**Управление персоналом**

Вологодский Государственный Университет, кафедра менеджмента

Вологда, 2005 г.

**Введение**

Управление персоналом на предприятии – это вид деятельности, который позволяет реализовывать, обобщить широкий спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учет личного фактора в построении системы управлений персоналом предприятия. Укрупнено можно выделить три фактора оказывающих воздействие на людей на предприятии.

Первый – иерархическая структура предприятия, где основано средство воздействия – это отношение власти-подчинения, доверенное человеку сверху, с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.

Второй – культура, то есть вырабатываемые общество, предприятием, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения.

Третий – рынок – есть равноправные отношения, основанные на купле-продаже продукции и услуг, отношения собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

Эти факторы воздействия – понятия достаточно сложные и на практике редко реализуются в отдельности. Какому из них отдается приоритет, таков и облик экономической ситуации на предприятии.

При переходе к рынку происходит медленный отход от иерархического управления, жесткой системы административного воздействия, практически неограниченной исполнительной власти к рыночным взаимоотношениям, отношениям собственности, базирующимся на экономических методах. Поэтому необходима разработка принципиально новых подходов к приоритету ценностей. Главное внутри предприятия – работники, а за пределами - потребители продукции. Необходимо повернуть работающего к потребителю, а не к начальнику; к прибыли, а не к расточительству; к инициатору, а не к безумному исполнителю. Перейти к социальным нормам, базирующимся на здравом экономическом смысле, не забывая о нравственности. Иерархия отойдет на второй план, уступая место культуре и рынку.

Новые службы управления персоналом создаются, как правило, на базе традиционных служб отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности и других. Задачи новых служб заключаются в реализации кадровой политики и координации деятельности по управлению трудовыми ресурсами на предприятии. В связи с этим они начинают расширять круг своих функций от чисто кадровых вопросов переходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов и т.п.

**2. Формы и подходы оценки персонала .**

**2.1. Подходы оценки персонала**

Одна из важнейших методических проблем - кто должен оценивать работника. В практике большинства фирм этим занимается менеджер - управляющий. Кроме него в ряде случаев этим занимаются:

комитет из нескольких контролеров. Такой подход имеет то преимущество, что он исключает предвзятость, возможную при проведении оценки одним начальником;

коллеги оцениваемого. Чтобы эта система приносила плоды, необходимо, чтобы они знали уровень результативности его труда, верили друг другу и не стремились выиграть один у другого возможность повышения зарплаты и повышения по службе;

подчиненные оцениваемого;

кто-либо, не имеющий непосредственного отношения к рабочей ситуации. Этот вариант требует больших затрат, чем другие, и в основном используется для оценки работника на каком-либо очень важном посту. Возможно использование подобного варианта также в случаях, если необходимо бороться с обвинениями в предвзятости и предрассудках. Следует принять во внимание, что при использовании данного подхода лицо, производящее оценку, не будет иметь такого объема информации, как при предшествующих четырех вариантах;

самооценка. В данном случае - работник оценивает себя при помощи методов, используемых другими оценщиками. Этот подход используется скорее для развития навыков самоанализа у работников, нежели для оценки результативности труда;

использование комбинации перечисленных форм оценки: оценка контролера может быть подтверждена самооценкой, а результаты оценки начальником могут сравниваться с оценкой подчиненных или коллег. Двухстороннее (оценщик - оцениваемый) обсуждение результатов оценки дает хорошие предложения для высшего руководства.

Методы оценки, при которых сотрудников оценивает непосредственный руководитель, являются традиционными для большинства современных компаний. Они эффективны в крупных иерархических организациях, действующих в условиях достаточно стабильной внешней среды.

В тоже время, этим методам присущ ряд недостатков, делающих их неадекватными для современных динамичных компаний, которые функционируют в условиях глобальной конкуренции. Традиционные методы:

- сфокусированы на отдельном работнике, оценивая его вне организационного контекста. Сотрудник подразделения, провалившего стратегически важный проект, может получить высшую аттестационную оценку.

