https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Л.М. Базавлуцкая

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

учебное пособие



г.Челябинск

2023г.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

УДК 005.95(075.8)

Б 17

Базавлуцкая Л.М. Управление персоналом: учебное пособие // Л.М. Базавлуцкая - Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2023. – 167с.

ISBN 978 -5-93162-502-7

Данное учебное пособие переработано и дополнено теоретической информацией и практическими заданиями. В учебном пособии с научной позиции раскрыты основные проблемы управления персоналом в организациях и учреждениях социальной сферы. В сжатой и доступной форме изложены принципы, методы и стили управления персоналом организаций, основы мотивации поведения персонала и стимулирование трудовой деятельности, а так же, раскрыты основные виды и причины трудовых конфликтов и порядок их рассмотрения.

Данная дисциплина поможет понять сущность природы управленческих процессов, основы организационной структуры, функциональных обязанностей и стиля работы управленческих кадров, основные понятия о планировании и прогнозировании в организационной сфере, как правильно выстраивать отношения с сотрудниками и клиентами, маркетинг, а также разбираться в современной информационной технологии и средствах коммуникации.

Учебное пособие может быть полезно для студентов и педагогов образовательных организаций, а так же специалистам по управлению персоналом, организации производства и менеджменту.

ISBN 978 -5-93162-502-7

Рецензенты:

Абдурахимов Ю.В. профессор, доктор экономических наук, Генеральный директор «Уралмрамор»

Плужникова И.И. доцент, кандидат педагогических наук, доцент кафедры экономики, управления и права Профессионально-педагогического института Южно-Уральского государственного гуманитарно-педагогического университета.

© Л.М. Базавлуцкая, 2023г

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ **3**
ГЛАВА 1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ **5**
1.1. Генезис концепций управления персоналом **8**
1.2. Труд как объект деятельности персонала **16**
1.3. Современные персонал-технологии **21**
1.4. Построения системы управления персоналом **24**
Вопросы для повторенияи практические задания **34**
ГЛАВА 2 ИСПОЛЬЗОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА
2.1. Профессиональная ориентация персонала **38**
2.2. Обучение персонала **40**
2.3. Использование и развитие персонала **46**
Вопросы для повторенияи практические задания **49**
ГЛАВА 3. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА
3.1. Характеристика потребностей человека **53**
3.2. Мотивация и стимулирование профессиональной деятельности **58**
3.3. Карьера и ее развитие **64**
Вопросы для повторенияи практические задания **70**
ГЛАВА 4. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА
4.1. Понятие организационной культуры **75**
4.2. Результаты управления организационной культурой **89**
Вопросы для повторенияи практические задания **94**
ГЛАВА 5. ОРГАНИЗАТОРСКАЯ КУЛЬТУРА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ **95**
Вопросы для повторенияи практические задания
ГЛАВА 6. ТЕХНОЛОГИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА
6.1. Цель и задачи кадрового планирования **104**
6.2. Анализ численности и состава кадров **109**
6.3. Расчет потребности в персонале **120**
6.4. Расчет численности работников **123**
Вопросы для повторенияи практические задания **131**
ВОПРОСОВ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ И ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ **132**
ГЛОССАРИЙ **141**
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК **154**

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

ВВЕДЕНИЕ

Управление персоналом – это сердце менеджмента. Найти капиталы для основания собственного дела непросто, но еще сложнее найти способных руководителей и квалифицированных работников. Сегодня, в распоряжении менеджера результаты десятков, если не сотен тысяч, эмпирических исследований и экспериментов, связанных с мотивацией и поведением людей в организации. Современный менеджер — это философ, инженер, врач и артист в одном лице. Он также ученый и, что весьма важно, глубоко религиозный и обязательно нравственный человек.

Данная дисциплина является одной из профилирующих дисциплин в профессиональной подготовке бакалавра, выбравшего направлением своей деятельности область, связанную с производством практически любого вида продукта. Эффективное функционирование любого производственного объекта связано с определением и реализацией стратегии его функционирования для обеспечения текущего стабильного состояния этого объекта. Изучаемая дисциплина тесно связана с такими областями знаний, как экономика организации, маркетинг персонала, экономическая теория.

Компетенции, сформированные у студентов при изучении дисциплины, должны являться основой при дальнейшем изучении цикла следующих дисциплин: «Персональный менеджмент», «Сравнительный менеджмент», «Управление карьерой». Студентам необходимы навыки написания конспектов лекций, работы с литературными источниками, составления мультимедийных презентаций.

Основной целью изучения данной дисциплины является, получение студентами основ теоретических знаний и практических навыков по формированию и реализации кадровой политики организации, а также формирование знаний и практических навыков по сбору, хранению, обработке, анализу и оценке информации, необходимой для управления деятельностью организации с соблюдением действующего законодательства и нормативных документов

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Задачи дисциплины состоят в обучении студентов и освоении ими знаний по управлению персоналом, а именно, задачами обучения являются:

- изучение персонала как объекта управления;
- исследование принципов и методов управления персоналом;
- рассмотрение сущности мотивации поведения персонала;
- формирование знаний о видах и причинах конфликтов в трудовом коллективе;
- анализ и оценка эффективности управления персоналом.

Изучение данного курса позволит студентам создаст базу для дальнейшего научного исследования и теоретического обоснования важнейших проблем менеджмента, а также применять на практике полученные знания для решения конкретных задач управления.

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

ГЛАВА 1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Сначала было слово

В человеческом обществе для передачи и приема информации широко употребляется *слово*, как наиболее универсальная форма, отражающая суть понятия. Мы мыслим понятиями. Через слово (определенное сочетание звуков) мы воспринимаем суть понятия. Термин «управление» насчитывает более трехсот высоконаучных определений

«Отцы» кибернетики, современной науки об управлении, - Норберт Винер, Росс Эшби, В.М.Глушков и др. – определили, что **суть управления** в социальной среде, в том числе и на производственном предприятии, в технике и живом организме, - **целенаправленная переработка информации.** Это главное откровение, принесенное в мир наукой кибернетикой в середине XX столетия.

Управление – это процесс переработки информации с целью подготовки, принятия и реализации решений, обеспечивающих повышение эффективности работы организации, улучшение качества продукции.

Персона (лат. persona) – 1) особа, личность; 2) важная особа. Таким образом, коренное значение слова подсказывает пути эффективного управления персоналом: принимать каждого сотрудника, как важную особу, личность.

Персонал (лат. personalis - личный) - личный состав учреждения, предприятия; служащие, принадлежащие к одной профессиональной категории.

Управление персоналом – деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает решение концептуальных, стратегических, тактических и оперативных задач, связанных с установлением кадровой политики и целей, с достижением этих целей.

Таким образом, ***управление*** – это та внутренняя движущая сила организации, которая обеспечивает ее продуктивную жизнедеятельность, и реализуется через такие функции, как планирование, организация,

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

координация, мотивация и контроль. Особое внимание сейчас уделяют мотивационной сфере деятельности.

Организация жива людьми. В них и сила, и ее слабость. Означает строение, соединение, а также хорошее, планомерное, продуманное устройство чего-либо. Поэтому термин «организация» принято рассматривать в трех различных смыслах: как объект (явление); как процесс управления; как воздействие или действие (налаживание чего-либо) [2; 6;16].

.

Триединство понятия «организация» показано условно на рисунке 1.

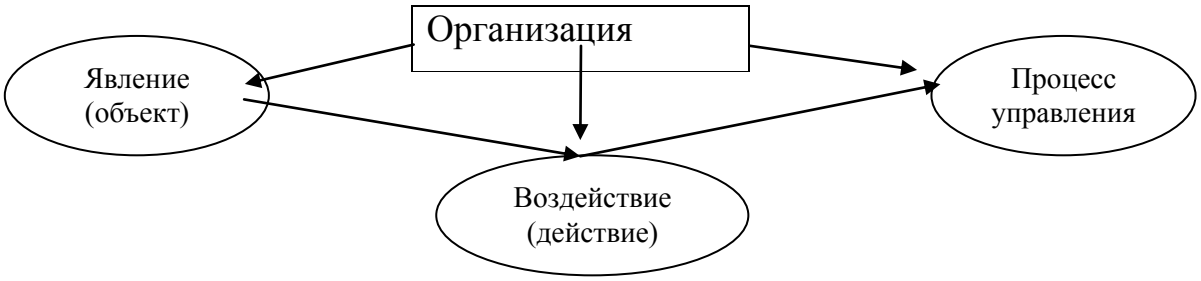

Рис. 1. Триединство термина «организация»

Охарактеризуем кратко все три понятия.

Организация как объект — это искусственное объединение людей, являющееся элементом или частью общественной структуры и выполняющее определенные функции. (предприятия, фирмы, банки, учреждения, добровольные союзы, созданные, например, по профессиональному признаку.)

Организация как процесс — это совокупность мероприятий, обеспечивающих взаимосвязь между элементами системы в процессе ее существования. (распределение функций между членами коллектива, обеспечение взаимодействия между людьми, контроль за исполнением приказов и распоряжений вышестоящих должностных лиц и т.д.). В этом смысле организация представляет собой не что иное, как процесс управления деятельностью людей, т.е. «организовывание».

Организация как воздействие — это упорядочение или налаживание

действия какого-либо объекта. Применительно к материальному объекту это может быть, например, организация системы водоснабжения.

Планирование – деятельность, связанная с разработкой плана.

План – совокупность широких краткосрочных намерений, задуманных с целью восстановить или расширить область деятельности или воспрепятствовать тому, что мешает расширению.

Контроль – деятельность, связанная с проверкой соответствия результатов деятельности сотрудников, намеченным целям.

Мотивация – вид управленческой деятельности, способствующий повышению уровня заинтересованности работников в достижении поставленных целей предприятия.

Координация – вид управленческой деятельности, обеспечивающий согласованность всех звеньев организации путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними (документальные материалы, обсуждение, интервьюирование, технические средства).

Основные направления деятельности, связанные с управлением персоналом:

- формирование системы управления персоналом;
- планирование кадровой работы;
- проведение маркетинга персонала;
- определение потребности организации в персонале;
- определение кадрового потенциала организации;
- обеспечение системы управления персоналом: информационное, техническое, правовое, нормативно-методическое и делопроизводственное;
- оценка деятельности подразделений организации;
- оценка экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом [6;16].

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

1.1. Генезис концепций управления персоналом

В 1900 г. Б. Ф. Гудрик — американский бизнесмен — организовал в своей фирме первое бюро по рекрутингу работников. Именно с этого события, по мнению исследователей, началась специализация в области управления человеческой деятельностью.

Тренды концептуальных основ управления персоналом для различных этапов развития общества XIX–XX вв. отличались большим разнообразием. Прежде всего, эти различия были обусловлены господствующей в обществе управленческой парадигмой относительно роли человека в организации: от восприятия персонала как издержек производства к рассмотрению персонала как ресурса, достояния организации, а затем как средство развития организации. Как следствие генезиса роли человека в организации следует выделить четыре этапа становления концепции управления персоналом в мировой практике: *управление кадрами, управление персоналом, управление человеческими ресурсами и стратегическое управление человеческими ресурсами*.

Формирование и развитие теоретико-методологических и методических основ управления персоналом в разных странах отличается большим разнообразием, обусловленнымиисторическими, национальными, институциональными и организационными различиями. В зависимости от уровня стратегической ориентации и степени децентрализации управления персоналом можно выявить *четыре подхода*.

На предприятиях Италии, Великобритании и Германии чаще всего встречается *механистически-легализованный подход*. Кадровые службы во исполнение распоряжений топ-менеджмента занимаются преимущественно решением оперативных управленческих задач относительно персонала без широкого вовлечения линейных руководителей [2; 72].

Важнейшие кадровые вопросы на предприятиях Голландии и Дании решаются *децентрализовано* линейными руководителями, зачастую в

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

условиях отсутствия единой кадровой стратегии предприятия.

Централизованные кадровые службы на предприятиях во Франции, Испании и Норвегии чаще всего применяют *стратегические подходы* к управлению персоналом.

Кадровая политика на предприятиях Швеции и Швейцарии носит стратегический характер и осуществляется с *максимальной децентрализацией* непосредственно линейными руководителями.

В России управление персоналом стало формироваться в начале 90-х гг. В плановой экономике само понятие «управление персоналом» в управленческой практике отсутствовало.

Управление кадрами. В период плановой экономики система управления каждой организации имела функциональную подсистему управления кадрами.

Управление кадрами в условиях господства тоталитарной идеологии и необходимости подавления инакомыслия наряду с ленинским лозунгом о социализме как постоянном учете контроле породили гигантскую систему контроля над каждым членом общества, включающую сотни анкет, справок-объективок, заявлений, требующихразрешительных резолюций, ежемесячных, ежеквартальных и годовых отчетов, направлявшихся в центр.

Общая профессиональная идеология управления кадрами сводилась к реализации таких важнейших традиционных задач кадровой работы, как сбор, учет, обработка, хранение и предоставление вышестоящим органам информации о каждом работнике организации.

Таким образом, деятельность специалистов по управлению кадрами была косвенно ориентирована на достижение организационных целей, они не несли непосредственной ответственности за разработку и реализацию стратегии организации. Для выполнения такой профессиональной деятельности не предполагалась специальная профессиональная подготовка, достаточно было для специалистов наличия общего среднего образования, а для руководителя — любое

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

профессиональное образование и членство в коммунистической партии.

Управление кадрами — это деятельность по реализации учетно-регистрационных функций и подготовке различного рода отчетности регламентированного и нерегламентированного характера относительно кадрового обеспечения предприятия.

По мере ослабления централизованной системы управления экономикой происходил кризис традиционной системы отношений между человеком и организацией и, соответственно, управление кадрами получает новые стимулы к развитию, а именно:

- наблюдается относительный и абсолютный рост численности работников кадровых служб;

- повышается статус этой профессии;

- кадровая работа становится полноценным, самостоятельным и самодостаточным бизнесом [6; 15; 72].

Управление человеческими ресурсами.

Управление человеческими ресурсами нацелено на использование человеческих знаний, навыков и талантов для достижения организационных целей. Человек — объект подобного управления рассматривается как невозобновляемый ресурс, как элемент социальной организации в единстве трех основных компонентов: трудового потенциала, трудовой функции, социальных отношений.

Цель управления человеческими ресурсами — создание сплоченного эффективно работающего коллектива, способного достичь запланированных бизнес-целей.

Управление человеческими ресурсами позволяет реализовывать следующие *задачи*:

— проектирование формальных систем организации, обеспечивающих эффективное использование знаний, навыков и талантов работников для достижения организационных целей;

- своевременное формирование человеческих ресурсов необходимой

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

численностью и требуемыми компетенциями для достижения бизнес-целей;

— повышение производительности, качества и лояльности персонала и мониторинг этих показателей;

— создание гибкой системы мотивации персонала для формирования успешных команд для реализации проектов, а также соответствующей достижению организационных целей управленческой структуры;

— достижение синергетического эффекта воспроизводства тех созидательных компетенций работника и свойств труда, которые создают для работодателя определенное превосходство над персоналом организаций-конкурентов.

Основные подходы в зависимости от содержания управленческих решений — рационалистический (или традиционный) и гуманистический (или неоплюралистический).

Традиционный подход к управлению человеческими ресурсами опирается на следующую позицию: если организация инвестирует в кадры (совершенствует технологии отбора персонала, систематически организует его обучение и реализует программы карьеры, обеспечивает достойный уровень вознаграждения, качества трудовой жизни), то она вправе требовать от своих работников лояльности и ответственного отношения к работе.

Неоплюралистический подход к управлению человеческими ресурсами ориентирован на достижение отношений взаимной ответственности работодателя и наемных работников: ответственность за созидание конкурентных преимуществ организации берут на себя сами работники, и их вовлеченность в дела организации достигается за счет таких факторов, как эффективная организационная коммуникация, высокая мотивация и гибкое руководство[6; 15; 72].

Управления персоналом.

Управление персоналом — деятельность по формированию, развитию и использованию трудового потенциала организации, необходимого для достижения социально-экономической эффективности бизнес-деятельности.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Цель управления персоналом необходимо рассматривать с позиций двух субъектов управления персоналом — *организации-работодателя* и *наемного работника.*

Цель управления персоналом с позиции организации-работодателя состоит в обеспечении эффективности предприятия (например, прибыльности, стабильности предприятия, его адаптируемости к будущим изменениям ситуации) при минимальных затратах на персонал. Для достижения этой цели необходимо решить двуединую задачу:

во-первых, использовать персонал в соответствии со структурой и стратегией организации;

во-вторых, повышать эффективность трудовой отдачи.

Цель управления персоналом с позиции наемного работника состоит в удовлетворении его потребностей как участника трудового процесса:

монетарных (таких как оплата труда, дополнительные материальные льготы и стимулы),

социально-психологических (сюда относятся межличностное общение, условия труда, социальная безопасность, социально-психологический климат),

а также потребности в самореализации человека в труде (т. е. в творческом характере труда, возможности профессионального роста, должностного продвижения, признании заслуг, адекватной оценке труда).

В зависимости от характера и содержания отношения к работникам необходимо различать *жесткий, мягкий, смешанный подходы* к управлению персоналом.

При *жестком подходе* делается акцент на первоочередность потребностей бизнеса, а наемные работники привлекаются и используются, как того требуют корпоративные планы. Такое управление ориентировано на результат - создание работниками добавленной стоимости. Оно включает целеполагание и организацию бизнес-процессов, систем контроля, отчетности, стимулирования достижения результата, формирование четкой ответственности каждого работника за выполнение поставленных задач

и предоставление ему соответствующих полномочий.

Мягкий подход к управлению персоналом предполагает создание оптимальных условий для раскрытия потенциала наемных работников и усиления их мотивации к достижениям в бизнес-деятельности. Такое управление ориентировано на формирование и развитие поведения на рабочем месте тех работников, которые привержены организации, адаптивны и обладают высоким качеством (навыков, показателей деятельности и т. д.). Оно включает формирование и развитие культуры сотрудничества и достижений, управление знаниями, и, в конечном счете, превращение организации в саморазвивающуюся систему, использующую свои подразделения в качестве лабораторий передового опыта и вовлекающую в процесс принятия решений весь персонал.

При *смешанном подходе* наблюдается комбинированное применение мягкого и жесткого подходов к управлению персоналом.

Предметом управления персоналом выступают взаимоотношения работников с работодателем в процессе труда с точки зрения наиболее полного и эффективного использования их потенциала для функционирования бизнес-систем.

Основные традиции в построении системы управления персоналом: патернализм; эффективная система взаимоотношений; административный контроль; профессионализм; перспективность; стратегичность[6; 15; 72].

Стратегическое управление человеческими ресурсами. *Стратегическое управление человеческими ресурсами* — это целенаправленная деятельность по удовлетворению потребности в квалифицированных, приверженных и высокомотивированных сотрудниках, способных обеспечить устойчивое конкурентное преимущество организации.

