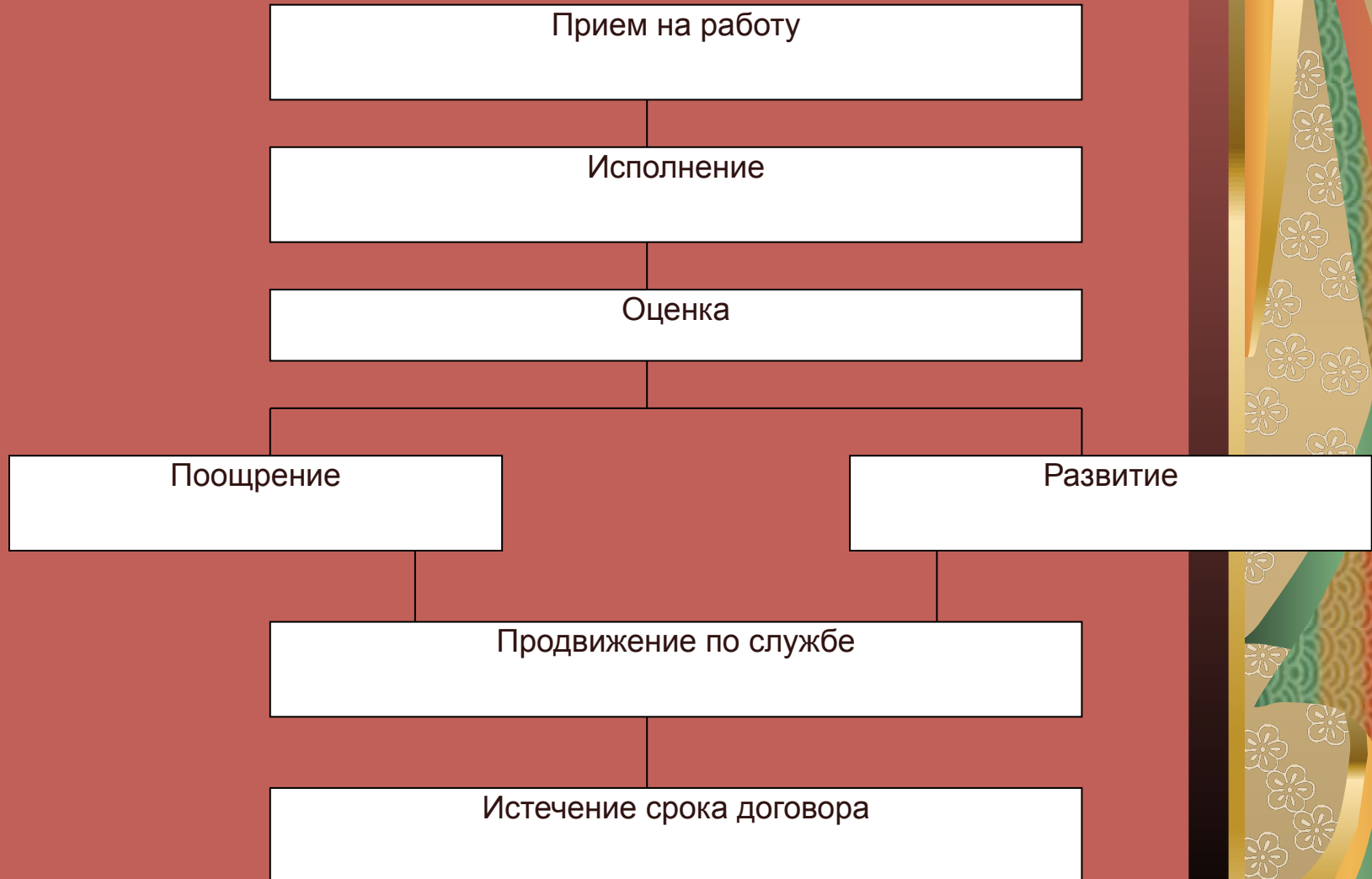


Схема 1. Процесс управления персоналом.