- основываются исключительно на оценке сотрудника руководителем. Фактически руководитель находится в положении "царя и бога" по отношению к подчиненному - он определяет его задачи, контролирует и оценивает в конце года. Полностью игнорируется мнение других контрагентов аттестуемого - коллег по организации, подчиненных, руководителей более высокого уровня, клиентов, поставщиков.

- ориентированы в прошлое и не учитывают долгосрочные перспективы развития организации и сотрудника.

Неудовлетворенность многих организаций традиционными методами аттестации побудила их начать активные поиски новых подходов к оценке персонала, в большей степени соответствующих реалиям сегодняшнего дня. Можно выделить несколько направлений в развитии нетрадиционных методов:

новые методы аттестации рассматривают рабочую группу (подразделение, бригаду, временный коллектив) в качестве основной единицы организации, делают акцент на оценку работника его коллегами и способность работать в группе.

оценка отдельного сотрудника и рабочей группы производится с учетом результатов работы всей организации.

во внимание принимается не только (а во многих случаях и не столько) успешное выполнение сегодняшних функций, сколько способность к профессиональному развитию и освоению новых профессий и навыков.

В целевых и плановых оценках, а также в текущих оценках условно различают три группы методов:

-количественные – это все методы с числовой оценкой уровня качеств работника. Среди них наиболее простыми и эффективными считают метод коэффициентов и балльный. Применение компьютеров и других средств вычислительной техники позволяет оперативно производить расчеты и в итоге получать достаточно объективные оценки труда работника. Эти методы не только достаточно просты, но и носят открытый характер, так как позволяют каждому самостоятельно посчитать по достаточно строгой методике "свои коэффициенты" или "баллы", оценить результативность своего труда.

-качественные – это методы биографического описания, деловой характеристики, специального устного отзыва, эталона, а также оценки на основе обсуждения. Эти оценки соответствуют конкретному набору качеств. Замечено, что методы биографического описания, устного отзыва и характеристик в хозяйственной практике чаще всего применяются при найме и перемещении работников, а методы эталона (оценка фактических качеств работника в сравнении с моделью) и дискуссий - преимущественно при назначении руководителей.

-комбинированные - широко распространенные и разнообразные методы экспертной оценки степени проявления определенных качеств, специальные тесты и некоторые другие комбинаций качественных и количественных методов. Все они строятся на предварительном описании и оценке определенных признаков, с которыми сравниваются фактические качества оцениваемого работника.

**2.2. Экспертные оценки и виды экспертных оценок**

Количественные оценки, например деловых и организаторских качеств работника, производятся, как правило, с помощью экспертных оценок. При этом для характеристики кандидата на должность сначала устанавливают (с учетом специфики производства и условий работы) 6-7 критериев. Например:

способность организовывать и планировать труд;

профессиональная компетентность;

сознание ответственности за выполняемую работу;

контактность и коммуникабельность;

способность к нововведениям;

трудолюбие и работоспособность.

По каждому из этих критериев на основе изучения деятельности кандидатов на должность дается соответствующая оценка по избранной шкале, например, пятибалльной (отлично - 5; хорошо - 4; удовлетворительно - 3; не -удовлетворительно - 2; плохо - 1).

Оценки по критериям обычно располагают по нарастающему количественному значению. Например, при оценке по критерию "способность организовывать и планировать труд":

"1" - явно неорганизованный работник и руководитель;

"2" - не умеет организовывать и планировать свой труд и труд подчиненных;

"3" - умеет организовать трудовой процесс, но не всегда удачно планирует работу;

"4" - умеет хорошо организовывать и планировать свой труд и труд подчиненных;

"5" - умеет создавать и поддерживать четкий порядок в работе на основе эффективного планирования.

По своей значимости в общей оценке кандидата на конкретную должность определенные качества всегда имеют различный удельный вес, что устанавливается экспертным путем. Для определения общей оценки деловых и организаторских качеств кандидата составляется специальный оценочный лист.

Естественно, чем выше общая оценка по каждой группе качеств, тем более достоин кандидат занять должность в аппарате управления. Наибольшая возможная оценка - 5, а самая низкая - 1.