Цель стратегического управления человеческими ресурсами состоит в достижении конкурентоспособности организации на рынке труда.

Субъектом этого управления выступает служба управления персоналом (кадровая служба) организации и вовлеченные по роду

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

деятельности высшие линейные и функциональные руководители.

Объектом является корпоративная конкурентоспособность персонала организации, динамика ее развития, структуры и целевые взаимосвязи, политика в отношении персонала, а также технологии и методы управления персоналом, основанные на принципах стратегического управления.

Основные принципы стратегического управления человеческими ресурсами:

- признание персонала главным источником конкурентного преимущества организации;

- наличие общей стратегии управления персоналом, которое вытекает из стратегии бизнеса и создает конкретные (частные) стратегии управления персоналом с учетом происходящих и предстоящих изменений в ее внешней и внутренней среде;

- признание персонала, целей и потребностей работников, приверженность и лояльность к организации ведущими ценностями организации;

- единые для всей организации бизнес-процессы и стандарты деятельности по управлению персоналом[6; 15; 72].

Эффективность стратегического управления человеческими ресурсами следует оценивать по четырем направлениям:

1) корпоративная преданность (т. е. лояльность сотрудников по отношению к организации, личная мотивация и привязанность к своей работе);

2) компетентность (квалификация работников, их профессиональные навыки, подготовка и переподготовка для исполнения работы более высокого уровня);

3) командная согласованность (т. е. и руководство, и сотрудники организации разделяют взгляды на ее цели и работают совместно для их достижения);

4) эффективность бизнес-процессов организации (т. е. человеческие ресурсы должны использоваться таким образом, чтобы их созидательные

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

компетенции и свойства труда создавали для организации-работодателя определенное превосходство над организациями-конкурентами).

Различают *три уровня стратегического управления персоналом*:

1. Стратегический — формулирование политики и общее целеполагание.
2. Управленческий — формирование и распределение ресурсов для выполнения стратегического плана.
3. Операционный — непосредственное повседневное руководство работниками в процессе достижения основных, стратегических целей организации.

Логика стратегического управления человеческими ресурсами признает, что форма, содержание и степень применимости его концепции в разных организациях существенно отличаются друг от друга. Подходы к стратегическому управлению персоналом описаны целым рядом концепций.

Концепция управления формированием высокой степени приверженности нацелена на формирование преданности персонала с тем, чтобы вместо поведения, регулируемого санкциями и внешним давлением на работника, добиться саморегулируемого поведения и установления доверительных отношений в организации. Эта модель включает:

- планирование карьеры, сокращение числа иерархических уровней и разницы в организационном статусе;
- опору на команды в процессе распространения информации (командный брифинг), структурирование работы (командная работа) и решения проблем (кружки качества);
- проектирование должностных инструкций;
- политику добровольного увольнения или сокращения штатов;
- гарантию постоянной занятости;
- различные формы оценки и системы оплаты труда по результатам достижений и участие в прибылях;
- высокую степень вовлеченности персонала в управление качеством[8; 15; 72].

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Концепция управления формированием высоко степени эффективности ориентирована на достижение высоких показателей работы (прибыль, производительность, качество, уровень обслуживания клиента, стабильность и адаптируемость бизнеса к изменяющимся условиям рынка, рост и др.). Концепция управления формированием высокой степени эффективности включает кадровое обеспечение, развитие персонала, управление эффективностью и системы вознаграждения, которые фокусируются на создании конкурентного преимущества персонала для организации-работодателя.

Концепция максимальной вовлеченности способствует, во-первых, формированию отношения к работникам как к партнерам по бизнесу с учетом их интересов; во-вторых, наделение работников правом голоса в разработке управленческих решений. Эта концепция ориентирована на преодоление отчуждения работников от процесса и результатов труда, стимулирование чувства ответственности и профессиональной гордости за свою организацию, переход от управления группами работников к групповой работе.

Концепция развития потенциала человеческих ресурсов основывается на убеждении том, что организация может достичь конкурентного преимущества посредством привлечения и развития необходимых человеческих ресурсов, тем самым быстрее обучить персонал и применить полученные знания для усиления конкурентной позиции. Эта модель сосредоточена на привлечении, развитии и удержании интеллектуального капитала в организации[9; 15; 72].

1.2. Труд как объект деятельности персонала

Основу производства материальных благ, роста личного и национального богатства, развития человеческого капитала составляет трудовая деятельность людей. С широких научных позиций под трудом понимается любая экономическая работа человека, будь то физическая или

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

умственная.

В экономическом значении **процесс труда** — ***это целесообразная деятельность человека, направленная на преобразование природных ресурсов в готовую продукцию или услуги и удовлетворение потребностей людей.*** Процесс труда с ***экономических позиций*** можно представить как способ взаимодействия рабочей силы с предметами труда и средствами производства, обеспечивающий полную занятость имеющихся трудовых и материальных ресурсов, соответствующий объем производства продукции, выполнения работ или услуг, и также справедливое распределение материальных благ.

С ***физиологической стороны*** любой труд представляет собой процесс потребления или расходования рабочей силы, жизненной энергии человека для преобразования предметов труда с помощью средств производства в требуемые товары и материальные ценности. Труд должен быть продуктивным с точки зрения его затрат и результатов. Это касается как работодателя, так и всякого работника, исполнителя — каждый из них должен получать свою долю благ в соответствии с величиной физических и умственных затрат и общих результатов труда.

С ***организационной стороны*** процесс труда требует соединения и координации всех производственных факторов, установления оптимальных пропорций между основными элементами и ресурсами и объединения их в единую систему, именуемую организацией труда и производства. Организация труда должна быть эффективной и гибкой, ориентирующей производителей на запросы потребителей.

С ***управленческих позиций*** процесс труда должен обеспечивать получение запланированных целей или необходимых производственных результатов в условиях нормального функционирования основных структурных элементов трудовой системы[6; 9; 14].

Управление трудом и персоналом — взаимосвязанные между собой задачи, осуществление которых возможно за счет единой управленческой цели на основе использования человеческого потенциала всех участников

трудовой и производственной деятельности на каждом предприятии.

В современных рыночных отношениях все экономические ресурсы подразделяются на ***две*** большие ***категории — материальные и людские*** — и ***четыре*** основных ***вида — земля, труд, капитал и предпринимательские способности.***

Земля или природные ресурсы объединяют все вещественные факторы, которые природа предоставляет людям в виде полезных ископаемых, земельных угодий, лесных массивов, запасов воды, воздуха, тепла и др.

Труд или трудовые ресурсы характеризуют совокупность умственных и физических способностей человека, необходимых для производства материальных благ. Трудовые ресурсы как экономическая категория представляют собой совокупность трудоспособного населения, потенциально готового участвовать в производстве материальных ценностей и оказании услуг на рынке труда, и включают в себя все работоспособное или экономически активное население соответствующего территориального или отраслевого уровня[9; 24;39].

В Российской Федерации в соответствии с действующим законодательством трудоспособный возраст без ограничения пола начинается с 16 лет и завершается в 55 лет для женщин и в 60 лет для мужчин. Для отдельных категорий работников законодательством также предусмотрено уменьшение границы пенсионного возраста (например, на работах с вредными условиями труда и др. — на 5—10 лет).

В отечественной практике принято выделять четыре возрастные группы трудовых ресурсов: молодежь от 16 до 30л., среднего возраста в пределах 31—50л., предпенсионного возраста в пределах 51—63 л. для женщин и 51—65л. для мужчин и пенсионного возраста соответственно свыше 55 и 65л [6; 16; 72].

Механизм управления трудовыми ресурсами или рабочей силой включает их непрерывное движение по трем фазам:

Формирование рабочей силы или трудовых ресурсов включает естественное воспроизводство населения, приобретение самой способности

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

к труду, профессиональное обучение и повышение квалификации работников, восстановление и развитие способностей к труду.

Распределение трудовых ресурсов предусматривает свободным выбор вида и места трудовой деятельности работников, их перемещение по рабочим местам, предприятиям и территориям на основе рыночных законов спроса и предложения.

Использование трудовых ресурсов предполагает обеспечение всех трудоспособных работников соответствующей работой и эффективную занятость на рабочих местах.

Занятость трудовых ресурсов, как гласит Закон РФ «О занятости населения в Российской Федерации», означает деятельность граждан, связанную с удовлетворением личных и общественных потребностей, не противоречащую действующему законодательству и приносящую, как правило, им заработок, и трудовой доход.

В соответствии со ст. 2 «Занятые граждане» Закона РФ «О занятости населения в Российской Федерации» *занятыми считаются следующие категории трудовых ресурсов:*

1) работающие по трудовому договору (контракту), в том числе выполняющие работу за вознаграждение на условиях полного либо неполного рабочего времени, а также имеющие иную оплачиваемую работу, временные виды деятельности;

2) занимающиеся предпринимательской деятельностью;

3) занятые в подсобных промыслах и реализующие продукцию по договорам;

4) выполняющие работы по договорам гражданско-правового характера, в том числе заключенным с индивидуальными предпринимателями, членами производственных кооперативов, а также по авторским договорам;

5) избранные, назначенные или утвержденные на оплачиваемую должность;

6) проходящие военную службу;

7) проходящие очный курс обучения в общеобразовательных и профессиональных учреждениях, включая курсы по направлению службы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

занятости;

8) временно отсутствующие на рабочем месте в связи с нетрудоспособностью, отпуском, переподготовкой, повышением квалификации, приостановкой производства в связи с забастовкой, призывом на военные сборы, исполнением других обязанностей или по иным уважительным причинам;

9) являющиеся учредителями (участниками) организаций, за исключением тех, которые не имеют имущественных прав.

Часть трудовых ресурсов, не имеющая никаких видов занятости, относится к категории *незанятых или безработных*.

Согласно ст. 3 «Порядок и условия признания граждан безработными» Закона РФ «О занятости населения в Российской Федерации» к ним относятся следующие категории трудовых ресурсов:

• трудоспособные граждане, которые не имеют работы и заработка и зарегистрированы в органах службы занятости в целях поиска подходящей работы или ищут работу и готовы приступить к ней;

• не имеющие работу и признанные безработными на основании представленных документов граждане, которым в течение десяти дней органами службы занятости не представлена подходящая работа, соответствующая профессиональной пригодности работника.

Безработными не могут быть признаны те люди, которые не достигли трудоспособного возраста или уже вышли из него, а также отказавшиеся от регистрации, не явившиеся на регистрацию, предоставившие недостоверные сведения об отсутствии работы и некоторые другие категории населения[6; 7;54].

Основные требования к полной занятости наемного работника, которые предполагают соблюдение следующих стандартных положений или типовых правил: работа у одного предпринимателя; работа в производственном помещении работодателя; стандартная нагрузка в течение дня, недели, года.

Полная занятость означает, что все трудоспособное население, включая желающих трудиться лиц пенсионного возраста и сохранивших частичную трудоспособность инвалидов, участвует в общественно полезном труде при

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

соблюдении общественно необходимых пропорций распределения по сферам (общественное производство, учеба, воспитание детей и т.д.) [16; 61].

1.3. Современные персонал-технологии

Управление персоналом — это часть менеджмента, касающаяся наемных работников и их взаимоотношений с работодателем в рамках предприятия, а также деятельность по формированию, развитию и использованию трудового потенциала организации для достижения социально-экономической эффективности бизнес - деятельности. Следовательно, управление персоналом призвано, с одной стороны, объединять и развивать усилия работников предприятия в рамках эффективной организации труда и, с другой — принимая во внимание благосостояние каждого работника и рабочих групп, добиваться, чтобы они наиболее эффективно работали на благо организации.

Достижению цели управления персоналом служат ее персонал-технологии.

Персонал-технологии – это управленческие воздействия субъекта управления с целью осуществления желаемых преобразований внутреннего рынка труда (численности, структуры, компетентности, расходов на персонал), направленных либо непосредственно на работника или на их группу как производственную ячейку, либо на факторы внутренней и внешней среды, в которой протекает процесс труда. Иначе говоря, необходимо в наиболее общем виде различать две группы персонал-технологий — технологии руководства персоналом и технологии кадровой работы (кадрового менеджмента) [6; 15; 72].

Кадровый менеджмент — разнообразная деятельность по кадровому обеспечению процесса достижения бизнес-целей организации. Главная функция работы с кадрами состоит в обеспечении организации оптимальной численностью работников требуемой квалификации и

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

мотивации.

При всем многообразии организаций, которые существуют в современном обществе, и видов деятельности, которыми они заняты, в управлении персоналом реализуются одни и те же обеспечивающие функции, направленные на укомплектованность рабочих мест квалифицированными специалистами вне зависимости от специфики деятельности:

— кадровое обеспечение системы управления персоналом включает в себя совокупность действий, направленных на укомплектованность службы управления персоналом (кадровой службы) квалифицированными специалистами и развитие экономико-управленческой культуры руководителей, знающих и понимающих новые рыночные отношения и умеющих эффективно их использовать;

— информационное обеспечение связано с организационным оформлением массива информации, информационных потоков, технологического процесса переработки информации в сфере управления персоналом;

– нормативно-методическое обеспечение представляет собой систему документов, регламентирующих разработку и реализацию управленческих решений относительно персонала;

– правовое обеспечение – это система установления правовых норм централизованного и локального характера, регулирующих социально-трудовые отношения на различных уровнях управления;

— делопроизводственное обеспечение – это система движения документов, связанных с управлением персонала.

В самом общем смысле *руководство персоналом* — это деятельность по непосредственному повседневному управлению работниками в процессе достижения основных, стратегических целей организации.

Цель руководства персоналом достигается благодаря реализации основных функций управления вне зависимости от специфики

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

деятельности:

- *формирование персонала* – совокупность действий, направленных на укомплектованность рабочих мест квалифицированными, мотивированными и лояльными работниками;

- *использование персонала* - совокупность действий, направленных на создание условий для реализации каждым работником своих потенциальных возможностей (способностей) в процессе трудовой деятельности в соответствии с текущими и перспективными задачами функционирования самого предприятия;

- *оценка персонала* - целенаправленный процесс учета и измерения результатов в виде достигнутого уровня трудового потенциала и эффективности деятельности персонала по сравнению с ожиданиями, отраженными в бизнес-целях;

- *вознаграждение персонала* – способ активизации кадрового потенциала путем создания и развития организационных программ стимулирования эффективности работников, способствующих достижению бизнес-целей;

- *развитие персонала* – целеориентированный процесс преобразования позиции организации на рынке труда путем достижения компромисса между личными потребностями работников в саморазвитии и интересов организации в обновлении кадрового потенциала;

- *увольнение* - это прекращение трудовых отношений между сотрудником организации, прекращающим выполнять свои служебные обязанности и работодателем, перестающим выплачивать работнику денежное вознаграждение[14; 17; 72].

Теория и практика управления персоналом позволила выработать несколько способов достижения согласованности двух групп персонал-технологий - кадрового менеджмента и руководства персоналом. Это совместное обсуждение проблем и выработка общих кадровых решений; четкое разграничение полномочий, прав и обязанностей между

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

линейными, функциональными руководителями и специалистами кадровой службы; обучение взаимопониманию и сотрудничеству посредством ротации, перевода из кадровых служб в линейные руководители, и наоборот.

Итак, *управление персоналом организации* — целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку и реализацию концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации.

1.4 Построение системы управления персоналом

В рыночной экономике эффективность функционирования любого предприятия или фирмы определяется главным образом созданной системой управления персоналом, действенность которой, в свою очередь, зависит от вклада всех работников в достижение единой организационной цели. Всякий менеджер — это прежде всего руководитель, управляющий или просто уполномоченный, заведующий, начальник, организатор. Иначе говоря, менеджеры — это люди, которые обеспечивают выполнение работы за счет других людей. Главная задача менеджера — организовать работу своих сотрудников, обеспечивать руководство не только работой, но и поведением сотрудников. Именно поэтому о работе руководителя можно судить не столько по тому, что они сами делают, сколько по тому, как они побуждают к работе других исполнителей[10; 18; 54].

Менеджер или руководитель в любой организации выполняет несколько важных функций управления: **во-первых**, выступает в качестве организатора, формирующего трудовые отношения сотрудников как внутри своей фирмы, так и за ее пределами (т.е. является руководителем коллектива, его лидером); **во-вторых**, разрабатывает основные цели и задачи стратегического и тактического развития организации и обеспечивает их практическое осуществление (т.е. обеспечивает сбор, преобразование и использование информации, необходимой в деятельности фирмы); **в-третьих,**

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

принимает решения по всем видам работы фирмы, распределения ресурсов, управления персоналом и т.д.

Существует ***классификация работников*** предприятия: административно-управленческая, производственный персонал, инженерно-технические работники и служащие. Все они не имеют четких профессиональных и должностных признаков, в результате чего на отечественных предприятиях одни и те же профессии или должности работников могут быть отнесены как к производственной, так и к управленческой сфере деятельности. Именно поэтому в последние годы все большее распространение получила практика в зависимости от выполняемых функций подразделять персонал предприятия на три основные категории: руководители, специалисты и исполнители.

Руководители, или управляющие (менеджеры), распоряжаются ресурсами предприятия, принимают решения об их использовании, разрабатывают стратегию и тактику развития предприятия, обеспечивают осуществление стратегических планов, текущих задач и основной цели производства. В зависимости от уровня управления все руководители могут быть отнесены **к *высшему, среднему и низовому звену организации.***

К руководителям *высшего звена* или высшим управляющим и большинстве случаев относятся председатель совета директоров, президент или вице-президент фирмы, члены совета директоров и другие категории менеджеров, определяющие общую политику и стратегию развития организации.

В категорию управляющих *среднего звена* включаются директора заводов и фирм, их заместители и другие руководители производственных подразделений и функциональных служб предприятия.

К *низовому звену* управления относятся руководители цехов, производственных участков, начальники отделов, секторов и служб в функциональных органах управления предприятия.

Категория **специалистов** объединяет в своем составе работников

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

научных, проектных, технологических, экономических и других служб предприятия, осуществляющих разработку и освоение новых видов продукции, совершенствование форм и методов организации производства, создание технических и экономических нормативов, выполнение проектных расчетов, сбор и передачу информации и т.п. Специалисты не принимают самостоятельных решений, но обеспечивают своих руководителей и менеджеров различных звеньев управления необходимыми для принятия их решений материалами, расчетами, рекомендациями и другой производственной информацией, без которой невозможно компетентное руководство сложным современным производством. Характеристика состава специалистов будет неполной без учета таких многочисленных категорий, как инженеры, технологи, экономисты и т.д.

Исполнители осуществляют своими силами выполнение основных производственных целей и принятых руководителям решений; они принимают непосредственное участие в реализации всех инновационных проектов предприятия или организации производства товаров и услуг, продажи готовой продукции. К непосредственным исполнителям можно отнести основных и вспомогательных рабочих, к техническим — учетчиков, агентов по продаже, чертежников, делопроизводителей и т.п.