К основным принципам, характеризующим требования к формированию системы управления персоналом (СУП), относятся:

- **Принцип первичности** функций управления персоналом - состав подсистем СУП, организационная структура, требования к работникам и их численность зависят от содержания, количества и трудоемкости функций управления кадрами.
- **Принцип экономичности** предполагает наиболее эффективную и экономичную организацию СУП, повышение эффективности организации, учет экономических возможностей государственного органа содержать определенный аппарат.
- **Принцип прогрессивности** - соответствие СУП передовым зарубежным и отечественным аналогам.
- **Принцип перспективности** - при формировании СУП следует учитывать перспективы развития организации, возможного изменения системы и структур органов государственной власти.
- **Принцип оптимальности** - многовариантная проработка предложений по формированию СУП и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий организации.



Функциональная
схема
управления
персоналом

Подсистема качества
трудовой жизни

- Условия труда
- Социально-бытовая инфраструктура
- Трудовые отношения (анализ и регулирование групповых и межличностных отношений)

Подсистема
эффективного
руководства

- Оценка руководящего звена
- Определение стиля руководства
- Управление продвижением по службе

Подсистема мотивации и
стимулирования труда

- Анализ сложившейся структуры
- Проектирование оргструктуры
- Построение новой оргструктуры (разработка штатного расписания)

Подсистема
формирования кадров

- Разработка стратегии
- Анализ кадрового потенциала
- Планирование кадров

Подсистема оценки
кадров

- Взаимосвязь с внешними источниками
- Оценка кандидатов на вакантную должность
- Наем, отбор, оформление, учет увольнений и перемещений

Схема 2. Функциональная система управления персоналом.

Для изучения интересов и потребностей сотрудников должна быть собрана достаточно полная, объективная и перспективная информация:

- сведения о кадрах, как о базовой основе персонала, их количественных и качественных параметрах (по опыту, образованию, возрасту и др.);
- данные о структуре кадров (квалификационной, половозрастной, национальной; удельный вес руководителей, специалистов, технических работников и др.);
- данные о заработной плате всего персонала (структура заработной платы, надбавки, премии), его отдельных категорий;
- материалы социального мониторинга кадровых процессов и отношений, степени удовлетворенности трудом, служебным ростом, социальным обеспечением.
- К тому же информация должна быть:
- доступной для сравнения, простой, содержать столько данных и только в том объеме, сколько необходимо в данном конкретном случае;
- сопоставимой, классифицированной на одних основаниях - сведения должны приводиться в сопоставимых единицах и относиться к поддающимся сравнению объектам как внутри организации, так и вне ее;
- преемственной - сведения о кадрах, подаваемые за разные временные периоды, должны иметь одну методику подсчетов и одинаковую форму представления;
- актуальной - сведения должны быть свежими, оперативными и достоверными.

Модели мотивации:

- кнута и пряника;
- первичной и вторичной потребности;
- внутреннего и внешнего вознаграждения;
- факторная модель стимулирования;
- справедливости;
- ожидания;
- социальной справедливости и др.



Схема 3. Иерархия потребностей (мотивационной модель Маслоу).

ПОТРЕБНОСТЬ В САМОРЕАЛИЗАЦИИ

Стремление к самоосуществлению в своей профессии; открытие и исследование своих собственных возможностей и т.д.

ПОТРЕБНОСТЬ В САМОУВАЖЕНИИ, ЗНАЧЕНИИ, ПРИЗНАНИИ

Самоуважение, доверие к себе, авторитет у коллег и начальников, признание личных заслуг и т.д.

ПОТРЕБНОСТЬ В СОЦИАЛЬНОЙ ОБЩНОСТИ, КОНТАКТЕ

Любовь, дружба, групповая принадлежность, удовлетворительная атмосфера труда и т.д.

ПОТРЕБНОСТЬ В БЕЗОПАСНОСТИ

Занятость, доход, обеспечение при болезни и старости и т.д.

ОСНОВНЫЕ ФИЗИОЛОГИЧЕСКИЕ ПОТРЕБНОСТИ

Питание, одежда, жилье, сон, движение, продолжение рода и т.д.

Д. Маккеланд предложил свою классификацию потребностей, которые мотивируют руководителей:

- потребность достижения - как потребность в конкурентоспособном успехе;
- в привязанности (в теплых, приятельских отношениях с другими);
- власть-потребность в контроле и влиянии на других людей.



