МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ АВТОНОМНОЙ РЕСПУБЛИКИ КРЫМ

КРЫМСКИЙ ИНЖЕНЕРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Факультет экономики

Кафедра экономики и менеджмента

РЕФЕРАТ

По дисциплине: "Менеджмент персонала"

На тему: "Оценка персонала. Мотивация и стимулирование персонала"

Выполнила:

Студентка гр. МБ-08

Симферополь 2008

**ПЛАН**

Введение 3

1. Значение оценки персонала 4

2. Оценка деловых качеств претендентов на рабочее место в организации 5

3. Собеседование 7

4. Компьютерная психодиагностика 11

5. Тестовый опрос 12

6. Графологическая експертиза 15

8. Оценка качества специалистов 20

9. Оценка качества руководителей 21

11. Понятие потребностей человека 24

12. Трудовое поведение и влияние на результаты труда 25

13. Мотивационный механизм управления трудового поведения персонала 25

14. Стимулирование персонала 27

15. Заработная плата как основной стимул трудовой деятельности 29

16. Дифференциация трудових доходов 30

17. Нефинансовые формы стимулированния работников 31

Заключение 34

Список использованной литературы 35

# Введение

При оценке непосредственного подчиненного роль линейного руководителя в психологическом плане значительно возрастает, так как в его власти определить моральный настрой сотрудника, вселить в него уверенность, дать рациональный совет. В результате во время осуществления процедуры оценки подчиненный не будет нервничать, будет уверенно отвечать на вопросы и аргументировать ответы. Также руководитель обладает знанием психологических особенностей подчиненного, что будет способствовать более объективной оценке.

Основная цель оценки персонала состоит в объективном определении степени соответствия работника занимаемой или проектируемой должности. Линейный руководитель дает рекомендации службе по управлению персоналом по проведению оценки того или иного сотрудника, обосновывая это либо его успехами в работе, либо подтверждением его профессионализма.

В области оценки кандидата (включая набор, отбор, наем персонала) в обязанности линейного менеджмента входит точное определение классификации работника, необходимой для выполнения специфических обязанностей. Затем на первый план выступает служба управления персоналом, работники которой занимаются поисками претендентов, проводят тестирование и отборочные собеседования сними. Лучшие кандидаты направляются к соответствующему линейному менеджеру, который в процессе отбора принимает решение о найме тех лиц, которые по своему потенциалу и квалификации подходит для работы на конкретных рабочих местах.

## 1. Значение оценки персонала

В основе любого управления лежит обратная связь, включающая те или иные способы измерения, сравнения. При управлении персоналом обратная связь реализуется через оценку кадров – установление количественной меры соответствия работников занимаемой должности.

Естественно, что сотрудники не одинаково выполняют свои производственные обязанности – в любой организации или подразделении есть свои лидеры, аутсайдеры и середняки. Однако чтобы провести эту дифференциацию, не обходимо иметь единую систему оценки эффективности выполнения каждым сотрудником своих должностных функций. Такая система повышает эффективность управления человеческими ресурсами организации через следующие факторы:

- выбор места в организационной структуре и установление функциональной роли оцениваемого сотрудника;

- положительное воздействие на мотивацию сотрудников. Реализация в системе оценки обратной связи положительно сказывается на мотивации работников, позволяет им скорректировать свое поведение на рабочем месте и добиться повышения производительности;

- развитие реальных управленческих ситуаций;

- планирование профессионального обучения. Оценка персонала дает возможность определить недостатки в квалификационном уровне каждого сотрудника и предусмотреть меры по их исправлению;

- планирование профессионального развития и карьеры. Оценка сот-рудников выявляет их слабые и сильные профессиональные качества, что позволяет качественно подготовить индивидуальные планы развития и эффективно спланировать карьеру сотрудников;

- определение степени соответствия заданным критериям оплаты труда и установление её величины и принятие решений о материальном и моральном стимулировании работников в целях повышения индивидуальной трудовой отдачи работников.

Стратегическая задача системы оценки персонала – реализация целей развития организации. Регулярная и систематическая оценка сотрудников предоставляет руководству организации информацию необходимую для принятия обоснованных решений о повышении заработной платы (вознаграждение лучших сотрудников оказывает мотивирующее воздействие на них и их коллег), повышении в должности или увольнении. В последнем случае данные о систематическом неудовлетворительном выполнении сотрудником своих должностных обязанностей значительно облегчает положение организации в случае судебного разбирательства при увольнении.

Все это накладывает соответствующие требования на систему оценки эффективности работы сотрудников. Во-первых, система оценки должна быть максимально объективна, критерии должны бать открытыми и понятными для сотрудников и восприниматься ими как объективные.

## 2. Оценка деловых качеств претендентов на рабочее место в организации

Приём на работу начинается с детального определения того, кто нужен организации. Для качественного подбора персонала используют полные модели. Один из вариантов модели разработан проф. А.П. Егоршиным и включает 15 элементов, представляющих собой качественные и количественные характеристики рабочего места.

1. Кадровые данные (возраст, пол., семейное положение, социальное положение, внешность). Источники: листок по учёту, кадров, трудовая книжка, характеристика, автобиография, копия документа об образовании, фотография, собеседование.

2. Опыт работника: жизненный, производственный, государственный, общественный. Определяется путем интервью и анкетирования.

3. Профессиональные знания по конкретным учебным дисциплинам. Выявляются путем программированного контроля знаний и в результате деловых игр.

4. Профессиональные умения: совокупность управленческих работ, которые может выполнять работник. Выявляются путем программируемого контроля, собеседования и в процессе деловых игр и практических занятий.

5. Личностные качества: совокупность деловых качеств и недостатков работника, определяемых путем психологического тестирования и социологического опроса.

6. Психология личности: тип личности, темперамент, интеллект, мотивация - определяются путем психологического тестирования работника, наблюдения.