Кроме того, по своим полномочиям руководителей можно подразделить на *линейных и функциональных*. Если орган или звено управления выполняет все обязанности по руководству людьми и производством на участке, в цехе, на предприятии, то руководители считаются линейными. Если возглавляемая отдельным руководителем служба или орган заняты выполнением только одной из функций управления, например планированием производства, организацией труда и заработной платы, контролем и качеством продукции, то такие руководители считаются функциональными.

Если менеджер возглавляет какой-то функциональный орган, то с точки зрения всей системы управления персоналом он считается функциональным руководителем, а для данного отдела — линейным, поскольку в отношении

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

своего управленческого органа он осуществляет весь комплексный набор функций управления[17; 19; 61].

Также следует сказать, что в системе управления персоналом выделяются *субъект управления и объект управления*.

Под субъектом понимается совокупность управленческих органов и руководящего персонала, реализующих на предприятии основные кадровые функции.

Под объектом — основные работники организации, в соответствии с выработанной кадровой политикой осуществляющие различные производственные функции.

Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформулировать *главную цель системы управления персоналом*: обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития. В соответствии с этой целью формируется система управления персоналом организации.

В качестве базы для ее построения используются **принципы,** разработанные наукой и апробированные практикой .

Под принципами управления персоналом следует понимать правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководящий состав организации, руководители и специалисты кадровой службы в процессе управления персоналом. Они отражают требования объективно действующих экономических законов и закономерностей.

Принципы управления персоналом необходимо разделить на общесистемные, присущие всем системам независимо от их типа (табл. 1) и частные принципы системы управления персоналом.

Частные принципы управления персоналом — это правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты подразделений управления при формировании и развитии системы управления персоналом в организации[16; 72].

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Таблица 1. Общесистемные принципы управления персоналом

Название принципа	Описание
Функциональность	Создание системы обусловлено объективной необходимостью, она существует для выполнения определенной функции в среде
Целостность	Изменение любого компонента системы оказывает воздействие на все другие ее компоненты и приводит к изменению системы в целом; и наоборот, любое изменение системы влияет на все компоненты системы
Иерархичность	Система может быть рассмотрена как элемент системы более высокого порядка, а каждый ее элемент, в свою очередь, является системой. Наличие в системе нескольких уровней, подчиненных по нисходящей, со своими зонами ответственности, ресурсами, локальными целями. Иерархичность – функциональная и структурная дифференциация систем
Организованность	Элементы (части) системы имеют связи друг с другом, взаимосвязаны и взаимодействуют определенным образом, организованы в пространстве и времени
Интегративность	Принципиальная несводимость свойств системы к сумме свойств составляющих ее элементов. Обладание системой свойствами, отсутствующими у ее элементов. Верно и обратное - элементы обладают свойствами, не присущими системе
Структурность	Возможность описания системы через установление ее структуры
Взаимозависимость структуры и среды	Система формирует и проявляет свои свойства в процессе взаимодействия со средой, являясь при этом ведущим активным компонентом взаимодействия

Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом:

- Обусловленности функций управления персоналом целями производства (Функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с потребностями и целями производства);

- Первичности функций управления персоналом (Состав подсистем системы управления персоналом, организационная структура, требования к работникам, их численность зависят от содержания, количества и трудоемкости функций управления персоналом);

- Оптимального соотношения управленческих ориентаций (Диктует необходимость опережения ориентации функций управления персоналом на развитие производства по сравнению с функциями, направленными на

обеспечение функционирования производства);

- Экономичности (Предполагает наиболее эффективную и экономичную организацию системы УП, снижение доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции, повышение эффективности производства. В случае увеличения затраты на управление, они должны перекрываться эффектом в производственной системе);

- Прогрессивности (Соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогам);

- Перспективности (При формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития организации);

- Оперативности (Своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения);

- Простоты (Чем проще система управления персоналом, тем надежнее и точнее она работает. Исключается упрощение системы управления персоналом в ущерб производству);

- Иерархичности (В любых вертикальных разрезах системы управления персоналом должно обеспечиваться иерархическое взаимодействие между звеньями управления, принципиальной характеристикой которого является несимметричная передача информации «вниз» (дезагрегирование, детализация) и «вверх» (агрегирование) по системе управления);

- Согласованности (Взаимодействия между иерархическими звеньями по вертикали, и по горизонтали должны быть согласованы с основными целями организации и синхронизированы во времени);

- Устойчивости (Для обеспечения устойчивого функционирования системы управления персоналом необходимо предусматривать специальные «локальные регуляторы», которые при отклонении от заданной цели организации ставят работника или подразделение в невыгодное положение и побуждают их к регулированию системы управления персоналом);

- Комфортности (Система управления персоналом должна обеспечивать

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

максимум удобств для творческих процессов обоснования, выработки, принятия и реализации решений человеком) [16; 72].

Принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом:

- Концентрации (Рассматривается в двух направлениях: (1) концентрация усилий работников на решение основных задач. (2) концентрация однородных функций в одном подразделении системы управления персоналом, что устраняет дублирование.);

- Специализации (Разделение труда в системе управления персоналом);

- Параллельности (Предполагает одновременное выполнение отдельных управленческих решений, повышает оперативность управления персоналом);

- Адаптивности (гибкости),(Означает приспосабливаемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы);

- Непрерывности (Отсутствие перерывов в работе работников или подразделений, уменьшение времени пролеживания документов, простоев технических средств управления и т.п.);

- Ритмичности (Выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени и регулярность повторения функций управления персоналом).

Все принципы построения системы управления персоналом реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом организации[28; 54; 68].

Методы и стили управления персоналом.

Семь раз отмерь, один раз отрежь

Методами управления персоналом называют способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе производства. Все методы можно разделить на три группы: *административные, экономические и социально-психологические*. Все виды методов органично связаны между собой.

Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации и т.п. Эти методы отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению.

Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определенном уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления.

Административные методы базируются на власти, дисциплине и взысканиях и известны в истории как "метод кнута"[6; 16; 29; 72].

Экономические и социально-психологические методы носят косвенный характер управленческого воздействия. Нельзя рассчитывать на автоматическое действие этих методов, достаточно трудно определить силу их воздействия и конечный эффект. С помощью экономических методов осуществляется материальное стимулирование коллективов и отдельных работников. Эти методы основаны на использовании экономического механизма.

Экономические методы основываются на правильном использовании экономических законов производства и по способам воздействия известны как "метод пряника".

Социально-психологические методы управления в свою очередь основаны на использовании социального механизма (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т.п.) и индивидуального подхода (потребности личности).

Социологические методы базируются на способах мотивации общественного воздействия на людей через "мнение коллектива". Психологические методы основываются на знании психологии человека, его душевного внутреннего мира и известны как "метод убеждения".

В повседневной практической деятельности методы и стили управления персоналом взаимозависимы и взаимосвязаны.

Стиль управления характеризуется как общими признаками, свойственными всем руководителям и обязательными для них в соответствии с требованиями основных принципов управления, так и специфическими, личными характеристиками, присущими только конкретному руководителю[14; 16; 62; 72].

Стиль управления — это набор методов и способов действия, к которым наиболее склонен тот или иной руководитель в зависимости от его характера, знаний, опыта, уровня квалификации и др.

В отечественной экономической литературе стиль руководства принято группировать по различным признакам. Индивидуальный стиль управления проистекает из разных соотношений в реализации таких качеств руководителя, как экономические, организаторские, морально-этические, педагогические и профессиональные способности. Особенности стиля каждого руководителя формируются в зависимости от того, какой из пяти названных компонентов доминирует в его личности. В наиболее распространенной классификации выделяются три основных стиля управления: *демократический, авторитарный и либеральный***.**

Демократический или коллегиальный стиль руководства предполагает предоставление персоналу определенной степени самостоятельности, соразмерной профессиональной квалификации и выполняемым функциям, принимаемой на себя ответственности и исполнительской дисциплины. Руководитель демократического стиля ориентируется на возможности своих работников, на их стремление к творческой деятельности, осуществляет подготовку и принятие решений при активном участии персонала, создает необходимые условия для своевременного выполнения работы, обеспечивает справедливую оценку результатов труда каждого работника, материальное и моральное стимулирование продуктивного труда.

Авторитарный или административный стиль управления характеризуется чрезмерной централизацией власти руководителя, его приверженностью к единоначалию и самостоятельным решениям большинства

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

управленческих проблем. На практике такой стиль в ярко выраженной форме встречается довольно редко. Иногда автократом в глазах неорганизованных работников может предстать и простой руководитель, действующий по четкому плану и реализующий его вопреки всяким препятствиям. В условиях свободных рыночных отношений чисто административный стиль управления становится мало приемлемым, однако в краткосрочном периоде с некоторой степенью эффективности может применяться.

Либеральный стиль управления отличается отсутствием собственной инициативы у руководителя и нежеланием принимать на себя ответственность за те или иные управленческие решения, особенно связанные с определенным риском. Руководитель либерального типа чрезмерно осторожен и непоследователен в своих повседневных действиях. Во взаимоотношениях с персоналом такой руководитель отменно вежлив, готов постоянно выслушивать любые критические замечания, но не склонен их выполнять. Он недостаточно требователен и делает все возможное, чтобы понравиться всем работникам. В конечном счете руководитель либерального стиля перестает проявлять всякие организаторские способности, что может привести как к ослаблению трудовой дисциплины, так и к снижению результативности всей производственной деятельности[11; 16; 18].

Такова общая характеристика трех основных стилей управления. Однако в реальной управленческой практике каждый современный руководитель-менеджер должен уметь использовать тот стиль, который является наиболее эффективным для данной производственной ситуации. Иными словами, в управлении персоналом необходим гибкий стиль руководства.

Все руководители могут и должны быть очень разными, но при этом каждый из них обязан быть честным и порядочным, хорошо знать свое дело, и тогда из сочетания этих свойств может родиться свой собственный, присущий только ему стиль. Свой стиль руководства приходит к менеджеру с опытом,

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

он определяется теоретическими знаниями, профессиональными навыками, приобретенной интуицией.

Вопросы для повторения

1. Что представляет собой труд человека? С какой целью он осуществляется на предприятии?
2. Как характеризуется труд с экономических позиций?
3. Как можно представить труд с физиологической стороны?
4. Какие экономические ресурсы необходимы в любом виде трудовой деятельности? Что представляют собой трудовые ресурсы?
5. Какие основные функции выполняет на производстве специалист по управлению персоналом? В чем состоят основные управленческие функции?
6. Назовите основные функции управления персоналом в организации.
7. В чем преимущество системы управления персоналом?
8. Какие принципы построения системы управления персоналом Вам известны?
9. В чем заключается суть принципов, определяющих направления развития системы управления персоналом?
11. Назовите основные направления деятельности по управлению персоналом.
12. В чем заключается суть методов управления персоналом? Как они взаимосвязаны?
13. Назовите и охарактеризуйте административные методы управления персоналом.
14. Назовите и охарактеризуйте экономические методы управления персоналом.
15. Раскройте содержание социально-психологических методов управления персоналом.
16. Назовите основные стили управления персоналом?

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Практические задания

1. Выберите пять принципов построения системы управления персоналом.

2. Оцените полезность реализации каждого из принципов построения системы управления персоналом. Рассмотрите ее по отношению к величине прибыли, себестоимости, к качеству изделия.

2. Составьте обобщенную таблицу методов и стилей управления персоналом.

ПРОВЕРОЧНЫЙ ТЕСТ

1. Подберите к каждому термину соответствующее ему определение:

А - ОРГАНИЗАЦИЯ – это …

Б - ПЛАНИРОВАНИЕ – это …

В - КОНТРОЛЬ – это …

Г - МОТИВАЦИЯ – это …

Д - КООРДИНАЦИЯ – это …

1. вид управленческой деятельности, целью которой является разработка и реализация

приемов, способствующих повышению уровня заинтересованности работников в осуществлении планов предприятия;

2. деятельность, связанная с разработкой плана, т.е. совокупности широких

краткосрочных намерений, задуманных с целью восстановить или расширить область деятельности или воспрепятствовать тому, что мешает расширению;

3. деятельность, связанная с проверкой соответствия результатов деятельности

сотрудников, намеченным целям;

4. управленческая деятельность, связанная с реализацией плана через систему

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

структурных единиц, имеющих общую цель и согласованные линии связи;

5. вид управленческой деятельности, обеспечивающей согласованность всех звеньев

организации путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними

(документальные материалы, обсуждение, интервьюирование, технические средства).

2. Укажите состав структуры деятельности:

1. цель, способ, результат;

2. цель, мотив результат, способ;

3. цель, способ.

3. Подберите правильную характеристику к каждому из терминов:

1. ПОВЕДЕНИЕ:

2. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ:

3. ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ:

4. СЛУЖЕНИЕ:

А - «делаю так, потому что просто не могу так не делать».

Б -«делаю так, потому что вижу в этом выходящий за рамки очевидной обыденности, особый

смысл».

В - «делаю так, потому что хочу сделать ЭТО».

Г - «делаю так, ибо считаю, что так делать обязан, так надо».

4. К экономическим методам управления персоналом следует отнести:

А – материальное стимулирование;

Б - экономические нормы и нормативы;

В – участие работников в управлении;

Г – установление госзаказов.

5. К административным методам управления персоналом следует отнести:

А – издание приказов и распоряжений;

Б - установление экономических норм и нормативов;

В – участие работников в управлении;

Г – установление госзаказов.

6. К социально-психологическим методам управления персоналом следует отнести:

А – моральное стимулирование;

Б – развитие инициативы и ответственности;

В – участие работников в управлении;

Г – разработка должностных инструкций

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

ГЛАВА 2. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

2.1. Профессиональная ориентация персонала

Профессиональная ориентация — это комплекс взаимосвязанных экономических, социальных, медицинских, психологических и педагогических мероприятий, направленных на формирование профессионального призвания, выявление способностей, интересов, пригодности и других факторов, влияющих на выбор профессии или на смену рода деятельности.

Работа по профориентации имеет своей целью оказание помощи молодым людям (в основном учащимся общеобразовательных школ) и людям, ищущим работу, в выборе профессии, специальности, места работы или учебы с учетом склонностей и интересов людей, их психофизиологических особенностей, а также с учетом складывающейся конъюнктуры на рынке труда.

Указанная выше общая цель включает ряд задач, носящих более конкретный характер. К ним можно отнести:

- информирование заинтересованных лиц для облегчения выбора вида профессиональной деятельности;

- создание условий для развития профессионально значимых способностей будущих работников;

- определение соответствия психофизиологических и социально-психологических качеств обратившихся за консультацией профессиональным требованиям избранного ими вида трудовой деятельности.

Основными формами профориентационной работы являются:

• профессиональное просвещение, воспитание осознанной потребности в труде;

• профессиональная информация;

• профессиональная консультация.

Профессиональное просвещение — это начальная профессиональная подготовка школьников, осуществляемая через уроки труда, организацию

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

кружков, специальных уроков по основам различной профессиональной деятельности и т.п.

Профессиональная информация — система мер по ознакомлению учащихся и ищущих работу с ситуацией в области спроса и предложения на рынке труда, а также, перспективы развития видов деятельности, условия и оплата труда.

Профессиональная консультация — это оказание помощи заинтересованным людям в выборе профессии и места работы путем изучения личности обратившегося за консультацией человека с целью выявления состояния его здоровья, направленности и структуры способностей, интересов и других факторов, влияющих на выбор профессии или направление переобучения.

Качественный уровень профессионально ориентационной работы — одно из условий успешности трудовой адаптации работников. Профориентация, в том числе профинформация и профконсультирование, позволяет формировать взаимосвязи работников и организаций еще на стадиях, предшествующих непосредственной адаптации. Проведение различных форм профориентации помогает обеспечить наибольшую сопряженность требований профессии и свойств личности.

Профориентационная работа направлена еще на одно условие успешности будущей трудовой адаптации работников. Это престиж и привлекательность профессий и специальностей в обществе, в различных социальных группах, для отдельного человека.

Престиж характеризует оценку какого-либо вида деятельности в соответствии с принятой в обществе шкалой ценностей.

Привлекательность определяет желательность приобретения профессии или специальности тем или иным потенциальным работником.

Чем выше престиж и привлекательность профессии, тем сильнее стремление работника в ней закрепиться. При этом следует учитывать, что престиж и привлекательность работы могут быть связаны с авторитетом и популярностью конкретной организации. Она способна формировать свой положительный образ в глазах потенциальных сотрудников в процессе

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

профориентационной работы[18; 61;71].

2.2. Обучение персонала

Получить высокие результаты в управлении организацией можно только в том случае, если люди, которыми вы руководите, обладают знаниями, умениями и соответствующим настроем, необходимым для того, чтобы их усилия были эффективными и результативными.

Когда подходящие люди приняты на работу, обучение становится основным фактором, обеспечивающим развитие их умений, навыков и установок, необходимых для их эффективной работы.

Линейный менеджер совместно со специалистом по обучению обязан:

- определить соответствующие требования;
- обеспечить необходимую организацию процесса обучения;
- обеспечить контроль его эффективности.

Для организации процесса обучения специалисты используют так называемую модель обучения. Это циклическая модель, ее цикл похож на циклы, существующие в других видах проектных работ. С небольшими модификациями она может применяться в качестве основы для работы как специалистами по обучению, так и линейными менеджерами.

Потребности организации в обучении персонала должны быть проанализированы специалистом по кадрам или отделом обучения в соответствии с общими производственными целями и политикой организации в планировании рабочей силы. При этом определяется необходимость обучения конкретных групп работников по всем подразделениям после консультаций с линейными менеджерами. Эта работа должна также включать в себя анализ ожидаемого эффекта от воздействия обучения на выполнение организацией производственных задач.

Полезно систематически рассматривать ряд вопросов, на которые целесообразно ответить для выявления потребности в обучении коллектива отдела или подразделения:

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- выполняются ли основные показатели отдела (уровень брака и отходов, количество жалоб покупателей или клиентов; уровень пропусков по причинам несчастных случаев и болезни; текучесть кадров);

- обладают ли сотрудники навыками, позволяющими им замещать отсутствующих коллег;

- являются ли аналогичные показатели более высокими в других отделах, занимающихся сходной деятельностью?

Очень полезно в процессе определения потребностей в обучении проанализировать критические случаи в работе отдела. Наиболее детальный анализ потребностей в обучении происходит на уровне самой работы. Основное требование здесь — определить все функции и действия, которые осуществляют сотрудники в процессе реального выполнения конкретной работы.

Должностная инструкция, детально расширенная для организации обучения, может служить полезным материалом для выделения и описания знаний, навыков и установок, необходимых для выполнения каждого из составляющих задачу действия на требуемом уровне.