- **Социальная диагностика** - система научных методов изучения качеств социального объекта с целью его измерения, анализ и последующей оценки его сущностных характеристик с целью получения комплексной информации о состоянии данного объекта.
- Основной исследовательской задачей диагностики, как системы научных методов, необходимой предпосылкой научного познания является учёт при характеристике кадров всей системы конкретных показателей, отражающих их **качественное** состояние:
- **социально-демографических** – пол, возраст, социальное происхождение, семейное положение, уровень жизни;
- **статусно - профессиональных** – образование, специальность, стаж работы, чин, звание, поощрение или привлечение к ответственности;
- **лично - психологических** – физическое состояние, интеллект, личные интересы, мотивация и удовлетворённость трудом;
- **духовно-нравственных.**

Методы оценки состояния кадрового обеспечения:

- - **позиционный метод** (он заключается в изучении мировоззренческих позиций кадров, их ценностных ориентаций);
- - **репутационный метод** (состоит в изучении авторитета и влияния кадров, имиджа элиты и лидеров, мотивов поведения и личностных качеств работников);
- - **статусный метод** (он помогает определить место кадров в различных иерархических структурах);
- - **метод анализа практических результатов и эффективности деятельности** кадровых структур, качества и последствий принимаемых решений, уровня осознанности кадрами ответственности перед обществом.



- Рациональная организация, эффективная система управления персоналом и диагностирования кадрового потенциала - это важные гарантии устойчивости и действенности предприятия.
- Социально-диагностическая система управления призвана обеспечить эффективную работу всей организации, она создается во взаимосвязи с технической системой.
- Социально-диагностическая система включает в себя:
 - подбор и продвижение кадров;
 - обеспечение распределения ответственности в ходе принятия решения;
 - эффективную систему оплаты труда.
- В социально-диагностической системе важнейшее значение придается таким критериям, как высокая профессиональная квалификация и способность к обучению, опыт общения и готовность к сотрудничеству для эффективной работы в команде.

Технология «Центра оценки» используется при решении трех типов задач:

- Отбор кандидатов на работу в организацию.
- Выявление сотрудников, обладающих потенциалом для последующего продвижения.
- Определение потребности в развитии и самосовершенствовании управленческих качеств руководящих работников.
- Основная идея технологии Центра оценки заключается в том, чтобы провести аттестуемых через серию специально разработанных упражнений, моделирующих основные стороны управленческой деятельности. При этом поведение участников аттестации оценивается специально подготовленными экспертами как из числа организаторов центра, так из числа руководителей администрации
- Оценочный центр осуществляет свою рабочую процедуру в виде следующих этапов:
- **выбор методов диагностики** степени пригодности персонала,
- **оценка действий** участников **в процессе** групповой и индивидуальной работы.
- Таким образом, преимуществами оценочного центра является: сочетание деловой и социально-личностной оценки с развитием профессиональных знаний и умений; имитация практических должностных функций в процессе оценки; использование стандартизированных методов диагностики; практическая ориентация оценки; усиление объективности оценки при проведении отбора ее с помощью независимых экспертов.
- Центром оценки персонала проводится изучение персонала, включающее:
- оценку личности на стадии подбора кандидатов на государственную службу;
- оценку госслужащего в практической деятельности;
- оценку личностного потенциала чиновника, прогноз его карьерного роста



