

Управление персоналом

1. Персонал научных организаций
2. Мотивация персонала
3. Кадровое планирование
4. Выбор оптимального расписания работы (режима)
5. Целевые группы

1. Персонал научных организаций

Основной персонал научных работников составляют научные работники.

Научные работники – лица, занимающиеся научными исследованиями и разработками. Их творческая деятельность, осуществляемая на систематической основе, направлена на увеличение суммы научных знаний, поиски новых областей их применения. Персонал научных организаций оказывает прямые услуги, связанные с выполнением научных исследований и разработок. Научные работники могут быть заняты в различных отраслях науки, секторах науки и типах организаций. В составе персонала, занятого научными исследованиями и разработками, выделяют четыре категории: исследователи, техники, вспомогательный и прочий персонал.

Особые требования предъявляются и к работникам кадровых служб научных учреждений. По своим функциям кадровые службы давно переросли отделы по хранению кадровой документации, с которой их деятельность начиналась. Основным содержанием работы таких служб становится:

планирование потребностей в персонале;

активные методы набора и найма;

управление потерями времени;

анализ текучести;

развитие кадров (подготовка и повышение квалификации, планирование карьеры).

Технический прогресс – это результат деятельности прежде всего личностей. У истоков почти каждого открытия стоят личности и индивидуальная, а не групповая деятельность. Это обуславливает необходимость системы обеспечения индивидуального труда, при котором специалист становится участником постановки задач, составления плана работ, их оценки. С другой стороны, специфическая особенность научной деятельности в настоящее время состоит в ее коллективном характере. Это предопределяет необходимость сочетания в научных коллективах работников разных специальностей. Одновременно следует уделять внимание проблемам психологической совместимости специалистов, работающих в коллективе; проблемам выбора лидера, стилей руководства и т. д.

2. Мотивация персонала

Мотивация – это побуждение, предрасполагающее человека действовать специфическим, целенаправленным образом. Это внутреннее состояние, определяющее поведение человека.

Двухфакторная теория мотивация Фредерика Герцберга, выделяет две группы факторов, определяющих мотивацию:

1. Гигиенические (внешние по отношению к работе), которые снимают неудовлетворенность работой. К ним обычно относятся нормальные условия труда, достаточную заработную плату, уважительное отношение начальника и.т.д.
2. Мотивационные (внутренние, присущие работе). Эта группа факторов предполагает, что каждый отдельный человек может мотивированно работать, когда видит цель и считает возможным ее достижение.

В результате исследования были выявлены семь типов ученых.

Первый тип – классический тип ученых, чьи интересы сфокусированы на научной работе и стремление к максимальной реализации своих способностей и проявлению инициативы. Они ценят атмосферу научной деятельности, у них минимальный интерес к оплате труда. Представители мотивации самого высокого уровня составляют около 13% от общей численности опрошенных.

Второй тип – объединяет ученых, для которых такие ценности, как *хороший заработок* и *интересная работа*, сочетаются в равных основаниях. Их мотивация последовательно нацелена на получение высоких денежных вознаграждений. Представители данной группы составляют 19% среди опрошенных.

Третий тип – составляет группу, считающую основной ценностью научного труда удобное время работы, поскольку это позволяет ее представителям удовлетворять свои интересы помимо основного занятия. Хороший заработок для них наименее значим, если сравнивать со всеми участниками опроса. Эта группа достаточно малочисленна (5% в общей совокупности), в ней преобладают женщины, заметно выше здесь и доля молодежи до 30 лет.

Четвертый тип – это категория научных работников, для которых наивысшая ценность научного труда – полезность для общества, что в их понимании не только не исключает, а, напротив сочетается с потребностью хорошего заработка, рейтинг которого лишь несколько ниже. Стремление к полезности своего труда настолько выражено, что для остальных, и, наоборот, наименьшую ценность представляет отсутствие чрезмерного давления, рейтинг которой в других типах мотивации более высок.

Пятый тип представлен людьми, для которых важнейшей ценностью, определяющей их трудовое поведение, является *возможность продвижения* в тесном сочетании с *хорошим заработком*. Главное их отличие от других представителей науки – самый высокий рейтинг такой ценности, как *надежное место работы*. Данная группа составляет всего 4% от всей совокупности. Здесь речь идет об рядовом составе – инженерах, программистах, лаборантах.

Шестой тип демонстрирует отношение к работе как и к неприятной обязанности, что в целом нехарактерно для научной сферы. Представителей данного типа мотивации оказалось менее 1% от общей совокупности. Наивысшая ценность для этих работников состоит в *хорошем заработке*. Очень важно *отсутствие чрезмерного давления*.

Седьмой тип – это тип трудовой мотивации, он получен «остаточным» путем, то есть после отбора из выборочной совокупности групп людей с более выраженной, ориентированной на определенные ценности мотивацией к научному труду. Эта группа составляет почти половину опрошенных. *Интересная работа и хороший заработок* – доминанты в шкале ценностей.

Современные теории мотивации подразделяются на две категории: содержательные и процессуальные.

Содержательные основываются на том, что существуют внутренние побуждения. Заставляющие человека действовать.