Уровни определения потребностей в обучении, рассмотренные выше, составляют основу систематической модели обучения. Кроме того, важно учитывать, что люди хотят, что им необходимо для личного развития[16; 71].

Кадровая политика предприятия, в частности политика в области образования, оказывает особенно сильное влияние на размер средств, выделяемых на обучение, а также на выбор методов и видов обучения, которые будут финансироваться. Один из способов убедить руководство увеличивать ресурсы на обучение состоит в том, чтобы относиться к обучению как к вложению капиталов, а не как к невозвратимым затратам. Такой подход характеризуется понятием «человеческий капитал». Он был разработан Г.С. Беккером, специалистом по трудовым ресурсам.

В соответствии с этим подходом обучение оценивается таким же образом, как и любой другой инвестиционный проект.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Руководствуясь таким подходом, работодатели уже с большей вероятностью будут организовывать обучение и следить за тем, чтобы получить максимально возможную прибыль от вложения средств в этот процесс. Руководители должны проявлять большую заинтересованность в решении таких вопросов, как возмещение затрат на обучение, снижение издержек, связанных с текучестью рабочей силы, подбор кадров и оценка наличия у персонала необходимых навыков и знаний.

Цели обучения образуют основу для создания детальной учебной программы, само содержание которой зависит от количества и вида учебных целей. Выяснение целей обучения дает возможность ответить на следующие вопросы:

- Когда и в течение какого периода проводится обучение?

- Каков наиболее подходящий метод обучения?

- Кто может предложить наиболее оптимальное содержание курсов и, таким образом, обеспечить обучение?

- Где его лучше проводить?

При этом не следует забывать о личностных характеристиках сотрудника, которого предполагается обучать.

Методы обучения и их выбор.

Если основываться на принятой в мировой практике классификации методов обучения, то все их следует разделить на:

а) методы обучения, применяемые входе выполнения работы,

б) методы обучения вне рабочего места (должностных обязанностей),

в) методы, которые в равной степени подходят для любого из этих двух вариантов.

Обучение на рабочем месте характеризуется непосредственным взаимодействием с обычной работой в обычной рабочей ситуации. Обучение в стенах организации может предусматривать приглашение внешнего преподавателя для удовлетворения конкретных потребностей в обучении сотрудников Вашей организации и в стенах Вашей организации.

Обучение вне работы включает все виды обучения за пределами самой работы. Такое обучение проводится внешними учебными структурами и, как правило, вне стен организации[16; 71].

Каждый метод имеет свои преимущества и недостатки. И главным критерием при выборе того или иного метода является его эффективность для достижения целей обучения каждого конкретного работника.

Методы обучения

Обучение на рабочем месте:

- «Копирование» - работник прикрепляется к специалисту, учится, копируя действия этого человека. (В старину это называли «отдать в подмастерье»).

- Наставничество - занятия менеджера со своим персоналом в ходе ежедневной работы.

- Делегирование – передача сотрудникам четко очерченной области задач с полномочиями принятия решения по оговоренному кругу вопросов. При этом менеджер обучает подчиненных в ходе выполнения работы.

- Метод усложняющих заданий - специальная программа рабочих действий, выстроенная по степени их важности, расширения объема задания и повышения сложности. Заключительная ступень - самостоятельное выполнение задания.

- Ротация - работник переводится на новую работу или должность для получения дополнительной профессиональной квалификации и расширения опыта. Обычно на срок от нескольких дней до нескольких месяцев.

- Использование учебных методик, инструкций (например: как работать с конкретной машиной и т.п.).

Обучение вне рабочего места:

- Деловые игры - коллективная игра (обычно с компьютером), включающая разбор учебного примера, в ходе которого участники игры получают роли в игровой деловой ситуации и рассматривают последствия принятых решений.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- Учебные ситуации - реальная или выдуманная управленческая ситуация с вопросами для анализа. При этом устраняются жесткие рамки времени, которые сковывают мысль в производственной обстановке.

- Моделирование – воспроизведение реальных условий работы (например, использование тренажеров, макетов и др.).

- Тренинг сензитивности - участие в группе с целью повышения человеческой восприимчивости и улучшения умений взаимодействовать с другими. Проводится в присутствии психолога.

- Ролевые игры (моделирование ролевого поведения) - работник ставит себя на чье-то место с целью получения практического опыта (обычно в межличностном общении) и получает подтверждение правильности своего поведения (обычно через фильмы).

Большинство перечисленных выше методов могут быть скомбинированы между собой. К сочетанию этих двух групп методов можно отнести брифинги, программируемое обучение, лекции, обучение с помощью компьютера, практические занятия, дистанционное обучение и т.п.

Далее перечислены основные преимущества и недостатки способов предоставления обучения. Большая часть из них подтверждается опытом многих организаций.

Преимущества и недостатки методов обучения

Условные обозначения: + преимущества; - недостатки

Обучение на рабочем месте:

+ Содержание курсов и время их проведения могут быть приспособлены к потребностям организации

- Участники встречаются только с работниками этой же организации

+/- Участники могут быть отозваны простым уведомлением в связи с производственной необходимостью.

+ Могут использоваться реальное технологическое оборудование, имеющееся в организации, а также методы выполнения работ.

- Участники могут чаще отрываться от обучения простым уведомлением.

+ Может быть экономически выгодным, если имеются достаточное количество работников с одинаковыми потребностями в обучении, необходимые средства, преподаватели, которые смогут провести обучение на предприятии

- Участники могут неохотно обсуждать некоторые вопросы открыто и честно в среде своих коллег, в присутствии руководителя

+ Переходить от обучения на учебных примерах к выполнению реальной работы легче, если учебный материал непосредственно связан с работой

Обучение вне рабочего места:

- Вряд ли точно соответствует потребностям организации. Доступность и частота обычно установлены внешней организацией

+ Участники могут обмениваться информацией, де литься проблемами и опытом их решения с работниками других организаций

+/-Участники не могут быть отозваны простым уведомлением о том, что им необходимо решить возникшие на работе проблемы

+ Может использоваться дорогостоящее учебное оборудование, недоступное в стенах организации

- Если участники были отозваны с курсов, оплата может быть и не возвращена

+ Может быть более экономически выгодным, если вы имеете небольшое количество работников с одинаковыми потребностями в обучении.

+ Квалифицированный обучающий персонал может быть доступен вне стен организации, а не внутри организации

+ В сравнительно безопасной нейтральной обстановке участники могут более охотно обсуждать какие-то вопросы

- Могут возникнуть проблемы при переходе от обучения (на примере учебных ситуаций) к выполнению реальной работы

Оценка результатов обучения

При проверке результатов обучения необходимо убедиться, что каждому, прошедшему курс обучения, созданы условия для применения полученных

знаний при выполнении повседневных обязанностей[14; 16; 71; 72].

Может случиться, что, возвратившись на свое рабочее место, полный энтузиазма, он не встретит поддержки и не сможет воспользоваться обратной связью. Через какое-то время социальная среда заставит его вернуться к тому, как он действовал раньше. Таким образом, теряется все ценное, что дало обучение, а в худшем случае отвергаются все мотивирующие факторы в потребности обучения.

Полная оценка обучения должна помочь ответить на вопросы, связанные с расчетом эффективности затраченных средств на обучение.

2.3. Использование и развитие персонала

Использование персонала – управленческая деятельность по разработке и реализации комплекса мероприятий, направленных на обеспечение условий эффективной реализации трудового и творческого потенциала работников.

Использование персонала должно отвечать целям организации, не ущемлять интересы личности и обеспечивать строгое соблюдение законодательства о труде в процессе этой работы.

Основные принципы рационального использования персонала:

- обеспечение рациональной занятости работников;

- обеспечение стабильной и равномерной загрузки работников в течение рабочего периода (дня, недели, месяца, года);

- обеспечение соответствия трудового потенциала работника, его квалификации, психофизиологических данных требованиям должностного поста;

- обеспечение разнообразия выполняемых работ;

- обеспечение максимальной возможности выполнения на рабочем месте разнообразных операций, осуществление которых включало бы в работу различные группы мышц и обеспечивало чередование нагрузок на различные части тела и органы чувств человека.

Направления рационального использования персонала:

1. Достижение количественной и качественной сбалансированности рабочих мест и работников за счет:

• целесообразной расстановки работников

• усиление внутриорганизационной мобильности, предполагающей трудовые перемещения, перераспределение, ротацию работников.

2. Распространение гибких форм занятости

• количественная гибкость означает изменение числа работников или продолжительности рабочего времени в соответствии с уровнем спроса на труд (частичная, временная занятость; надомничество …)

• функциональная гибкость означает способность организации вносить те или иные изменения в характер использования работников, в содержание их трудовой деятельности (расширение функций, смена и совмещение профессий …)

• гибкий режим работы

• изменение сферы организации труда (ротация, обогащение труда, делегирование ответственности …).

3.Уточнение и конкретизация границ использования персонала с учетом текущих и будущих потребностей организации.

4. Выявление трудового и творческого потенциала работников; обеспечение условий, способствующих его более полной реализации:

• Анкетный метод

• Аппаратурный метод

• Тестовый метод

• Профессиограмма

5.Дифференцированный подход к включению в систему занятости работников с различным уровнем трудоспособности на различных стадиях жизненного цикла: обучения, воспитания женщинами детей, предпенсионного и пенсионного возраста

Профессиограмма — это описание особенностей определенной профессии, раскрывающее содержание профессионального труда, а также

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

психофизиологические требования, которые она предъявляет к человеку.

На основании сравнения индивидуальных особенностей работника с нормативами профессиограммы можно сделать вывод о его соответствии и профессиональной пригодности к данному виду труда[9; 24;39].

Для определения потенциала сотрудника необходимо выделить все его обобщенные характеристики, влияющие прямо или косвенно на эффективность труда, оценить их значение и приоритетность.

Оценка реального трудового потенциала работника позволяет дифференцированно подходить к проблеме включения в систему занятости работников с различным уровнем трудоспособности на различных этапах их жизненного цикла.

Работники с пониженным уровнем трудоспособности (а среди них — лица пенсионного и предпенсионного возраста, инвалиды, женщины, имеющие малолетних детей, учащаяся молодежь) рассматриваются как существенный дополнительный источник рабочей силы в условиях напряженности с балансом трудовых ресурсов в современном обществе.

Кроме того, необходимость использования данных категорий работников обусловлена объективным противоречием между реальным физическим и духовным потенциалом человека, с одной стороны, и его возрастом — с другой. Такое противоречие существует, например, между юридическим актом о возрастных границах выхода на пенсию в 60 лет для мужчин и в 55 лет для женщин и их физическими и духовными возможностями. В связи с этим необходим дифференцированный подход к факту обязательного выхода на пенсию тех или иных работников, основанный на учете их трудового потенциала, желания, а также нужд производства. Критерием здесь должны быть не субъективные оценки, а общественные и личные интересы.

Благодаря такому подходу организация сможет получить дополнительные ресурсы труда, эффективно использовать существенную часть своего трудового потенциала.

Центральной проблемой при использовании названных категорий

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

работников является правильный подбор для них рабочих мест, которые соответствовали бы, с одной стороны, их способностям, умениям, навыкам, профессиональному опыту, с другой — состоянию здоровья и уровню работоспособности[8; 21; 53].

В зависимости от возможностей конкретного работника, нуждающегося в льготном режиме работ, существует четыре варианта решения проблемы его использования:

1. изменение рабочего задания;
2. изменение условий труда;
3. изменение режимов труда и отдыха;
4. предоставление принципиально иной работы.

Правильность принятого решения во многом зависит от четкого представления о том, каким должен быть льготный режим работы. Например, если человеку противопоказано находиться в условиях загазованности, он должен выполнять работу (определенной тяжести и сложности) на свежем воздухе. То есть требуется найти оптимальный вариант согласования между рабочим заданием, условиями труда, режимом труда.

При этом речь идет не о пониженных требованиях на рабочем месте, а о соответствии работника нормальным требованиям, которые учитывали бы объективные данные работника и в целом способствовали сохранению его работоспособности. Только в таком случае работник принесет ощутимую пользу и организации, и себе.

Вопросы для повторения

1. С какой целью необходимо организациям заниматься развитием собственных сотрудников?
2. Назовите основные элементы модели должностного поста.
3. Назовите методы профессионального обучения.
4. Какие основные этапа включает процесс планирования обучения?
5. Каких целей призвана достичь профориентационная работа?

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

5. Какие элементы включает модель систематического обучения?

6. От чего зависит успех программы профессионального обучения?

7. Как оценить эффективность программы профессионального обучения?

8. Как можно мотивировать работников принять участие в программе профессионального обучения?

Практические задания

1. Спланируйте последовательность своих действий в соответствии с моделью систематического обучения.

2. Разработайте профессиограмму и модель должностного поста, который привлекателен для Вас.

ПРОВЕРОЧНЫЙ ТЕСТ

1. Подберите к термину соответствующее ему определение:

Профессиональная ориентация — это …

1) комплекс взаимосвязанных экономических, социальных, медицинских, психологических и педагогических мероприятий, направленных на формирование профессионального призвания, выявление способностей, интересов, пригодности и других факторов, влияющих на выбор профессии или на смену рода деятельности.

2) комплекс взаимосвязанных педагогических, экономических, социальных, медицинских, психологических мероприятий, направленных на формирование профессионального призвания в процессе профессиональной начальной подготовки школьников, осуществляемой через уроки труда, организацию кружков, специальных уроков по основам различной профессиональной деятельности и т.п.

3) система мер по ознакомлению учащихся и ищущих работу с ситуацией в области спроса и предложения на рынке труда, перспективами развития видов деятельности, с характером работы по основным профессиям и специальностям, условиями и оплатой труда, профессиональными учебными заведениями и центрами подготовки персонала, а также с другими вопросами получения профессии и обеспечения занятости.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

2. Подберите к термину соответствующее ему определение:

Профессиограмма - это …

1) описание особенностей определенной профессии, раскрывающее содержание профессионального труда, а также психофизиологические требования, которые она предъявляет к человеку;

2) документ, удостоверяющий соответствие индивидуальных особенностей работника нормативным требованиям должностного поста.

3. Какие основные разделы входят в структуру профессиограммы?

А - общие сведения о профессии;

Б - характеристика процесса труда;

В - санитарно-гигиенические условия труда;

Г - психофизиологические требования профессии к работнику;

Д - перечень необходимых знаний, умений и навыков;

Е - требования к подготовке и повышению квалификации кадров.

4. Подберите к термину соответствующее ему определение:

Использование персонала – это …

1. А – управленческая деятельность по разработке и реализации комплекса мероприятий, направленных на обеспечение условий повышения трудового и творческого потенциала работников;

2. Б – управленческая деятельность по разработке и реализации комплекса мероприятий, направленных на обеспечение условий эффективной реализации трудового и творческого потенциала работников.

5. Какие основные требования следует учитывать при использовании персонала?

1) Использование персонала должно отвечать целям организации.

2) Использование персонала не должно ущемлять интересы личности.

3) Использование персонала должно отвечать его потребностям и целям.

4) Использование персонала должно обеспечивать строгое соблюдение законодательства о труде в процессе этой работы.

6. Определите основные принципы рационального использования

персонала:

1) обеспечение рациональной занятости работников;

2) обеспечение стабильной и равномерной загрузки работников в течение рабочего периода (дня, недели, месяца, года);

3) обеспечение соответствия трудового потенциала работника, его квалификации, психофизиологических данных требованиям должностного поста;

4) обеспечение разнообразия выполняемых работ;

5) обеспечение максимальной возможности выполнения на рабочем месте разнообразных операций, осуществление которых включало бы в работу различные группы мышц и обеспечивало чередование нагрузок на различные части тела и органы чувств человека.

7. Установите правильную последовательность элементов в модели систематического обучения персонала.

1) определение потребностей в обучении;

2) распределение ресурсов;

3) мониторинг обучения;

4) определение целей обучения;

5) составление плана обучения;

6) составление учебной программы;

7) реализация учебной программы;

8) оценка результатов и процесса обучения.

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

ГЛАВА 3. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА

3.1. Характеристика потребностей человека

Необходимость удовлетворения человеческих нужд или потребностей является важнейшей социально-экономической задаче в рыночных отношениях. На рынке под нуждой принято понимать чувство ощущаемой человеком нехватки чего-либо: товара, услуги, блага. Нужды людей многообразны и сложны. К ним следует отнести основные физиологические нужды человека в пище, одежде, тепле и безопасности, а также социальные нужды в духовной близости, влиянии и привлекательности и, кроме того личные нужды в знаниях, самовыражении и др. Указанные нужды не создаются усилиями людей, а являются исходными составляющими природы человека. Как правило, нужда переходит в потребность людей.

Современная экономическая теория позволяет классифицировать все человеческие потребности как первичные и вторичные. Первичные потребности по своей природе являются физиологическими и, как правило, врожденными, вторичные потребности по своему происхождению можно считать психологическими. Первичные потребности заложены в человеке генетически, вторичные появляются с опытом. Вторичные потребности людей различаются в большей степени, чем первичные. Потребности, как и мотивы поведения человека, невозможно непосредственно наблюдать или измерять, об их существовании можно судить лишь по поведению людей. Как установили психологи, потребности человека служат основным мотивом к определенным его действиям: как позитивным, так и негативным[14; 16; 71; 72].

Механизм взаимодействия между потребностями человека и мотивами его поведенческой деятельности был раскрыт американским психологом А. Маслоу, разработавшим так называемую иерархию потребностей, согласно которой все потребности людей можно разделить на пять основных категорий.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

1. Физиологические потребности являются необходимыми для выживания человека и включают потребности в пище, воде, жилье, одежде, отдыхе и многие другие естественные потребности людей.

2. Потребности в безопасности и уверенности в будущем определяются необходимостью защиты людей от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира, сохранения их здоровья и стабильного уровня жизни и, конечно, наличия интересной и высокооплачиваемой работы и т.д.

3. Социальные потребности выражают желание человека быть причастным к общению с другими людьми, чувствовать их поддержку и привязанность и т.д.

4. Потребности в уважении предполагают необходимость признания личных достижений человека, уважительного отношения к персоналу на производстве и во всех сферах жизни и т.д.

5. Потребности самовыражения включают возможность самореализации человека, его стремление к развитию своего внутреннего потенциала, творческих способностей и т.п.

В теории иерархии человеческих потребностей предполагается, что в каждый конкретный момент человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является наиболее важной, естественно, начиная с самого низкого уровня, т.е. с физиологических потребностей. Прежде чем потребность следующего уровня станет определяющим фактором поведения человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня[9; 24;41].

Как с теоретических, так и с практических позиций особенно важными являются не только классификация потребностей, но и обоснование уровня их удовлетворения. Профессор Б.М. Генкин предложил выделять для потребностей существования людей три основных уровня их удовлетворения: минимальный, нормальный, роскошный.

