# *СЕВЕРО-ЗАПАДНАЯ АКАДЕМИЯ*

**ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ**

Д И П ЛО М Н А Я Р А Б О Т А

**Тема: «Формирование и развитие персонала»**

**Выполнил: Тимофеев К.В.**

**Научный руководитель: Данилов**

**Рецензент: Китин Е.А.**

**Санкт-Петербург**

**2001**

# СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ……………………………………………………………….3

ГЛАВА 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО

СОСТАВА…………………………………………………………..……5

* 1. Кадровое планирование…………………………………………… 5
	2. Набор персонала…………………………………………………… 6
	3. Отбор персонала…………………………………………………… 11
	4. Определение заработной платы…………………………………… 19

ГЛАВА 2. РАЗВИТИЕ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ…………………… 23

2.1 Некоторые аспекты профессиональной ориентации и адаптации в коллективе……………………………………………………………… 23

2.2 Обучение персонала……………………………………………… 30

2.3 Оценка результатов деятельности………………………………… 37.

2.4 Подготовка руководящих кадров………………………………… 47

2.5 Продвижение по службе…………………………………………… 48

2.6 Факторы, влияющие на работы с персоналом…………………… 49

ГЛАВА 3. ФОРМЫ И МЕТОДЫ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА

ТРУДОВОЙ ЖИЗНИ……………………………………………………56

3.1 Вопросы повышения качества трудовой жизни………………… 56

3.2 Вопросы потребности компании в инновациях………………… 57

3.3 Вопросы совершенствования организации труда…………………59

ЗАКЛЮЧЕНИЕ………………………………………………………… 62

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ……………………………………………… 64

# ВВЕДЕНИЕ

Проблемы социально-экономических преобразований, происходящих в Российском обществе, позволили осознать и оценить задачи, стоящие перед работниками кадровых служб предприятий. Без людей нет организации. Без нужных людей ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить. Несомненно, что управление персоналом является одним из важнейших аспектов теории и практики управления. Под персоналом будем понимать совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация. Это сотрудники организации, партнеры, эксперты, привлекаемые к реализации некоторых проектов, проведения исследований и т.д.

Любая организация создается для выполнения каких-либо целей и нуждается в управлении, а от того насколько эффективно ею управляют, и зависит достижение поставленных задач. Найти правильные методы налаживания связей между целями организации и людьми, которые их выполняют должен руководитель. На начало 2001 г в России насчитывалось около 1 млн. зарегистрированных малых предприятий. Т.е. в стране примерно 1 млн. человек руководит малым и средним бизнесом. Большинство из них не обучалось специально управлению персоналом. Во всем этом и во многом другом автор видит актуальность темы работы и необходимость исследования этой проблемы. Учитывая, что управление персоналом включает в себя несколько этапов, таких как:

1. Планирование трудовых ресурсов: разработка плана удовлетворения будущих потребностей в людских ресурсах.
2. Набор персонала: создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям.
3. Отбор: оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора.
4. Определение заработной платы и льгот: разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения служащих.
5. Профориентация и адаптация: введение нанятых работников в организацию и ее подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от него организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку.
6. Обучение: разработка программ для обучения трудовым навыкам, требующимся для эффективного выполнения работы.
7. Оценка трудовой деятельности: разработка методик оценки трудовой деятельности и доведения ее до работника.
8. Повышение, понижение, перевод, увольнение: разработка методов перемещения работников на должности с большей или с меньшей ответственностью, развития их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договора найма.
9. Подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе: разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров. **(2,11,15)**

Автор настоящего дипломного проекта поставил цель исследовать и обобщить все из указанных аспектов, распределив их на под этапы, основанные необходимостью учета: а) формирование кадрового состава; б) развитие трудовых ресурсов; в) некоторых методов повышения качества трудовой жизни.

## В процессе исследования предполагалось поэтапно, с привлечением научного, методического и практического материала проанализировать и обобщить практику кадровых служб предприятий С-Петербурга. Для достижения целей исследования автор предпринял попытку решения следующих задач:

* анализ и обобщение положения формирования кадрового потенциала предприятия;
* выявление и исследование проблем развития трудовых ресурсов;
* рассмотрение вопросов, связанных с формами и методами повышения качества трудовой жизни.

Работа состоит из введения, трех глав, тринадцати параграфов, заключения, списка литературы.

ГЛАВА 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО СОСТАВА

* 1. **Кадровое планирование**

Планирование персонала определяется как «процесс обеспечения организации необходимым количеством квалифицированного персонала, принятым на правильные должности в правильное время». По другому определению, планирование персонала – это «система подбора квалифицированных кадров, при использовании двух видов источников – внутренних и внешних, имеющего своей целью обеспечить потребности организации в необходимом количестве специалистов в конкретные временные рамки». Отечественные специалисты в области кадрового планирования используют такую формулировку – «кадровое планирование – направленная деятельность организации по подготовке кадров, обеспечению пропорционального и динамичного развития персонала, расчету его профессионально-квалифицированной структуры, определению общей и дополнительной потребности, контролю за его использованием».

При определении целей своей организации руководство должно также определить необходимые для их достижения ресурсы. Необходимость в денежных средствах, оборудовании и материалах является вполне очевидной. Редко кто из руководителей упустит эти моменты при планировании. Потребность в людях – тоже кажется вполне очевидной. К сожалению, зачастую планирование людских ресурсов ведется ненадлежащим образом или же ему не уделяется того внимания, которого оно заслуживает.

Процесс кадрового планирования включает в себя три этапа (табл. 1.1.1):

1. Оценка наличных ресурсов.
2. Оценка будущих потребностей.
3. Разработка программы удовлетворения будущих потребностей.

Планирование трудовых ресурсов в действующей организации логично начать с оценки их наличия. Руководство должно определить, сколько человек занято выполнением каждой операции, требующейся для реализации конкретной цели. Помимо этого, руководство должно оценить и качество труда своих работников.

|  |
| --- |
| Планирование персонала |
| 1. Оценка наличных трудовых ресурсов |  | 2. Оценка будущих потребностей |  | 3. Разработка программы по развитию трудовых ресурсов |

Табл. 1.1.1 Планирование персонала.

Следующим этапом планирования является прогнозирование численности персонала, необходимого для реализации краткосрочных и перспективных целей. Естественно, что при крупных организационных изменениях, например, при создании нового завода, оценка будущей потребности в рабочей силе представляет собой сложную и важную задачу. В этих случаях необходимо оценить внешний рынок труда и определить имеющуюся на нем рабочую силу. Определив свои будущие потребности, руководство должно разработать программу их удовлетворения. Потребности – это цель, программа – средство ее достижения. Программа должна включать конкретный график и мероприятия по привлечению, найму, подготовке и продвижению работников, требующихся для реализации целей организации. Для того чтобы нанять соответствующих работников, необходимо в деталях знать, какие задачи они будут выполнять во время работы и каковы личные и общественные характеристики этих работ. Эти знания получают посредством анализа содержания работы, который является краеугольным камнем управления трудовыми ресурсами. Без него трудно реализовать все остальные функции управления. Всесторонняя оценка всех специальностей создает надежное основание для принятия будущих решений о найме, отборе, назначении зарплаты, оценке деятельности и повышении в должности.

Существует несколько методов анализа содержания работы. Один из них заключается в наблюдении за работником и формальном определении и регистрации всех выполняемых им задач и действий. Другой метод предусматривает сбор такой информации посредством собеседования с работником или его непосредственным начальником. Этот метод может оказаться менее точным из-за искажений, вносимых восприятием опрашиваемого или опрашивающего. Третий метод заключается в том, что работника просят заполнить вопросник или дать описание его работы и требований к ней. Информация, полученная при анализе содержания работы, является основой для большинства последующих мероприятий по планированию, набору персонала. На ее основе создается **должностная** **инструкция**, которая представляет собой перечень основных обязанностей, требующихся знаний и навыков, а также прав работника.

* 1. **Набор персонала**

Цель набора заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация отбирает наиболее подходящих для нее работников. Необходимый объем работы по набору в значительной мере определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней. При этом учитываются такие факторы, как выход на пенсию, текучесть, увольнения в связи с истечением срока договора найма, расширение сферы деятельности организации. Набор обычно ведут из внешних и внутренних источников.

К средствам внешнего набора относятся: публикация объявлений в газетах и профессиональных журналах, обращение к агентствам по трудоустройству и к фирмам, поставляющим руководящие кадры

 направление заключивших контракт людей на специальные курсы при колледжах. Большинство организаций предпочитают проводить набор в основном внутри своей организации. Продвижение по службе своих работников обходится дешевле. Кроме того, это повышает их заинтересованность, улучшает моральный климат и усиливает привязанность работников к фирме. Согласно теории ожиданий в отношении мотивации можно полагать, что если работники верят в существование зависимости их служебного роста от степени эффективности работы, то они будут заинтересованы в более производительном труде. Возможным недостатком подхода к решению проблемы исключительно за счет внутренних резервов является то, что в организацию не приходят новые люди со свежими взглядами, что может привести к застою.

Популярным методом набора за счет внутренних резервов является рассылка информации об открывающейся вакансии с приглашением квалифицированных работников. Некоторые организации практикуют уведомление всех своих служащих о любой открывающейся вакансии, что дает им возможность подать заявления до того как будут рассматриваться заявления людей со стороны. Одним из методов является обращение к своим работникам с просьбой порекомендовать на работу друзей и знакомых. Одна из основных проблем при наборе служащих связана с желанием нанимающего «выгоднее продать» свою компанию. Он может завысить положительные моменты или занизить трудности работы в компании. В результате у потенциального кандидата могут возникнуть необоснованные ожидания.

Компании, принявшие участие в опросе, пережили этап развития, когда штат сотрудников комплектовался за счет родственников, друзей и знакомых.

Табл.1.2.1 **«Оценка респондентами использования средств массовой информации»** (в % от числа использующих)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ПОИСК ПЕРСОНАЛА ПРИ ПОМОЩИ СРЕДСТВ МАССОВОЙ ИНФОРМАЦИИ | ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ \* | ОЦЕНКА ЗАТРАТНОСТИ \* | ОЦЕНКА СКОРОСТИ \* |
| Эффективно | Малоэффективно | Дорого | Дешево | Долго | Быстро |
| Размещают объявления о вакансиях в газетах | 67 | 22 | 9 | 65 | 5 | 67 |
| Ищут по объявлениям в СМИ | 52 | 41 | 3 | 76 | 28 | 52 |
| Размещают объявления о вакансиях на радио | 40 | 40 | 60 | 0 | 0 | 60 |
| Размещают объявления о вакансиях на ТВ | 33 | 0 | 33 | 33 | 0 | 33 |

\* Сумма по строке каждого из факторов оценки (эффективность и скорость) может быть менее 100, так как часть респондентов не высказали своего суждения по данному поводу.

Рекомендации людей, непосредственно делающих бизнес, признаются респондентами наиболее эффективным, дешевым и быстрым источником найма (таблица 1.2.2). При этом надо помнить, что этот ресурс не безграничен.

Табл. 1.2.2 **«Оценка респондентами использования рекомендаций»** (в % от числа использующих).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ПОИСК ПЕРСОНАЛА ПОСРЕДСТВОМ РЕКОМЕНДА-ЦИЙ | ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ \* | ОЦЕНКА ЗАТРАТНОСТИ \* | ОЦЕНКА СКОРОСТИ \* |
| Эффективно | Мало-эффективно | Дорого | Дешево | Долго | Быстро |
| Работающего персонала | 76 | 9 | 1 | 51 | 7 | 46 |
| Партнеров по бизнесу | 75 | 13 | 2 | 49 | 11 | 39 |
| Иное | 54 | 18 | 9 | 9 | 9 | 9 |
| Друзья, знакомые | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

\* Сумма по строке каждого из факторов оценки (эффективность, затратность и скорость) может быть менее 100, так как часть респондентов не высказали своего суждения по данному поводу.

Табл.1.2.3 **«Оценка респондентами услуг операторов, действующих на рынке труда»** (в % от числа использующих)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ОПЕРАТОРЫ, ДЕЙСТВУЮ-ЩИЕ НА РЫНКЕ ТРУДА | ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ \* | ОЦЕНКА ЗАТРАТНОСТИ \* | ОЦЕНКА СКОРОСТИ \* |
| Эффективно | Мало-эффективно | Дорого | Дешево | Долго | Быстро |
| Иное | 100 | 0 | 100 | 0 | 50 | 50 |
| Рекрутинговые компании | 67 | 14 | 57 | 14 | 29 | 33 |
| Учебные заведения | 67 | 22 | 0 | 50 | 33 | 22 |
| Коммерческие биржи | 63 | 13 | 38 | 25 | 13 | 50 |
| Частные консультанты | 33 | 33 | 17 | 17 | 33 | 0 |
| Государственная служба занятости | 28 | 60 | 0 | 56 | 24 | 36 |
| Молодежная биржа труда | 24 | 36 | 0 | 48 | 16 | 36 |

\* Сумма по строке каждого из факторов оценки (эффективность, затратность и скорость) может быть менее 100, так как часть респондентов не высказали своего суждения по данному поводу.

 Рис.2.2.1 Использование респондентами источников найма.

Радио и телевиденье практически не используются респондентами (5 из 3 случая соответственно). Чаще предприятия взаимодействуют с газетами, размещая объявления о вакансиях (58 респондентов) так как считают этот способ более эффективным, быстрым, хотя и чуть более затратным, чем поиск персонала по объявлениям типа «ИЩУ РАБОТУ» в газетах (29 респондентов).