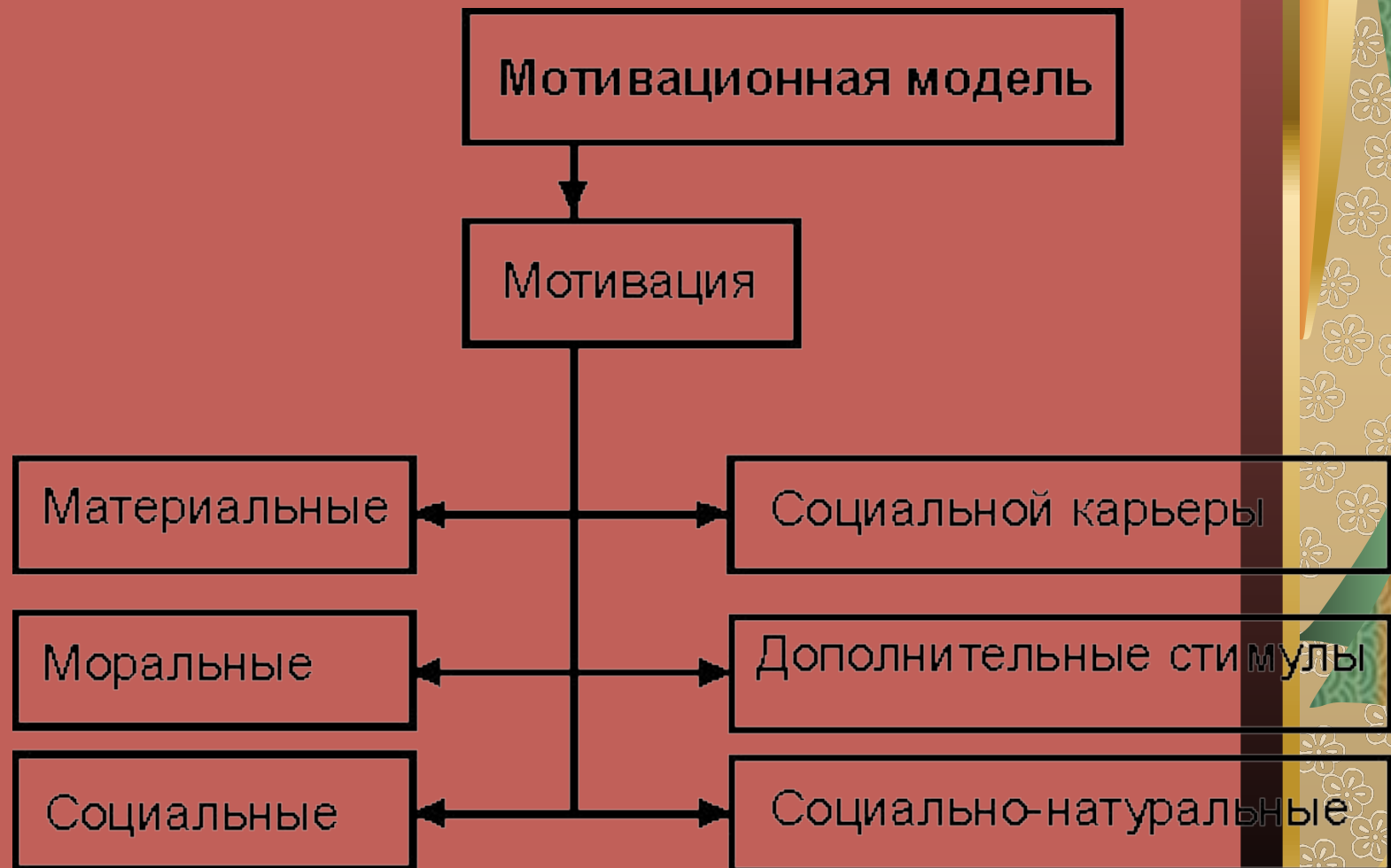
Процесс эволюции систем мотивации

можно разделить на восемь этапов:

- **На первом этапе**, начиная с учения Тейлора, система мотивации изучает реакцию человека на обязательные условия труда и его результаты, соизмеряя с ними размеры оплаты.
- **На втором этапе** человек труда познается как существо социальное, групповое, способное нормально существовать только в условиях социального коллектива. Труд человека покупается, а система стимулирования и размеры оплаты труда определяются работодателем.
- **На третьем этапе** система мотивации в управлении ставится в зависимость от методов и способов управления. Размеры оплаты и результативность труда являются производными и от стиля управления, применяемого руководителем.
- **На четвертом этапе** система мотивации изучает воздействие положительных и отрицательных факторов на результативность труда и величину его оплаты.
- **На пятом этапе** формируется и осуществляется новая философия мотивации, суть которой сводится к развитию самомотивации как явлению, вытекающему из иерархии потребностей человека.
- **На шестом этапе** апробируется новая концепция мотивации, которая указывает работнику пути достижения своих целей, исходя из иерархии потребностей и психологической теории мотивации.
- **На седьмом этапе** система мотивации ориентируется на достижение групповых целей и задач на основе делегирования полномочий малым коллективам. Размеры стимулирования определяются результативностью работы этих групп (японский опыт).
- **На восьмом этапе** в основу системы мотивации закладываются факторы социальной карьеры и пути удовлетворения личных потребностей.