Образование, стаж работы и возраст работника должны обязательно учитываться при оценке деловых качеств. Дело в том, что образование - одна из основных качественных характеристик при определении уровня квалификации работника, стаж работы - количественная мера опыта, а возраст находится во взаимосвязи со стажем работы.

Данные об образовании кандидата, его стаже и возрасте учитываются путем расчета коэффициента профессиональной перспективности по формуле: К = Оу.обр. (1 + С/4 + В/18), где

Оу.обр. - оценка уровня образования, которая обычно принимается:

0,15 для лиц, имеющих незаконченное среднее образование;

0,60 - для лиц со средним образованием;

0,75 - для лиц со среднетехническим и незаконченным высшим образованием;

1,00 - для лиц с высшим образованием по специальности;

С - стаж работы по специальности. В соответствии с рекомендациями НИИ труда он делится на 4 (в связи с тем, что, как установлено, стаж в 4 раза меньше влияет на результативность труда, чем образование);

В - возраст. В соответствии с рекомендациями НИИ труда он делится на 18 (установлено, что влияние возраста на результативность труда в 18 раз меньше, чем влияние образования). При этом за верхний предел возраста для мужчин принимается 55 лет, а для женщин - 50.

На этапе определения общей оценки кандидата на должность величина коэффициента профессиональной перспективности суммируется с общей оценкой по деловым и организаторским качествам. Совершенно очевидно, что предпочтение отдается тому кандидату, который в итоге получит наибольшую оценку, притом обязательно еще и с учетом таким же способом полученных оценок по группам личностных качеств.

Сущность одного из наиболее используемых и достаточно эффективных методов заключается в использовании квалификации, опыта и интуиции наиболее компетентных в своей области работы специалистов - экспертов. Важнейшими условиями применения этого метода является обеспечение анонимности выставляемых экспертами оценок и обоснованность подбора состава экспертных комиссий.

Если анонимность достигается через специальное анкетирование или тестирование, то обоснованность подбора состава экспертов состоит в их тщательной предварительной оценке, а также в методически грамотном и целенаправленном формировании количественного и качественного состава. Например, главные требования к эксперту - его компетентность в управлении производством, нравственность, глубокие знания и признанное умение решать специальные задачи в соответствии с определенными функциями.

Одно из требований - хорошо разбираться в одной из смежных специальных областях деятельности, например, для технолога - в экономике, для экономиста - в технологии, линейного руководителя - в правовых вопросах и т. д. Традиционное требование к формированию группы экспертов состоит в их способности провести экспертизу с учетом разнообразных сторон деятельности оцениваемого работника.

Главная опасность при подборе состава экспертов состоит в завышении доли какой-либо подгруппы экспертов, заведомо близкой в своем мнении. Эта опасность заключается не только в односторонности выставляемой оценки, но и в том, что при обработке экспертных мнений все другие оценки потеряют свою значимость. По той же самой причине нежелательно включение в экспертную группу специалистов, авторитет которых резко отличается от среднего авторитета членов комиссии.

Используются группы экспертов двумя способами - индивидуально или группой. Индивидуальный, более распространенный и эффективный способ, заключается в том, что каждый эксперт дает оценку анонимно и независимо от других, а затем эти оценки обобщаются.

Групповой способ основан на совместной работе экспертов и получении суммарной оценки от всей группы в целом. При таком способе согласование индивидуальных оценок сочетается с последовательным ознакомлением каждого эксперта с оценками остальных.

Результат работы экспертов отражается в документе, вариантами которого могут быть рекомендации, обобщающие оценки, решения. Самым гласным вариантом оформления экспертизы является решение. Самым распространенным - рекомендации, но с указанием определенных признаков будущего решения.

Подбор, согласование и утверждение экспертных комиссий обычно проводят начальник отдела кадров и руководитель организации. Начальник отдела кадров знакомит экспертов с методикой оценки с помощью научного консультанта, который первый раз практически руководит всей работой. На уровне организации в состав экспертных комиссий включают обычно 3 - 5, но не более 7 человек. При этом в числе экспертов должны быть как оцениваемый, так и его руководитель.