39 респоднентов заявили о том, что на их предприятиях имеются собственные базы данных (БД) специалистов. Ее эффективность, затратность и скорость является самым успешным. Использование собственной БД оценивают как эффективное – 61%, дешевое – 54% и быстрое – 46 % предприятий. За кадром остался один вопрос – считали ли компании затраты на создание и ведение БД?

Доля предприятий, работающих с посредниками не превышает 25 % от общего числа опрошенных (рис 2.2.2). К сожалению, не удалось выяснить, что имелось в виду под ИНЫМИ посредниками. Возможно это «охотники за головами», поиск персонала по базам данных в электронных сетях, поиск персонала на конференциях, выставках, семинарах и т.п. мероприятиях.

Рис. 2.2.2 использование респондентами услуг операторов для поиска и привлечения персонала.

Обращает на себя внимание крайне низкая оценка эффективности работы с Государственной службой занятости. Возможно, это происходит потому, что изначально ориентированная на обслуживание промышленных предприятий, ГСЗ не успевает приспособиться к быстро изменяющимся потребностям новых предпринимательских структур, которым требуется персонал с иными характеристиками и качествами.

Безусловным лидером по поставке на рынок труда молодых, энергичных, грамотных и амбициозных сотрудников, не обремененных комплексом «рабочего и служащего социалистического предприятия» являются учебные заведения. Кроме этого сотрудничество с ними не требует

 высоких затрат. Наиболее явным недостатком работы с учебными заведениями, по оценкам респондентов, являются большие временные затраты. Но их можно снизить, привлекая возможных кандидатов на вакансию уже на стадии прохождения студентами производственной практики и написания ими курсовых и дипломных работ по заказу компании.

* 1. **Отбор персонала**

На этом этапе при управлении планированием кадров руководство отбирает наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного в ходе набора. В большинстве случаев выбирать следует человека, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности, а не кандидата, который представляется наиболее подходящим для продвижения по службе. Объективное решение о выборе, в зависимости от обстоятельств, может основываться на образовании кандидата, уровне его профессиональных навыков, опыте предшествующей работы, личных качествах. Для руководящих должностей, особенно более высокого уровня, главное значение имеют навыки налаживания межрегиональных отношений, а также совместимость кандидата с вышестоящими начальниками и с его подчиненными. Эффективный отбор кадров представляет собой одну из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов.

К четырем наиболее широко применяемым методам сбора информации, требующейся для принятия решения при отборе, относятся испытания, анкетирование, собеседования и центры оценки. **(23)**

**Испытания.** Поведенческие науки разработали много видов различных испытаний, которые помогают предсказать, сколь эффективно сможет кандидат выполнять конкретную работу. Один из видов отборочных испытаний предусматривает измерение способности выполнения задач, связанных с предполагаемой работой. В качестве примера можно привести машинопись или стенографию, демонстрацию умения работать на станке, демонстрацию речевых способностей путем устных сообщений или письменных работ. Другой вид испытаний предусматривает оценку психологических характеристик, таких как уровень интеллекта, заинтересованность, энергичность, откровенность, уверенность в себе, эмоциональная устойчивость и внимание к деталям. Для того чтобы такие испытания были бы полезными для отбора кандидатов, требуется значимая корреляция между высокими оценками, набираемыми в ходе испытаний, и фактическими показателями работы. Руководство должно дать оценку своим испытаниям и определить, действительно ли люди, хорошо справляющиеся с испытаниями, оказываются более эффективными работниками, чем те, которые набирают меньшее количество баллов.

**Анкеты**, хотя они и не относятся к истинным средствам определения способностей или психологических характеристик тоже успешно применяются для сравнительной оценки уровня квалификации. Так, например, конкретные сведения, которые требуется указать в анкете о стаже предыдущей работы, зарплате, характере образования и оконченном учебном заведении, хобби и т.д., тоже можно использовать для отбора кандидатов, если такие биографические данные помогают отличить более эффективных от менее эффективных служащих, уже работающих в данной организации.

**Собеседования**. Собеседования до сих пор являются наиболее широко применяемым методом отбора кадров. Даже работников неуправленческого состава редко принимают на работу без хотя бы одного собеседования. Подбор руководителя высокого ранга может потребовать десятков собеседований, занимающих несколько месяцев. Вместе с тем, исследования выявили целый ряд проблем, снижающих эффективность собеседований как инструмента отбора кадров. Основа этих проблем имеет эмоциональный и психологический характер. Так, например, существует тенденция принятия решения о кандидате на основе первого впечатления, без учета сказанного в остальной части собеседования. Другая проблема заключается в тенденции оценивать кандидата в сравнении с лицом, с которым проводилось собеседование непосредственно перед этим. Если предыдущий собеседник выглядел особенно плохо, то последующий посредственный кандидат будет выглядеть хорошо или даже очень хороша. Есть у проводящих интервью и такая тенденция, как оценка более благоприятно тех кандидатов, внешний вид, социальное положение и манеры которых в большей мере напоминают их собственные.

Некоторые общие рекомендации эффективного проведения собеседования сводятся к следующему:

1. Установить взаимопонимание с кандидатом и дать возможность ему почувствовать себя свободно.
2. В ходе всего собеседования концентрировать внимание на требованиях к работе.
3. Не оценивать по первому впечатлению.
4. Подготовить комплект структурированных вопросов, которые будут задаваться всем кандидатам. Быть, вместе с тем, достаточно гибки, чтобы исследовать другие возникающие вопросы.

**Центры оценки** – оценивается способность к выполнению полного круга должностных обязанностей с помощью методов сложного моделирования ситуаций. Методы включают роли управляющего и участника собрания, доклады группе слушателей (устно), официальные интервью, тесты по психологии и уровню интеллекта. Чаще всего руководство малой организации ограничивается официальным интервью на основе дифференцированного подхода к каждому кандидату.

Одним из побочных явлений субъективного подхода к отбору является проблема последующей адаптации кандидата к требованиям руководителя и требованиям конкретной профессиональной деятельности. Необходимо в достаточно полной мере знать и особенности стиля управления конкретного руководителя, и психологические особенности

данного коллектива. Вполне возможно, что может возникнуть такая ситуация, когда вполне способный, с точки зрения требований деятельности кандидат, не может быть рекомендован на должность из-за «конфликта» стилей управления и подчинения. Кроме того, кандидат, прошедший отбор по критерию симпатии, может в последующем составить большую проблему из-за нежелания приспособиться к сложившейся корпоративной культуре или правилам взаимодействия в данном коллективе.

Существенной становится проблема представления данных на кандидата независимо от установки значимых лиц (вышестоящий руководитель, будущий руководитель. Общие родственники или знакомые и т.д.). Перед руководителем или заказчиком всегда будет стоять вопрос, до какой степени объективности можно дойти, проводя собеседование с кандидатом и описывая его результаты? В какой мере объективны данные тестирования? Насколько объективно или адекватно дано заключение? Не стоит забывать, что в среде заказчиков есть такие, кто хотел бы получить сведения о своем потенциальном сотруднике как после ультразвуковой диагностики. Все это требует объединения усилий по разработке правил отбора и подачи заключений.

 Отсюда следует, что, требуется четкое разделение профессий на те, где достаточно процедуры собеседования и те, где необходимо применять психологическое тестирование, наряду с собеседованием.

Технология отбора может быть построена по принципу поиска соответствия способностей и требований деятельности, а может быть построена по принципу определения наличия психологических противопоказаний к данному виду деятельности. Названные технологии будут отличаться объемом применяемых методик, временем тестирования, ответственностью за принимаемые решения. Наиболее сложным является обоснование отказа в приеме на работу по психологическим или психофизиологическим основаниям с опорой на прогноз поведения, возможной эффективности деятельности и особенностей межличностных отношений кандидата. Обоснование отказа требует отработки правил формулировок, т.к. обычное заключение «вы не прошли психологического отбора» моет вызвать чувство протеста со стороны кандидата и психологически повлиять на дальнейшие поиски работы.

Одна из значимых проблем на сегодняшний день – проблема подбора методик для психологического тестирования. Часть методов диагностики, используемых в традиционной практике тестирования, требует тщательного исследования в связи с изменяющимся отношением к тем нормам, которые были отработаны и применялись еще 10 лет назад.

Из выше изложенного вытекает задача создания тестовых центров, функции которых будут сводиться к разработке, подготовке и апробации конкретных методик для отбора персонала на конкретные должности и направления деятельности, а так же разработка сценариев деловых игр для процедур отбора.

На сегодняшний день нет единой стратегии по отбору персонала даже на одинаковые должности, но в разных организациях. Это не означает, что требуется полная унификация разрабатываемых процедур.

Основная часть участников опроса отбирает кандидатов по схеме, доставшейся в наследство от традиционных отделов кадров. Данные рис. 2.3.1 свидетельствуют о том, что большое значение уделяется формальным подтверждениям квалификации и опыта работы, которые компании черпают из трудовых книжек (76), дипломом и свидетельств о полученном образовании(66).

Рис.2.3.1. «Процедуры отбора, используемые респондентами»

Собеседование, хотя и практикуется большей частью опрошенных (76 компаний), скорее выполняет все ту же роль формальной процедуры независимо от продолжительности. Более половины респондентов, использующих собеседование (56 и более %%), вообще затруднились как либо оценить эффективность данного метода отбора. По-видимому, они просто не знают, какие результаты можно получить при беседе с глазу на глаз.

Табл. 2.3.1 «**Оценка респондентами эффективности собеседования»** (в % от числа упомянувших)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| СОБЕСЕДОВАНИЕ | ВСЕГО(АБС)\* | ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНО | ОЦЕНКА НЕЭФФЕКТИВНО | ЗАТРУДНИЛИСЬ ОТВЕТИТЬ |
| ДО 1 ЧАС | 27 | 44 | 0 | 56 |
| ДО 30 МИН | 43 | 30 | 7 | 63 |
| БОЛЕЕ 1 ЧАС | 6 | 0 | 0 | 100 |

\* Сумма по столбцу менее 100, так как часть респондентов не высказали своего суждения по данному поводу.

Чаще всего в собеседовании участвуют руководители предприятия – в 72 компаниях, линейные менеджеры (вероятно непосредственные будущие руководители кандидата) – в 68 компаниях. Треть компаний приглашают психологов. В 9 компаниях в собеседовании участвует «кто то иной», оставшийся неизвестным. Вероятно это представители служб безопасности, главные специалисты и т.д.

Рис. 2.3.2. «Участие руководителей и других сотрудников в собеседовании»

В собеседовании со стороны компании участвуют, как правило, несколько человек. Участие психолога обусловлено необходимостью определения личностных психологических особенностей кандидата, его мотиваций и т.п. характеристик. И справляются они с этой задачей весьма эффективно.

Обращает на себя внимание такой факт: эффективность участия в собеседовании начальников отделов кадров (управляющих персоналом)

 практически совпадает с эффективностью участия в собеседовании руководителей предприятия (76 % и 75 % соответственно). И это вполне закономерно, так как опытный кадровик подбирает кандидата под руководителя, зная его предпочтения и взгляды.

Практика показывает, что собеседование, проведенное опытным кадровиком, подчас является самым эффективным способом для выявления мотиваций кандидата, его личностных устремлений и особенностей. Общее число компаний, использующих собеседование – 76. Скорее всего, оставшаяся часть компаний (24), либо не рассматривает собеседование в качестве значимого этапа в процедуре отбора, либо реализуют его в ходе иных процедур, например, тестировании, деловых играх и др.

Наблюдается более высокая оценка респондентами эффективности использования различного рода тестирований, результатов испытания (разового задания) и т.д. по сравнению с собеседованием. Данные исследования, свидетельствуют о том, что при отборе персонала оценке профессионализма в любой форме (в нашем случае – тестирование профессиональных навыков и разовое задание) уделяется повышенное внимание. С этим трудно не согласиться, потому что профессионализм кандидата важен не только для принятия решения о найме, но и для дальнейшей трудовой биографии кандидата.

Табл. 1.3.3 «**Оценка респондентами используемых процедур отбора» (**в % от числа упомянувших)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ПРОЦЕДУРЫ ОТБОРА | ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНО | ОЦЕНКА НЕЭФФЕКТИВНО | ЗАТРУДНИЛИСЬ ОТВЕТИТЬ |
| Тестирование профессиональных навыков | 81 | 13 | 6 |
| Разовое задание (испытание) | 79 | 8 | 12 |
| Анкета-опросник | 71 | 16 | 13 |
| Тестирование личностных психологических характеристик | 68 | 19 | 9 |
| Характеристики, рекомендации с предыдущих мест работы | 51 | 36 | 13 |
| Дипломы, свидетельства | 42 | 42 | 15 |
| Резюме кандидата | 42 | 49 | 7 |
| Данные трудовой книжки | 37 | 41 | 22 |

\*Сумма по столбцу более 100, так как респонденты могли выбрать несколько вариантов.

Формальные данные об образовании и предыдущем опыте работы кандидата, почерпнутые из дипломов и трудовых книжек, оказались в конце списка с наименьшей долей оценивших их использование как эффективное (42 и 37 % соответственно). Здесь респонденты «противоречат» сами себе: часто их используя, тем не менее, они считают их менее эффективными, по сравнению с иными, реже используемыми процедурами отбора. Этому мы видим следующее объяснение: компании ставят во главу угла готовность кандидата к выполнению разнообразной работы (в 83 компаниях), его способность начинать с нуля, быстро осваивать новые функции (в 82 компаниях), умение работать в команде (в 81 компании).