7. Здоровье и работоспособность с медицинской диагностикой состояния: здоров, практически здоров, болен.

8. Уровень квалификации: определяется приобретенной специальностью, образованием и повышением квалификации.

9. Служебная карьера формируется на основе оценки потенциала работника и его заинтересованности в служебном росте.

10. Хобби (увлечения): выявляются методом интервью, наблюдений и анкетирования.

11. Вредные привычки и недостатки: пристрастие к алкоголю и курению и пр. Выявляются путем анкетирования, наблюдений и социологического опроса.

12. Организация труда: помещения, технические средства, транспорт. Устанавливаются по нормативам организации рабочего места и путем опроса сот-рудника.

13. Оплата труда: зарплата, премии, вознаграждения. Определяются по штатному расписанию и среднему доходу работающих в данном регионе.

14. Социальные блага: путевки, фирменная одежда, питание и др. Выявляются путем опроса работника и на основе устанавливаемых на предприятии средних виплат из фонда социального развития.

15. Социальные гаранти: пособие по нетрудоспособности, страхование жизни, пенсия, пособие в случае увольнения. Определяются на основе государственных стандартов.

Исходя из моделей робочих мест, решение проблемы підбора персонала включает следующие этапы:

- разработку концепции модели рабочего места персонала, её элементов, характеристик и весовых коэффициентов;

- разработку типових моделей рабочих мест по должностям персонала;

- методику комплексной оценки персонала на основе модели рабочего места в оценочных центрах с привлечением специалистов;

- технологию работы с неработающим или высвобождаемым персоналом в центрах занятости населения на основе результатов комплексной оценки кадров на вакантные должности;

- технологию работы с персоналом на предприятиях и в организациях (аттестация кадров, планирование карьеры, повышение квалификации и переподготовка кадров).

## 3. Собеседование

Среди методов отбора особое положение занимает собеседование (интервью), так как оно позволяет одновременно решить широкий круг задач. Собеседование является центральным элементом и наиболее широко используемым методом отбора. К собеседованию обычно допускается 20-30% от общего числа кандидатов, оставшихся после стадии первичного отбора. Оно проводится в целях оценки качеств, необходимых для работы по предлагаемой вакансии: культурного уровня, ценностных ориентаций и мотивации кандидата, деловых качеств и др.

При оценке кандидатов с помощью собеседования должны применяться четкие критерии, увязанные со спецификой той деятельности, для которой отбираются люди. Структура и содержание интервью зависят как от типа собеседования, так и от тех. задач, которые предстоит решить в его ходе. Собеседование может проходить в один или в несколько этапов и включать разные виды собеседований.

На содержание и структуру собеседования оказывает влияние целый ряд факторов. При подготовке к проведению интервью следует учитывать три источника этих влияний: со стороны кандидата, со стороны организации-работодателя, со стороны интервьюера.

План проведения собеседования должен содержать прямые и косвенные вопросы о предшествующей трудовой деятельности, профессиональном опыте, мотивации и трудовых ценностях, образовании и квалификации, вопросы, направленные на выяснение качеств кандидата, способствующих успеху в работе, и т.п. Некоторые организации используют стандартную схему проведения собеседования, в основе которой лежит типовая форма, содержащая фиксированный набор вопросов к кандидату. Но следует иметь в виду, что на разные должностные позиции может потребоваться разработка новых стандартных форм с учетом требований к должности. Собеседование не должно создавать у кандидата впечатления, что его опрашивают по заранее заготовленной анкете. Кандидата следует поощрять, чтобы он больше рассказывал о себе, о своем опыте, знаниях, задавал вопросы и предлагал свои идеи. При подготовке к собеседованию необходимо определить, как будет получена следующая информация о кандидате:

- сильные и слабые стороны кандидата;

- профессиональный опыт, навыки и знания;

- готовность к обучению, ориентация на развитие;

- готовность к сотрудничеству;

- мотивация, трудовые ценности;

- инициативность, готовность брать на себя ответственность;

- ориентация на достижения;

- уровень самооценки, уровень притязаний.

На практике в зависимости от целей и задач отбора могут использоваться следующие типы собеседования:

- структурированное (в основе которого лежит фиксированный набор вопросов);

- неструктурированное (проводимое в свободной форме);

- интервью в эмоционально напряженной обстановке (в условиях специально смоделированной стрессовой ситуации);

- панельное (проводимое специально созданной комиссией);

- групповое (интервью с группой кандидатов);

- один на один.

Панельное собеседование проводит специально созданная комиссия. В комиссию обычно включают представителя высшего руководства, руководителя подразделения, в которое отбирается работник, непосредственного руководителя для имеющейся вакансии, представителя кадровой службы и 1-2 профильных специалиста. Преимущество панельного собеседования состоит в том, что с кандидатом сможет познакомиться одновременно ряд людей, заинтересованных в данном назначении, что обеспечивает рассмотрение с разных сторон степени пригодности кандидата для предлагаемой должности. Такой тип собеседования позволяет оценить не только профессиональную квалификацию кандидата, но и его соответствие культуре организации, существующим в ней нормам, традициям и т.д. К числу факторов, которые могут оказывать отрицательное влияние на эффективность панельного собеседования, можно отнести: неподготовленность отдельных членов комиссии к участию в интервью; существенные расхождения во мнениях и интересах у разных членов комиссии; излишне формальный подход членов комиссии к проведению интервью; социально-психологические факторы (эффект ореола, эффект последнего по времени события, эффект усреднения, групповое давление, конформизм отдельных членов комиссии и др.)

В ходе собеседования обачно используются комбинации следующих типов вопросов:

• открытые;

• наводящие;

• прямые, или закрытые;

• рефлексивные;

• косвенные.

Примеры открытых вопросов:

Что Вы думаете о...?

Что заставило Вас принять решение о …?

Расскажите мне о …?