Минимальный уровень удовлетворения потребностей существования обеспечивает выживание человека и создает объективную возможность

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

появления социальных и духовных потребностей. На большинстве отечественных предприятий для многих категорий работников не обеспечен даже этот уровень потребностей, о чем свидетельствуют задержки заработной платы, трудовые конфликты и коллективные забастовки.

Нормальный уровень удовлетворения физиологических потребностей может быть установлен как объективно, так и субъективно. Объективной оценкой данного уровня может служить научно обоснованный потребительский бюджет, которому в полной мере должен соответствовать существующий в Российской Федерации минимальный уровень заработной платы.

Уровнем роскоши можно считать значительное превышение нормального уровня удовлетворения физиологических, социальных и духовных потребностей человека. В современных условиях данный уровень имеют крупнейшие российские предприниматели, члены семей которых своим жизненным укладом и личным богатством демонстрируют свое высокое положение и превосходство над всеми остальными людьми.

Как свидетельствуют рассмотренные характеристики основных потребностей, в природе не существует общая для всех иерархия как физиологических, так и социальных и духовных запросов. Все человеческие потребности зависят от индивидуальных особенностей людей, уровня развития их личных способностей, а также общих доходов и многих других факторов, которые необходимо учитывать в действующих на отечественных предприятиях и фирмах системах организации труда и производства.

Основные виды мотивации персонала

Трудовая деятельность персонала в любой организации является целенаправленной и мотивированной. Под мотивацией в научном и практическом менеджменте понимается процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения своих личных и общих целей организации.

Мотивация персонала на предприятии осуществляется различными методами: разъяснением, воспитанием, личным примером, системами

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

поощрений и наказаний работников и **т.д.** Отдельные способы мотивации принято называть мотиваторами (они могут применяться к человеку на любой стадии его трудовой деятельности). Степень воздействия одного и того же мотиватора может быть неодинакова в зависимости от времени его применения. Воздействие мотиваторов на разные категории персонала может быть также неодинаковым: на одних людей лучше действуют одни способы, на других — иные. Наибольшее влияние на все категории персонала оказывает материальное поощрение или стимулирование.

Стимулирование на предприятии выполняет важную роль действенных мотиваторов или основных носителей интересов работников. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей и многие иные ценности, которые могут быть предложены работнику в компенсацию за его повышенные умственные или физические усилия. Не на все стимулы человек реагирует одинаково заинтересованно. Процесс использования стимулов на разных этапах организации и управления производством также должен быть различным. Наибольшее распространение стимулирование приобрело в производственных подразделениях, занятых изготовлением товаров и их поставкой на рынок. Мотивация и стимулирование персонала оказывают значительное воздействие на развитие у работников таких важных характеристик их трудовой деятельности, как ответственность, старание, усердие, настойчивость, добросовестность и т.д.

В управлении производством на отечественных предприятиях применяются две основные формы мотивации: по результатам и по статусу. Мотивация по результатам обычно применяется там, где можно сравнительно точно определить и разграничить результат деятельности одного работника или группы сотрудников. При этом вознаграждение обычно связывается с выполнением конкретной работы или относительно обособленного этапа работы.

• Выбор той или иной формы мотивации определяется не столько содержанием работы, сколько действующими принципами управления в

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

данной организации, сложившимися национальными традициями и корпоративной культурой.

В отечественной экономической науке и хозяйственной практике широко известны рекомендации А.К.Гастева о мотивации персонала, основой которых являются рациональная организация и стимулирование труда всех категорий работников; Важнейшими признаками рационально организованной и хорошо мотивированной работы можно считать соблюдение следующих правил **«Как надо работать»** [16; 71].

Прежде чем браться за работу, надо всю ее продумать, чтобы в голове окончательно сложились модель готовой работы и весь порядок трудовых приемов.

Не браться за работу, пока не подготовлены весь рабочий инструмент и приспособления для работы.

На рабочем месте не должно быть ничего лишнего, чтобы попусту не суетиться и не искать нужного среди ненужного.

Весь инструмент и приспособления должны быть расположены в определенном и по возможности навсегда заданном порядке, чтобы все можно было находить наобум.

За работу никогда не надо браться круто, а входить в работу исподволь.

По ходу работы иногда надо усиленно приналечь, чтобы осилить что-нибудь из ряда вон выходящее, или сделать сообща, артельно.

Работать нужно как можно ровнее, чтобы не было «приливов» и «отливов».

Посадка тела при работе должна быть такая, чтобы удобно было работать.

Во время работы надо обязательно отдыхать: при тяжелой работе отдых должен быть больше, при легкой — меньше.

Во время самой работы не надо есть и пить.

Если работа нейдет, то не нужно горячиться, а лучше сделать перерыв, одуматься и приняться снова.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Когда дело нейдет, надо работу прервать и привести в порядок рабочее место.

Не надо в работе отрываться для других дел, кроме необходимого в самой работе.

После выполнения работы надо привыкнуть к успеху, снять свое удовлетворение, сделать его внутренним.

После окончания работы надо все прибрать — и работу, и инструмент, и рабочее место[2; 7;16].

Таким образом, теория и практика мотивации могут способствовать совершенствованию организации труда и производства на отечественных предприятиях. Мотивация служит надежной основой управления по результатам. Переход к управлению по результатам в российской экономике означает широкомасштабный процесс повышения трудовой отдачи всех работников. Мотивация трудовой деятельности работников в современном производстве служит экономической основой высокой эффективности труда всех категорий персонала.

3.2. Мотивация и стимулирование профессиональной деятельности

Одной рукой узла не завяжешь

Успех организации в реализации целей и решении соответствующих им задач в значительной степени зависит от уровня заинтересованности работников в этом. Главная причина различия поведения сотрудников - их разные потребности и цели.

Социальные, культурные, наследственные и трудовые факторы влияют на мотивацию. Для того, чтобы понять систему мотивации, руководителям надо выяснить потребности подчиненных.

Потребность - состояние нужды организма, личности в чем-либо, что обеспечивает равновесие организма.

Мотивация – это процесс сознательного выбора человеком поведения,

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

под воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов.

Стимул –внешнее воздействие на человека, отражаемое им, как мотив.

Мотив – побуждение к действию, к деятельности.

Стимулирование – это процесс активизации деятельности персонала, повышения его заинтересованности в реализации целей и решении задач, стоящих перед организацией.

Процессы мотивации могут не только совпадать, взаимо - усиливаться, но и противостоять друг другу. Стимулирование должно соответствовать потребностям, интересам и способностям работника. Механизм стимулирования должен быть адекватен механизму мотивации работника.

Процесс мотивации сложен и неоднозначен. Это явление пытаются объяснить различные теории.

Теории содержания мотивации:

- Теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу

- Теория ERG - теория мотивации Клаутона Альдерфера (существование, родственность, рост)

Теория приобретенных ценностей Макклеланда

Теория двух факторов Фредерика Герцберга и др

Цели и задачи: Анализ факторов, лежащих в основе мотивации. Содержание мотивов.

Процессуальные теории мотивации

Теория ожидания К. Левина

Теория предпочтения и ожидания В. Врума

Теория подкрепления Б.Ф. Скиннера

Теория справедливости Портера-Лоулера

Теория «Икс» и «Игрек» Дугласа Макгрегора

Цели и задачи: Описание и предсказание результатов мотивационного процесса

Одним из самых значимых моментов при определении стратегии организации является разработка техники мотивации. Она должна

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

способствовать развитию у персонала чувства ответственности и успеха в их работе. Политика и методы мотивации и стимулирования необходимо тесно увязать со стратегическими целями и задачами организации.

Знание структуры основных мотивов, характерных для работников, и возможностей фирмы для их реализации позволит сформировать концепцию стимулирования в организации, адекватную ее стратегическим целям.

Виды стимулов.

- Денежные стимулы — все виды денежных вознаграждений: оплата по тарифу; доплаты, надбавки и компенсации; текущие премии за основные результаты деятельности, специальные системы премирования; бонусы, годовые вознаграждения и т.п.

- Не денежные стимулы (с точки зрения сотрудников фирмы) — оплата фирмой юридической помощи сотрудникам; оплата медицинских услуг; оплата расходов на транспорт; выплаты ритуального характера; дотации на питание; повышение в должности без изменения заработной платы; предоставление особо отличившимся в деле развития фирмы сотрудникам оплаченного увеличенного отпуска и т.п.

- Индивидуальные стимулы (могут быть денежного и не денежного характера) — премирование за выслугу лет через 5, 10 и более лет; стимулирование рационализаторства; вознаграждение за высокий рейтинг; поощрения за достижения в соревновании; углубление дифференциации; карьерный рост и т.п.

- Коллективные стимулы — ориентация коллективов различного уровня на достижение конечных результатов; децентрализованное распределение средств на вознаграждение и т.п.

- Внутренние стимулы — использование личностных мотивационных установок: отношение к делу, моральные обязательства и т.п.

- Внешние стимулы — использование возможностей организации для усиления мотивации и управления ею: действия других людей, представляющиеся возможности[41; 46;52].

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Факторы, влияющие на удовлетворенность работой и мотивацию:

1. Многообразие предъявляемых работой требований к мастерству (самовыражение).

2. Ясность содержания задачи и передаваемое ею чувство отождествления с работой (активизирующий фактор).

3. Собственное ощущение важности работы (ценность, статус – центральный фактор мотивации).

4. Обратная связь. Положительное или отрицательное подкрепление, полученное от руководителя, коллег, подчиненных. Мнение о работе других увеличивает мотивацию, в то время как «ничего-не-говорение» снижает чувство удовлетворенности.

5. Самостоятельность. Сбалансированность власти и ответственности существенно влияет на удовлетворенность работой. Самодисциплина - это цена свободы. Обычно люди готовы заплатить эту цену.

Данные факторы мотивируют по-разному на разных стадиях пребывания в одной и той же должности. Это имеет отношение ко всем, вступающим в новую должность: и к тем, кто начинает трудовую деятельность, и к тем, кто уже имеет значительный стаж работы.

Поддерживают мотивацию следующие факторы:

1. Систематические проверки сроков работы персонала на одной должности.

2. Обогащение содержания работы и расширение ее рамок.

3. Активное структурное планирование организации и применение гибких организационных форм (проектная, матричная организация).

4. Систематическое развитие организационной деятельности, ценность обучения и творческого подхода.

5. Реализация новых форм взаимодействия: производственная демократия, беседы руководителя с подчиненными и др.

Каждому – и тому, кто только вступил в трудовую жизнь, и тому, кто работает уже долго, хотя бы 10 лет, - нужно осознанно и вовремя заботиться о

собственной мотивации к работе, к жизни. Наличие подъемов и спадов, успешных периодов и кризисных – неотъемлемое качество жизни в целом и трудовой в частности.

Таблица 2. Период работы и факторы, эффективно влияющие на мотивацию

Период пребывания в одной должности	**Факторы, эффективно влияющие на мотивацию**
Первый год работы	Ясность содержания задачи Обратная связь
Второй год работы	Обратная связь Самостоятельность
Третий год работы (расцвет сил)	Обратная связь Многообразие требований к мастерству Самостоятельность
Четвертый год работы (расцвет сил)	Многообразие требований к мастерству Самостоятельность
Пятый год работы	Факторы мотивации, связанные с работой, не обеспечивают удовлетворенность ею. Мотивация рождается из эгоистических мотиваторов: путешествия, хобби в рабочее время, представительские мероприятия, и.т.д.

Факторы, способствующие собственной мотивации к жизни и работе:

♦ Не попадать на «беличье колесо». Бег в нем никогда не кончается. По мере роста опытности работы будет все прибавляться. Проявить настойчивость и взять в свои руки использование собственного времени.

♦ Резервировать достаточно времени для достижения ключевых конечных целей. Делать только самую важную работу с точки зрения конечных целей.

♦ Поддерживать наиболее важные, с точки зрения достижения конечных результатов, организационные и человеческие контакты.

♦ Заниматься тем, что действительно привлекает, что обогащает жизнь. Поддерживать соответствующие контакты. Не соглашаться из вежливости или по дружбе на все, о чем хорошо попросят.

Необходимо понять, что значительную часть мотивации к жизни мы получаем от семьи.

Нельзя торопиться при общении с членами семьи.

♦ Иметь друзей на работе, вне работы. Поддерживать и оберегать дружеские отношения. Дружеские взаимоотношения внесут многое в содержание и мотивированность жизни.

♦ Занять четкую, обдуманную позицию по главным жизненным проблемам и ценностям. Что же мы действительно ценим и чего хотим от жизни?

Практические советы по обеспечению собственной мотивации на работе

♦ Нужно позаботиться о том, чтобы быть хорошо отдохнувшим, бодрым и деятельным.

♦ Относиться положительно к работе и жизни. Например, организовать на рабочем месте кружок «люби понедельник».

♦ Сделать приятным свое окружение на работе.

♦ Позаботиться о том, чтобы работа существенно менялась с интервалом 5 – 7 лет.

♦ С помощью творческих увлечений можно сделать самомотивацию многосторонней и поддерживать душевную бодрость. Активно развивать себя, используя сильные качества и укрепляя слабые. Позаботиться о том, чтобы был личный план развития.

♦ Определить для себя на ближайшие годы на основе собственных потребностей альтернативные варианты продвижения по службе. Определить мероприятия, с помощью которых осуществление альтернативного варианта карьеры будет наиболее вероятным. Составить временной план осуществления этих мероприятий.

♦ Быть откровенным с коллегами и осуществлять обратную связь по их достижениям и отношению к вам. Требовать от них достаточно качественной обратной связи в целях развития собственной работы и мотивации. Не замыкаться в себе, идти к другим.

♦ Вознаграждать себя за хорошие достижения в работе и требовать вознаграждения со стороны трудового коллектива. Значительным

мотивирующим вознаграждением может быть возможность самостоятельно распределять время, сознательный уход от стрессовых ситуаций, четкая информированность о возможностях успеха[41; 46;52].

Мы сами несем ответственность за свою жизнь, за мотивацию к работе. Ведь мотивация – это процесс, который происходит внутри человека, заставляя его вести себя в той или иной ситуации определенным образом. Следовательно, понимая процесс мотивации, мы можем значительно лучше понять как себя, так и поведение людей, с которыми мы общаемся в различных ситуациях

3.3. Карьера и ее развитие

В системе управления персоналом на предприятии центральной проблемой в рыночных отношениях является распределение экономических ресурсов, в особенности обеспечение полной и эффективной занятости трудовых ресурсов.

В кадровой политике управленческие решения о распределении персонала по соответствующим возможностям являются ключевыми и предполагают планирование и развитие деловой карьеры каждого работника. Менеджеры по управлению персоналом должны уделять постоянное внимание развитию профессионального мастерства своих работников, профессиональному продвижению кадров и их закреплению на соответствующих рабочих местах. По мере того как изменяется производственная деятельность предприятия и его организационная структура, изменяется состав и качество персонала. Именно поэтому вес работники, в особенности менеджеры, должны сами заботиться о собственном продвижении по служебной лестнице, поскольку они больше других заинтересованы в достижении основных целей своей деловой карьеры, включая и способы, которые ведут к этим целям. Планирование карьеры и продвижение персонала должны строиться на основе совместного участия работников и руководителей в организации процесса непрерывного развития и перемещения кадров на более высокие должности.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

В управлении персоналом понятие «карьера» имеет много различных значений: продвижение вперед по выбранной профессии, получение более высокого статуса, зарабатывание больших денег, развитие своих способностей, приобретение профессионального опыта и т.п. В современной теории управления человеческими ресурсами под карьерой принято понимать индивидуально осознанные изменения позиции и поведения человека, связанные с относящимся к работе производственным опытом и трудовой деятельностью на протяжении всей рабочей жизни [46, с. 216].

Из данного определения следует, что, во-первых, карьера включает внутреннюю позицию и поведение самого работника, во-вторых, она есть поступательное изменение навыков, способностей и профессиональных возможностей роста, связанных с его экономической деятельностью, в-третьих, жизнь человека вне работы и роль, которую он играет в этой жизни, оказывают значительное влияние на деловую карьеру, являясь частью карьеры каждого работника.

Таким образом, ***карьера*** **—** это индивидуально осознанные позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека.

Виды карьеры: профессиональная и внутриорганизационная.

Профессиональная карьера характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития; обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка индивидуальных профессиональных способностей, наконец, уход на пенсию.

Эти стадии конкретный работник может пройти последовательно в разных организациях.

Внутриорганизационная карьера охватывает последовательную смену стадий развития работника в рамках одной организации и реализуется в трех основных направлениях:

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Вертикальное. Под вертикальным направлением карьеры буквально понимается подъем на более высокую ступень структурной иерархии.

Горизонтальное. Горизонтальное направление карьеры – перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, руководитель проекта). Сюда же следует отнести расширение и усложнение задач с адекватным, как правило, изменением оплаты труда.

Центростремительное. Под центростремительным направлением карьеры – понимается приближение к руководству организации (приглашение на ранее недоступные встречи, получение доступа к неформальным источникам информации и др.).

Главная задача планирования и реализации карьеры заключается в обеспечении взаимодействия профессиональной и внутриорганизационной карьер. Это взаимодействие предполагает выполнение ряда **задач:**

• достижение взаимосвязи целей организации и отдельного сотрудника;

• обеспечение направленности планирования карьеры на конкретного сотрудника с целью учета его специфических потребностей и ситуаций;

• обеспечение открытости процесса управления карьерой;

• устранение «карьерных тупиков», в которых практически не оказывается возможностей для развития сотрудника;

• повышение качества процесса планирования карьеры;

• формирование наглядных и воспринимаемых критериев служебного роста, используемых в конкретных карьерных решениях;

• изучение карьерного потенциала сотрудников;

• обеспечение обоснованной оценки карьерного потенциала работников с целью сокращения нереалистичных ожиданий;

• определение путей служебного роста, использование которых могло бы удовлетворить количественную и качественную потребность в персонале в нужный момент времени и в нужном месте.

Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе, и, как результат, заинтересованно реализовывать цели организации.

Целью карьеры нельзя назвать область деятельности, определенную работу, должность, место на служебной лестнице. Она имеет более глубокое содержание. Цели карьеры проявляются в причине, по которой человек хотел бы иметь конкретную работу, занимать определенную ступеньку на иерархической лестнице должностей[14; 16; 71; 72].

Возможные цели карьеры:

• заниматься деятельностью, которая соответствует самооценке и поэтому доставляют моральное удовлетворение;

• получить работу или должность, соответствующие самооценке, в местности, природные условия которой благоприятно действуют на состояние здоровья и позволяют организовать хороший отдых;

• занимать работу или должность, которые усиливают индивидуальные возможности и развивают их;

• иметь творческую работу или должность;

• работать по профессии или занимать должность, которые позволяют достичь определенной степени независимости;

• иметь работу или должность, хорошо оплачиваемые или позволяющие одновременно получать большие побочные доходы;

• иметь возможность работать и активно обучаться;

• совмещать работу с воспитанием детей или домашним хозяйством.