Рис. 2.3.3 «Дополнительные требования, предъявляемые респондентами к кандидатам»

Коммуникабельность, как способность наладить взаимоотношения с окружающими актуальна для 24 компаний. Еще 15 компаний выдвигают иные дополнительные требования к кандидатам. Причет использование всех дополнительных требований представляется компаниям весьма эффективным средством отбора – в 65 – 80 % случаев.

Табл.2.3.4 «**Оценка респондентами предъявления дополнительных требований к кандидатам**» (в %% от числа упомянувших)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ТРЕБУЕМЫЕ КАЧЕСТВА КАНДИДАТА | ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНО | ОЦЕНКА НЕЭФФЕКТИВНО | ЗАТРУДНИЛИСЬ ОТВЕТИТЬ |
| Коммуникабельности | 80 | 8 | 12 |
| Готовность выполнять несколько функций (иную работу) | 71 | 5 | 24 |
| Способность к обучению | 69 | 4 | 27 |
| Иное | 67 | 7 | 26 |
| Способность работать в команде | 65 | 6 | 29 |

В 75 компаниях решение о найме принимает руководитель предприятия. Иногда он это право делегирует линейному руководителю (31 случай). Еще реже доверяют управляющим персоналом и начальникам отделов кадров (11 случаев). Встречаются случаи коллективного принятия решения по данному вопросу, либо данное право закреплено за учредителем. Но это обстоятельство скорее зависит от духа и буквы учредительных документов предприятия, чем от доверия или недоверия к тому же директору.


#### Рис. 2.3.4 «Окончательное решение о найме принимают»

Если сравнить эффективность решений о найме, то самым эффективным является решение кадровиков. Так считают 82 % компаний, доверивших решение данного вопроса управляющим персоналом и начальникам отделов кадров.

Табл. 2.3.5 «**Оценка респондентами принимаемых решений о найме**» (в % от числа упомянувших)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| РЕШЕНИЕ О НАЙМЕ ПРИНИМАЮТ | ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНО | ОЦЕНКА НЕЭФФЕКТИВНО | ЗАТРУДНИЛИСЬ ОТВЕТИТЬ |
| Управляющий персоналом, начальник отдела кадров | 82 | 0 | 18 |
| Кто-то иной | 66 | 0 | 34 |
| Руководитель предприятия | 61 | 5 | 34 |
| Линейный руководитель | 61 | 6 | 33 |

Треть компаний, в которых решение о найме остается за руководителями, не смогли оценить эффективность их действий. То ли последствия принятия управленческих решений не отслеживаются, то ли в компаниях отсутствует инструментарий для такой оценки. Заметим, что доля затруднившихся оценить эффективность решений кадровых служб почти вдвое ниже (18 %).

Можно обозначить следующие задачи в рамках проблемы отбора персонала:

1. Усовершенствование процедур собеседования. Наполнение конкретным содержанием технологии собеседования в зависимости от профессии или должностного уровня.
2. Отработка правил описания результатов собеседования и представления заключений.
3. Разработка пакетов тестовых заданий для отбора персонала на конкретные специальности и должностные уровни.

**1.4 Определение заработной платы.**

Вид и количество вознаграждений, предлагаемых организацией, имеют важное значение для оценки качества трудовой жизни.

Исследования показывают, что вознаграждения влияют на решения людей о поступлении на работу, на прогулы, на решения о том, сколько они должны производить, когда и стоит ли вообще уйти из организации. Многими исследованиями установлено, что количество прогулов и текучесть кадров прямым образом связаны с удовлетворительностью получаемым вознаграждением. При хорошей работе, которая дает чувство удовлетворения, количество прогулов имеет тенденцию к снижению. Когда же работа неприятна, число прогулов значительно возрастает.

Термин **«заработная плата»** относится к денежному вознаграждению. Она направлена на вознаграждение служащих за выполненную работу (реализованные услуги) и на мотивацию достижения желаемого уровня производительности. Организация не может набрать и удержать рабочую силу, если она не выплачивает вознаграждение по конкурентоспособным ставкам и не имеет шкалы оплаты, стимулирующей людей к работе в данном месте.

Помимо заработной платы организация предоставляет своим работникам различные **дополнительные льготы**, которые раньше называли «мелкими привилегиями». Традиционный подход к предоставлению дополнительных льгот заключается в том, что одинаковые льготы имеют все работники одного уровня. Однако при этом не учитываются различия между людьми. Исследования показывают, что не все служащие ценят такие льготы. Воспринимаемая ценность дополнительных льгот зависит от таких факторов, как возраст, семейное положение, размер семьи и т.д. Так, например, люди с большими семьями обычно весьма сильно озабочены размером льготного медицинского обслуживания и страхованием жизни, пожилые люди – льготами, предоставляемыми при выходе на пенсию, молодые работники – немедленным получением наличных денег. Исследования показали, что большинство работников приветствуют гибкие программы предоставления льгот. В основном такие методы оплаты труда практикуются в Западных или у нас в «прозападных» компаниях.

Системы оплаты труда, используемые компаниями – респондентами, можно разделить на две группы. К первой относятся традиционные системы: сдельная, повременная и подрядная (аккордная) системы оплаты труда. (11) Они базируются на количественных показателях – затраченное время, количество произведенной (проданной) продукции и т.п. В основе систем оплаты труда, составляющих вторую группу, лежат комплексные показатели, которые учитывают такие критерии, как способ достижения результата, сложность труда, ответственность, влияние на конечный результат, требуемая квалификация и др.

Прежде всего отметим, что системы оплаты труда, базирующиеся на качественных показателях, используются чаще (102 случая упоминания против 89). Превышение общего количества упоминаний над количеством компаний, участвовавших в опросе, можно объяснить тем, что компании – респонденты применяют несколько систем оплаты труда в отношении разных категорий сотрудников. Это вызвано тем, что разные профессионально-функциональные группы имеют различные задачи, а компании учитывают данную специфику.

Табл. 1.4.1 **«Оценка респондентами применяемых систем оплаты труда»** (в % от числа использующих).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| СИСТЕМА ОПЛАТЫ ТРУДА | ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ \* | ОЦЕНКА ЗАТРАТНОСТИ \* | ЗАТРУДНИ-ЛИСЬ ОТВЕТИТЬ |
| Эффективно | Не-эффективно | Дорого | Дешево |
| Базирующиеся на оценке индивидуального вклада | 96 | 4 | 26 | 30 | 0 |
| Базирующиеся на оценке компетентности | 88 | 3 | 20 | 26 | 9 |
| Сдельные | 85 | 3 | 10 | 38 | 13 |
| Базирующиеся на оценке результата | 82 | 2 | 18 | 29 | 11 |
| Подрядные/ак-кордные | 62 | 5 | 14 | 38 | 5 |
| Повременные | 59 | 27 | 14 | 31 | 14 |

\* Сумма по строке каждого из факторов оценки (эффективность и затратность) может быть менее 100, так как часть респондентов не высказали своего суждения по данному поводу

Системы оплаты труда, используемые компаниями-респондентами, характеризуются и другими элементами, представленными на рис.1.4.1.

Индексируют доходы сотрудников в соответствии с уровнем инфляции в 21 компании. В 30 компаниях используется валютный эквивалент, что тоже можно рассматривать, как своеобразную индексацию. Структура заработной платы в основной части компаний (67 респондентов) выглядит как сочетание постоянной части – оклада и переменной части – премии.

Выплата премий по окончании каких либо работ, закрытии контрактов, реализации проектов практикуется в 44 компаниях. В 22 компаниях выплачивают премии по итогам какого либо временного периода, как правило совпадающего с отчетным перед налоговыми органами и со сроками уплаты налогов. 6 компаний выплачивают премии, представляющие собой долю прибыли, а не процент от оклада. Еще 10 компаний формируют премии на иных принципах.

Табл. 1.4.2 **«Оценка респондентами отдельных элементов систем оплаты труда»** (в %% от числа использующих)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМ ОПЛАТЫ ТРУДА | ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ \* | ОЦЕНКА ЗАТРАТНОСТИ \* | ЗАТРУДНИ-ЛИСЬ ОТВЕТИТЬ |
| Эффективно | Не-эффективно | Дорого | Дешево |
| Оклад + премия | 78 | 3 | 12 | 28 | 16 |
| Валютный эквивалент | 77 | 7 | 13 | 17 | 13 |
| Индексация в соответствии с уровнем инфляции | 67 | 9 | 9 | 18 | 18 |
| Премии, основанные на других принципах | 80 | 0 | 20 | 10 | 20 |

Переменная часть заработной платы (премия) почти повсеместно признается в качестве эффективной стимулирующей составляющей заработной платы сотрудников. На сегодняшнем этапе компании находят самым целесообразным (по критерию «эффективно-дешево») выплачивать премии по итогам работы в отчетном периоде. С этим сложно не согласиться, особенно в случаях, когда реальный управленческий учет в компаниях отсутствует, а решения о премировании принимаются на основании данных бухгалтерского учета.


#### Рис. 2.4.1 «Иные характеристики систем оплаты труда»

В заключении отметим, что компании, реализующие какие либо программы участия персонала в прибыли, имеют противоречивую практику, часто диаметрально противоположную. Отсюда и размытость мнений респондентов по этому поводу.

**2. РАЗВИТИЕ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ**

 Когда-то работа с кадрами заключалась исключительно в мероприятиях по набору и отбору рабочей силы. Идея заключалась в том, что если вам удалось найти нужных людей, то они смогут выполнить нужную работу. Современные организации, в которых хорошо поставлено дело управления, считают, что набор подходящих людей является всего лишь началом. В то время как большая часть ресурсов организации предоставлена материальными объектами стоимость которых со временем снижается посредством амортизации ценность людских ресурсов с годами может и должна возрастать. Таким образом для блага самой организации так и для личного блага служащих своей организации руководство должно постоянно работать над всемерным повышением потенциала кадров.

Успешная программа по развитию кадров способствует созданию рабочей силы обладающей более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач стоящих перед организацией. Естественно, что это должно вести к росту производительности, а значит и к увеличению ценности людских ресурсов организации. Если, например, в результате реализации такой программы производительность труда рабочих на сборке возрастает на 10 % без увеличения заводской стоимости изданий то доход на капитал вложенный организацией в развитие людских ресурсов гораздо выше этого показателя.

**2.1. Некоторые аспекты профессиональной ориентации и адаптации в коллективе**

В противоположность стоимости основных средств ценность людских ресурсов с годами должна постоянно возрастать по мере приобретения опыта и ростом профессионализма работников. Социальная адаптация является первым шагом на пути повышения производительности труда нового работника. В словаре иностранных слов «адаптация» трактуется как «приспособление организма, органов чувств к окружающим условиям». Следовательно, человек в жизни адаптируется буквально ко всему и от того, насколько быстро и легко пройдет этот период, настолько большая отдача сил, энергии и интеллекта будет от человека. Менеджеры по управлению персоналом уже давно поняли, что высокая текучесть (Текучесть кадров определяется по формуле: число уволенных за определенный промежуток времени делится на среднесписочную численность работников за то же самое время) рабочей силы может обходиться очень дорого, а опытных и квалифицированных работников обычно довольно трудно заменить (8).

Одной из серьезнейших причин текучести кадров в первое время существования предприятия является отсутствие или нехватка у части работников видения перспектив развития нового предприятия, его потенциальных возможностей, а, следовательно, и собственных перспектив роста у самих работников. Особенно важен этот фактор в случае со специалистами и управляющими.

**Уровни адаптации.** (8)

1. **Профессиональная адаптация**

Это самая главная тема, о которой следует говорить с новым работником. Он пришел в новое место, у него новые надежды, которые если разовьются, то могут положительно повлиять на мотивацию работника в будущем.

Углубляясь в понятие «профессиональная адаптация», надо помнить, что существуют несколько моментов адаптации, суть которых одна, а методы разные:

1. Адаптация молодого работника (специалиста) к первому месту работы;
2. адаптация работника к новому месту;
3. адаптация работника в новой должности;
4. адаптация работника к понижению в должности.
5. **Отношения с руководством.**

В принципе, отношения с руководством закладываются в начальной стадии контакта, т.е. в первый момент знакомства. Возникают они по вполне понятным и закономерным причинам взаимоотношений между людьми – симпатии и антипатии. Это никаким образом не должно зависеть от пола и возраста начальника и нового работника.

**3. Отношения с коллективом**

Знакомство с новым человеком – это всегда нелегкая задача, тем более надо учитывать, что количество времени, которое человек проводит на работе, составляет большую часть его жизни. Следовательно, быстрая адаптация новичка к коллективу и коллектива к новичку будет выгодна обеим сторонам.

**4. Неудовлетворенность зарплатой.**

Один из самых щекотливых моментов собеседования – это вопрос о зарплате, поэтому скорее его нужно отнести к руководителю. Нельзя допускать ситуации, при которой в начале беседы, - когда фирма очень заинтересована в подборе кандидата, - речь идет об одной сумме оклада, а когда человек уже согласился, и вышел на работу, тут выясняется, что платить такие деньги администрация не в состоянии. Это может резко понизить мотивацию нового работника, и может послужить и причиной для увольнения.