Наводящие вопросы - это вопросы, которые подсказывают, какой тип ответ ожидается. Примеры наводящих вопросов:

• Для этой работы требуется внимательность. Вы внимательный человек?

• Мне кажется, Вам больше подходит …

• Как правило, мы работаем в последнее воскресение месяца. Как Вы относитесь такому режиму работы?

Прямые (закрытые) вопросы предполагают ответы "Да" или "Нет", сообщение конкретных сведений. Примеры прямых или закрытых вопросов:

• Вы женаты?

• Кто читал лекции по предмету?

• Сколько человек находилось в Вашем непосредственном подчинении?

Рефлексивные вопросы (замечания) необходимы для того, чтобы избежать недопонимания или неверного понимания, для уточнения полученной информации. Примеры рефлексивных вопросов (замечаний):

• Итак, Вы любите заниматься спортом?

• Как я понял, Вы предпочитаете работу, связанную с применением информационных систем типа …?

• Мне показалось, что Вы не знакомы с данной методикой?

Косвенные вопросы предполагают, что кандидата прямо не спрашивают о его достоинствах или недостатках. Правильно сформулированные косвенные вопросы дают надежную информацию о существенных для организации качествах кандидата.

## 4. Компьютерная психодиагностика

Компьютеры позволяют моделировать клинико-психологические исследования, проводимые специалистом с помощью не другого человека, а технических средств. Учитывая непрерывно возрастающие возможности компьютеров в вычислениях, логических операциях, памяти, быстродействии, можно отметить, что те ограничения, которые существовали в методологическом аппарате психологических тестов и были связаны с ограниченными возможностями человека, снимаются.

Уже сейчас отчетливо выявляется прогрессивная эволюция компьютерной психодиагностики. На первых этапах компьютеры использовались для вычисления шкальных оценок и специальных числовых индексов, а также графического представления "профилей". Стала доступной текстовая интерпретация результатов тестирования, т.е. собственно психодиагностическое заключение. Однако первые варианты интерпретации носили существенно-схематический характер, использовали простейшие логические процедуры перехода от числовых оценок к психологическим характеристикам.

Компьютерные версии тестов могут быть полезны в работе, как начинающих, так и опытных психологов, врачей, педагогов и других специалистов. Для начинающих может иметь существенное значение сокращение времени обучения работе с психологическим тестом.

Компьютерная программа освобождает обучающегося от необходимости запоминать большой объём информации по проведению эксперимента и анализу данных, по крайней мере, в формализованной их части. Таким образом, психолог может существенно быстрее начинать работать с осваиваемым тестом на некотором гарантированном уровне качества этой работы. Безусловно, при небольшом опыте работы с тестом вероятность ошибок будет меньше при использовании компьютерной версии теста. По мере нарастания личного опыта психолога сложности интерпретации получаемых данных могут сначала приближаться по уровню к компьютерной интерпретации, а затем, возможно, и превосходить этот уровень. Однако следует учитывать, что сделать это не просто, так как компьютерная программа, с правило, аккумулирует опыт высококвалифицированных специалистов, участвовавших в создании программы.

## 5. Тестовый опрос

Тестирование Во время тестирования психолог получает массу косвенной ценной информации о человеке: как быстро он осваивается в новой ситуации; насколько он способен принимать правила игры, навязанные ему извне; с какой скоростью он работает; как часто обращается за помощью; пытается ли узнать что-то новое для себя; быстро ли обучается и т.д. Зачастую даже при недостоверных данных тестирования такая косвенная информация дает много ценных сведений или по крайней мере поводов к размышлению. Если кандидат занимает предложенную вакансию, становится понятно, на что стоит обратить особое внимание во время испытательного срока.

Виды тестов.

Интеллектуальные тесты предназначены для выяснения уровня интеллекта и образования кандидата. Могут использоваться как тесты общего интеллекта, так и специальные, направленные на различные разновидности интеллекта.

Тесты на внимание и память могут быть включены в тест интеллекта либо даваться отдельно, если эти навыки профессионально важны. Можно тестировать различные виды памяти, измерять ее объем и продуктивность запоминания.

Личностные тесты предназначены для выявления личностных особенностей, черт характера. Набор выявляемых качеств зависит от теоретической

концепции, положенной в основу теста. Как правило, они описывают поведенческие особенности человека, его социальные навыки, способность к адаптации и многое другое.

Тесты межличностных отношений выявляют стиль общения с людьми, конфликтность, способность идти на компромиссы, приходить на помощь другим, навыки общения в различных ситуациях.

Тестам на конфликтность, как правило, уделяется особое внимание, поскольку сложные отношения в коллективе могут отнимать до 100% рабочего времени, в чем работодатель, конечно же, не заинтересован. Сюда же можно отнести тесты на выявление стиля руководства или лидерства.