**4.3 Сравнительные методы**

При их использовании руководитель сравнивает работу одного сотрудника своего подразделения с результатами других. При ранжировании руководитель "выстраивает" своих сотрудников в условную цепочку - от лучшего к худшему по результатам работы за аттестационный период. При распределении все сотрудники классифицируются по группам (рис.5) - например, 10% лучших, 10% худших и т.д.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вес (%) | Группы | Ф.И.О. |
| 10 % | лучших работников |  |
| 20 % | хороших работников |  |
| 40 % | средних работников |  |
| 20 % | отстающих работников |  |
| 10 % | худших работников |  |

Рис.5. Оценка с помощью метода распределения

Сравнительные методы являются очень простым способом оценки сотрудников. Их легко применять и понимать. Однако, эти методы слишком односторонни и приблизительны для того, чтобы сделанные с их помощью оценки применялись для целей развития персонала, профессионального обучения и т.д. Кроме того, сравнение сотрудников подразделения между собой является достаточно жесткой формой оценки, использование которой может повлечь за собой трения внутри подразделения, обиды, недоверие к руководителю. Поэтому применение методов сравнительных оценок относительно ограничено.

**5. Качественные методы оценки.**

К настоящему времени в отечественной и мировой практике разработано значительное число систем оценки персонала, которые можно классифицировать по различным основаниям. Анализ того, что является содержанием оценки, - а именно: какие стороны деятельности подвергаются измерению и анализу, позволяет выделить несколько основных подходов.

В качестве предмета оценки в различных методиках выступают:

деловые и личностные качества (свойства, черты) работника;

характеристики поведения в различных ситуациях;

характер и содержание трудовых функций, которые он фактически выполняет;

показатели результатов его деятельности;

Распространена также комплексная оценка, содержание которой включает различные комбинации из названных предметов оценки труда. Степень разработанности каждого из подходов неодинакова. Некоторые (например, оценка качеств) доведены до вполне полного методического обеспечения и даже автоматизации, другие (например, целевая оценка) представлены лишь в виде определенных принципов.

**5.1 Оценка по методу черт.**

В ее основе - признание влияния психологических свойств человека на характеристики его деятельности. К числу методик, основанных на данном подходе, относится балльная оценка степени выраженности некоторого набора деловых и личностных качеств, оценка тех черт, которые в наибольшей степени согласуются с эффективностью деятельности сотрудника. Для этого с помощью ЭВМ выбирается (без интерпретации количественных оценок) такой перечень свойств, который в наибольшей степени отличает сотрудника и помогает составить его деловой портрет.

Различие методик связано с используемыми способами измерения личностных свойств и предлагаемыми перечнями черт. Однако, несмотря на многообразие модификаций таких методик, предмет оценки везде одинаков - качества личности сотрудника. В результате всегда получается социально-психологическая характеристика оцениваемого, показывающая какими свойствами обладает человек.

Опыт применения подобных систем оценки у нас в стране и за рубежом позволяет выявить их основной недостаток - субъективизм получаемого знания. Причины этого коренятся в самом методе, который связан с волей и сознанием субъектов, участвующих в оценке. Речь идет не о получении предвзятых или некомпетентных оценок, что возможно при реализации любого подхода, а о самом содержании производимой оценки.

Используемые перечни качеств слабо привязаны к основной деятельности. Они скорее раскрывают в какой-то мере внутреннюю структуру личности оцениваемого, нежели фиксируют определенные профессиональные требования к его психологическим характеристикам. Фактически такая оценка основывается не на анализе реального труда, а на том, что думают об оцениваемом окружающие.

**5.2 Оценка на основе анализа труда.**

Определение психологических свойств на основе анализа труда персонала происходит в рамках ситуационной оценки, которая, однако, похожа на оценку черт. Только в этом случае в качестве устойчивых психологических характеристик выступают особенности поведения сотрудника, проявляющиеся в процессе решения им конкретных задач.