В **процессуальных теориях** мотивация поведения личности определяется не только потребностями. Она является также функцией восприятия и ожидания личности, связанной с данной ситуацией и возможными последствиями выбранного ею типа поведения. Наиболее известны из процессуальной теории:

- теория ожиданий;
- теория подкрепления;
- теория справедливости;
- модель Портера – Лоулера.

3. Кадровое планирование. Привлечение персонала вне рамок предприятия

Преимущества:

более широкие возможности выбора;
новые импульсы для предприятия;
человеку со стороны легче добиться признания;
прием на работу непосредственным образом покрывает потребность в персонале.

Недостатки:

более высокие затраты на привлечение персонала;
большая доля привлекаемых со стороны способствует росту текучести;
высокая степень риска испытательного срока;
отсутствие знаний о фирме;
блокирование возможностей служебного роста;
более высокая оплата по сравнению с привлечением за счет резервов фирмы.

Привлечение за счет резервов предприятия

Преимущества:

- предоставление шансов для роста (повышает привязанность к предприятию, улучшает психологический микроклимат на производстве);
- незначительные затраты на привлечение;
- знание претендентом данного предприятия;
- знание работника, наличие представления о его умениях;
- поддержание уровня оплаты труда на данном предприятии;
- возможность более быстрого заполнения вакансий;
- освобождение должностей для молодых кадров и т.д.

Очень важную роль играют подбор и подготовка резерва научных и инженерных кадров на выдвижение. Резерв должен представлять собой группу работников перспективного возраста (40-45 лет). Эта группа работников становится основным источником пополнения руководящих кадров в случае освобождения вакансий.

К средствам внешнего набора относятся:
публикации объявлений в газетах, журналах и т.п.;
заключение контрактов с высшими учебными заведениями;
организация работы студентов во время практики.

Лицам, претендующим на определенную вакансию, предлагается представить следующие документы:

- резюме;
- анкету по установленной форме;
- рекомендации;
- список научных трудов и т.д.

Резюме играет большую роль в отборе персонала. Хорошо составленное резюме дает полное представление о трудовом опыте, образовании, других деловых качествах претендента.

Объективное решение о выборе может основываться на следующих характеристиках:

- образование кандидата;
- уровень его профессиональных навыков;
- опыт предшествующей работы;
- Медицинские характеристики;
- Персональные характеристики и личные качества.

4. Выбор оптимального расписания (режима) работы

Новые типы рабочего графика обычно называют: *гибкий график, сжатую рабочую неделю и частичную занятость.*

Под *гибким графиком* понимается расписание работы, при котором работник может выбрать время прихода – в определенных пределах, устанавливаемых руководством.

Сжатая рабочая неделя представляет собой график работы, по которому определенное число часов в течение недели отрабатывается в разное количество рабочих дней.

Частичная занятость (частичный найм) – это работа с выполнением тех же обязанностей, но в течении меньшего времени.

Гибкий график (гибкое время, гибкие рабочие часы) строится разными способами:

- 1) ежедневный выбор времени начала и окончания работы;*
- 2) переменная продолжительность рабочего дня;*
- 3) Выделение общего (присутственного) времени, т.е. времени устанавливаемого руководителем, когда все служащие должны быть на работе.*

Типы расписаний:

- гибкий цикл требует от работников выбора определенного времени начала и окончания работы, а также работы по этому расписанию в течении определенного периода (например, недели);*
- скользящий график разрешает менять время начала и окончания работы, но при этом необходимо работать полный рабочий день – 8 ч.;*

- *переменный день* разрешает менять продолжительность рабочего дня;
- *очень гибкий график* требует присутствия работников в общее время;
- *гибкое размещение* позволяет менять не только часы, но и расположение места работы – можно работать дома, в филиалах в филиалах и т.п.

5. Целевые группы

В общем виде под *группой* понимают двух и более лиц, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо оказывает влияние на других лиц и одновременно находится под их влиянием.

Объединение работников в группы позволяет решать ряд задач:

- 1) максимально использовать творческий потенциал;
- 2) привлекать чувство к процессу управления;
- 3) повышать чувство их ответственности в целом;
- 4) повышать квалификацию.

Виды групп: группы руководителей, целевые (рабочие) группы, комитеты.

Группа руководителей состоит из руководителя и его непосредственных подчиненных.

Целевые (рабочие) группы состоят из лиц, работающих вместе над одним заданием.

Комитеты – подразделения организации, которым делегированы полномочия для выполнения какого-либо задания или комплекса заданий. Иногда их называют советами, комиссиями.

Целевые группы, созданные из инженеров и научных работников, отличаются от кружков качества тем, что действуют на основе заранее сформулированной задачи, имеют более сложные цели и всегда носят временный характер. Они могут создаваться на разные сроки: два-три и более лет.

Группы создаются как для проработки отдельных организационных или технических вопросов, так и для решения сложных кардинальных проблем.

На эффективность работы групп влияют такие факторы:

- размер;
- состав;
- групповые номера;
- сплоченность;
- конфликтность;
- статус и функциональная роль членов группы.