Первоначально "тесты на профессиональную пригодность" применялись для отбора представителей профессий, связанных с повышенным риском – космонавтов, летчиков, военных. По мере совершенствования методов тестирования и усиления внимания компаний к подбору и особенно развитию руководителей, многие из них начали использовать тесты для определения потенциала руководителей и специалистов. Сегодня существует достаточное число компаний, специализирующихся исключительно в области тестирования для диагностики самых различных качеств и характеристик личности – темперамента, аналитических способностей, коммуникабельности, быстроты реакции, памяти, лидерских данных и т.д. Тесты выполнения отдельных работ на предлагаемом рабочем месте применяются, если при отборе наибольший интерес представляют навыки, знания и умения, которыми владеет претендент в настоящее время. Примеры таких тестов: тесты на компьютерное программирование – для программистов; стандартный тест на вождение – для водителей; тест на умение общаться с инструментами для работы оператором различных механизмов; тесты по машинописи и т.д. Данный вид тестов направлен на выявление реальной производительности и качества труда претендентов. Поэтому подобные тесты считаются наиболее надежными. Тесты с искусственным созданием обстановки, близкой к реальности, имеют много общего с тестами выполнения отдельных работ на предлагаемом рабочем месте. Они также имеют цель оценить уровень знаний, навыков и умений, необходимых для выполнения работы, на которую претендует заявитель. Отличие же состоит в том, что испытания проходят в искусственно созданной обстановке, которая имитирует реальную. Тесты на психомоторные способности направлены на анализ рефлексов и сноровки (время принятия решений, скорость движения конечностей, проворность пальцев). С помощью тестов на умственные способности оцениваются: словарный запас, память, пространственная ориентация, логика и понимание. Характерологические тесты пытаются выявить и измерить основные черты характера, личностные качества и темперамент человека. Тестирование завоевывает в последнее время все большую популярность среди ведущих организаций развитых стран, его используют не только корпорации, но и государственные учреждения, университеты, общественные организации. Преимущества тестирования состоят в возможности оценки сегодняшнего состояния кандидата с учетом особенностей организации и будущей должности. Недостатки этого метода первичного отбора – высокие издержки, часто необходимость сторонней помощи, условность и ограниченность тестов, не дающих полного представления о кандидате. Каждая организация должна принимать решение об использовании тестов с учетом собственных финансовых возможностей, культурных особенностей, приоритетов развития. Таким образом, с одной стороны, значение тестов при отборе персонала нельзя преувеличивать и при окончательном выборе необходимо использовать менее формализованные методы, а с другой – необходим тщательный отбор тестов по критериям достоверности и надежности.

## 6. Графологическая експертиза

Экспертиза почерка, получившая особое распространение во Франции, является своеобразной разновидностью тестирования, требующей значительно более низких затрат. Этот метод основан на теории, согласно которой почерк человека является достаточно объективным отражением его личности и, следовательно, с помощью анализа почерка можно оценить различные характеристики человека, в том числе способность выполнять определенные производственные функции. Привлекательность анализа почерка как метода первичного отбора кандидатов заключается в низких издержках, однако он отличается односторонним подходом и содержит в себе высокую степень риска неадекватной оценки потенциала кандидатов. Поэтому он может использоваться в качестве одного из методов первичного отбора, не имеющего решающего значения. Анализ почерка и стиля изложения позволяет, по мнению специалистов, определить степень интеллигентности, общительности и силы воли кандидата. Как утверждают графологи, метод дает всего лишь 10% погрешностей.

Стиль

1. Динамический стиль (частое употребление глаголов, короткие предложения, ясные недвусмысленные сведения) или статический стиль (много существительных, нагромождение основных и придаточных предложений);

2. Деловой стиль (разумное построение, сжатые и точные предложения) или приключенческий стиль (многоречивость, эмоциональность);

3. Эгоцентрический стиль (назойливость, желание "втереться в доверие") или скромный стиль (личность кандидата находится позади деловых аргументов);

4. Свободный стиль (отсутствие слов-украшений и длинных предложений) или неповоротливый стиль (длинные предложения, вычурность).

5. Преобладающе глагольный стиль свидетельствует о живом, бодром, не - принужденном характере кандидата, тогда как субстантивный (с преобладанием существительных) стиль чаще присутствует у людей неповоротливых, жеманных, вычурных.

6. Словарный запас, сочетание предложений – характеризует уровень культуры человека.

Качественный анализ почерка (по методике проф. Зазыкина В. Г)

Виды почерка

- Твердый почерк - энергия, независимость, самоуверенность.

- Бледный почерк - слабая воля, бесхарактерность, неуверенность в своих силах, непоследовательность.

- Легкий, бледный, сухой почерк - написано, едва прикасаясь к бумаге, - осторожность, подозрительность, нервозность.

- Быстрый и беглый почерк - человек деятельный, с богатым воображением, влюбчивость и эгоцентричность.

- Медленный, как бы тянущийся - пассивность, леность

- Размашистый почерк - великодушие, склонность к легким, приключениям, некоторая расточительность.

- Чересчур размашистый - беззаботное отношение к себе и окружающим, к своим делам и обязанностям. На слово верить таким не следует.

- Крупный почерк - откровенные, эмоциональные, возможно великодушные и добрые.

- Сжатый почерк - скупость, подозрительность, возможно, упрямство и придирчивость.

- Мелкий почерк - замкнутость, скрытость, не исключено двуличие. Если при письме на линованной бумаге строка поднимается, то этому человеку

- Свойственно самолюбие, практичность. Если опускается - скупость, холодность, привычка все экономить.

- Неразборчивый, сбивчивый мелкий почерк, но строчка ровная –дипломатичный, с независимыми взглядами, но подозрительный.

- Разорванный, дрожащий - болезненность, депрессивное состояние, старость.

- Простой без завитушек и финтифлюшек - скромность, простота, без амбиций.

- Строгий, правильный почерк - аккуратность, ясность, последовательность, формализм.

Наклон букв: наклон вправо - чувствительность, дисциплинированность, откровенность, вернее - предрасположенность к ним. Наклон влево – упрямство, недоверчивость. Влево и при этом сжатый или размашистый - непостоянство. Вертикальный почерк - точность, выносливость, неприхотливость, умение держать себя в руках.

Виды букв:

Буквы в словах слитны - способности, мечтательность.

Раздельное написание букв - рассудительность, но беспокойство.

Отрывистые неровные буквы - сообразительность.

Причудливое написание букв - своеобразие личностных черт, возможно, кокетство.

Аккуратные, "пятерочные" - не стремится высказать свое мнение (за исключением профессий, где именно такой почерк требуется, например, учителя).

Уродливо украшенные - подражание другим, глупость.

Жирные, размашистые буквы - завышенная самооценка.

Высокие буквы - храбрость, стремление выглядеть достойно.

Каллиграфический тупой почерк - ординарность.

Круглые буквы - доброта, миролюбив'

Треугольные буквы - немалые способности, сложный характер.