Цели карьеры меняются с возрастом, с ростом квалификации и т.д. Для того же, чтобы управлять карьерой, требуется информация о том, что происходит с потребностями людей на различных этапах их карьеры.

Таблица 3. Этапы карьеры

Наименование этапа	***Возраст***	***Потребности (по А. Маслоу)***	***Цели***
Предварительный этап	До 25 лет	Социальные потребности Безопасность Начало самоутверждения	Учеба, профессия Работа
Этап становления	До 30 лет	Самоутверждение Безопасность Начало самовыражения	Независимость Нормальный уровень оплаты труда
Этап продвижения	До 45 лет	Самоутверждение Начало самовыражения	Продвижение по служебной лестнице Рост квалификации Высокий уровень оплаты труда
Этап сохранения	До 60 лет	Рост самовыражения	Независимость Обучение молодежи Рост квалификации Высокий уровень оплаты труда Интерес к другим источникам дохода
Этап завершения	После 60 лет	Стабилизация самовыражения Безопасность	Сохранение независимости Высокий уровень оплаты труда Интерес к другим источникам дохода
Пенсионный этап	После 65 лет	Самовыражение в новой области деятельности. Безопасность. Социальные потребности	Интересы, хобби Здоровье Другие источники дохода

Практика планирования карьеры в организации включает совмещение личных ожиданий в области своего профессионального роста с возможностями, доступными в данном подразделении или на данном предприятии. В большинстве случаев выбор работником своей карьеры есть выражение личности человека, а не случайное событие, где играют роль вторичные факторы.

По оценке психологов, достижения человека в той или иной сфере деятельности зависят от соответствия между его личностью и выбранной областью работы. В профессиональном плане каждый человек в определенной мере может быть отнесен к одному из следующих шести типов личности:

• реалистический, предпочитающий деятельность, связанную с работой машин, инструментов и механизмов, — *машинист;*

• исследовательский, характеризующийся аналитизмом, любознательностью, методичностью и точностью, — *ученый;*

• артистический, отличающийся экспрессивностью, оригинальностью, сосредоточенностью, — *декоратор;*

• социальный, любящий помогать людям, избегающий систематической деятельности, — *консультант;*

• предпринимательский, предпочитающий влиять на других людей для достижения своих целей, — *менеджер;*

• конвенциальный, манипулирующий цифрами, записями, расчетными материалами, — *бухгалтер.*

Планирование деловой карьеры является строго индивидуализированным процессом. Каждый работник имеет свою уникальную систему ценностей, интересов, трудового и личного опыта. Поэтому при выборе своей карьеры каждому работнику необходимо знать основные требования к будущей работе. Для своего самоанализа работник может воспользоваться следующими вопросами.

1. Какое образование, мастерство и опыт вы можете предложить?

2. Ориентированы ли вы качественно на людей или количественно на вещи, или на то и другое?

3. Каковы ваши сильные и слабые стороны, как они влияют на работу?

4. Какого вида работы вам интересны?

5. Какая работа может вызвать у вас чувство значительности и самоуважения?

Личная оценка данных и подобных вопросов может помочь определиться не только с местом работы, но и с деловой карьерой. В совокупности карьера каждого работника на предприятии реализуется по всем этапам деятельности: выдвижение, расстановка, ротация, повышение, уход.

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Вопросы для повторения

1. Каково значение деловой оценки в управлении персоналом организации (в управлении деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, в мотивации и стимулировании его профессиональной деятельности)?

2. Назовите виды деловой карьеры и направления, в которых они реализуется.

3. Какова главная задача планирования и реализации деловой карьеры?

4. Какие основные этапа включает карьерный рост?

5. Какие возможные цели деловой карьеры могут ставить перед собою сотрудники организации?

6. В чем принципиальное отличие деловой карьеры от служебно-профессионального продвижения?

7. Какие Вам известны две группы теории мотивации? Каковы основные цели каждой из групп?

8. Как взаимосвязаны период работы в одной должности и факторы, эффективно влияющие на мотивацию?

9. Как руководитель может использовать знание факторов, способствующих собственной мотивации к жизни и к работе, в интересах своей организации?

Практические задания

1.Составьте логическую схему (последовательность) изучения данной главы.

2. Составьте обзорный доклад.

ПРОВЕРОЧНЫЙ ТЕСТ

1. Подберите к термину соответствующее ему определение:

Деловая оценка персонала – это …

А – это целенаправленный процесс установления качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств);

Б – это целенаправленный процесс установления соответствия

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места;

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

2. Перечислите основные задачи деловой оценки персонала:

А - установление функциональной роли оцениваемого сотрудника на данный момент;

Б - определение возможных путей развития (совершенствования качеств) сотрудника;

В - определение степени соответствия заданным критериям оплаты труда и установление ее величины;

Г - установление обратной связи с сотрудником по профессиональным, организационным и иным вопросам;

Д - удовлетворение потребности сотрудника в оценке собственного труда и качественных характеристик;

Е - установление функциональной роли оцениваемого сотрудника в перспективе (служебно-профессиональное продвижение, планирование деловой карьеры).

3. Подберите и проранжируйте основные этапы, к каждому виду деловой оценки:

1 - оценка кандидатов на вакантную должность:

2 - текущая периодическая оценка сотрудников организации:

А - наведение справок об испытуемом работнике (по месту прежней работы или учебы);

Б - анализ анкетных данных, тестов;

В - проверочные испытания;

Г - оценка результатов работы и факторов, определяющих степень достижения этих результатов;

Д - собеседование;

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Е - анализ динамики состояния условий, влияющих на достижение результатов;

Ж - анализ динамики результативности труда за определенный промежуток времени.

4. Выполнение каких обязательных мероприятий предполагает организационная процедура подготовки деловой оценки ?

А - разработка или адаптация известной методики деловой оценки;

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

В - определение времени и места проведения деловой оценки;

Г - согласование времени и места проведения деловой оценки с руководством организации;

Д - установление процедуры подведения итогов оценивания;

Е - проработка вопросов документационного и информационного обеспечения процесса оценки (формирование полного комплекта документации в соответствии с методикой оценки, его размножение, рассылка и определение каналов и форм передачи информации);

Ж - консультирование оценщиков со стороны разработчика методики или специалиста, владеющего ею.

5. Правильно определите суть каждого из методов, которые определяют особенности выделения конкретных значений показателей деловой оценки.

1 - метод шкалирования:

2 - метод упорядочения рангов:

3 - метод альтернативных характеристик:

А - отдельный сотрудник характеризуется с точки зрения наличия или отсутствия предложенного значения показателя;

Б - характеристика степени выраженности значения показателя устанавливается на шкале для каждого сотрудника;

В - несколько оценок приводится в ранжированный ряд относительно одного значения.

6. Подберите к термину соответствующее ему определение:

1. Деловая карьера персонала – это …

2. Служебно-профессиональное продвижение – это …

А - плановая последовательность различных ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе), которые сотрудник потенциально может пройти;

Б - фактическая последовательность занимаемых ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе);

В - индивидуально осознанные позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека.

7. Подберите к термину соответствующее ему определение:

1. Мотивация – это …

2. Стимулирование – это …

А - процесс сознательного выбора человеком поведения, под воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов

Б - процесс активизации деятельности персонала, повышения его заинтересованности в реализации целей и решении задач, стоящих перед организацией.

8. Какие факторы способствуют поддержанию мотивации?

1. Многообразие предъявляемых работой требований к мастерству.

2. Ясность содержания задачи и передаваемое ею чувство отождествления с работой.

3. Собственное ощущение важности работы.

4. Планово горизонтально перемещать по службе с интервалом примерно в пять лет.

5. Обогащение содержания работы и расширение ее рамок.

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

6. Активное структурное планирование организации и применение гибких организационных форм (проектная, матричная организация).

7. Обратная связь.

8. Систематическое развитие организационной деятельности, ценность обучения и творческого подхода.

9. Реализация новых форм взаимодействия: производственная демократия, беседы руководителя с подчиненными и др.

10. Самостоятельность.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

ГЛАВА 4. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

4.1. Понятие организационной культуры

Организационная культура формируется с момента основания компании. Главное влияние на этот процесс оказывают личность руководителя и его окружение. Он должен наглядно представлять, какие факторы влияют на формирование организационной культуры. В дальнейшем этот процесс может стать либо стихийными, либо управляемым.

Рассмотрим особенности формирования корпоративной культуры на разных этапах развития компании.

Желательно начинать разработку организационной культуры с нуля. Но этот вариант подходит лишь при образовании компаний. Так как большинство российских предприятий ведут свою историю не один десяток лет, к моменту инициирования подобных изменений они уже имеют некоторую систему правил поведения и внутренних ценностных ориентиров, пусть даже не прописанных на бумаге. Поэтому следует учитывать, что при переводе организационной культуры в формализованное русло корректировать те или иные её неформальные элементы необходимо тактично и постепенно. Это поможет избежать или минимизировать резкое сопротивление и неприятие нововведений со стороны персонала компаний.

Проводником целенаправленного формирования корпоративной культуры становится, как правила, отдел управления персоналом при участии и поддержке отдела PR (формирование корпоративной культуры рассматривают как задачу внутреннего PR).

PR-служба (отдел по связям с общественностью) — это структурное подразделение компании, которое выполняет комплекс стратегических работ по связям с общественностью и общественным отношениям.

Любая PR-служба обладает рядом важных функций, которые зависят от различных факторов: специфики деятельности компании, места отдела в организационной структуре предприятия, бюджета, поставленных целей и задач.

Существует множество определений организационной культуры.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Приведем некоторые из них.

Организационная культура – это устойчивое собрание ценностей, символов, ритуалов и историй, с помощью которых можно управлять людьми на их рабочих местах (теория Дила и Кеннеди).

Организационная культура – это система разделяемых ценностей, которые проявляются через различные культурные артефакты: истории, мифы и т. д. (теория Питтерса и Уотермена).

Как видно из определений, термины «ценности», «система» и т. п. еще не являются тем однозначно описываемым объектом, над которым можно совершать какие-то действия.

Организационная культура выполняет целый ряд функций:

• во-первых, она формирует определенный имидж организации, отличающий ее от любой другой;

• во-вторых, она выражается в чувстве общности всех членов организации;

• в-третьих, она усиливает вовлеченность в дела организации и преданность ей;

• в-четвертых, она усиливает систему социальной стабильности в организации;

• в-пятых, она является средством, с помощью которого формируются и контролируются формы поведения и восприятия, целесообразные с точки зрения данной организации.

Модель организационной культуры предложил Эдгар Шейн.

Первый (поверхностный) уровень организационной культуры виден стороннему наблюдатели через артефакты, под кото-рыми Шейн понимает конкретные продукты культуры (устные, письменные, предметы). Например, артефактом фирмы может быть устав, значок, территория, газета, фирменная одежда для персонала и т. д. Чем в большем объеме у компании существует истории, зафиксированной в артефактах, тем мощнее организационная культура фирмы (рис. 1).

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Организационная культура передается сотрудникам в различных формах. Наиболее убедительные из них:

- истории и легенды,
- ритуалы,
- символы могущества компании,
- язык и символический менеджмент.

1-й уровень (поверхностный)

2-й уровень (средний)

3-й уровень (глубинный)

Рис. 1. Модель организационной культуры Э. Шейна

Истории и легенды

Пример. *В одной американской компании передавалась занимательная история о 22-летней сотруднице-супервайзере, бросившей вызов самому влиятельному представителю правления – Т. Ватсону. В компании существовало правило, согласно которому сотрудникам, имеющим доступ на вход в охраняемую зону, необходимо иметь опознавательный значок и документы, удостоверяющие их личность. Однажды Т. Ватсон с делегацией направлялся в охраняемую зону. Супервайзером, охранявшим данную зону в этот день, была молодая женщина, о которой впоследствии ходили легенды. Выяснив, что у Ватсона и его сопровождения имеются только оранжевые значки, которые носят все сотрудники компании, а не зеленые, дающие право на вход в охраняемую зону, она не пропустила их, хотя прекрасно знала, какой репутацией и положением пользуется Т. Ватсон в компании. Ватсону и группе его помощников пришлось вернуться за значками, дающими право на вход в охраняемую зону. По дороге обратно все присутствовавшие при разговоре Ватсона и молодого супервайзера сотрудники задавали себе*

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

вопрос: «Найдет ли поступок супервайзера поддержку влиятельного члена правления?» Ответ на этот вопрос был дан в сообщении, сделанном Ватсоном для всех сотрудников компании: «...независимо от того, какую работу ты выполняешь, и какую должность в организации занимаешь, необходимо соблюдать установленные правила и порядки...».

Истории, подобные этой, существуют почти в каждой организации. Они повествуют об основателях организации, о фактах пересмотра установленных правил и предписаний, перемещениях и продвижениях и т. д.

Легенды отражают прежде всего историю и наследие предприятия. Так же, как и лозунги, они передают унаследованные ценностные ориентации. Р. Рюттингер, немецкий специалист в области организации труда, проводит следующее разделение всех легенд по основным темам, лежащим в их основе.

1. Руководитель тоже человек. Эта тема раскрывается в легендах, в которых член высшего руководства попадает в житейскую ситуацию вместе с простым работником. Драматичность ситуации определяется разницей статусов героев легенды.

2. Простой сотрудник становится членом высшего руководства. В легендах такого типа прямо перечисляются критерии, от которых зависит продвижение по службе. Как правило, подчеркивается, насколько продвижение зависит от результатов работы и способностей и насколько – от формального образования и протекции. В зависимости от реального положения дел эти легенды передаются с восхищением или со злостью.

3. Увольнение. Увольнение всегда является драматическим событием. О нем можно рассказывать наиболее волнующие легенды, концентрируя внимание на причинах и обстоятельствах увольнения, что позволяет распознать стиль работы предприятия.

4. Последствия катастрофы. Имеются в виду какие-либо чрезвычайные обстоятельства, как вызванные внешними силами (пожар, война и т. п.), так и ошибками сотрудников (провал плана по продажам и т. п.). Как правило, такие легенды очень красивы и героичны (например, как после Второй мировой

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

войны приходилось все создавать заново). В легендах типа «Последствия катастрофы» выясняется, насколько предприятие готово к неожиданностям. Абсолютная готовность является иллюзией и невозможна. Позитивные версии укрепляют веру в то, что предприятие настолько сильно, что справится с любыми трудностями и найдет выход из создавшегося положения. Негативные версии усиливают ощущение бессилия и беспомощности, а также неверие в способность руководства эффективно действовать в экстремальных ситуациях.

В целом истории и легенды не только информируют о реальных жизненных ситуациях, но и могут служить своеобразным клапаном для снижения напряженности, а также вдохновлять сотрудников при условиях, когда требуется ликвидировать конфликт ценностей, не меняя при этом принципиальных условий (например, неравных отношений в системе властных полномочий).

Ритуалы

Ритуал – это повторяющаяся последовательность деятельности, которая выражает основные ценности любой организации, отвечая на следующие вопросы: «Какие поставленные цели наиболее существенны?», «Какие люди наиболее ценны для организации?»

Одним примером могут быть ритуалы компании Greenway**,** например, проведение ежегодных встреч-награждений. Главный повод проведения таких мероприятий – награждение лидеров компании подарками. Данное мероприятие выступает в роли мотиватора, демонстрирующего выдающиеся результаты, которые достигнуты в сфере торговли.

В повседневной жизни предприятия ритуалы могут играть двоякую роль: с одной стороны, укреплять структуру предприятия, а с другой, в случае затушевывания истинного смысла совершаемых действий – ослаблять. В позитивных случаях ритуалы являются сценическими постановками произведений, имеющих решающее значение; они символизируют убеждения, играющие существенную роль в жизни предприятия. Ритуалы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

позволяют увидеть общий образ предприятия и его ценностную ориентацию.

Так, ритуалы, выражающие признание (юбилеи, празднования достижений, зачисление в список лучших, публичные поощрения, коллективный отдых и т. д.), должны продемонстрировать, интересы предприятия, которые особо награждаются и отмечаются. Одним словом, ритуалы служат средством наглядной демонстрации ценностных ориентаций. Ритуалы, совершаемые при вступлении в коллектив, называются инициирующими. Они должны четко продемонстрировать новому работнику, что в действительности ценится в компании. Например, на многих предприятиях в сфере обслуживания каждый новый работник, независимо от должности, начинает работу в отделе обслуживания клиентов. Это подчеркивает необходимость ориентироваться на нужды потребителя.

В негативных случаях связь между ритуалами и ценностными ориентациями утрачивается. Тогда первые превращаются в излишнюю формальность, при помощи которой стараются уклониться от принятия решений, избежать конфликтов и конфронтации. Также и на предприятиях ритуалы зачастую превращаются в самоцель, никак не связанную с философией предприятия, становятся ненужным балластом в процессе реализации главных установок. Регулярное злоупотребление ритуалами начинается тогда, когда их используют для сокрытия реального положения дел. Например, совещания с широким кругом приглашенных, изначально необходимо для совместного поиска решений. Дискуссия оказывается выражением одобрения, в возражениях никто не заинтересован, так как решение давно принято. Предпринимается попытка внушить присутствующим, что они участвовали в принятии решения.

Таким образом, можно сказать, что в рамках культуры предприятия ритуалы занимают важное место. Однако необходимо постоянно проверять, действительно ли при их помощи переда-ются ценностные ориентации, актуальные для повседневной реальности.

Символы могущества компании. Многие офисы известных компаний

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

оборудованы зелеными зонами отдыха, беговыми дорожками, баскетбольными площадками, бассейном, классами для занятия йогой и прочей инфраструктурой. Все это сооружено только для того, чтобы сотрудники компании могли полноценно отдыхать. Такая неформальная обстановка дает всем ее членам ощущение равенства и открытости.

Некоторые компании предоставляют своим сотрудникам корпоративные автомобили, оплачивают транспортные расходы и дают дотации на отдых сотрудникам и членам их семей. Состояние дел в компании, количество и качество корпоративных автомобилей, предоставленных в личное пользование сотрудникам, – всего лишь несколько примеров, символизирующих корпоративное могущество. Другие символы включают размер и расположение офисов, престижную меблировку, стиль одежды и презентабельность сотрудников. Такие материальные символы также олицетворяют могущество компании, положение каждого ее члена в ней и типы поведения, которые ожидаются от работника, а также что и как именно оценивается высшим менеджментом.

Язык и символический менеджмент. Многие организации и составляющие их отделы используют свой уникальный язык для успешной реализации организационной культуры. Узнавая этот язык, вновь пришедшие сотрудники свидетельствуют свое признание культуры и тем самым поддерживают и сохраняют ее. Организациям также свойственно разрабатывать уникальные термины, описывающие оборудование, офисы, сотрудников, поставщиков, клиентов и продукцию – все то, что имеет непосредственное отношение к сфере деятельности организации. Общая терминология, или язык, соединяет людей в рамках единой организационной культуры. Язык как средство общения почти всегда играет решающую роль. При условии внимательного восприятия он позволяет сделать выводы о культуре данного предприятия, причем по своей информативности намного опережая другие средства передачи информации.