Модель мотивации служащих



Материальные мотивы

- Повышение должностного оклада:
- за увеличение объема;
- за рост квалификации;
- за совмещение должностей, выполнение объема работ с меньшей численностью работников;
- за увеличение объема продаж.
- Премирование:
- за внедрение новых разработок и новой техники;
- за повышение качества работы;
- по итогам работы за год;
- за внедрение информационных и других технологий и снижение трудоемкости работ.



Моральные мотивы

- Моральные стимулы корпоративные.
- Моральные стимулы муниципального, городского, регионального значения.
- Моральные стимулы республиканского значения.
- Моральные стимулы государственного значения.
- Моральные стимулы межгосударственного значения.
- Международные моральные стимулы.



Мотивы социальной карьеры:

- Стремление быть признанным в своем коллективе.
- Неуклонное повышение своих знаний после окончания университета, института.
- Долгосрочное обеспечение денежного дохода.
- Расширение области полномочий в принятии решений.
- Полная реализация своего творческого потенциала.
- Неуклонное продвижение по службе.
- Избрание в руководящие органы управления (технические, экономические, социальные, управленческие, правовые).
- Избрание в руководящие органы управления (всей иерархии снизу доверху).
- Участие в работе межгосударственных органов и межведомственных комиссиях.
- Избрание служащего в государственные органы управления.



Дополнительные стимулы

- Стимулирование служащего за участие, разработку и внедрение программы (республиканской, региональной, ведомственной, межведомственной) действий государственного органа.
- Разовые выплаты за вклад в реализацию ряда мероприятий, повышающих имидж организации.
- За участие в создании акционерного капитала.
- Разовые выплаты из резервных фондов.
- Льготная продажа акций и облигаций своим работникам.
- Разовые выплаты по итогам года.
- Выплата дивидендов по акциям.



Социально-натуральные МОТИВЫ

- Покупка для сотрудников продукции широкого спроса предприятий (машины, телевизоры и другая бытовая техника).
- Строительство и выделение в пользование работникам на бесплатной основе или с частичной оплатой дач, гаражей и т.д.
- Льготная покупка вышеперечисленных товаров, включая продукты питания.
- Выделение льготных кредитов.
- Представление отсрочки платежей на определенный период.

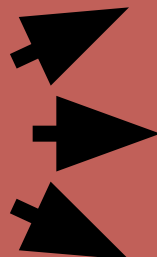


Социальные мотивы

- Бесплатное пользование дошкольными учреждениями.
- Бесплатное питание на работе.
- Бесплатное медицинское обслуживание.
- Кредитование получения образования.
- Оплата транспортных расходов.
- Бесплатное пользование спортивными сооружениями.
- Повышение квалификации за счет предприятия.
- Покупка для работников жилья.
- Скидка на покупку товаров.
- Выделение беспроцентных кредитов



Политика
госучреждений,
организаций



Главные цели эффективность труда

Мотивационная политика
политика вознаграждения

Справедливость заработной платы

Частные цели	Справедливость с точки зрения продуктивности	Справедливость с точки зрения требований	Справедливость с точки зрения отношений	Социальная справедливость
Альтернативы (предпосылки)	Дифференциация ставок заработной платы (исследования и оценка продуктивности)	Дифференциация ставок заработной платы (оценка работы)	Дифференциация ставок заработной платы (оценка отношений)	Дифференциация форм (ставок заработной платы) (оценка отношений)
Дополнительные условия	Юридические и институциональные факторы (тарифные соглашения, законодательное регулирование)	Технические условия (вид деятельности, проблема оценки труда)	Экономические условия (издержки при оценке труда)	Экономические условия (издержки при оценке труда)

Внутриорганизационная карьера реализуется в трех основных направлениях:

- -вертикальное - подъем на более высокую ступень иерархии власти в организации. Именно с этим направлением часто связывают само понятие карьеры, так как здесь продвижение наиболее зримо и ощутимо для личности;
- -горизонтальное - расширение или усложнение задач на прежней ступени, перемещение в другую функциональную область деятельности;
- -центростремительное – данное направление наименее очевидно, хотя является весьма привлекательным для сотрудников. Имеется в виду движение к руководящему ядру организации.
- Взаимодействие профессиональной и внутриорганизационной карьеры предполагает:
 - -достижение взаимосвязи целей организации и отдельного работника;
 - -обеспечение направленности планирования карьеры на конкретного сотрудника с целью учета его специфических потребностей;
 - -обеспечение открытости процесса управления карьерой;
 - -устранение «карьерных тупиков», в которых нет возможностей для развития работника;
 - -формирование наглядных и воспринимаемых критериев служебного роста, используемых в конкретных карьерных решениях;
 - -изучение карьерного потенциала сотрудников;
 - -определение путей служебного роста, использование которых удовлетворит количественную и качественную потребность в персонале в нужный момент времени и в нужном месте.