Угловатые буквы - вспыльчивость, непризнание своих ошибок.

Сплетенные буквы - дипломатичность.

Буквы разного размера - не все в порядке с психикой.

Открытые (круглые, но не замкнутые) буквы - честность, открытость.

Замкнутые буквы - закрытость, проявление неуверенности.

Буквы как бы скачут - нервность, быстрая смена настроений.

Каллиграфические буквы с украшениями - тщеславность, поверхностность.

Виды строк

- Строка летит вверх - оптимистичен, целеустремлен, несколько тщеславен.

-Строка падает вниз - мечтательность, малая инициативность, нерешительность осторожность.

- Ровная строка - выдержан, последователен.

- Строка параболой - поспешность, склонность к неожиданным решениям.

- Строка синусоидой - психические отклонения.

## 7. Оценка качества рабочего персонала

Показатели деловой оценки могут характеризовать как общие моменты, равноценные для всех работников организации, так и специфические нормы труда и поведения для конкретного рабочего места или конкретной должности. В первом случае показатели оценки определяют принадлежность сотрудника к конкретной организационно-социальной системе; во втором - соответствие сотрудника профессиональным требованиям.

Группы показателей оценки:

1) результативность труда;

2) профессиональное поведение;

3) личностные качества.

В оценке результативности труда следует различать так называемые жесткие и мягкие показатели. "Жесткие" показатели достаточно легко измеримы и охватываются информационной системой организации. Показатели данного вида могут формулироваться субъективно разработчиком методики оценки, но они должны поддаваться достаточно объективной количественной оценке, например, со стороны руководителя. Наиболее соответствуют "жестким" показателям производственная система организации, а также подразделения системы управления, имеющие ярко выраженные взаимосвязи с внешним окружением: отдел маркетинга, отдел материально-технического снабжения, отдел главного механика и т.п. "Мягкие" показатели оценки определяются зависимостью от субъективного мнения оценщика и используются в подразделениях с ограниченной возможностью измерения конкретного результата (например, в исследовательских подразделениях).

Правила использования показателей:

1) не отдавать явного предпочтения какому-то одному показателю и в целом данной группе показателей, так как это ведет к пренебрежению сотрудниками другими, зачастую не менее важными, аспектами деятельности;

2) определять необходимое количество показателей, чтобы, с одной стороны, они охватывали все существенные стороны результативности труда, но, с другой стороны - не перегружали оценку. Показатели профессионального поведения условно делятся на факторы (или условия) достижения результатов труда и показатели непосредственного профессионального поведения.

Под факторами (или условиями) достижения результатов труда понимаются способности или желание к выполнению общих функций управления, как по отношению к самому себе: планирование деятельности, организация и регулирование процесса, учет и контроль хода работы. Данные показатели характеризуют степень создания работником своей функциональной роли.

Показатели непосредственного профессионального поведения охватывают такие стороны деятельности, как сотрудничество и коллективизм в работе, самостоятельность в решении тех или иных задач, готовность к принятию дополнительной ответственности или дополнительной нагрузки и т.п.

Третья группа показателей оценки – личностные качества. Эта группа показателей связана с большими проблемами при их отборе, формулировке и учете. Это обусловлено широким спектром личностных качеств, значительным субъективизмом при их восприятии и повышенной вероятностью нарушения правил выбора критериев, которые были сформулированы ранее при рассмотрении показателей результативности труда.

## 8. Оценка качества специалистов

Основная цель оценки персонала состоит в объективном определении степени соответствия работника занимаемой или проектируемой должности. Линейный руководитель дает рекомендации службе по управлению персоналом по проведению оценки того или иного сотрудника, обосновывая это либо его успехами в работе, либо подтверждением его профессионализма. При оценке непосредственного подчиненного роль линейного руководителя в психологическом плане значительно возрастает, так как в его власти определить моральный настрой сотрудника, вселить в него уверенность, дать рациональный совет. В результате во время осуществления процедуры оценки подчиненный не будет нервничать, будет уверенно отвечать на вопросы и аргументировать ответы. Также руководитель обладает знанием психологических особенностей подчиненного, что будет способствовать более объективной оценке.

В области оценки кандидата (включая набор, отбор, наем персонала) в обязанности линейного менеджмента входит точное определение классификации работника, необходимой для выполнения специфических обязанностей. Затем на первый план выступает служба управления персоналом, работники которой занимаются поисками претендентов, проводят тестирование и отборочные собеседования с ними. Лучшие кандидаты направляются к соответствующему линейному менеджеру, который в процессе отбора принимает решение о найме тех лиц, которые по своему потенциалу и квалификации подходит для работы на конкретных рабочих местах.

## 

## 9. Оценка качества руководителей

Деловая оценка персонала - это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места.

Цели:

- поддержание требуемого уровня производственной отдачи работника;

- стимулирование процесса повышения квалификации работника;

- контроль со стороны руководства за качеством труда подчиненных;

- стимулирование принятия правильных решений о повышении, переводе и увольнении работников;

- решение вопросов, связанных с установленим размера заработной платы и премиальными выплатами;

- необходимая корректировка всей работы с кадрами.

Основные задачи:

1) выбор места в организационной структуре и установление функциональной роли оцениваемого сотрудника;

2) разработка возможных путей совершенствования деловых или личностных качеств сотрудника;

3) определение степени соответствия заданным критериям оплаты труда и установление ее величины.

Дополнительные задачи:

1) установление обратной связи с сотрудником по профессиональным, организационным и иным вопросам;

2) удовлетворение потребности сотрудника в оценке собственного труда и качественных характеристик.

Деловая оценка является важнейшей составляющей процесса отбора и развития персонала. Текущая периодическая оценка сотрудников организации сводится к двум этапам:

1) оценке результатов работы и факторов, определяющих степень достижения этих результатов;

2) анализу динамики результативности труда за определенный промежуток времени, а также динамики состояния факторов (условий), влияющих на достижение результатов.