1. **Условия работы**

Вопрос об условиях работы должен быть обсужден весьма скрупулезно. Очень многие люди уделяют внимание тому, в каких экологических и санитарных условиях они работают. Менеджер по персоналу обязан подробно оговорить технические условия работы и режим организации. Причем сообщить только часы работы организации недостаточно, необходимо рассказать о ненормированности рабочего дня (если такое существует) и работе в выходные и праздничные дни (если в этом бывает необходимость), а также объяснить методы и способы поощрения сотрудников за подобную работу.

Разобравшись с основными причинами текучести кадров в адаптационный период, кадровой службе надо продумать вопрос о том, на кого возложить обязанности по подготовки и ознакомлению нового сотрудника с новым местом работы. Подготовить необходимые документы для ускоренной адаптации; описание рабочего места, план организации, список всех руководителей высшего и среднего звена с номерами телефонов и комнат, а также ближайших сотрудников; разработать месячный план, определяющий в какой очередности новый сотрудник будет знакомиться с подразделениями и отделами. Также следует решить, к каким профессиональным задачам можно подключить его сразу, а с какими лучше повременить. Причем подготовленный план должен постоянно пересматриваться и корректироваться с учетом происходящих экономических и финансовых изменений в стране.

К большому сожалению, встречается еще ряд руководителей, допускающих одну большую ошибку. Они считают, что работник обязан сам уметь приспосабливаться, и никто не должен ему в этом помогать. А вот то насколько быстро работник войдет в коллектив и изучит фронт своей работы, говорит о его особенностях и о том, будет он работать в фирме или же он здесь только на время подбора более подходящего кандидата.

Первым шагом к тому, чтобы сделать труд работника как можно более производительным, является профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе. Если руководство заинтересовано в успехе работника на новом рабочем месте, оно должно всегда помнить, что организация – это общественная система, а каждый работник это личность. Когда новый человек приходит в организацию, он приносит с собой ранее приобретенные опыт и взгляды, которые могут вписаться или не вписаться в новые рамки. Если, например, последний босс нового работника был человеком властным и предпочитал общаться только путем переписки, работник будет считать что ему лучше послать бумагу, чем просто поднять телефонную трубку, хотя новый босс в действительности предпочитает устное общение.

Если руководитель не прилагает активных усилий для организации адаптации новых подчиненных, последние могут разочароваться из-за несбыточности своих надежд, могут посчитать что в поведении следует руководствоваться опытом, приобретенным на предыдущей работе, или прийти к другим неправильным заключениям о своей работе. Руководитель должен также помнить о том, что кое-что из того, что новички узнают в ходе своей адаптации, может оказаться для них просто шоком.

Целенаправленной адаптацией вновь нанятого персонала занимается всего 46 компаний из 100, принявших участие в опросе. Из них только 9 имеют формализованные программы адаптации, специально разработанные для конкретных сотрудников и обязательно выполняемые. Это может свидетельствовать об успешности нового сотрудника, как в начальный период его деятельности так и в дальнейшем.

 Формализованные Неформализованные

Рис. 3.1.2 «Используемые программы адаптации и их оценка»

Содержание адаптационных программ достаточно разнообразно. Наибольшее внимание в них уделяется функциональным обязанностям (54 случая), иерархии и структуре предприятия (53 случая), непосредственному окружению – коллегам (53 случая), дисциплине (50 случаев), т.е. тому, что позволяет включить сотрудника в производственный процесс.

Социальным отношениям уделяется меньше внимания, и поэтому новички вынуждены самостоятельно осваивать существующие нормы и правила (в 60 компаниях) и исподволь узнавать о «славной» истории и традициях (в63 и 60 компаниях соответственно). С техникой безопасности знакомят новичков только 29 компаний, что заставляет с ностальгией вспоминать социалистическое прошлое, когда без предварительного инструктажа инженера по технике безопасности никто не допускался к работе.

Сравнивая эффективность ознакомления новых сотрудников с теми или иными аспектами нового места работы, мы наблюдаем любопытную картину: новичка прежде всего волнует социально – экономическая сфера, а не нормы и правила, регламентирующие основной производственный процесс. Конечно, предприятие – не богадельня и не приют для благородных девиц, но и сотрудники – не винтики.

Табл. 2.1.1 **«Оценка респондентами содержания программ адаптации»** (в %% от числа использующих)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММ АДАПТАЦИИ | ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНО | ОЦЕНКА НЕЭФФЕКТИВНО | ЗАТРУДНИЛИСЬ ОТВЕТИТЬ |
| Традиции предприятия | 63 | 15 | 22 |
| системы оплаты труда | 63 | 2 | 35 |
| Функциональные обязанности | 61 | 2 | 37 |
| Системы социального обеспечения | 60 | 19 | 21 |
| Неформальные правила поведения | 58 | 10 | 32 |
| Правила внутренней дисциплины | 58 | 6 | 36 |
| Коллектив | 58 | 2 | 40 |
| Режим безопасности и коммерческой тайны | 57 | 14 | 29 |
| Техника безопасности | 55 | 20 | 25 |
| Структура и иерархия | 51 | 11 | 38 |
| История предприятия | 46 | 19 | 35 |

На первые места по эффективности выходит информация, необходимая человеку для нормального самоощущения и чувства сопричастности, - традиции предприятия и системы оплаты труда (по 63 % в обоих случаях).

Далее требуется информация о непосредственной трудовой деятельности – функциональных обязанностях - 61 %. Затем снова «социальный» блок – система социального обеспечения – 60 %, неформальные и формальные правила поведения в коллективе – по 58 % в каждом случае. Такая информация, как режим безопасности и коммерческой тайны, техника безопасности, структура и иерархия предприятия по значимости для новичка менее важны (57, 55 и 51 %% соответственно).

Табл. 2.1.2 **«Распределение респондентов по признаку «за адаптацию новичка отвечает»** (в % % от числа упомянувших)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ОТВЕТСТВЕННЫЙ | ВСЕГО (АБС)\* | ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНО | ОЦЕНКА НЕЭФФЕКТИВНО | ЗАТРУДНИЛИСЬ ОТВЕТИТЬ |
| Управляющий персоналом | 21 | 76 | 0 | 14 |
| Линейный менеджер | 40 | 55 | 10 | 35 |
| Руководитель предприятия | 19 | 42 | 5 | 53 |

\*Сумма по столбцу менее 100, так как часть респондентов не высказали суждения по данному поводу

**Рис. 3.1.3 «Содержание адаптационных программ»**

Эффективность участия того или иного должностного лица в адаптации вновь нанятых падает с количеством иерархических уровней между новым сотрудником и лицом, отвечающим за адаптацию. Отсюда вывод, что адаптацией новых сотрудников должны заниматься профессионалы, для которых это деятельность является прямой функциональной обязанностью. Кроме того, к этой работе следует привлекать тех, кто непосредственно связан с рабочим местом, на которое взят новичок.

Табл. 3.1.3 **«Оценка респондентами эффективности используемых критериев»**  (в %% от числа использующих)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ПРЕДМЕТ ОЦЕНКИ | ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНО | ОЦЕНКА НЕЭФФЕКТИВНО | ЗАТРУДНИЛИСЬ ОТВЕТИТЬ |
| Результаты выполнения поставленных задач | 78 | 0 | 22 |
| Знания | 77 | 3 | 20 |
| Усвоение функциональных обязанностей | 72 | 2 | 26 |
| Иное | 71 | 0 | 29 |
| Профпригодность | 61 | 6 | 33 |

Наиболее эффективной, с точки зрения респондентов, является оценка результатов выполнения новыми сотрудниками поставленных задач – 78 % и реальные знания – 77 %. Кроме того компании считают эффективной оценку того, насколько новичок усвоил свои функциональные обязанности – 72 %.

Рис. 3.1.4 «По итогам адаптационного периода оценивается»

Складывается впечатление, что респонденты смешивают понятия «испытательный срок» и «адаптационный период». Конечно, они могут совпадать во времени, но задачи, которые решаются в адаптационном периоде гораздо шире.

Главной задачей испытательного срока является выяснение того, насколько новый сотрудник профессионально пригоден и состоятелен как специалист. Адаптационный период, как правило, имеет более длительный срок, и его главную задачу можно сформулировать, как налаживание системы взаимосвязей и взаимозависимостей индивида (новичка) с новой для него материально-социальной средой, в которой ему предстоит реализовывать себя как специалисту и личности в течение длительного времени.

* 1. **Подготовка кадров**

Организации имеют постоянную потребность в повышении производительности труда своих работников. Многие организации при этом заботятся и об общем качестве трудовых ресурсов. Одним из способов достижения этой цели является набор и отбор наиболее квалифицированных и способных новых работников. Однако этого недостаточно. Руководство должно также проводить программы систематического обучения и подготовки работников, помогая полному раскрытию их возможностей в организации.

Подготовка представляет собой обучение работников навыкам, позволяющим поднять производительность их труда. Конечная цель обучения заключается в обеспечении своей организации достаточным количеством людей с навыками и способностями, необходимыми для достижения целей организации. Значение обучения широко признано. К сожалению, многие руководители не осознают всех связанных с этим сложностей.

Обучение полезно и требуется в трех основных случаях. **Во-первых**, когда человек поступает в организацию. **Во-вторых**, когда служащего назначают на новую должность, или когда ему поручают новую работу. **В-третьих**, когда проверка установит, что у человека не хватает определенных навыков для эффективного выполнения своей работы.

Обучение – это большая, специализированная область. Специфические методы обучения весьма многочисленны, причем их нужно приспосабливать к требованиях профессии и организации. Некоторые основные требования, обеспечивающие эффективность программ обучения, сводятся к следующему:

1. Для обучения нужна мотивация. Люди должны понимать цели программы, каким образом обучение повысит их производительность и, тем самым, их собственное удовлетворение своей работой.

2. Руководство должно создать климат, благоприятствующий обучению. Это подразумевает поощрение учащихся, их активное участие в процессе обучения, поддержку со стороны преподавателей, желание отвечать на вопросы. Важным моментом может оказаться и создание определенной физической среды. Некоторые организации предпочитают проводить обучение в специальных центрах, а не в помещениях своей организации.

3. Если навыки, приобретаемые посредством обучения, являются сложными, то процесс обучения следует разбить на последовательные этапы. Участник программы должен иметь возможность отработать на практике навыки, приобретенные на каждом этапе обучения, и уже только затем двигаться дальше.

4. Учащиеся должны почувствовать обратную связь по отношению к результатам обучения, необходимо обеспечить положительное закрепление пройденного материала. Это может происходить в форме похвалы или признания успехов со стороны преподавателя, либо, в случае компьютеризированных современных систем обучения, в виде непосредственной обратной связи при правильном решении задач, предложенных программой.

Изменение среды бизнеса и применяемых стратегий заставляет компании постоянно развивать способности. Капиталы приходят и уходят, технологии изменяются и исчезают. Остаются только люди, и именно от них зависит рост капиталов и эффективное использование технологий. Следовательно, постоянное развитие и совершенствование навыков, умений, способностей, знаний сотрудников становится необходимым условием воспроизводства и расширения бизнеса.

Табл. 3.2.1 **Оценка респондентами обучения персонала на разных этапах карьеры»** (в % % от числа использующих)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ \* | ОЦЕНКА ЗАТРАТНОСТИ \* | ЗАТРУДНИ-ЛИСЬ ОТВЕТИТЬ |
| Эффективно | Не-эффективно | Дорого | Дешево |
| Входное обучение (при найме | 76 | 3 | 8 | 24 | 16 |
| Перспективное (в рамках планирования карьеры) | 65 | 11 | 46 | 11 | 11 |
| Текущее (в рамках должности) | 41 | 2 | 6 | 13 | 11 |

\* Сумма по строке каждого из факторов оценки (эффективность и затратность) может быть менее 100, так как часть респондентов не высказали своего суждения по данному поводу.

Наиболее эффективным представляется **входное обучение**. И с этим можно согласиться, если говорить о краткосрочной перспективе, т.е. о подготовке сотрудника к решению текущих, оперативных задач. Кстати, затраты на входное обучение, по оценкам респондентов, невелики.

На втором месте по эффективности стоит **перспективное** обучение. С точки зрения стратегического развития компании или планирования карьеры сотрудника это абсолютно оправдано. При этом отмечается высокая стоимость перспективного обучения. Так считают 46 % компаний, использующих данный вид обучения. Думается, что если бы компании рассматривали эти затраты в качестве долгосрочных инвестиций и учитывали своеобразную «капитализацию» знаний, умений, навыков и опыта сотрудников, то их оценки изменились бы на противоположные.

**Текущее обучение**, хотя и используется в большинстве случаев, (53 компании), менее эффективно. Как эффективное его оценивают 43 % компаний, практикующих данный вид обучения. Это может свидетельствовать о том, что текущее обучение направлено на поддержание status quo, а не на развитие сотрудника.

Рис. 3.2.1 «Используемые программы обучения»

Эффективность учебных программ, почерпнутых из разных источников, достаточно высока (от 67 % до 79 %). Но респонденты отдают предпочтение собственным и заимствованным в литературе программам. Критерием отбора в данном случае служит их низкая стоимость (37 и 44 %% соответственно). Большая доля отрицательных оценок эффективности учебных программ, заимствованных в литературе (19 %), по сравнению с остальными (от 2 до 5 %%) вызвана скорее всего тем, что они требуют определенной адаптации к условиям конкретного предприятия либо излишне теоретизированы.