В методике ситуационной оценки предусмотрена процедура отбора типичных ситуаций в конкретном коллективе, в структуре которых описывается работа сотрудника, а затем оценивается его поведение. Рациональным основанием такой оценки является то, что разнородность элементов трудовой ситуации в каждом случае складывается в определенный комплекс условий и задач оцениваемой деятельности. Решение этих задач является чрезвычайно сложным и эффективность действий работника, безусловно, определяется его личностными особенностями.

Результатам оценки поведения работников, как и в случае оценки качеств, является социально-психологическая характеристика, только более профессионально ориентированная. Она содержит информацию о том, каким образом (эффективно или нет) действовал работник, в каких ситуациях более, в каких - менее эффективно. Однако данный способ не помогает выяснить причину такого поведения и его последствия.

**5.3 Метод оценочных центров** **(Assessment Center)**

**5.3.1 Алгоритм методики**

Алгоритм действия этой методики выглядит следующим образом. Фирма, использующая подобную методику, как правило, имеет достаточно большой опыт работы, солидный список постоянных клиентов и собственную учебно-тренировочную базу. У потенциальных заказчиков этой организации есть возможность "поместить" собственных сотрудников на несколько дней в учебно-тренировочный комплекс консалтинговой компании. На выходе заказчик получает, в зависимости от заказа, разнообразный набор сведений: от оценки личностных характеристик специалиста (разной степени полноты и достоверности) до квалификационного заключения о профессиональном соответствии, пригодности и перспективах профессионального развития тестируемого.

**5.3.2 Процедура профессиографирования**

Сущность психологической оценки персонала заключается в детальном описании психологического портрета кандидата и выявлении личностных особенностей сотрудника. Например, в выдаваемое заключение входит описание личностных, интеллектуальных и мотивационных особенностей специалиста, также указываются возможности эффективного управления протестированным сотрудником, возможности его наиболее оптимального использования.

Корректное заключение по степени профессиональной пригодности данного человека после проведения процедуры психологической оценки может быть дано только лишь при знании психологических требований, предъявляемых особенностями рабочего места к конкретному человеку, то есть после проведения процедуры профессиографирования (описания профессии), входящей в состав психологической аттестации. Обычно же экспертом-психологом такое заключение дается на основе своего личного, опыта и, следовательно, является несколько поверхностным. Методы, используемые при оказании данного вида услуг, бывают самые разные: психологические тесты (разной степени сложности и различной направленности - личностные, интеллектуальные, тесты способностей и т.д.), индивидуальное интервью психолога с исследуемым человеком и групповые игры.

**5.3.3 Психологическая оценка персонала**

Психологическая оценка персонала подразумевает наличие критериев, по которым будет проверяться соответствие человека своему рабочему месту. Критериями оценки в данном случае являются особенности личности человека, особенности его мотивации и т.д. Для этого необходимо проведение процедуры профессиографирования. На выходе от этой процедуры получается профессиограмма - описание профессии, и психограмма - описание личностных черт, качеств, способностей, необходимой степени их выраженности для того, чтобы человек мог достичь успеха в данной профессиональной деятельности. Далее создается особый набор диагностических методик, применяемых к людям, оценка которых необходима заказчику, и помимо общего психологического описания личности он получает еще и сравнительную психологическую характеристику сотрудника, по критериям, важным для его работы. В заключение, полученное по результатам психологической оценки, кроме психологического портрета входит мнение эксперта о профессиональной пригодности данного человека. Причем, при желании заказчика для каждого человека могут быть рекомендованы варианты улучшения его деятельности, возможности наиболее эффективного обучения и управления. Полезным побочным эффектом данной услуги является остающийся у заказчика список психологических критериев, которым должен отвечать специалист, что обычно используется внутренними консультантами заказчика при ротации кадров или при приеме претендентов на работу.