Организационная процедура деловой оценки предполагает выполнение следующих обязательных мероприятий:

1) разработку методики деловой оценки (если это целесообразно, такая методика может быть приобретена) и привязку к конкретным условиям организации;

2) формирование оценочной комиссии с привлечением непосредственного руководителя испытуемого сотрудника, специалистов вышестоящего, равного и нижестоящего уровней иерархии, а также специалистов службы управления персоналом организации или специализированных оценочных центров;

3) определение времени и места проведения деловой оценки;

4) установление процедуры подведения итогов оценивания;

5) проработку вопросов документационного и информационного обеспечения процесса оценки (формирование полного комплекта документации в соответствии с методикой оценки, его размножение, рассылку и определение каналов и форм передачи информации);

6) консультирование оценщиков со стороны разработчика методики или специалиста, владеющего ею.

10. Аттестация специалистов и руководителей.

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

Элементы аттестации.

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

1. Оценка труда направлена на сопоставление содержания, качества и объема фактического труда с планируемым результатом труда, который представлен в технологических картах, 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).

2. Оценка персонала позволяет изучить степень подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также реальных 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.

## 11. Понятие потребностей человека

Потребность – первоисточник – нужда о том, что необходимо для нормального существования.

1. Иерархическая теория Маслоу, согласно которой потребности классифицируются на физиологические; потребность в безопасности; социальные потребности; потребность в уважении; потребность в самовыражении.

Вывод: наиболее сильная потребность определяет поведение до тех пор, пока она не удовлетворена. Удовлетворенная потребность больше не определяет поведение, т.е. не действует как фактор мотивации.

2. Теория мотивации МакКлеланда.

Основными являются три типа мотивации:

1) потребность в достижении цели. Работник, имеющий значительную потребность в достижении цели, ставит себе высокие, но реальные цели;

2) потребность в присоединении. Работник, испытывающий потребность в присоединении, ценит человеческие отношения и дружбу и поддерживает их,

3) потребность во власти. Работник, имеющий потребность во власти, хочет обладать возможностью влиять на других и поэтому ищет такие задания и должности, где у него был бы соответствующий статус, дающий возможность использовать власть и авторитет.

3. Двухфакторная теория мотивации Херцберга.

Удовлетворенность работой вызывают только мотивационные факторы, положительное развитие которых может повысить мотивацию и удовлетворенность от нейтрального состояния до "плюса".

Мотивация предполагает натиск, необходимый для движения вперед в выбранном направлении, но натиск может перерасти в стресс, в психическую напряженность, в результате чего пострадает качество исполнения деятельности или даже возможен срыв деятельности.

## 12. Трудовое поведение и влияние на результаты труда

## 

Трудовое поведение - это исполнительная сторона трудовой деятельности, внешнее ее проявление. Однако за внешне идентичными трудовыми поступками может быть скрыта разная по своей внутренней направленности трудовая деятельность. Так, постоянное совершенствование трудовых приемов и методов у одного работника может обусловливаться стремлением увеличить свой заработок, у другого - получением признания своих товарищей, коллектива и т.д. Для выявления путей повышения эффективности трудовой деятельности необходимо изучение не только ее внешнего проявления, а и внутренней сущности, характера ее внутренних побудительных сил.

## 13. Мотивационный механизм управления трудового поведения персонала

Мотивация – совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности.

Мотивация - это деятельность, имеющая целью активизировать людей, работающих в организации, и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, поставленных в планах.

Мотив – осознанное отношение к своей деятельности.

Внутреннее обеспечение своего поведения, которое выражает потребность или готовность к действиям. Можно представить много тому подтверждений. Например, материальный мотив – зарабатывание средств на жизнь. А как уж будет удовлетворен этот мотив, зависит от человека, от заложенной в нем нравственности (его совести). Духовный мотив определяется интересом к содержательной части работы, когда человек перестает чувствовать себя только исполнителем. Социальный мотив непосредственно контактирует с духовным, и представляет занятие определенного социального положения (статуса). В РФ в настоящее время идет подмена социального мотива материальным.

Обычно мотив предшествует действиям. И проявляется, как мотивационное ядро, которое заложено в каждом человеке, и не может быть развито на различные составляющие. Так как они подвижны, подвергаются постоянным изменениям, зависящими от окружающие социо-культурной среды.

Если отношение личности характеризуется стабильностью, высокой готовностью к деятельности, то оно называется установка.

Ценности определяют для человека значимость для него тех или иных явлений.

Человеколюбие - одно из высочайших качеств человека. Ибо различные цели практически всегда стоят перед человеком. Но вопрос, как он будет их достигать? Пойдет "по трупам" или будет придерживаться дипломатическим методов.

Люди отличаются друг от друга ценностными ориентациями.

Ценностные ориентации - это более строгое понятие, характеризующее устойчивое отношение к идеалам (высшей цели).

Следовательно, при поиске друзей, надо понимать, к чему тяготеет личность, схожи вы с ней или нет. И выбирать людей со схожими идеалами. Естественно, полной однородности идеала воссоздать тяжело. Но определенные рамки всегда существуют. В личных отношениях желательно найти себе друга или подругу, у которых физиологические желания не будут затмевать прочие на 100%. Так как в этом случае, жизнь потеряет огромное разнообразие, которое в ней содержится.

Стимулы – оказание внешнего воздействия на человека, с целью побудить его к определенным трудовым действиям (определенному трудовому поведению).

На стимулы влияет большая группа объективных и субъективных факторов, формирующих отношение человека к труду.

Объективные факторы – социально-политическая обстановка, экономическое соответствие регионов, условий труда на предприятии, уровень организации и культуры на предприятии, демографическая структура коллектива, морально-психологический климат.

В настоящее время оценкой персонала занимаются либо кадровое агентство, или служба управления персоналом. Причем для каждой из них мотивационные критерии различны.