Табл.3.2.2 **«Оценка респондентами используемых программ обучения»** (в %% от числа использующих)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ МЕТОДИКИ И ПРОГРАММЫ | ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ \* | ОЦЕНКА ЗАТРАТНОСТИ \* | ЗАТРУДНИ-ЛИСЬ ОТВЕТИТЬ |
| Эффективно | Не-эффективно | Дорого | Дешево |
| Заимствованные в учебных заведениях | 79 | 5 | 37 | 16 | 16 |
| Собственные | 75 | 2 | 0 | 37 | 23 |
| Заимствованные в литературе | 75 | 19 | 0 | 44 | 6 |
| Иные | 67 | 0 | 50 | 17 | 17 |

\* Сумма по строке каждого из факторов оценки (эффективность и затратность) может быть менее 100, так как часть респондентов не высказали своего суждения по данному поводу.

Успешность обучения во многом зависит и от того, кто его проводит. По оценкам респондентов, самые лучшие преподаватели – это практики, т.е. те, кто сами участвуют в производственном процессе. Так считают 53 респондента, обучающие персонал внутри компании. Услугами учебных заведений и консалтинговых фирм пользуются 29 и 12 компаний соответственно. Частных преподавателей приглашают 9 респондентов, а иных «учителей» - 4 компании.

 Рис. 3.2.2 «Обучение проводится с участием…»

Внутреннее обучение не только самое популярное, но и самое перспективное по признаку «эффективно – дешево». На втором месте по этому признаку стоят иные формы обучения. Имелось в виду самообразование, творческие командировки, стажировки, ротация внутри предприятия и т.п.

Привлечение частных преподавателей и учебных заведений с точки зрения стоимости их услуг менее оправдано, чем сотрудничество с консалтинговыми фирмами. Кроме того, некоторый академизм, присущий учебным заведениям, проигрывает «практичности» программ консалтинговых фирм, формируемых по фактическим материалам консультационных проектов.

Табл. 3.2.3 **«Оценка респондентами внешних и внутренних форм обучения»** (в %% от числа использующих)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ | ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ \* | ОЦЕНКА ЗАТРАТНОСТИ \* | ЗАТРУДНИЛИСЬ ОТВЕТИТЬ |
| Эффективно | Неэффективно | Дорого | Дешево |
| Внутри компании | 60 | 2 | 0 | 39 | 30 |
| С привлечением учебных заведений | 62 | 10 | 45 | 3 | 31 |
| С привлечением консалтинговых фирм | 42 | 150\*\* | 33 | 0 | 25 |
| С привлечением частных преподавателей | 56 | 11 | 44 | 0 | 11 |
| Иное | 75 | 25 | 25 | 0 | 0 |

\* Сумма по строке каждого из факторов оценки (эффективность и затратность) может быть менее 100, так как часть респондентов не высказали своего суждения по данному поводу.

\*\* Как неэффективное, оценили обучение персонала с помощью консалтинговых фирм гораздо большее количество респондентов, чем реально сотрудничают с ними (в абсолютных показателях 12 и 18 компаний соответственно).


##### Рис. 3.2.3 «Время и место обучения»

Обучение в рабочее время, по оценкам респондентов, эффективно и дешево. Занятия в нерабочее время менее популярны и гораздо менее эффективны. Это можно объяснить тем, что компании, организовывающие обучение сотрудников после рабочего дня наталкиваются на их молчаливое сопротивление), персонал устал и хочет спать, затраченные часы не оплачиваются и т.п. причины). Обучение с отрывом от производства хотя и дорого, но с точки зрения «эффективно – дешево» целесообразней, чем обучение после работы (в нерабочее время).

Табл.3.2.4. «Оценка респондентами используемых времени и места обучения» (в %% от числа использующих)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ | ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ \* | ОЦЕНКА ЗАТРАТНОСТИ \* | ЗАТРУДНИЛИСЬ ОТВЕТИТЬ |
| Эффективно | Неэффективно | Дорого | Дешево |
| На рабочем месте (в рабочее время) | 76 | 0 | 0 | 42 | 18 |
| С отрывом от производства | 63 | 10 | 34 | 8 | 24 |
| В нерабочее время | 31 | 21 | 5 | 37 | 37 |

\* Сумма по строке каждого из факторов оценки (эффективность и затратность) может быть менее 100, так как часть респондентов не высказали своего суждения по данному поводу.



Рись3.2.4 «Используемые активные и пассивные формы обучения»

Респонденты отмечают большую эффективность активных форм обучения (деловые игры, тренинги) по сравнению с пассивными (лекции). При этом мнения респондентов при оценке стоимости этих форм обучения разделились на приблизительно равные части.

Табл. 3.2.5 «Оценка респондентами активных и пассивных форм обучения (в %% от числа использующих)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ | ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ \* | ОЦЕНКА ЗАТРАТНОСТИ \* | ЗАТРУДНИ-ЛИСЬ ОТВЕТИТЬ |
| Эффективно | Не-эффективно | Дорого | Дешево |
| Деловые игры | 67 | 7 | 20 | 27 | 20 |
| Тренинги | 60 | 7 | 20 | 20 | 27 |
| Лекции | 33 | 12 | 0 | 25 | 50 |

\* Сумма по строке каждого из факторов оценки (эффективность и затратность) может быть менее 100, так как часть респондентов не высказали своего суждения по данному поводу.

Складывается следующая модель обучения персонала, оптимальная, с точки зрения компаний – респондентов:

* обучение должно проводиться без отрыва от производства;
* внутри (в том числе и на территории) предприятия;
* в рабочее время.

Учебный процесс:

* включает активные формы обучения (деловые игры, тренинги, стажировки, самообразование, «дни дублеров» и т.д.;
* учебные программы разрабатываются или адаптируются для данной компании, с учетом ее специфики;
* проводится с привлечением внешних специалистов-практиков.

Входное (при найме) обучение обязательно, равно как и перспективное (в рамках развития карьеры), так как и то и другое носят упреждающий характер и направлены на развитие потенциала работника.

* 1. **Оценка результатов деятельности**

Следующим шагом после того, как работник адаптировался в коллективе и получил необходимую подготовку для эффективного выполнения своей работы, будет определение степени эффективности труда. В этом заключается цель оценки результатов деятельности, которую можно представить себе как продолжение функции контроля. Процесс контроля предусматривает учреждение стандартов и измерение результатов для определения отклонения от установленных норм и при необходимости принятия корректирующих мер. Аналогичным образом, оценка результатов деятельности требует, чтобы руководители собирали информацию о том, насколько эффективно каждый работник выполняет делегированные ему обязанности. Сообщая эти сведения своим подчиненным руководитель информирует их о том, как хорошо они справляются со своей работой и дает им возможность исправить свое поведение, если оно не соответствует принятому. Вместе с тем, оценка результатов деятельности позволяет руководству определить наиболее выдающихся работников и реально поднять уровень их достижений, переводя их на более привлекательные должности. В основном, оценка результатов деятельности служит трем целям: административной, информационной и мотивационной.

**Административные функции: повышение по службе, понижение, перевод, прекращение трудового договора.** Каждая организация должна выполнять оценку труда своего персонала для принятия административных решений о повышении, переводе и прекращении трудового договора. Продвижение по службе помогает организации, поскольку позволяет ей заполнить вакансии служащими, которые уже проявили свои способности. Оно помогает служащим, поскольку удовлетворяет их стремление к успеху, достижениям и самоуважению. Продвижение по службе – отличные способ признания выдающегося исполнения работы. Однако при принятии решений о продвижении по службе руководство должно повышать только тех, кто имеет способности для эффективного исполнения обязанностей на новой должности. К сожалению, иногда повышают тех работников, которые хорошо исполняют свои нынешние обязанности, но не располагают потенциалом для эффективной работы в новой должности. Очень многие отделы сбыта впадали в ошибку, выдвигая отличного продавца на должность заведующей. В результате они теряли хорошего продавца и приобретали посредственного заведующего.

Оценку персонала обычно разделяют на оценку соответствия предъявляемым требованиям (аттестация) и оценку достигнутых результатов, включая оценку способов их достижения.

По данным рис. 3.3.1 в рамках аттестации компании оценивают квалификацию (51 респондент) и личностные характеристики (35 респондентов). В рамках второго направления оценки рассматриваются, как результат (в 50 компаниях), уровень решения задач (в 46 компаниях) и дисциплина труда (в 44 компаниях).

Рис. 3.3.1 Используемые критерии оценки

По мнению респондентов (табл. 3.3.1), при аттестации большее внимание следует уделять квалификации (74 %), чем личностным характеристикам (60 %). Важность для бизнеса личностных характеристик не очевидна более чем для трети респондентов (37 %). Компании затруднились оценить использование данного критерия оценки возможно потому, что не обладают хорошим диагностическим инструментарием, либо не знают, что делать с выявленными личностными характеристиками сотрудников.

Табл. 3.3.1 Оценка респондентами эффективности используемых критериев оценки (в %% от числа использующих)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ЧТО ОЦЕНИВАЕТСЯ | ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНО | ОЦЕНКА НЕЭФФЕКТИВНО | ЗАТРУДНИЛИСЬ ОЦЕНИТЬ |
| Квалификация | 74 | 6 | 20 |
| Уровень решения задач | 74 | 0 | 26 |
| Достигнутые результаты | 72 | 2 | 26 |
| Дисциплина труда | 64 | 16 | 20 |
| Личностные характеристики | 60 | 3 | 37 |

Интересен такой факт: ДИСЦИПЛИНУ ТРУДА оценивают всего 44 компании. При этом для 16 % из них эта оценка представляется не эффективной. Это может свидетельствовать о том, что формальные признаки «дисциплинированности» сотрудников не связаны ни с производственным процессом компании, ни с системой поощрений и наказаний. Можно сказать, что дисциплина труда сама по себе, а производственный процесс и его участники – сами по себе.



Рис. 3.3.2 Результаты аттестации используются для…

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ЦЕЛИ ОЦЕНКИ | ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНО | ОЦЕНКА НЕЭФФЕКТИВНО | ЗАТРУДНИЛИСЬ ОЦЕНИТЬ |
| Установление уровня оплаты | 74 | 8 | 18 |
| Решение вопросов об увольнении | 70 | 7 | 23 |
| Решение вопросов о поощрении | 67 | 7 | 26 |
| Планирование карьеры | 62 | 2 | 36 |
| Решение вопросов о наказаниях | 48 | 14 | 38 |
| Иное | 33 | 33 | 34 |
| Разработка учебных программ | 31 | 31 | 38 |

Табл. 3.3.2 «Оценка респонденами эффективности использования результатов оценки в различных целях» (в %% от числа использующих)

Использование полученных результатов признается эффективным у 74 % респондентов, использующих оценку персонала для установления уровня оплаты труда. Эффективность использования результатов оценки при решении вопросов об увольнении или поощрении прослеживается в 70 и 67 %% случаев соответственно. Успешно пройдя аттестацию, можно рассчитывать на продвижение в 62 % случаев, и в 48 % случаев существует вероятность быть наказанным. Наиболее просвещенные (13 компаний) с переменным успехом разрабатывают учебные программы (оценки равномерно распределились по всей оценочной шкале).

Рис. 3.3.3 К оценке персонала привлекаются

Безусловным доверием респондентов пользуются линейные руководители (в 44 компаниях) и руководители предприятий (в 43 компаниях). Существенно отстают от них по частоте использования психологи (13 компаний), консалтинговые фирмы (6 компаний) и учебные заведения (4 компании).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| УЧАСТНИКИ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНКИ | ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНО | ОЦЕНКА НЕЭФФЕКТИВНО | ЗАТРУДНИЛИСЬ ОЦЕНИТЬ |
| Линейные руководители | 73 | 2 | 25 |
| Руководители предприятия | 72 | 7 | 21 |
| Иное | 57 | 0 | 43 |
| Учебные заведения | 25 | 0 | 75 |
| Психологи | 23 | 31 | 66 |
| Консалтинговые фирмы | 0 | 34 | 66 |

Табл.3.3.3 «Оценка респондентами эффективности участия в процедуре оценки руководителей и иных «оценщиков» (в %% от числа использующих).

Мнение линейных руководителей и руководителей компаний наиболее объективно (в 73 и 72 %% случаев соответственно). При этом четко прослеживается картина: чем дальше от компании и оцениваемого индивида стоит оценщик, тем меньше его эффективность. По оценкам респондентов эффективность участия в процедуре оценки учебных заведений – 25 %, психологов – 23 %. Привлечение консалтинговых компаний для оценки персонала представляется респондентами проблематичным. Два респондента (34 %) оценили это сотрудничество как неэффективное и четыре компании (66 %) затруднились его оценить.

 Рис.3.3.4 Периодичность оценки

**Информационные функции**. Оценка результатов деятельности нужна и для того, чтобы можно было информировать людей об относительном уровне их работы. При должной постановке этого дела работник узнает, не только достаточно ли хорошо он или она работает, но и что конкретно является его силой или слабостью и в каком направлении он может совершенствоваться.

**Мотивационные функции.**

Для руководителя очень важно знать мотивацию работников и уметь эффективно управлять ею с целью повышения производительности и качества трудовой деятельности. Люди значительно различаются по степени выраженности разных потребностей и мотивов. Кроме того, потребности постоянно меняются в зависимости от большого количества факторов. Исходя из этого, актуальным является создание системы оценки и формирования мотивации трудовой деятельности работников предприятия, в которой система оплаты труда займет свое место в качестве одного из средств побуждения к работе. Данная система представляется особенно важной в условиях дефицита финансовых средств, поскольку позволяет максимально эффективно использовать человеческие ресурсы.