**5.3.4 Профессиональная оценка персонала**

Профессиональная оценка персонала заключается в описании соответствия специалиста некоторым профессиональным критериям. В этом случае критериями оценки являются определенные профессиональные навыки и умения. Основная сложность здесь заключается в том, что в разных фирмах даже похожие виды работ подразумевают под собой выполнение разных функций. Обычно работа внешних консультантов заключается в выявлении системы критериев оценки для каждого рабочего места, организации правильной и корректной процедуры оценки персонала. На выходе заказчик получает готовую систему профессиональной оценки своих специалистов (набор критериев для каждой должности), которую он может использовать и в дальнейшем. Если для проведения оценки привлекались специалисты заказчика, то результатом сотрудничества внешних консультантов и внутренних структур организации могут стать навыки по оценке персонала, которые будут успешно использоваться в дальнейшем для самостоятельной оценки персонала.

Большой плюс подобных услуг состоит еще и в том что процедуры психологического тестирования дают, помимо запланированных результатов, огромное количество другой полезной информации. Результаты подобных исследований используются заказчиком при принятии решений во время структурных реорганизаций, при перемещении сотрудников по должностной лестнице, решении вопросов служебного соответствия, поиске возможностей наиболее эффективных путей управления и взаимодействия со специалистом.

Не редко психологической оценке персонала (в случае оценки каждого отдельно взятого специалиста) сопутствует заказ по психологической диагностике рабочих групп, которая зачастую дает результаты уже из области управленческого и организационного консультирования. Данные результаты помогают более эффективно организовать работу отдела и его взаимодействие с другими подразделениями. Также, при довольно глубоком исследовании организации, они могут помочь при оптимизации организационной структуры и стиля управления организацией.

**2. Критерии и методы оценки персонала**

**2.1. Критерии и методы оценки персонала**

Выделяют два основных направления оценки персонала:

Оценка при подборе персонала и оценка служебного соответствия. Критерием деятельности работников служит высокая ответственность за достижение поставленных целей. Хорошая оценка должна преследовать три цели:

административная (по окончании оценки – продление контракта, повышение в должности или понижении)

Информационная (оценка нужна для того, чтобы сотрудник знал как он работает)

мотивирующая (либо положительная, либо отрицательная)

Система оценки – важнейший компонент работ с кадрами. Ее цель – объективное определение степени соответствия работника занимаемое или проектируемой должности. Для этого необходимо определить критерии, по которым оценивать кандидатов на должности.

Образование

Уровень профессиональных навыков

Стаж или опыт предшествующей работы

Личные качества

Методы оценки персонала составляют совокупность организационных процедур, направленных на оптимизацию кадровой деятельности органов управления и называется кадроведческими технологиями.

Их делят на две группы: традиционные и новые кадроведческие технологии.

К первой группе относятся: собеседование, тестирование, метод наблюдения, метод оценки по реферату, испытания, анализ трудовой книжки, анкетирование.

Современные методы:

Метод «Центр оценки» Появился в Америке в специальных службах. Суть метода: кандидаты проводятся через серию специально разработанных упражнений, которые имитируют их будущую деятельность. Метод объективен, выявляются индивидуальные качества, потенциал развития.

Психологический анализ личности Суть - определить соответствие индивидуальных качеств человека требованиям профессии.

Матричный метод. На каждую должность в организации составляется матрица из перечня деловых качеств, которые необходимы человеку на этой должности. Каждого кандидата на должность тестируют и его матрицу накладывают на идеальную матрицу. Выбирают того, чья матрица наиболее совпадает с образом.

Метод деловых игр.

Метод экспертных оценок (проводится сотрудниками специализированных фирм)

В нашей стране доминирующей формой оценки считается аттестация. Недостатки: слабость научной базы, отсутствие специалистов. Отсутствие эффективных форм и методов оценки управленческих работников в России вызывает необходимость реализации новых технологий. Так аттестацию работников органов государственного и муниципального управления можно проводить с помощью метода оценки на основе специальных упражнений, моделирующие основные стороны управленческой деятельности. Такой метод позволяет обеспечить :

Объективность оценки;

Выявление индивидуальных качеств и потенциальных возможностей, получение более полного представления о своих профессиональных и личностных качествах.