Рис.2.3. Материальная мотивация

1-ая модель
Материальная мотивация
Повышение должностного оклада
Разовые выплаты денежного вознаграждения по полугодиям (дифференцированно)
Дифференцированные денежные выплаты по итогам года
Дифференцированное повышение размера премий

Мотиваторы профессионального и должностного роста

2-ая модель	
Профессиональный и должностной рост	
Повышение категорий, классности (1,2,3 категория; 1,2,3 класс)	Рекомендации для продвижения по службе
Направление на учебу (вуз, университет)	Рекомендации по избранию в руководящие органы управления организации
Рекомендации в аспирантуру, магистратуру	
Направление на целевые курсы	Рекомендации по избранию в руководящие органы регионального управления

Моральные стимулы

3-ая модель

Моральные стимулы

Награждение дипломом за высокое профессиональное мастерство

Награждение знаками отличия :Лучший учитель года, Лучший работник сельского хозяйства, Лучший работник культуры и т. д.

Рекомендации к награждению медалью, орденом России

Рекомендации для участия в государственных и межгосударственных конкурсах, выставках лучших научных разработок

Представление к поездкам в заграничные командировки



Социально-натуральные мотиваторы

4-ая модель

Социально-натуральные мотиваторы

Покупка для работников продукции широкого спроса других предприятий (машины, телевизоры и другая бытовая техника)

Строительство и выделение в пользование работникам на бесплатной основе или с частичной оплатой дач, гаражей и т.д

Льготная покупка вышеперечисленных товаров, включая продукты питания

Выделение льготных кредитов. Ссуды с пониженной процентной ставкой на обучение детей в учебных заведениях.

Представление отсрочки платежей на определенный период

Материальная мотивация

5-ая модель

Социальные мотиваторы

Бесплатное пользование дошкольными учреждениями

Бесплатное питание на работе

Бесплатное медицинское обслуживание

Кредитование получения образования

Оплата транспортных расходов

Бесплатное пользование спортивными сооружениями

Досрочный выход на пенсию за счет организации

Повышение квалификации за счет организации

Материальные гарантии по безработице

Покупка для работников жилья

Выделение беспроцентных кредитов

Изменяющиеся мотивы профессиональной деятельности

1. *завоевать признание общества;*
2. *стремиться к лидерству в своем профессиональном коллективе;*
3. *стремиться возглавить межпрофессиональное объединение;*
4. *повысить престиж своей профессии;*
5. *получить вознаграждение, повышенную зарплату;*
6. *получить премию государственного уровня;*
7. *достичь материального благополучия;*
8. *продвинуться по службе;*
9. *приобрести властные полномочия;*
10. *приобрести статус в профессии(получить более высокое звание, категорию, разряд);*
11. *овладеть смежными профессиями;*
12. *разработать новые способы своей профессиональной деятельности;*
13. *научиться общению с представителями других профессий на понятном для них языке;*
15. *понимать задачи и роль других профессий в обществе;*
16. *перенять все лучшее о представителях других профессий;*
17. *развивать общие способности, позволяющие работать профессионально в разных областях;*
18. *завоевать авторитет, признание у представителей смежных профессий;*
19. *разработать этический кодекс профессионала;*
20. *разработать методы, которые могут использовать и представители других профессий;*



Таблица Устойчивые мотивы профессиональной деятельности (выделены мотивы достижения карьеры)

- Устойчивые мотивы профессиональной деятельности
- .завоевать авторитет , признание заслуг среди коллег;
- .завоевать первенство в работе;
- .повысить престиж звания профессионала, мастера;
- .быть не хуже других;
- .соответствовать требованиям руководства;
- .достичь нормативно- установленного результата
- .увеличить эффективность своей профессиональной деятельности;
- .повысить свою квалификацию;
- .приобрести дополнительный опыт и знания;
- .реализовать свой потенциал специалиста;
- .развивать профессиональные ценности и идеалы;
- .понять предназначение своей профессии;
- .научиться решать профессиональные проблемы;
- .популяризировать достижения своей профессии в обществе;
- .научиться быть ответственным за свои профессиональные действия;
- .научиться преодолевать любые затруднения в работе;
- .осуществлять профессиональную деятельность в соответствии с понятиями чувства долга, чести;
- .приобрести общепрофессиональную культуру труда.