Система оценки и формирования мотивации должна включать в себя следующие компоненты:

1. Мониторинг реальной мотивации трудовой деятельности работников различных подразделений.

2. Оценка внутренних и внешних факторов мотивации трудовой деятельности.

1. Определение влияния трудовой мотивации на различные показатели трудовой деятельности.
2. Разработка и внедрение мероприятий, направленных на повышения мотивации трудовой деятельности у удовлетворенности работой различных групп сотрудников.
3. Определение принципов и оптимизация системы оплаты труда с целью повышения трудовой мотивации.
4. Оценка и контроль эффективности управления мотивацией работников.

Оценка результатов трудовой деятельности представляет собой важное средство мотивации поведения людей. Определив сильных работников, администрация может должным образом вознаградить их благодарностью, зарплатой или повышением в должности. Информационные, административные и мотивационные функции оценки трудовой деятельности взаимосвязаны, т.е. информация, ведущая к административному решению о повышении по службе, должна положительно мотивировать человека к хорошей работе.

В начале 2001 года в отделе маркетинга одной из Санкт-Петербургских фирм было проведено исследование, целями которого были (33):

* определение заинтересованности работников в совместной деятельности в фирме,
* выявление работников, недостаточно лояльно относящихся к фирме, руководству и своим должностным обязанностям,
* оценка целесообразности проведения организационных мероприятий, направленных на повышение сплоченности команды,
* поиск и использование дополнительных способов мотивирования сотрудников к трудовой деятельности,
* выбор наиболее эффективных способов управления по отношению к каждому работнику и к подразделению в целом.

В результате исследования были получены следующие выводы.

1. Сфера интересов и увлечений большинства сотрудников ограничена преимущественно дружеским общением, семейным отношениями и творческой деятельностью. Однако данные потребности в полной мере находили свое удовлетворение только в прошлом.

2. Как правило, базовые потребности сотрудников в настоящее время на являются вполне удовлетворенными. Их неудовлетворение может приводить к состоянию повышенной эмоциональной напряженности.

3. В настоящем обнаруживается озабоченность работой, стремление к успеху, независимости, выгоде и выполнению профессиональных обязанностей. Однако данные потребности не являются базовыми в структуре личности, а вызваны скорее внешними обстоятельствами.

4. В будущем отмечается ориентация на удовлетворение тех же актуальных потребностей, которые возникают в настоящем. Сотрудники часто ориентированы на профессиональную работу в различных фирмах, однако, изучаемая фирма, как правило, не входит в их число.

5. Сотрудники считают себя преимущественно друзьями и членами семьи, но не работниками фирмы, впрочем, как и других фирм. С другими сотрудниками фирмы они часто проводят свободное время, которое связывает их больше, чем совместная работа.

6. Работа побуждается актуальными в настоящий момент потребностями в успехе, независимости, выполнении обязанностей и выгоде. Однако работа не приносит удовлетворения, поскольку не позволяет в полной мере общаться, поддерживать дружеские и семейные отношения, обучаться новому и заниматься творческой деятельностью. Кроме того, представление о собственной работе никак не связано с фирмой.

7. Фирма и руководство воспринимаются исключительно как условие карьеры, материального благополучия и источник заработной платы, впрочем, так же, как и другие фирмы.

8. Другие фирмы в представлении сотрудников являются вполне реальной альтернативой изучаемой фирме, в такой же мере способной удовлетворять материальные потребности и обеспечивать карьеру.

Многие сотрудники думают следующим образом:

«Только раньше мне было по-настоящему интересно и хорошо. Мне хотелось бы вернуться в прошлое, к друзьям, семье и учебе. Настоящее и будущее наполнены важными, но скучными делами, профессиональными обязанностями, работой на какой-нибудь фирме. К сожалению, в будущем вряд ли что-нибудь изменится к лучшему. С фирмой и руководством меня связывает только возможность карьеры и заработная плата. Другие фирмы ничем не хуже и не лучше, зарплату можно получать и там. С другими сотрудниками хорошо общаться только на досуге. Собственный бизнес тоже не для меня».

Мотивирование персонала можно определить как процесс регулирования системы взаимоотношений работника с материально-социальной средой (предприятие, рабочее место, коллектив, предмет деятельности, система управленческих стратегий).

Рис. 3.3.5 «Состав компенсационного пакета»

Спектр форм поощрения широк, так как зависит только от фантазии управляющих. Широк и разброс мнений респондентов об эффективности их стимулирующего воздействия и затратности.

Табл.3.3.1 «Оценка респондентами составляющих компенсационного пакета» (в %% от числа использующих)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| СОСТАВЛЯЮЩАЯ | ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ \* | ОЦЕНКА ЗАТРАТНОСТИ \* | ЗАТРУДНИ-ЛИСЬ ОТВЕТИТЬ |
| Эффективно | Не-эффективно | Дорого | Дешево |
| Страхование | 50 | 11 | 33 | 5 | 39 |
| Ссуды | 47 | 9 | 24 | 15 | 40 |
| Обучение | 41 | 7 | 22 | 5 | 50 |
| Питание | 37 | 8 | 18 | 14 | 53 |
| Туристические путевки, отдых, оплата бензина и др. | 37 | 12 | 25 | 0 | 50 |
| Оплата проезда на общественном транспорте | 36 | 11 | 12 | 20 | 52 |
| Медицинское обслуживание | 33 | 12 | 21 | 29 | 50 |
| Оплата жилья | 0 | 0 | 33 | 0 | 67 |

\* Сумма по строке каждого из факторов оценки (эффективность и затратность) может быть менее 100, так как часть респондентов не высказали своего суждения по данному поводу.

Если применить комплексную оценку по признаку «эффективно-дешево», то на первом месте, по оценкам респондентов, стоят медицинское обслуживание и выдача ссуд. На втором – оплата проезда. Далее, в порядке убывания, - страхование, питание, обучение и др.

Обращает на себя внимание и то, что оценка эффективности и затратности компенсационных пакетов вызвала затруднения у весьма значительной части респондентов (от 39 до 67 %% от числа использующих по различным их составляющим).

По данным таблицы 2.3.2, эффективность мер морального поощрения, подкрепленных знаками внимания, очень высока. Отметим, что доля респондентов, затруднившихся с оценкой иных форм поощрения персонала гораздо ниже (от 17 до 33 %%, практикующих ту или иную форму поощрения), чем попавших в это же положение при оценке компенсационного пакета (от 39 до 67 %).

Табл. 2.3.2 «Оценка респондентами иных форм поощрения и стимулирования персонала» ( в %% от числа использующих)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| СОСТАВЛЯЮЩАЯ | ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ \* | ОЦЕНКА ЗАТРАТНОСТИ \* | ЗАТРУДНИ-ЛИСЬ ОТВЕТИТЬ |
| Эффективно | Не-эффективно | Дорого | Дешево |
| Занесение в книгу истории организации или на доску почета, награждение туристическими путевками, памятными значками… | 91 | 9 | 27 | 0 | 0 |
| Привлечение средств персонала под %% | 67 | 17 | 0 | 33 | 17 |

Рис. 3.3.6 «Иные формы поощрения персонала»

Снова применив комплексную оценку по признаку «эффективно-дешево», получим следующий рейтинг. Самое сильное мотивирующее воздействие оказывают (в порядке убывания): привлечение средств персонала под %%, моральные поощрения, занесение в книгу истории организации или на доску почета, награждение туристическими путевками, памятными значками и т.п. Замыкают список отгулы, дополнительные отпуска и ценные подарки.

Особого комментария требуют случаи долевого участия персонала в прибыли и продажи сотрудникам акций компании. Количество компаний, реализующих подобные программы невелико, и судя по распределению оценок, использование этих форм поощрения и мотивации только апробируется. Как следствие, у компаний нет однозначного мнения на этот счет. Можно прогнозировать успешность этих программ и их распространение, если они будут подкреплены реальным участием персонала в управлении, или будут направлены на закрепление персонала в компании, реструктуризацию доходов персонала и т.п.

**2.4 Подготовка руководящих кадров**

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

 Посредством оценки результатов деятельности организация, прежде всего должна определить способности своих менеджеров. Затем, на основе анализа содержания работы, руководство должно установить – какие способности и навыки требуются для выполнения обязанностей на всех линейных и штабных должностях в организации. Это позволяет организации выяснить, кто из руководителей обладает наиболее подходящей квалификацией для занятия тех или иных должностей, а кто нуждается в обучении и переподготовке. Решив все эти вопросы, руководство может разработать график подготовки конкретных лиц, намечаемых к возможному продвижению по службе или переводу на другие должности.

Подготовка руководящих кадров в основном ведется для того, чтобы руководящие работники овладели умениями и навыками, требующимися для реализации целей организации. Другим соображением, неотделимым от предыдущего, является необходимость удовлетворения потребностей более высокого уровня: профессионального роста, успеха, испытания своих сил. К сожалению, многие организации не предоставляют достаточных возможностей для удовлетворения таких потребностей путем повышения ответственности и продвижения по службе. Исследования показали, что выпускники министерских курсов обучения бизнесу отмечали большое расхождение между их личными ожиданиями на рост и продвижение по службе и тем, что им смогли предоставить в действительности. Если эти ожидания имеют для человека большое значение, то он обычно увольняется с такой работы. Нет необходимости говорить о нежелательности текучести управленческих кадров в силу высокой стоимости их найма и адаптации в организации. Замена такого служащего может обходиться в несколько его месячных окладов.

**Методы подготовки управленческих кадров.**

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

В одном из исследований была установлена тесная связь между уровнем требований в процессе обучения новых менеджеров и их последующим продвижением по службе. Те лица, перед которыми с самого начала ставились более трудные задачи, выработали в себе более высокие рабочие качества и оказались лучше подготовленными к будущим задачам, чем те, которым давались менее сложные задания. Первая группа менеджеров и по службе продвигалась тоже быстрее.

**2.5 Продвижение по службе**

#### В развитие программ по подготовке руководящих кадров в начале

 70-х годов многие компании и консультационные фирмы разработали программы по управлению карьерой, т.е. продвижением по службе. Один из авторов определяет понятие управления карьерой как официальную программу продвижения работников по службе, которая помогала бы раскрывать все свои способности и применять их наилучшим, с точки зрения организации, образом. Программы управления продвижением по службе помогают организациям использовать способности своих работников в полной мере, а самим работникам дают возможность наиболее полно применить свои способности.

Официальная программа управления продвижением по службе дает людям возможность воспринимать их работу в организации как «серию перемещений по различным должностям, способствующую развитию, как организации, так и личности». Это имеет большое значение, поскольку исследования говорят о том, что люди обычно относятся к своей карьере достаточно пассивно. Они склонны к тому, чтобы важные решения об их карьере инициировались бы другими людьми, а не их собственными интересами, потребностями и целями. По мнению авторов публикаций и исследователей, работающих в этой области, результатом программ продвижения по службе является большая преданность интересам организации, повышение мотивации производительности труда, уменьшение текучести кадров и более полное использование способностей работников.

**2.6 Факторы, влияющие на работу с персоналом**

Для воспроизводства бизнеса необходим баланс между внешней и внутренней средой предприятия. Несоответствие стратегий развития компаний среде, в которой делается бизнес, держит предприятия в состоянии войны с внешним миров. Отсутствие необходимых способностей делать этот бизнес приводит к административному маразму, организационной неповоротливости и неуправляемости.

Табл. 2.6.1 «Факторы, характеризующие внешнюю среду бизнеса». (в абсолютных показателях)

|  |  |
| --- | --- |
| ФАКТОРЫ ВЛИЯНИЯ | ОКАЗЫВАЕМОЕ ВЛИЯНИЕ\* |
| НЕ ОКАЗЫВАЕТ ВЛИЯНИЯ, СЛАБОЕ ВЛИЯНИЕ | СУЩЕСТВЕННОЕ ВЛИЯНИЕ | ВЫЗЫВАЕТ КОНФЛИКТЫ | ТОЛКАЕТ НА НАРУШЕНИЯ ЗАКОНОДАТЕЛЬ-СТВА |
| Налоговое законодательство | 17 | 55 | 6 | 35 |
| Конкуренция в отрасли | 34 | 52 | 0 | 4 |
| Требования ГК и КЗоТ | 46 | 40 | 2 | 11 |
| Конкуренция на рынке труда | 51 | 31 | 0 | 0 |
| Дороговизна услуг рекрутинговых и консалтинговых фирм | 55 | 22 | 0 | 1 |

\* Сумма по строке каждого из факторов оценки (эффективность и затратность) может быть менее 100, так как часть респондентов не высказали своего суждения по данному поводу.

Налоговое законодательство и отраслевая конкуренция, по оценкам респондентов, оказывают самое сильное влияние на бизнес (55 и 52 упоминания соответственно). Далее следуют гражданское и трудовое законодательство (40 упоминаний) и конкуренция на рынке труда (31 упоминание). 35 компаний заявили, что вынуждены нарушать существующее налоговое законодательство, 11 признались в нарушениях трудового и гражданского законодательства, еще 4 – в недобросовестной конкуренции, а 1 компания, чтобы сэкономить, расплачивается наличными за рекрутинговые услуги.

Такой фактор, как высокая стоимость услуг рекрутинговых и консалтинговых компаний, оказывает не столь заметное влияние на бизнес (22 упоминания). Это можно объяснить тем, что основная масса компаний, принявших участие в опросу не пользуются их услугами, опираясь на собственные силы.