Под символическим менеджментом понимают акции, поведение,

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

инсценировки, которые без лишних слов становятся понятными окружающим, недвусмысленно объясняют суть дела, заявляют о новых приоритетах и расставляют акценты. Например, при вступлении на должность руководитель отдела еще до своей встречи с сотрудниками раздает список с приоритетными направлениями деятельности компании на ближайший год. Такой поступок ясно демонстрирует сущность планируемых перемен.

Второй (средний) уровень разделен волнистой чертой (см. рис. 4). Нормы и ценности, которые находятся над данной чертой, мы можем видеть. Это декларируемые нормы и ценности. Однако в компании очень часто существуют правила, о которых нигде не говорят, но все их знают. Это латентные, скрытые для стороннего наблюдателя нормы.

Основу любой организационной культуры составляют ценности и нормы поведения.

Ценности. Ценности – объекты и явления, наиболее важные, с точки зрения субъекта, которые являются целями и ориентирами его жизнедеятельности. Отвечают основным потребностям субъекта, служат средством их удовлетворения. Ценности обеспечивают сохранение целостности социальной системы (организации) в силу того, что в них выражается особая значимость определённых материальных и духовных благ для существования и развития системы.

С точки зрения управления персоналом, организации важны как ценности - цели, отражающие стратегические цели существования организации, так и ценности - средства, т. е. ценные для данной организации качества персонала, например, дисциплинированность, честность, инициативность и характеристики внутренней среды, например, командный дух, которые позволяют достигнуть ценности-цели.

Изначально при создании (образовании) организации закладываются ценности-цели, определяющие назначение, роль организации; данному процессу придается первостепенное значение, но при этом забывают о необходимости формирования ценностей-средств – ценностей, с помощью

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

которых достижение данных целей будет более успешно.

Ценности-цели выражаются в миссии организации и являются важнейшим элементом организационной культуры. Они формируются, как правило, на начальном этапе образования организации под непосредственным влиянием руководителя, с учетом его способностей, уровня компетентности, стиля руководства и даже его характера. Миссия организации в качестве ценности-цели дает субъектам внешней среды общее представление о том, что собой представляет организация, к чему она стремится, какие средства она готова использовать в своей деятельности, какова ее философия, что в свою очередь способствует формированию или закреплению определенного имиджа организации.

Ценности-цели способствуют формированию единства внутри организации и созданию корпоративного духа. Доведенные до сознания сотрудников ценности-цели ориентируют их в неопределенной ситуации, создают возможность для более эффективного управления организацией, так как они обеспечивают непротиворечивость набора целей, обогащают деятельность работника.

Ценности-средства – ценности, позволяющие достигать цели организации, например, качества персонала, принципы работы организации, могут, как целенаправленно внедряться в организацию, так и образовываться стихийно – на основе опыта трудового коллектива или случайно, по стечению обстоятельств.

Если ценности-цели декларируются руководством организации, являются жизненно необходимыми для существования организации, т. е. именно на их достижение направлена деятельность организации, то ценности-средства зависят от всех членов организации. Содержание ценностей-средств, а также принятие и непринятие их членами организации может существенным образом влиять на достижение целей организации. Таким образом, ценности-цели должны быть согласованы с ценностями-средствами.

К числу последних следует отнести принципы, которые существуют в

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

организации и которые помогают члену данной организации ориентироваться в выборе форм поведения в процессе деятельности, тем самым позволяя действовать более успешно при достижении целей организации, например, вежливость, старательность, дисциплина. Ценности-средства поддерживают имидж организации, заявленный миссией.

Рассматривая культуры современных российских предприятий, можно отметить, что до недавнего времени они не имели общей направляющей идеи, отражающей стратегические цели. Идеи могут витать в воздухе и не быть оформлены в официальных документах, но постепенно в развивающихся предприятиях появляется осознание общего и важного, что объединяет простых работников и руководство. Эти идеи обычно высказывают на разных уровнях и руководителями, и работниками, независимо друг от друга, они выполняют объединяющую функцию. Такая ценность-цель становится основой организационной культуры предприятия, если её развивают и внедряют в сознание работников в комплексе с другими элементами.

Ценности могут быть позитивными, ориентирующими людей на такие образцы поведения, которые поддерживают достижение стратегических целей организации, но могут быть и негативными, которые отрицательно влияют на эффективность организации в целом.

Когда говорят о культуре предприятия, обычно имеют в виду положительную направленность её ценностей, которые способствуют функционированию и развитию предприятия. Чем больше положительных ценностей и чем сильнее им привержены сотрудники организации, тем более положительное влияние культура будет оказывать на производственно-хозяйственную деятельность предприятия.

Позитивные ценности выражены следующими высказываниями:

- работа может быть выполнена на «отлично»;
- в споре рождается истина;
- интересы потребителя превыше всего;
- успех компании – это мой успех;

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

• настрой на взаимопомощь и поддержание хороших отношений с коллегами;
• не конкуренция, а сотрудничество в работе на общую цель.

Негативные ценности выражены следующими высказываниями:

• начальству доверять нельзя;
• не высовывайся;
• хорошо работать – это не самое главное в жизни;
• покупатели (клиенты) – это случайные люди, и они только добавляют неудобства и мешают нашей работе;
• всей работы не переделать.

Ниже предложена интерпретация некоторых ценностей.

Безопасность – может выражаться и в стремлении сохранить коммерческую тайну, и в заботе о сохранении организации, и в обеспечении невредных и неопасных условий труда.

Благополучие – нацеленность на материальное благополучие как условие реализации потребностей человека, его семьи, общности, в рамках которой он живёт.

Власть – обладание властью позволяет достигать целей своих и организационных, повышает значимость в глазах окружающих, возвышает над другими людьми, позволяет ощутить определённые чувства, оказывать влияние на людей, побуждать их к целенаправленной деятельности, наделяет человека определёнными правами и налагает ответственность за результаты деятельности подвластных ему людей.

Взаимозаменяемость – ценность, позволяющая организации гибко реагировать на неожиданные изменения в окружающей среде и внештатные ситуации в самой организации.

Гармония – ориентация на соответствие различных аспектов, сторон жизнедеятельности организации независимо оттого, эффективны ли данные явления или нет, главное – не нарушать равновесие, гармоничность отношений.

Гибкость – нацеленность на гибкость побуждает работников к

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

эффективному взаимодействию, совместным поискам оптимального решения проблемы, приемлемых для представителей различных служб способов реализации намеченных целей, своевременное реагирование на изменения окружающей среды (особенно актуальна в нестабильной внешней среде).

Дисциплина – ориентирует на соблюдение норм, регулирую-щих поведение сотрудников в организации, способствует дости-жению целей организации, чёткой организации трудового про-цесса, согласованности деятельности различных подразделений.

Законность – отсутствие ориентации на законность как со стороны руководителей, так и со стороны подчинённых, ставит их в зависимое, уязвимое положение, усложняет отношения, де-лает ситуацию более неопределённой.

Изменение – воспитание в сотрудниках нацеленности на из-менения позволяет избежать некоторых негативных явлений (со-противление изменениям, боязнь неопределённости, консерва-тизм в принятии решений, избегание риска), а также побудить работников к инновационной деятельности, повышению квали-фикации и обучению, способствует ускорению процесса трудо-вой адаптации, освоению новых технологий и техники.

Инициатива – внедрение данной ценности формирует актив-ную жизненную позицию работника, способствует развитию ор-ганизации, свидетельствует о благоприятном социально-психо-логическом климате.

Карьера – данная ценность способствует стремлению повы-шать квалификацию, проявлять инициативу, поиску возможно-сти отличиться, выделиться; если сочетается с нравственными ориентирами, то способствует развитию организации.

Качество – ориентация на данную ценность позволяет фор-мировать имидж организации, поддерживать марку продукции в глазах потребителей и конкурировать на рынке аналогичных товаров или услуг.

Клиент – ориентация на требования, которые предъявляет клиент к

деятельности организации (качество продукции, её по-лезность, универсальность, вежливое, внимательное отношение), способствует процветанию, развитию, повышению конкуренто-способности, способствует закреплению постоянных клиентов, их приверженности данной организации.

Коллектив как ценность характеризует приверженность со-трудника данному коллективу, готовность многим пожертвовать ради процветания коллектива и членства в нём. Сотрудник чувствует себя защищённым, уверенным в себе, участвуя в деятельности коллектива, он боится оказаться вне его. Ориентация на коллектив свидетельствует о том, что человек идентифицирует себя с данным, как правило, сплочённым, коллективом.

Все ценности организации представляют собой иерархическую систему, т. е. они не просто являются набором соответствующих друг другу ценностей, но среди них можно выделить основные и сопутствующие ценности. Содержание организационной культуры определяется теми ценностями, которые составляют основу организационной культуры.

Определённый набор связанных между собой ценностей характерен для культуры конкретной организации и соответствует стилю руководства, организационной структуре, стратегии, системе контроля. Возьмём для примера вновь создаваемую компанию. Руководитель будущего предприятия, в соответствии со своими убеждениями, считает, что люди, которые будут у негоработать, – творческие, инициативные, честные. Он будет собирать в команду людей в соответствии со своими убеждениями. Руководитель будет доверять своим подчинённым, делегировать полномочия, поощрять инициативу, творчество. Ценностями в такой организации будут «инициатива», «доверие», «творчество», «самостоятельность». Естественным будет демократический стиль руководства, децентрализованная структура, мягкая система контроля.

Нормы. Нормы – требования к поведению владельца роли, человека, занимающего определённую ступеньку в структуре организации, обществе, семье. Нормы усваиваются вместе с ценностями в процессе социализации,

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

адаптации, но имеют менее устойчивый характер, чем ценности.

Третий (глубинный) уровень модели Э. Шейна показывает нам, что все эти артефакты, нормы и правила – лишь надстройка, которая определяется поведением людей. Под термином «поведение» понимают следующее: поведение – это наше реальное базовое допущение, которое мы себе разрешаем и принимаем. Под термином «мы» понимают руководителя организации и ее персонал (в терминах Э. Шейна). По мнению психологов, поведением человека на 90% руководит его бессознательное, которое находит выражение в базовых верованиях. Они же, в свою очередь, отражаются в архетипах. Архетипы – это базовые способы поведения, которые определяются национальной культурой.

По классификации западных исследователей корпоративной культуры, все компании делятся на два типа:

- мускулинный тип организации,
- фемининный тип организации.

Первому типу организации присущи такие характеристики, как сила, жесткость, рассудочный разум. В терминах восточной философии такие организации имеют мужское начало (янь). Второй тип организации характеризуется слабостью, гибкостью, интуитивным разумом. Такие организации имеют женское начало (инь). Если тип организации № 2 появится на рынке, где все остальные организации являются типами № 1, то общая национальная культура будет характеризоваться типом № 1. Произойдет поглощение, когда более слабая культура растворяется в более сильной и таким образом поглощает ее.

Следовательно, исходя из трех уровней модели Э. Шейна, объектом управления организационной культурой являются артефакты, декларируемые ценности, нормы, поведение персонала. Рассмотрим, каких же результатов можно достигнуть при воздействии на корпоративную культуру.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

4.2. Результаты управления организационной культурой

В теории менеджмента существует термин «эффекты в организационной культуре». При диагностике любой организации обычно пользуются наработками западных бизнес - школ, ведущие специалисты которых подразделяют организационную культуру на 2 вида – сильная и слабая.

Подразумевается, что наличие слабой организационной культуры в компании будет свидетельствовать о застое или даже об упадке, об отсутствии конкурентоспособности на рынке. И наоборот, сильная организационная культура в компании будет индикатором ее благополучия, способности развиваться.

Специалисты в управлении организационной культурой определяют результат управления по трем показателям: *финансы; производство; психология.*

Сильная организационная культура дает следующие эффекты:

• финансовые показатели: рост прибыли;

• производственные показатели: рост продуктивности, инновации продуктов, адекватная адаптация к окружающей среде;

• психологические показатели: лояльность персонала, высокая степень удовлетворенности работой, высокая самооценка персонала; отсутствие напряженности между управленцами разных уровней иерархии; отсутствие симптомов стресса у работников.

Перечисленные выше эффекты сильной организационной культуры, конечно, не описывают организационную культуру полностью и не могут быть прямыми критериями силы или слабости культуры, существующей в компании. На практике часть показателей можно использовать как критерий оценки, например, рост прибыли; другие показатели могут быть взяты за основу для разработки эмпирических критериев.

Как можно увидеть, среди показателей есть как материальная – рациональная часть, оценивающая состояние финансовых и материальных

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ресурсов компании, так и нематериальная – иррациональная часть, которая включает в себя не только психологические показатели состояния персонала, но и, например, инновацию продуктов.

Теперь по правилам системного подхода нужно выработать управляющие воздействия, которые будут зависеть от результатов диагностики организационной культуры. Рассмотрим практику изменения организационной культуры через призму модели Э. Шейна.

Консалтинговый опыт показывает, что чаще всего изменения оргкультуры в первую очередь проводят на первом уровне, так как это легче всего и понятно, что и как делать. Например, не было письменной истории – можно создать. Не было фирменных значков и кепок – можно заказать в рекламном агентстве, занимающемся сувенирной продукцией. Однако если компания ограничивается изменениями только на этом уровне, то зря потратит финансы и время, так как воздействие на персонал на рациональном уровне, на уровне атрибутов является необходимым, но недостаточным условием существования эффективной организационной культуры.

Также хочется отметить одну из самых распространенных ошибок, допускаемых руководством компании. Разработка и письменное оформление миссии, корпоративных ценностей, правил поручается 1–2 сотрудникам компании либо 1 внешнему консультанту, которые и разрабатывают их в индивидуальном порядке. В результате руководитель получает некий письменный документ, в котором, возможно, написаны правильные грамотные вещи, но не разделяемые персоналом компании. Ошибка, допущенная руководством, состоит в том, что к разработке таких документов не привлекались те, для кого они были написаны.

Форма привлечения может быть разная. Чаще всего формируется рабочая группа из представителей разных подразделений компании. Консультант в данном случае должен выполнять роль ведущего, методолога такой рабочей группы.

Прямолинейная коррекция корпоративной культуры через второй

уровень модели Э. Шейна является сложной задачей. Цель управленческих воздействий на данном уровне – формирование общего видения миссии компании, ее целей и путей стратегического развития. Инструментами для этого служат все возможные корпоративные мероприятия.

Самый сложный уровень для воздействия – третий. Как мы уже говорили, архетипы основаны на национальной культуре и практически не подлежат изменению. Под национальной культурой обычно понимают совокупность ценностей, установок, убеждений и норм, разделяемых большинством жителей страны. При этом необходимо учитывать, что при доминировании какого-то типа национальной культуры даже в этнически однородных странах существуют субкультуры со своими особенностями.

Национальная культура и субкультура всегда влияют на поведение работников, на тип организационной культуры в компании. Так, например, в западных странах руководители в первую очередь стремятся развить у своего персонала творческое отношение к делу и стремление к росту, в азиатских же компаниях работодатели хотят, как правило, видеть в своем подчинении крайне исполнительных и предсказуемых сотрудников. В крупных корейских компаниях, например, преобладает формальный подход: высшее руководство специально дистанцируется от сотрудников компании, поэтому все вопросы принято решать непосредственно с линейным начальством. В целом считается, что влияние национальной культуры можно проследить по следующим параметрам:

1) отношение людей к природе – в разных странах существуют различные установки по отношению к окружающей природной среде: люди либо регулируют природу, либо приспосабливаются к ней;

2) отношение ко времени – время может рассматриваться как ограниченный ресурс, например в США и Западной Европе, или как неограниченный ресурс, например на Ближнем Востоке и в Африке. Отсюда – различное отношение к опозданиям в этих странах: на востоке на 15-минутное опоздание даже не обратят внимание, а в Германии или США оно

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

может быть расценено как неуважение к партнерам;

3) индивидуализм и коллективизм – культуры традиционно делятся на коллективистские или индивидуалистские по господствующим системам ценностей, в зависимости от того, ставится на первое место индивидуальный самоконтроль или обязательство общественной солидарности. Так, например, российскую или японскую культуру можно отнести к коллективистскому типу, когда человека воспринимают как часть группы. И наоборот, в западных странах характерны независимость личности, стимулирование личных достижений и самовыражение;

4) значение формальных процедур – в некоторых национальных культурах обязательно соблюдение всех формальных процедур, большое значение придается бумагам, печатям, а в других странах главное – личные договоренности. Очевидно, что организационные культуры в этих странах будут отличаться по степени формализации и доверия к партнерам;

5) организация деловых встреч – ведение переговоров в различных национальных культурах имеет разный характер. Если на Ближнем Востоке не принято сразу переходить к делу, и переговорам обычно предшествует достаточно долгий разговор о семье, погоде, политике, то в США, например, как правило, сразу переходят к сути переговоров;

6) религия – иногда учет религиозных особенностей страны чрезвычайно важен, они могут быть одним из доминирующих факторов формирования организационных культур. Религия может влиять на график работы (день отдыха в исламских странах – пятница, в христианских – воскресенье, в Израиле – суббота, в ряде мусульманских стран обязательны перерывы в работе для молитв и т. п.). С религиозными установками может быть тесно связана манера ношения одежды, например, обязательность платков у мусульманских женщин;

7) отношение к законодательным нормам – в различных национальных культурах существует разное отношение к праву.

Также интересный материал о влиянии национальных особенностей на

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

корпоративную культуру организаций дают исследования Э. Лорана, который изучал поведение менеджеров в девяти странах Запада, Японии и Индонезии. Примененная им методика была такова: он обобщал реакцию испытуемых на различные утверждения. Например, утверждение «Главный смысл иерархической структуры состоит в том, что каждый знает, кем он руководит» не нашло понимания у американцев и немцев, по их мнению, цель иерархии – распределять работу так, чтобы она была выполнена, зато вызвало приятие у итальянцев, японцев, индонезийцев.

С утверждением «Для того чтобы обеспечить действенные рабочие отношения, часто необходимо обойти иерархическую линию» согласились шведы, но не согласились итальянцы, для них это означало в первую очередь отказ от субординации, с чем было трудно примириться. Главным выводом этого исследования еще раз стало признание того факта, что психологические установки менеджеров во многом складываются под влиянием национальной культуры; нельзя быть свободным от пристрастий и этнических особенностей. Поэтому учет национальной культурной специфики столь важен в многонациональных компаниях.