Модель мотивации служащих творческого, рационализаторского труда

Социально-материальные	Моральные
Выплаты вознаграждения в зависимости от эффекта	Моральные стимулы предприятия (награждение знаками отличия, дипломами, присвоение званий "Новатор" 1, 2 степени)
Премии за присвоение звания	
Бесплатные или частично оплачиваемые социальные льготы	Моральные стимулы районного, городского, регионального значения ("Лучший изобретатель-рационализатор")
Установление надбавок к должностному окладу	
Увеличение размера премии	Моральные стимулы отраслевого значения ("Лучший инженер-новатор", "Лучший конструктор, технолог, экономист")
Надбавка к пенсии	
Премии за содействие изобретательству и рационализации	Моральные стимулы государственного значения ("Лучший инженер-новатор РФ", "Лучший изобретатель-рационализатор" лауреат государственной премии, награждение медалью, орденом)
Льготная продажа акций за внедрение технических и экономических нововведений	
Премирование по итогам участия в конкурсах и	

Социально-экономическая эффективность мотивационных моделей в области стабилизации и снижения текучести кадров определяется такими показателями, как:

- снижение уровня текучести (реальной и потенциальной);
- стабильность кадров государственной службы за определенный отрезок времени;
- снижение прямых и косвенных потерь рабочего времени;
- социально-экономическая удовлетворенность характером и содержанием трудовой деятельности и другие показатели;
- повышение уровня качества трудовой жизни.



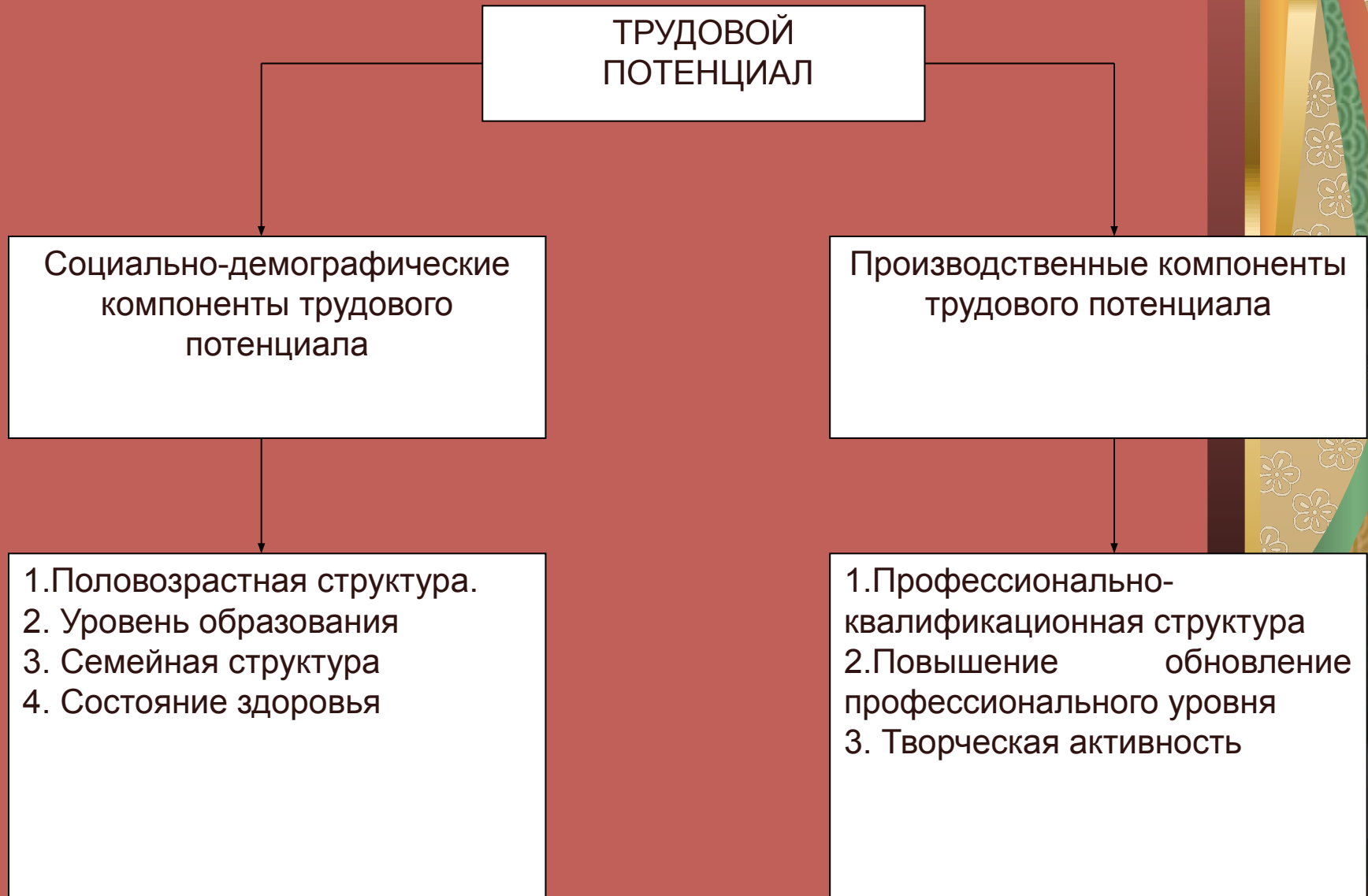
Итоги мотивов потенциальной текучести (в процентах)