Субъективные факторы – личностные характеристики самого работника (пол, возраст, образование, воспитание, профессия, стаж, личный опыт, профессиональная культура, должностные ориентации).

Через объективные факторы определяется уровень управления заданиями по должностям, дисциплина трудовой деятельности, степень инициативности, творческого поиска, путей улучшения деятельности.

Через субъективные факторы определяется степень удовлетворенности трудом работником, индивидуальная трудоспособность, настроение работника.

В коллективе всегда есть различные социальные группы.

Социальная группа – работники обладающие общими, объединяющими их признаками (профессия, уровень образования, стаж работы).

Социальные группы образуют социальную структуру коллектива. И это является важнейшим компонентом, влияющим на эффективную работу отдела (организации).

## 14. Стимулирование персонала

Стимул - внешнее побуждение к действию или причина поведения, которые могут вызвать разные мотивы; они ориентированы на удовлетворение потребности, их можно проследить, спланировать, отменить. Стимулирование труда эффективно только в том случае, когда органы управления умеют добиваться и поддерживать тот уровень работы, за который платят. Цель стимулирования не вообще побудить человека работать, а побудить его делать лучше (больше) того, что обусловлено трудовыми отношениями. Эта цель может быть достигнута только при системном подходе и стимулировании труда.

Формы стимулов:

1) принуждение. История свидетельствует о широком спектре форм принуждения, начиная с физической казни и пыток и наказания до лишения имущества, гражданства и звания. В демократическом обществе на предприятиях используются административные принуждения(замечание, выговор, перевод на другую должность, строгий выговор, перенос отпуска, увольнение с работы);

2) материальное поощрение. Стимулы в материально-вещественной форме (заработная плата и тарифные ставки, премии, компенсации, кредиты и др.);

3) моральное поощрение. Стимулы, направленные на удовлетворение духовных и нравственных потребностей человека (благодарности, почетные грамоты, почетные звания, ученые степени, дипломы, публикации в прессе, правительственные награды, помещение на Доску почета и др.);

4) самоутверждение. Внутренние движущие силы человека, побуждающие его к достижению поставленных целей без прямого внешнего поощрения (написание книг, авторское изобретение, схемка фильма, получение второго образования). Это самый сильный стимул из известных в природе, однако, он проявляется только у наиболее развитых высококультурных членов общества. Стимулы могут быть материальными (например, деньги) или нематериальными (слава, почет). В основе мотивов лежат потребности человека, порождаемые нехваткой чего-либо, нуждой в чем-то, без чего он ощущает состояния дискомфорта, внутренней и внешней неуравновешенности, а соответственно, - стремление их преодолеть.

## 15. Заработная плата как основной стимул трудовой деятельности

## 

Каковы бы не были взгляды на трудовую мотивацию, вряд ли можно отрицать, что система оплаты труда (вознаграждение; компенсация сотрудникам их трудозатрат) играет исключительно важную роль в привлечении, мотивации и сохранении персонала в организации. Значимость этой роли особенно возросла в последнее время. Внедрение новых технологий приводит к тому, что неэффективная система оплаты труда может вызвать у работников неудовлетворенность (как размером, так и способами определения и распределения вознаграждения), что всегда влечет за собой снижение производительности труда, падение качества, нарушение дисциплины, текучесть кадров. Недовольные системой оплаты труда сотрудники могут вступить в открытый конфликт с руководителями организации, прекратить работу, организовать забастовку. Напротив, эффективная система оплаты труда стимулирует производительность работников, направляет их деятельность для реализации организационных целей. Эта ключевая установка в определении цели системы оплаты труда. В качестве основных принципов эффективной системы оплаты труда можно выделить следующие: мотивация персонала, производительность, творчество, опыт, преданность философии организации должны поощряться через систему оплаты труда. Привлечение квалифицированного персонала. Организации конкурируют между собой на рынке труда, стремясь привлечь тех специалистов, которые им необходимы для достижения стратегических задач. В этом смысле система оплаты труда должна быть конкурентоспособной применительно к определенному региону и к той категории работников, которые требуются организации.

Контроль издержек на рабочую силу. Продуманная система оплаты труда позволяет организации контролировать и эффективно управлять затратами на рабочую силу, обеспечивая при этом наличие требуемых сотрудников. Поскольку издержки на рабочую силу являются одной из основных статей расходов для большинства современных организаций, эффективное управление ими имеет принципиальное значение для общего успеха организации. Простота применения. Система оплаты труда должна быть, с одной стороны, хорошо понятна каждому сотруднику организации, а, с другой стороны, – проста для использования, то есть не требовать значительных материальных и трудовых ресурсов для обеспечения ее бесперебойного функционирования. Соответствие требованиям законодательства. Во всех странах оплата труда работников в той или иной мере регулируется государственным законодательством, игнорирование которого может привести к судебным и административным санкциям против организации, что связано со значительными материальными и моральными издержками. Приведенные выше принципы эффективной системы оплаты труда противоречивы (например, контроль за издержками и привлечение квалифицированного персонала). Руководство организации должно найти оптимальное соотношение между степенью реализации каждого из этих принципов с учетом сегодняшнего положения дел в организации, внешней среды и перспектив развития.

## 16. Дифференциация трудових доходов

Как правило, процесс формирования системы оплаты труда состоит следующих компонентов:

- формирования фонда оплаты труда (источник средств для выплат зарплаты и выплат социального характера);

- нормирования труда (позволяет учитывать индивидуальный вклад);

- установления тарифной системы (позволяет соизмерять различные вид труда, тарифные сетки, тарифные ставки, тарифно-квалификационные справочники);

- определения формы и системы заработной платы;

- разработки системы должностных окладов для специалистов и служащих

- выработки критериев и определения размеров доплат за определенные достижения;

- обоснования показателей и системы премирования работников.