Табл. 2.6.2 «Факторы, характеризующие стратегии развития бизнеса» (в абсолютных показателях)

|  |  |
| --- | --- |
| ФАКТОРЫ ВЛИЯНИЯ | ОКАЗЫВАЕМОЕ ВЛИЯНИЕ\* |
| НЕ ОКАЗЫВАЕТ ВЛИЯНИЯ, СЛАБОЕ ВЛИЯНИЕ | СУЩЕСТВЕННОЕ ВЛИЯНИЕ | ВЫЗЫВАЕТ КОНФЛИКТЫ | ТОЛКАЕТ НА НАРУШЕНИЯ ЗАКОНОДАТЕЛЬ-СТВА |
| Потребность в кадрах высокой квалификации | 25 | 66 | 0 | 0 |
| Неурегулированность корпоративных отношений | 43 | 37 | 4 | 0 |
| Отсутствие долгосрочных целей и программы развития предприятия | 33 | 36 | 9 | 2 |
| Отсутствие современных методик по управлению персоналом | 45 | 31 | 3 | 3 |
| Местоположение предприятия | 62 | 30 | 0 | 1 |

С тем, что дефицит кадров высокой квалификации оказывает существенное влияние на их бизнес, согласны 66 респондентов. Беспокойство по поводу неурегулированности корпоративных отношений, а также отсутствия долгосрочных целей и программ развития предприятий высказали 37 и 36 компаний соответственно. Причем действие этих факторов настолько серьезно, что вызывает внутренние конфликты (4 и 9 компаний соответственно). В 31 компании озабочены отсутствием современных методик по управлению персоналом. Еще 30 компаний испытывают существенное влияние на собственный бизнес с точки зрения месторасположения предприятия.

Отсутствия кадровой политики существенным образом сказывается на их бизнес в 43 компаниях. Это отсутствие даже вызывает конфликты и вынуждает нарушать закон (в 4 и 6 компаниях соответственно)

Скорее всего в этих компаниях кадровая политика нечетко сформулирована, или непонятна, или недоступна не только для рядовых сотрудников, но и для некоторых руководителей. И не ее отсутствие приводит к столь печальным последствиям, а содержание, которое раскрывается в режимах труда и отдыха, системах оплаты труда, возможностях карьерного и профессионального роста и т.д.

Табл. 2.6.3 «Факторы, характеризующие стратегии в области управления персоналом» (в абсолютных показателях)

|  |  |
| --- | --- |
| ФАКТОРЫ ВЛИЯНИЯ | ОКАЗЫВАЕМОЕ ВЛИЯНИЕ\* |
| НЕ ОКАЗЫВАЕТ ВЛИЯНИЯ, СЛАБОЕ ВЛИЯНИЕ | СУЩЕСТВЕННОЕ ВЛИЯНИЕ | ВЫЗЫВАЕТ КОНФЛИКТЫ | ТОЛКАЕТ НА НАРУШЕНИЯ ЗАКОНОДАТЕЛЬ-СТВА |
| Выработка совместных ценностей и привязанности к фирме | 31 | 57 | 0 | 0 |
| Повышение квалификации кадров | 27 | 55 | 0 | 0 |
| Уровень оплаты труда, существующий на предприятии | 24 | 55 | 9 | 11 |
| Отсутствие кадровой политики на предприятии | 40 | 43 | 4 | 6 |
| Режим труда и отдыха | 49 | 35 | 4 | 12 |
| Слабость или отсутствие баз данных по кандидатам | 49 | 27 | 2 | 0 |

\* Сумма по строкам отлична от 100, так как часть респондентов не высказали своего суждения по данному поводу, часть могла выбрать несколько вариантов

Режим труда и отдыха оказывает существенное влияние на бизнес в 35 компаниях. Конфликты и нарушения законодательства в этой области отмечаются 4 и 12 компаниями соответственно. Компании, держащие персонал на «голодном пайке» или выплачивающие неконкурентную или несбалансированную между рабочими местами заработную плату, заявляют о том, что существующий уровень зарплаты оказывает существенное влияние на их бизнес (55 компаний), и 11 признаются, что в связи с этим нарушают закон. Еще 9 компаний имеют конфликты с работниками по этому поводу.

В такой ситуации компании вроде бы должны искать спасение в сильной корпоративной культуре. Но только 57 респондентов признают, что выработка совместных ценностей и привязанность к компании оказывают существенное положительное воздействие на бизнес. То, что непрерывное повышение квалификации персонала оказывает благотворное воздействие на развитие бизнеса признают еще меньшее количество респондентов – 55. В 27 компаниях отсутствие или слабость баз данных кандидатов на рабочие места признается существенным фактором, видимо по причине того, что иные источники найма этим компаниям не известны, либо исчерпаны.

Существующий профессиональный уровень персонала вызывает тревогу в 80 % компаний, принявших участие в опросе. Серьезное значение придается юридической грамотности не только руководителей и кадровых служб (60 компаний), но и сотрудников (27 компаний). Тем более что отмечаются конфликты на этой почве в 6 и 4 случаях соответственно. Респонденты также отмечают случаи нарушений трудового законодательства, происходящие из-за недостаточной юридической компетенции руководителей и кадровых служб – в 8 компаниях, рядовых сотрудников – в 6 компаниях.

Табл. 2.6.4 «Факторы, характеризующие особенности персонала». (в абсолютных показателях)

|  |  |
| --- | --- |
| ФАКТОРЫ ВЛИЯНИЯ | ОКАЗЫВАЕМОЕ ВЛИЯНИЕ\* |
| НЕ ОКАЗЫВАЕТ ВЛИЯНИЯ, СЛАБОЕ ВЛИЯНИЕ | СУЩЕСТВЕННОЕ ВЛИЯНИЕ | ВЫЗЫВАЕТ КОНФЛИКТЫ | ТОЛКАЕТ НА НАРУШЕНИЯ ЗАКОНОДАТЕЛЬ-СТВА |
| Профессионализм персонала | 4 | 80 | 5 | 1 |
| Юридическая грамотность руководителей и кадровой службы | 21 | 60 | 6 | 8 |
| Недостаточная компетенция руководства в области управления | 21 | 48 | 15 | 10 |
| Юридическая грамотность персонала | 53 | 27 | 4 | 6 |
| Иное (внешний вид подчиненных, алкоголизм, амбициозность и т.д.) | 1 | 3 | 0 | 1 |

\* Сумма по строкам отлична от 100, так как часть респондентов не высказали своего суждения по данному поводу, часть могла выбрать несколько вариантов.

Почти половина компаний (48) признаются в том, что имеют руководителей с недостаточной компетенцией в области управления. Это приводит к конфликтам и к нарушениям законодательства в 15 и 10 компаниях соответственно. Такие характеристики персонала, как амбициозность в ущерб другим, внешний вид, алкоголизм и т.п. почему то были обойдены вниманием участников опроса. Только 4 компании обращают на это свое внимание, причем 3 заявляют, что это оказывает существенное влияние на их бизнес.

Влияние (как положительное, так и отрицательное) существующего экономического положения предприятия на работу с персоналом оценивают как существенное 83 компании. Еще 45 компаний понимают, что все процессы следует рассматривать в динамике. Далеко не лучшим образом сказывается на деятельности компании и сотрудниках необходимость увольнений и задержки по выплате заработной платы (в 43 и 37 компаниях соответственно).

Рис. 3.6.1 «Факторы, характеризующие последствия выбранных стратегий. Экономика»

Но остается вопрос, что первично: задержки зарплаты и угроза сокращения или ухудшение экономического положения предприятия?

Конечно, от сотрудников зависит многое, но только руководители несут ответственность за организацию дела, сбытовую политику, создание условий для плодотворного труда. Если человек не уверен в завтрашнем дне (угроза сокращения), ему не на что содержать семью (задержки зарплаты), то работник из него, как правило, никакой. Такой сотрудник будет думать о том, где найти иной источник доходов, и конечно ни о какой производительности труда не может быть и речи. В частных беседах речь шла об «итальянской забастовке», когда сотрудники выходят на рабочие места, но практически ничего не делают, или делают вид, что делают.

Рис. 3.6.2 «Факторы, характеризующие последствия выбранных стратегий. Инфраструктура»

Общемировая тенденция снижения роли профсоюзного движения проявилась и в результатах данного исследования. Только 5 компаний заявили, что испытывают давление со стороны профсоюзов. Основная масса руководителей предпринимают шаги по недопущению деятельности профсоюзов не предприятиях. Но эти усилия, не подкрепленные мероприятиями по «индивидуализации» трудовых отношений выливаются в высокий уровень заболеваемости (15 компаний), низкий уровень условий труда, несоблюдение правил техники безопасности (36 компаний) и низкую производственную дисциплину (56 компаний). 60 компаний обеспокоены качеством производимой продукции, продаваемых товаров и оказываемых услуг.

Рис. 3.6.3 «Факторы, характеризующие последствия выбранных стратегий. Социум»

В той или иной форме с нечестностью персонала сталкиваются 69 компаний. Здесь и воровство, и выполнение работы «для себя» в рабочее время с использованием оборудования и материалов предприятия, и междугородние переговоры за счет компании, и недобросовестное использование имени компании и пр.

Две трети компаний страдают от несбалансированности морально-психологического климата в коллективе. Чуть более половины (53) – от коррумпированности руководителей различного уровня. В данном случае респонденты имели в виду нечестность, нелояльность руководителей по отношению к компании. В 50 компаниях отмечается отчуждение сотрудников от компании и их незаинтересованность в ее развитии. Нечетко сформулированные при найме условия труда и оплаты приводят к тому, что новые сотрудники испытывают разочарование и дискомфорт, столкнувшись с действительностью (в 36 компаниях). Высокая текучесть кадров беспокоит 24 компании.

**ГЛАВА 3. ФОРМЫ И МЕТОДЫ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ТРУДОВОЙ ЖИЗНИ**

* 1. **Вопросы повышения качества трудовой жизни**

Одна из наиболее важных последних разработок в области управления человеческими ресурсами связана с созданием программ и методов повышения **качества трудовой жизни.** Дж. Р.Хекман и Дж. Ллойд Саттл определяют качество трудовой жизни как «ту степень, до которой члены производственной организации могут удовлетворить свои важные личные потребности через посредство из работы в этой организации» (28).

Высокое качество трудовой жизни должно характеризоваться следующим:

* 1. Работа должна быть интересной.
	2. Рабочие должны получать справедливое вознаграждение и признание своего труда.
	3. Рабочая среда должна быть чистой, с низким уровнем шума и хорошей освещенностью.
	4. Надзор со стороны руководства должен быть минимальным, но осуществляться всегда, когда в нем возникает необходимость.
	5. Рабочие должны принимать участие в принятии решений, затрагивающих их работу.
	6. Должны быть обеспечены гарантия работы и развитие дружеских взаимоотношений с коллегами.
	7. Должны быть обеспечены средства бытового и медицинского обслуживания.

Качество трудовой жизни можно повысить, изменив любые организационные параметры, влияющие на людей. Это включает децентрализацию власти, участие в вопросе руководства, обучение, подготовку руководящих кадров, программы управления продвижением по службе, обучение работников методам более эффективного общения и поведения в коллективе. Все эти меры направлены на то, чтобы дать людям дополнительные возможности для удовлетворения своих активных личных нужд при одновременном повышении эффективности деятельности организации.

**3.2. ВОПРОСЫ ПОТРЕБНОСТИ КОМПАНИЙ В ИННОВАЦИЯХ**

Определив инновации как потребность в новых знаниях, методиках и стратегиях, мы разбили факторы, влияющие на работу с персоналом, по признаку «количество упоминаний» на три группы.

 Рис. 4.2.1 «Факторы с высокой степенью потребности респондентов в каких-либо инновациях»

Самая высокая степень потребности в инновациях наблюдается в области трудового законодательства и юридической грамотности как руководителей и кадровых служб, так и сотрудников (61, 68 и 54 упоминаний соответственно). Далее респонденты ощущают потребность в изменениях в кадровой политике и повышении общего уровня подготовки (профессионализма) персонала (53 и 51 упоминаний соответственно). Затем требуется повысить недостаточную компетенцию руководства в области управления, внедрить современные методики управления персоналом (49 и 50 упоминаний соответственно). Замыкают первую группу потребность в новых механизмах повышения квалификации кадров и воспитание «честного» персонала (48 и 42 упоминаний соответственно).

 Рис.4.2.2 «Факторы со средней степенью потребности респондентов в каких-либо инновациях»

Во вторую группу вошли факторы, характеризующие стратегии развития бизнеса и реализуемые кадровые политики. Рис.4.2.2 не требует особых комментариев. Каждый может сделать собственные выводы о том, на что следует обратить внимание.

Третья группа состоит в основном из факторов, которые либо не оказывают существенного влияния на бизнес компаний, либо те, с которыми они могут справиться сами, с использованием имеющегося в их распоряжении инструментария и технологий.

 **3.3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА**

Многие из ранних идей науки управления вращались вокруг разработки задания таким способом, который позволял бы в максимальной степени использовать преимущества разделения труда, современной технологии и автоматики. По мере того, как американские рабочие становились все более экономически обеспеченными, изменялись образовательные, культурные и социальные ценности, промышленность стала испытывать затруднения, связанные с характером труда. Все большее количество людей находило, что узкоспециализированные, повторяющиеся операции вызывают утомление и потерю интереса. Возросли прогулы и текучесть кадров, появились даже случаи саботажа. Соответственно, прирост производительности, которого нормально было бы ожидать от узкой специализации, значительно снизился. Для решения проблемы ряд наиболее прогрессивных фирм начали экспериментировать с организацией труда для того, чтобы труд стал давать большее внутреннее удовлетворение высших потребностей человека – заинтересованности, самоутверждения и развития личности. Руководство при этом, конечно же, надеялось на то, что возросшая в результате таких изменений удовлетворенность своей работой приведет к повышению производительности и снизит убытки от прогулов, высокой текучести кадров и снижения качества.