Мотив	Текучесть (средняя по госучреждениям)
Несоответствие выполняемой работы квалификации, уровню подготовки	6,40
Неудовлетворенность специальностью	10,50
Неудовлетворенность организацией труда	12,10
Однообразность работы	10,70
Отсутствие условий для научно-технического роста	1,10
Недостаточная самостоятельность	1,20
Отсутствие условий для исследовательской работы	1,00
Конфликты с администрацией	2,20
Плохие отношения в коллективе	1,50
Неудовлетворенность жилищными условиями	14,00
Низкий уровень зарплаты	31,90

Мотивационная модель Врума включает три составляющих:

- ожидание того, что усилия дадут желательный результат;
 - ожидание того, что результаты повлекут за собой ожидаемое вознаграждение;
 - ожидаемая ценность вознаграждения (валентность).
- Не ставя под сомнение саму теорию и модель ожидания, ее полезность и необходимость, дополним ее более четкими критериями. Например, как должен поступить руководитель отдела при установлении размера вознаграждения специалисту за выполненную работу, чтобы создать у него представление на перспективу, т.е. условия ожидания.

Параметры трудового потенциала



СОДЕРЖАНИЕ ОЦЕНКИ

1. Личные качества работника
2. Труд работника
3. Результаты труда работника

МЕТОДЫ ОЦЕНКИ

1. Решение проблем информационного характера (программа, методы сбора, обработка информации)
2. Измерение конкретных показателей

ПРОЦЕДУРА ОЦЕНКИ

1. Место и частота проведения оценки.
2. Специалисты, проводящие оценку.
3. Охват периода работы.
4. Технические средства для сбора и обработки данных.
5. Использование результатов оценки

1 этап.
Подготовительный

1. Принимается решение о проведении аттестации
2. Определяются сроки ее проведения
3. Составляются списки работников, подлежащих аттестации
4. Определяется количественный состав аттестационной комиссии

2 этап.
Подготовка пакета
необходимых документов
по аттестуемым
работникам

1. Издаётся приказ по предприятию
2. Приводится приказ об аттестации
3. Составляется аттестационный лист и отзыв-характеристика

3 этап.
Проведение аттестации

- Аттестационная комиссия:
- 1) рассматривает представленные ей документы;
 - 2) заслушивает сообщение о работнике, о достигнутых успехах и недостатках, результатах текущих оценок;
 - 3) дает итоговую оценку и рекомендации

4 этап.
Использование
результатов аттестации

- Издаётся приказ, в котором утверждаются:
- 1) ее результаты;
 - 2) решения об изменениях в расстановке кадров;
 - 3) решения о должностных окладах;
 - 4) решения о зачислении перспективных работников в резерв на повышение;
 - 5) поощрения положительно аттестованных работников.