Тарифная часть – оплата по тарифным ставкам и окладам, которые определяют величину оплаты труда в соответствии с его сложностью и ответственностью. Реальные различия в оплате труда могут превышать диапазон тарифной сетки за счет индивидуальных надбавок и премий, отражающих вклад сотрудника в увеличение прибыли предприятия. Доплаты и компенсации. Назначение доплат и компенсаций – возмещение дополнительных затрат рабочей силы из-за объективных различий в условиях и тяжести труда. Как и тарифная часть, доплаты и компенсации отражают те производственные и социальные характеристики труда, которые объективно не зависят от сотрудника. Неблагоприятные условия труда должны компенсироваться: увеличением времени отдыха, дополнительным бесплатным питанием, предоставлением услуг профилактории, лечебных услуг. Надбавки. Вводятся для стимулирования добросовестного отношения к труду, повышения качества продукции и эффективности производства. Надбавки выплачиваются в одинаковом размере каждый месяц в течение установленного периода.

## 17. Нефинансовые формы стимулированния работников

Отношение к труду – степень использования возможностей человека. То, как мы используем свои возможности для высокоэффективной деятельности.

Труд – целесообразная деятельность, удовлетворение своих потребностей, и реализация своих возможностей.

Человек всегда стремится к какой-либо деятельности. Если он её не находит, то вся энергия идет на разрушение. Что естественно не желательно для всего человечества.

Проявляется использование возможностей высокоэффективной деятельности в трудовой мотивации и в самооценке удовлетворенности каждого.

Мотивация трудовой деятельности и самооценка удовлетворенности трудом состоит во внутреннем соответствии человека. А также внешним проявлением человека, его способности к труду.

Таким образом, о мотивации можно говорить как о совокупности внутренних побудительных сил: потребности, интересы, ценности, ценностные ориентации, установки, мотивы, идеалы, внешние побудительные силы, а также все то, что происходит в подсознании.

Потребность – первоисточник – нужда о том, что необходимо для нормального существования:

Физиология (еда, жилье, продолжение рода…)

Духовные, интеллектуальные, культурные и социальные.

Интерес – осознанная потребность (к благам, объектам, видам деятельности). Именно интерес побуждает человека к определенным социальным действиям.

Мотив – осознанное отношение к своей деятельности.

Внутреннее обеспечение своего поведения, которое выражает потребность или готовность к действиям. Можно представить много тому подтверждений. Например, материальный мотив – зарабатывание средств на жизнь. А как уж будет удовлетворен этот мотив, зависит от человека, от заложенной в нем нравственности (его совести). Духовный мотив определяется интересом к содержательной части работы, когда человек перестает чувствовать себя только исполнителем. Социальный мотив непосредственно контактирует с духовным, и представляет занятие определенного социального положения (статуса). В РФ в настоящее время идет подмена социального мотива материальным.

Обычно мотив предшествует действиям. И проявляется, как мотивационное ядро, которое заложено в каждом человеке, и не может быть развито на различные составляющие. Так как они подвижны, подвергаются постоянным изменениям, зависящими от окружающие социо-культурной среды.

Если отношение личности характеризуется стабильностью, высокой готовностью к деятельности, то оно называется установка.

Ценности определяют для человека значимость для него тех или иных явлений.

Человеколюбие - одно из высочайших качеств человека. Ибо различные цели практически всегда стоят перед человеком. Но вопрос, как он будет их достигать? Пойдет "по трупам" или будет придерживаться дипломатическим методов.

Стимулы – оказание внешнего воздействия на человека, с целью побудить его к определенным трудовым действиям (определенному трудовому поведению).

Методы улучшения параметров работы – стимулирование внутренней мотивации работника (энтузиазм, сотрудничество)…

Методы:

А. Менеджер и любой другой человек, работающий на предприятии должен стремиться разнообразить свои навыки

Б. Увеличить понятие целостности работника (США – управление – по задачам)

В. Увеличение важности

Г. Увеличение автономности (тут напрямую стоит вопрос о делегировании полномочий, а также вопросы полов (мужского и женского))

Д. Увеличение обратной связи – от самой работы и от внешних потребителей результатов труда.

# Заключение

Регулярная и систематическая оценка сотрудников предоставляет руководству организации информацию, необходимую для принятия обоснованных решений о повышении заработной платы (вознаграждение лучших сотрудников оказывает мотивирующее воздействие на них и их коллег), повышении в должности или увольнении. В последнем случае данные о систематическом неудовлетворительном выполнении сотрудником своих должностных обязанностей значительно облегчает положение организации в случае судебного разбирательства при увольнении.

Все это накладывает соответствующие требования на систему оценки эффективности работы сотрудников. Во-первых, система оценки должна быть максимально объективна, критерии должны быть открытыми и понятными для сотрудников и восприниматься ими как объективными. Во-вторых, результаты оценки должны быть конфиденциальными, т.е. известными только сотруднику, его руководителю, отделу человеческих ресурсов. Обнародование результатов создает напряженность в организации, способствует антагонизму между руководителями и подчинёнными, отвлекает сотрудников от подготовки и реализации плана устранения недостатков. Во многих случаях нецелесообразно информировать о выводах по результатам оценки и самого оцениваемого сотрудника.

# Список использованной литературы

1. Герасимов БЛ„ Морозов ВЛ. Мотивация в управленческой деятельности. - Самара: УДЦ, 2000. - 144 с.
2. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом организации: Учеб. М.: ИНФРА, 2002.304 с.
3. Моргунов Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. М.: Бизнес-школа "Интел-синтез", 2000.264 с.
4. Самыгин СЛ. Управление персоналом. - Poctcjb Н/Д.: "Феникс", 2001. - 512 с.
5. Управление персоналом организации. Практикум: Учеб. пособие / Под ред.А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2003
6. Цыпкин ЮА. Управление персоналом: Учеб. пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2001. - 446 с.