**Расширение объема и обогащение содержания работы.** Два наиболее широко применяемых метода реорганизации труда – это расширение объема работы и обогащение ее содержания.

**Объем работы** – это количество различных операций, выполняемых рабочим и частота их повторения. Объем называет узким, если рабочий выполняет лишь несколько операций и повторяет их часто. Типичным примером может служить работа на сборочном конвейере. Объем работы называют широким, если человек выполняет много различных операций и повторяет их редко. Объем работы банковского кассира обычно шире по сравнению с работой человека, занятого только вводом данных через клавиатуру в систему финансового учета.

**Содержательность работы –** это относительная степень того влияния, которое рабочий может оказать на саму работу и рабочую среду. Сюда относятся такие факторы, как самостоятельность в планировании и выполнении работы, определении ритма работы и участие в принятии решений. Работа лаборанта не будет считаться содержательной, если она сводится лишь к установке оборудования, загрузке химикатов и уборке лаборатории. Если же лаборант может заказывать химикаты и оборудование, проводить некоторые эксперименты и готовить отчеты о результатах работ, - содержательность будет высокой.

Работу можно реорганизовать, изменив ее объем или содержательность.  **Укрупнение работы** относится к совершенствованию организации за счет увеличения ее объема. Обогащение ее содержания предусматривает изменения за счет повышения содержательности.

Усиление мотивации и повышение производительности путем изменения **организации условий труда** является еще одной из концепций, в основе, которой лежит двухфакторная теория мотивации Герцберга (41). Исследования Герцберга показали, что сам труд является фактором мотивации, деньги являются в основном гигиеническим фактором. Поэтому теоретикам и практикам науки управления казалось вполне логичным, что изменение характера руда в целях повышения соответствующей внутренней заинтересованности, должно усилить мотивацию и повысить производительность. К сожалению, это не всегда так. Недавние исследования в области мотиваций указывают, что это теория не может быть справедливой для всех людей и во всех ситуациях. Поэтому изменения в организации труда уместны лишь применительно к людям и организациям, обладающим определенными характеристиками. Эти характеристики обобщены в модели, разработанной Ричардом Хекманом и Грегом Олдхэмом.

В соответствии с теорией Хекмана и Олдхэма существуют три психологических состояния, определяющих удовлетворенность человека своим трудом и мотивацию: воспринимаемая значимость работы, т.е. степень, с которой человек воспринимает свой труд как что-то важное, ценное и стоящее; ощущаемая ответственность; знание результатов, т.е. степень понимания человеком эффективности или результативности своего труда. Те виды работ, которые организованы так, что позволяют какой-то части рабочих испытывать все эти три состояния в достаточно высокой степени, должны дать высокую мотивацию за счет самой работы, высокое качество исполнения работ, большую удовлетворенность работой, а также привести к снижению количества прогулов и уменьшить текучесть кадров.

Ощущение значимости труда можно реализовать предоставлением работнику возможности расширения количества трудовых навыков, определенностью производственных заданий, повышением их важности. Ответственность за результаты труда можно усилить, предоставив работнику больше самостоятельности. Осознание реальных результатов своего труда развивается, если рабочий получает ответную информацию. Однако необходимо иметь в виду и то, что не все работники положительно реагируют на подобного рода изменения. Как уже отмечалось выше, при рассмотрении проблемы мотивации, люди различаются по потребностям, отношению к работе, надеждам, связываемым с работой. Исследования показали, что люди с сильным стремлением к росту, достижениям, самоуважению обычно положительно реагируют на обогащение содержания труда. Когда же люди не столь сильно мотивируются потребностями высокого уровня, обогащение содержания труда зачастую не дает заметных успехов.

На возможность изменений условий труда могут влиять и особенности технологии. Организации, использующие массовую технологию, имеют гораздо меньше возможностей в этом отношении, чем предприятия, выпускающие единичную продукцию. Для фирм с поточно-массовой технологией стоимость реорганизации условий труда зачастую перевешивает ожидаемую от нее прибыль. «Там, где технология не очень гибкая и требует больших капиталовложений, стоимость реорганизации может оказаться очень высокой. Одна из оптимальных возможностей для внедрения прогрессивной организации труда открывается при создании новых производств (заводов, предприятий, учреждений). Фактически, некоторые из наиболее известных экспериментов в этой области как раз и были проведены при создании новых мощностей.

###### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе данной работы были рассмотрены вопросы, связанные с формированием кадрового потенциала предприятий, с проблемами развития трудовых ресурсов, а также с методами повышения качества трудовой жизни на основе современных научных разработок с привлечением результатов исследований, проведенных группой консультантов по вопросам управления на предприятиях С-Петербурга. На основе проработанного теоретического и практического материала автор позволил себе сделать ряд выводов, не претендующих на истинность. Мировоззрение современных руководителей как в зеркале отражается в тех реальных правилах, политиках и процедурах, которые устанавливаются и реализуются в компаниях.

Все, что рядовой сотрудник каждый день чувствует на собственной «шкуре» и есть действительная кадровая политика, которая в большинстве случаев характеризуется:

* отсутствием ясных и долгосрочных целей (кроме простого извлечения прибыли) развития компании;
* непоследовательностью руководителей, неясностью внутренних привил «игры в бизнес»;
* сдерживанием развития социального партнерства акционеров, наемных работников, руководителей и профсоюзов.

Низкая квалификация руководителей предприятий и кадровых служб в области управления и юриспруденции вызывает неурегулированность внутренней структуры. Вследствие этого падает общая конкурентоспособность компании, эффективность как управления в целом, так и отдельных организационных мероприятий.

Низкая управленческая культура, включая культуру принятия решений и делегирования полномочий, подменяют управление администрированием, а контроль – мелочной опекой.

Нарушение внутренних коммуникаций, искажение информации приводит в общему снижению уровня достигаемых результатов и неоправданным временным затратам.

Непонимание рядовыми сотрудниками необходимости проведения кадровых мероприятий приводит к отторжению ими нововведений и даже к отчуждению сотрудников от компании. Возникают границы между руководителями и подчиненными, акционерами и управляющими по принципу: «мы – они».

Существенная доля случаев, когда представители компаний затруднились оценить те или иные мероприятия из собственной практики, говорит о том, что требуются иные специальные критерии оценки работы как кадровых служб в целом, так и отдельных мероприятий, проводимых ими в рамках кадровой политики.

Нет общепринятой концепции управления персоналом, что вызывает различное трактование функций кадрового менеджмента – от взваливания всех обязанностей по управлению на отдельного менеджера «персональщика», до делегирования всех полномочий линейным менеджерам, которые на сегодня не готовы к разнообразным функциям по управлению. Серьезным барьером в оптимизации процесса управления является некомпетентность первых лиц организации, чьи иллюзии о своем понимании бизнеспроцесса и стратегии развития организации часто далеки от реальности.

Сегодня в активном словаре кадрового менеджмента достаточно большое количество терминов (менеджер по персоналу, привлечение персонала, отбор, рекрутмент, собеседование, аттестация, развитие, карьера, тренинг и т.д.), но очень часто понимание этих определений отличается в зависимости от того, в каком регионе они употребляются, от уровня развития организации и уровня обученности первых лиц.

Можно встретить ситуацию, когда «менеджер по персоналу» занимается «маркетингом» (или процессом, который директор называет маркетингом), а сам директор занимается отбором, или процедурами «похожими на отбор», формируя представление о кандидате по принципу – «хороший мужик» или «так себе».

Качественным препятствием по нормальному развитию кадрового менеджмента является и подготовка специалистов по управлению – помимо «грандов» образования подготовка ведется непрофессиональными учебными заведениями и разнообразными курсами.

Кадровые стратегии развиваются без учета динамики рынка труда и скорости развития бизнесобразования, способного динамично развивать персонал в ответ на изменения окружающей экономической, юридической и социальной среде. Серьезных изменений можно ожидать в связи с появлением новой специальности – «управление персоналом».

Участившийся в последнее время процесс привлечения специалистов по управлению персоналом на серьезные профессиональные сборы (семинары, конференции) и уровень подготовки большинства из них дает основания с оптимизмом смотреть на развитие кадрового менеджмента не только в мегаполисах, но и в России в целом.

Объем проведенных исследований пока еще недостаточен для окончательных выводов о результативности программ по реорганизации условий труда, но уже имеющиеся данные показывают, что такие программы способствуют развитию чувства удовлетворения работой, повышению качества продукции.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Актуальные проблемы управления персоналом. Под ред. Платонова Ю.П., Делком, СПб, 1997.
2. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л., Аксенова и др. Управление персоналом. – М: ЮНИТИ, 2000.
3. Богданова Е.А., Маркетинговая концепция организации персонал менеджмента и конкурентоспособной рабочей силы. – СПб, 1996.
4. Бойдаченко П.Г., Служба управления персоналом предприятия, - М: 1996.
5. Большаков А.С., Менеджмент: Учебное пособие. СПб: Питер,2000.
6. Бочкарев А., Кондратьев В. и др. Семь нот менеджмента. – М: ЗАО «Журнал Эксперт», 1998.
7. Веснин В.Р., Практический менеджмент, - М.: 1997.
8. Волина В., Методы адаптации персонала//Управление персоналом № 12, 1998.
9. Дорошева М.В., Управление человеческими ресурсами в России и СНГ: сегодня и завтра// Управление персоналом № 6, 1998.
10. Дафт Р.Л. Менеджмент – СПб.: «Питер», 2000.
11. Журавлев П.В., Карташов С.А. и др. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера. М.: «Экзамен», 1999.
12. История и современные проблемы управления персоналом: Учебное пособие: под ред. Данилова В.И. СПб.: Издательство СЗАГС, 1999.
13. Денисов А.Ф. Приключения кадрового менеджмента в России//Сборник тезисов 3-ей Всероссийской конференции. – СПб, «ИМАТОН-М». 2000.
14. Дуракова И.Б., Управление персоналом, -М.:1998.
15. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т., Управление персоналом: уч.пособие для Вузов, - М.: 1998.
16. Капустин П.А. Практика кадровых служб предприятий Санкт-Петербурга – материалы опроса. – С-Пб.: Делком, 1997.
17. Капустин П.А. Управленческое консультирование для руководителей. – СПб.: «Издательский дом «Бизнес-пресса»», 2000.
18. Карташов Л.В., Никонова Т.О., Соломадина, Поведение в организации, - М.: 1999.
19. Красовский Ю.Д., Организационное поведение, - М.: 1999.
20. Логинова А.Ю., Какой должна быть система управления персоналом, // Управление персоналом № 7, 1998.
21. Люди и организации// Сборник тезисов 3-ей Всероссийской конференции. – СПб, «ИММАТОН-М», 2000.
22. Магура М.И., Патриотизм персонала по отношению к своей организации – решающее конкурентное преимущество // Управление персоналом № 11, 1998.
23. Магура М.И., Поиск и отбор персонала, - М.: 1997.
24. Мартиросян А., Сложности формирования руководителей среднего и малого бизнеса России// Проблемы теории и практик управления № 3, 1999.
25. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: уч. Пособие, - М.: 1998.
26. Мэйтланд Я., Руководство по управлению персоналом в малом бизнесе, -М.: 1996.
27. Папанова Н.Е. С чего начать менеджеру по персоналу внедрение изменений// Сборник тезисов 3-ей Всероссийской конференции. – СПб, «ИМАТОН-М». 2000.
28. Роджер Муэрс, Эффективное управление, Пер. с англ. Серия «Маркетинг и менеджмент в России и за рубежом». – М.: «Фипресс», 1998.
29. Румянцев, Управление: проблемы и решения, // Проблемы теории и практики управления № 3, 1999.
30. Румянцева З.П., Саломатин Н.А. и др. Менеджмент организации. – М.: ИНФРА-М. 1996.
31. Скопылатов И.А., Ефремов О.Ю. Управление персоналом. СПб, 2000.
32. Социальный менеджмент// Управление персоналом № 3, 1999.
33. Соломин И.Л. Выявление скрытой мотивации персонала// Сборник тезисов 3-ей Всероссийской конференции., СПб, «ИММАТОН-М». 2000.
34. Спивак В.А. Личность и предприятие: факторы успешного взаимодействия (поведенческие основы управления персоналом), СПб, 1995.
35. Спивак В.А. Управление персоналом: Практикум по курсу – СПб.: ИВЭСЭП, «Знание», 2000.
36. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело, 1995.
37. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики/ под ред. Марра, - М.: 1997.
38. Управление персоналом организации: учебник под ред. Кибанова А.Я., - М.: 1997.
39. Управление в России: как предприятия становятся компаниями: Сборник тезисов, 4-я конференция по управлению, СПб.: 1998.
40. Уткин Э.А., Управление персоналом в малом и среднем бизнесе, - М.: 1996.
41. Цветаев В.М. Управление персоналом. – СПб.: «Питер», 2001.
42. Шекшня С.В., Управление персоналом современной организации, - М.: 1997.
43. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – М.: НОРМА – ИНФРА- М, 1998.
44. Энциклопедический словарь работника кадровой службы, под ред. Анисимова В.М., - М.: 1999.