стабильность программы*** | Стабильная | Гибкая программа, адаптированная к ситуации |
| ***Концепция обучения*** | Адаптация руководителей к нуждам предприятия | Одновременно изменить руководителей и организацию |
| ***Участие в подготовке учебных и других программ*** | Участники не включены в составление учебных программ | Руководители принимают участие в составлении программ изменения предприятия |
| ***Направленность*** | Ориентация на знания, которые могут пригодиться в будущем | Ориентация на конкретное изменение |
| ***Активность участников*** | Как правило, малоактивны | Как правило, очень активны |

# **Литература**

1. Управление персоналом. Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина, М., Юнити, 2000.
2. Чайлд Дж. Управленческая стратегия, новая техника и процесс труда. Новая технология и организационные структуры. М., Экономика, 1990.
3. Проблемы организации, нормирования и производительности труда. М., Институт труда Министерства труда РФ,1995.
4. Техника, технология и кадры управления производством. М., Экономика, 1973.
5. Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. М., Дело, 1993.
6. Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров. М., Дело,1995.
1. *Динамичность карьеры —* индикатор профессионального пути, свидетельствую­щий о том, насколько быстро работник поднимался по иерархической лестнице. Показатель основывается на том, что в среднем для успешной адаптации и овла­дения должностью необходимо потратить около трех лет, после пяти лег наблю­дается снижение эффективности труда в этой должности. Динамичной карьерой признается та, при которой в большом числе случаев работник занимал каждую должность в течение трех — пяти лег. [↑](#footnote-ref-1)