Добиться изменений можно только одним способом – замена носителей национальной культуры. Именно по этой причине транснациональные компании, выходя на новые национальные рынки, присылают для управления компанией экспатов. И только через несколько лет, когда основные ценности и нормы будут уже сформированы, на верхний управленческий уровень назначают местных менеджеров. Такой же способ используют российские концерны, когда инвестируют средства либо покупают компании. Всегда происходит замена управленческой команды. Например, похожие процессы происходят в банковской сфере и государственных бюджетных организациях, когда новый руководитель меняет всю команду, причем, в отличие от других коммерческих секторов рынка, замене часто подлежит весь штат, включая среднее звено. Еще один образец замены высшего и среднего руководства при смене руководителя можно увидеть на примере государственных органов

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

(выбора президента, местной административной власти).

Таким образом, рассматривая эффекты организационной культуры, мы еще раз видим непосредственную связь управления организационной культуры со стратегическим управлением компанией.

Контрольные вопросы

1. Для чего нужна организационная культура? Какие задачи управления персоналом она решает?
2. В чем суть модели организационной культуры Э. Шейна?
3. Что такое артефакты? Приведите примеры.
4. Для чего нужен корпоративный кодекс?
5. Какое значение имеют ценности в организоционной культуре?
6. Как соотносятся между собой ценности-цели и ценности-средства?
7. Как формируются архетипы?
8. Что такое нормы в организационной культуре?
9. Что такое эффекты в организационной культуре?
10. Как национальная культура влияет на организационную культуру?

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

ГЛАВА 5. ОРГАНИЗАТОРСКАЯ КУЛЬТУРА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

«*Культура* – это социально-прогрессивная творческая деятельность человечества во всех сферах бытия и сознания, являющаяся диалектическим единством процессов опредмечивания (создания ценностей, норм, знаковых систем и т.д.) и распредмечивания (освоение культурного наследия), направленная на преобразование действительности, на превращение богатства человеческой истории во внутреннее богатство личности, на всемерное выявление и развитие сущностных сил человека»

Анализ современных исследований, показал, что культура обладает следующими характеристиками:

- отражает систему ценностей общества;
- представляет собой естественно-искусственное образование;
- является замкнутой системой, способной к развитию и историческому изменению;
- определяет жизнь человека и детерминируется его деятельностью;
- отражает совокупность сложившихся в обществе знаковых систем, при помощи которых осуществляется коммуникация, сохраняется социальная память и передается опыт поколений.

Таким образом, культура, как интегративная система, обеспечивает становление личности, в том числе и в профессиональном плане. Отметим, что любой специалист является носителем как общей, так и профессиональной культуры, степень сформированности которых не всегда совпадают (обладая высокой профессиональной культурой и являясь квалифицированным специалистом, человек может иметь низкий уровень общей культуры, и наоборот). При этом общая культура личности является более стабильной его характеристикой, чем профессиональная, изменения которой определяются динамикой непрерывного совершенствования целевых ориентаций, методов,

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

средств и содержания профессиональной деятельности[6;8; 10; 16].

Как справедливо отмечено в исследовании Е.В. Гнидан, профессиональная культура «выступает интегральным показателем творческого начала, мерой и качеством развития личности». Она представляет собой самостоятельное явление, которое в настоящее время является достаточно распространенным предметом исследования.

Профессиональную культуру понимают, как:

- интегральное качество личности профессионала, условия и предпосылки эффективной профессиональной деятельности, обобщенный показатель профессиональной компетенции личности (И.Ф. Исаев);
- система социальных качеств, которые непосредственно обеспечивают уровень трудовой профессиональной деятельности и определяют ее личностное содержание, отношение к труду (Н.Б. Крылова);
- интегральный показатель развития профессионала (А.А. Деркач);
- сложное системное образование, представляющее собой упорядоченную совокупность общечеловеческих идей, профессионально-ценностных ориентаций и качеств личности, универсальных способов познания и гуманистической технологии деятельности (С.И. Уляев) и др.

Таким образом, профессиональная культура: 1) всегда осознана; 2) представляет собой личностное качество специалиста; 3) отражает устойчивое ценностное отношение к выполняемому виду деятельности; 4) опирается на профессиональные знания, умения, и детерминируется профессионально значимыми личностными качествами; 5) задает стереотипы профессионального поведения; 6) обеспечивает творческое продуктивное преобразование профессиональной среды[6;8; 10; 11].

Исходя из вышеизложенного, профессиональная культура это - личностное интегративное качество специалиста, включающее совокупность знаний, умений, профессионально значимых личностных качеств и ценностных ориентаций, обеспечивающих эффективность его профессиональной деятельности и продуктивное преобразование профессиональной среды.

Теперь, уточнив понимание профессиональной культуры, необходимо определить понятие «организаторская культура менеджера», которая представляет собой один из видов его профессиональной культуры, наряду с коммуникативной, исследовательской, информационной, правовой, предпринимательской, нравственной, технологической и другими.

Словарь иностранных слов определяет *менеджера*, как специалиста по управлению. При этом, как показало проведенное исследование, реализация менеджером основных управленческих функций (мотивационно-целевой, информационно-аналитической, планово-прогностической, организационно-исполнительской, регулятивно-коррекционной, контрольно-диагностической задает специфические характеристики его профессиональной деятельности: сложность, полисубъектность, полинаучность, интенсивность, коммуникативность, вероятностность результата, процессный и творческий характер, экономическая рискованность.

Как уже отмечалось, организаторская деятельность менеджера, являясь важнейшим видом его профессиональной деятельности, оказывается непосредственно связанной с организаторской культурой: с одной стороны, организаторская культура менеджера определяет содержание и результативность организаторской деятельности, а с другой — реализация организаторской деятельности характеризует уровень сформированности организаторской культуры[6;8; 10; 11].

Несмотря на интерес и широкое распространение (организаторскую деятельность в настоящее время осуществляют многие специалисты — педагоги, психологи, инженеры, врачи и др.), она относится к недостаточно исследованным видам профессиональной деятельности, возможно, в силу ее сложности, слабой структурируемости и творческого характера. Тем не менее, необходимо рассмотреть общие теоретические положения проблемы организаторской деятельности, представленные в научной литературе.

В самом общем виде *организатором* называется тот, кто что-нибудь организует — основывает, подготавливает, объединяет или упорядочивает что-

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

то для достижения поставленной цели.

Первым в нашей стране начал заниматься исследованием проблемы рациональной организации деятельности П.М. Керженцев, который в своих работах, уделял внимание систематизации понятийного аппарата данного направления, проецированию зарубежного опыта научной организации труда на отечественную систему управления производством, определению специфических черт компетентного организатора, выявлению содержания его деятельности (этапов, направлений, методов, средств и т.д.).

Характеристика организаторской деятельности требует рассмотрения ее внутреннего содержания, но прежде укажем ее основные свойства:

1) организаторская деятельность является свободной, сложной и творческой,

2) она не поддается жесткой регламентации;

3) не дает материального продукта;

4) ее основу составляет взаимодействие;

5) связана организаторская деятельность с постановкой цели и определением на основе личной ответственности способов ее достижения.

Согласно результатам исследования решение организаторской задачи связано с анализом состояния системы, проектированием ее улучшенной модели, определением цели и программы действий, тогда структура организаторской деятельности должна включать 1) мотивацию, 2) постановку цели, 3) организацию выполнения действий, 4) контроль выполнения действий, 5) оценку результатов, 6) анализ деятельности. Даная точка зрения, нуждается в конкретизации именно в третьем компоненте, как основном для организаторской деятельности и отражающем ее сущностную специфику[6;8; 10; 11].

По мнению Е.В. Гнидан деятельность по организации должна включать теоретический и практический этапы: теоретический включает стадию планирования и моделирования, а практический – реализацию созданной модели.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Рассмотрев существующие точки зрения на содержание организаторской деятельности, отметим, что в большей степени нам импонирует позиция Г. Кунца и С. О'Доннела, которые в состав деятельности по организации включают установление целей, планирование, выявление и классификация видов деятельности, необходимых для их осуществления, группировку видов деятельности в соответствии с имеющимися ресурсами. Предложенный авторами порядок реализации организаторской деятельности, является универсальным и в достаточной степени отражающим ее специфику.

При изучении организаторской деятельности необходимо разобраться с ее характеристикой и местом в управленческом цикле. Традиционно организаторская деятельность включается в состав деятельности *управленческой*, которая представляет собой непрерывный процесс воздействия на коллектив людей для организации и координации их деятельности в процессе производства для достижения наилучших результатов при наименьших затратах.

Чтобы понять различия организаторской и управленческой деятельности, обратимся к их функциональной интерпретации. Основными классическими функциями управления, предложенными Г. Файолем, являются функции предвидения, планирования, организации, координирования и контроля. Таким образом, организаторская деятельность – это один из компонентов деятельности управленческой. Учитывая данную логику, специфику составляющих управленческий цикл функций, назначение организаторской деятельности и обеспечивая ее отграничение от управления, можно сделать вывод, что организаторская деятельность сводится к постановке задач, аргументированному распределению полномочий и выделению ресурсов для достижения заданной цели.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Таблица 4

Компоненты	**Наполнение компонентов**
Персонализация задачи	• актуализация общей проблемы; • формализация проблемы; • декомпозиция общей цели; • анализ и актуализация индивидуальных возможностей персонала по решению конкретных задач; • ознакомление персонала с конкретными задачами
Распределение полномочий	• определение последовательности действий персонала; • передача персональных полномочий; • установление ответственности; • распределение персонала по уровням подчиненности; • установление связей взаимодействия; • инструктирование персонала по выполнению возложенных задач
Распределение ресурсов	• определение материальных средств; • актуализация необходимой информации; • определение временных ограничений; • выделение оптимального ресурсного обеспечения персоналу для выполнения конкретных задач
Обеспечение обратной связи	• получение информации о выполнении задач; • регламентация передачи информации о протекании процесса решения задач; • диагностика недостатков; • определение необходимости перераспределения ресурсов, перегруппировки сил и времени

Отсюда, следует, что организаторская деятельность представляет собой вид профессионально-управленческой деятельности менеджера, направленной на объединение людей по достижению общей цели, состоящей в персонализации задач, распределении полномочий и ресурсов на основе обратной связи.

В соответствии с принятой формулировкой, представлено понимание содержания организаторской деятельности менеджера (Табл. 4).

Содержание организаторской деятельности менеджера

Такое понимание, позволяет придать организаторской деятельности самостоятельность и не смешивать ее с деятельностью по планированию, координации или коррекции.

Как показали многочисленные исследования, чтобы обеспечить

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

эффективность организаторской деятельности (т.е. коллективного движения к желаемой цели), менеджер должен обладать целым рядом свойств. Проанализировав точки зрения ученых (А.Г. Ковалев, Р.Л. Кричевский, А.Г. Шмелев и др.), отметим, что к таким свойствам относятся, прежде всего, организаторские качества, способности, умения и знания.

Организаторские качества рассматриваются современными учеными как сложная совокупность (Г.М. Иващенко); устойчивое и цельное образование (К.К. Платонов); особенности личности, обеспечивающие организаторскую направленность и общественно-организаторскую активность (А.А. Эм); приобретенная готовность личности находить рациональные приемы решения задачи (В.Д. Сапоровская) и др.

Учитывая огромное количество организаторских качеств, полный спектр которых невозможно ни описать, ни сформировать у отдельной личности, в научной литературе предпринимаются попытки классифицировать данные качества или, как минимум, указать ключевые из них. Так, например, Р.Х. Шакуров условно разделяет организаторские качества на административные (требовательность, критичность, твердость) и лидерские (авторитет, способность убеждать) ;

Ю.С. Ценч вводит доминантные (социальная активность, целеустремленность) и периферийные (доброжелательность, приветливость) качества;

Р.Л. Кричевский указывает на значимость для организатора интеллекта, уверенности в себе, креативности, ответственности, общительности и др.

Помимо личностных качеств, эффективность организаторской деятельности менеджера предполагает овладение им целым рядом знаний и умений. Так, в современных исследованиях к профессиональным знаниям относят знания в области мотивации деятельности подчиненных, специфики взаимодействия, закономерностей психических процессов, развития трудового коллектива и др., а к умениям — мобилизационные, коммуникативные, прогностические, организаторские, диагностические и другие умения[6;7;10].

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

В частности, основными для организаторской деятельности менеджера называют:

- знания о структуре организации (Ю.С. Ценч), должностных регламентов (А.И. Наумов), делового этикета (Р.Л. Кричевский), методик взаимодействия (Л.В. Журавлева) и др.;
- умения распределять людей по участкам работы (Б.Д. Сапоровская), рационально распределять время (С.В. Кондратьева), четко определять цель (А.А. Эм) и др.

Кроме указанных выше свойств, эффективность организаторской деятельности менеджера определяется наличием у него организаторских способностей, о необходимости развития которых говорят многие ученые. К числу организаторских способностей относят способность разбираться в людях и понимать их (С.В. Кондратьева), воздействовать на психику людей (А.Г. Ковалев), ярко и убедительно говорить (Б.З. Вульфов), организовывать себя (Е.А. Никитина), стимулировать и регулировать деятельность других людей (А.Я. Микаберидзе) и др.

Соглашаясь с мнением уважаемых ученых о влиянии организаторских способностей на результативность организаторской деятельности, отметим, что в теории, и самое главное в практике, проблема разграничения личностных качеств, умений и способностей остается до сих пор актуальной, что стимулирует продолжающуюся уже много лет дискуссию об их действительном соотношении и показателях проявления.

В работах посвященных изучению требований к организатору действительно наблюдается терминологическая путаница: способностями называют качества личности, умения, а также свойства, черты характера и т.д.

В ходе исследования было установлено, что наличие у менеджера совокупности организаторских личностных качеств, умений и знаний обеспечивает эффективность реализации организаторской деятельности. Однако вывести подготовку менеджера на уровень организаторской культуры невозможно без формирования у него системы ценностных ориентаций.

Поэтому четвертым и чрезвычайно значимым компонентом организаторской культуры менеджера являются *ценностные ориентации*, под которыми понимают отражение в сознании человека ценностей, признаваемых им в качестве стратегических жизненных целей и общих мировоззренческих ориентиров. Именно ценностные ориентации являются связующим звеном внутриличностной сферы специалиста с профессиональной культурой, обеспечивая адекватное отношение к ней и способность творческого обогащения. Только такое определение статуса и роли ценностных ориентаций для менеджера, делает организаторскую культуру видом профессиональной культуры и позволяет рассмотреть данные понятия с позиции родо-видовой связи[6;8; 10; 11].

Таким образом, под ***организаторской культурой менеджера*** понимаем вид его профессиональной культуры, обеспечивающей продуктивную реализацию организаторской деятельности.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

1. Что такое культура?
2. Какими основными характеристиками обладает культура?
3. Что такое профессиональная культура по мнению Е.В.Гнидан?
4. Внутреннее содержание организаторской деятельности?
5. Основные свойства организаторской деятельности?
6. В чем различия между организаторской и управленческой деятельности?
7. Содержание организаторской деятельности?
8. Какие четыре основных компонента составляющих организаторскую культуру менеджера?

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

ГЛАВА 6. ТЕХНОЛОГИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА

6.1. Цель и задачи кадрового планирования

Цель кадрового планирования заключается в том, чтобы обеспечить людям предоставление рабочих мест в нужный момент времени, в необходимом количестве в соответствии со способностями, склонностями людей и требованиями производства.

Кадровое планирование в организации должно создавать условия для мотивации более высокой производительности труда и удовлетворенности работой. Данное планирование становятся главным элементом кадровой политики и является составной частью общего планирования на предприятии. Планирование персонала тесно связано с разработкой планов: производственной программы, материально-технического снабжения, расходов на персонал, повышения производительности труда, финансового обеспечения. Заданные параметры всех перечисленных планов, а также структура предприятия позволяют определить требуемое количество персонала.

К задачам кадрового планирования относятся:

• определение цели, стратегии, прогнозирования и установление их взаимосвязи с общей целью и стратегией предприятия;

• оценка уровня увольняемости и прогноза текучести;

• прогнозирование спроса на персонал на рынке труда;

• выявление источников кадрового пополнения и оценка внутренних резервов;

• оценка состояния трудового потенциала;

• выявление структурных подразделений с наличием избытка или дефицита персонала в целом, а также отдельных специалистов и служащих;

• установление причин несоответствия требуемого и наличного персонала;

• разработка программ развития персонала;

• оценка трудовых функций персонала по количественным и

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

качественным параметрам и исследование трудового потенциала[16; 71].

Система планирования потребности в персонале должна основываться на следующих *принципах*:

• принцип системности предполагает, что планирование потребности в персонале как система должно включать такие эле-менты, как стратегические планы развития, анализ и прогноз имеющихся человеческих ресурсов, определение текущей и перспективной потребности в найме, увольнении, обучении, планирование мероприятий по поддержанию качественного и количественного соответствия между будущими потребностями в персонале и его наличием по прогнозу;

• принцип непрерывности предполагает, что процесс планирования и прогнозирования потребности в персонале должен осуществляться непрерывно и учитывать динамику развития предприятия;

• принцип экономической целесообразности предполагает, что система планирования потребности в персонале должна способствовать удовлетворению реальной потребности предприятий в персонале как в качественном, так и количественном аспектах;

• принцип единства цели подразумевает, что используемые в планировании показатели нужно обосновывать в соответствии с единой целью деятельности предприятия;

• принцип гибкости означает способность плана менять свою направленность при изменениях условий деятельности и иметь определенные резервы;

• принцип участия предполагает, что в разработке также должны принимать участие будущие исполнители, что повышает степень их вовлеченности в процесс работы, формирует чувство сопричастности делу.

Процесс планирования персонала находит свое логическое завершение в плане предприятия. Планом называется официальный документ, в котором отражаются прогноз развития персонала в будущем, промежуточные и конечные задачи, а также наличие ресурсов и расчет издержек на персонал.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Кадровое планирование охватывает три последовательных этапа:

1) информационный этап, на котором проводится сбор статистических данных и другой необходимой информации, ее обработка и анализ кадровой ситуации, а также вероятных вариантов ее развития в перспективе;

2) этап разработки проектов кадрового плана. Анализ кадровых ситуаций и перспектив их развития создает основу для выработки альтернативных проектов кадрового плана и их влияния на достижение кадрово-экономических целей. Этот этап наиболее трудоемкий и требует высокого профессионализма работников кадровых служб;

3) этап принятия решения, т. е. утверждение одного из вариантов плана в качестве обязательного ориентира для организации деятельности кадровых служб. Разрабатывается план с количественными и качественными показателями в соответствии с организационной структурой и численностью штатов.

Также при планировании потребности организации в персонале важно проанализировать производительность труда в разные периоды, психологический климат, стиль управления и другие факторы.

Рассмотрим виды потребности в персонале.

Качественная потребность – потребность по категориям, профессиям, специальностям, уровню квалификационных требований к персоналу. Она определяется исходя из системы целей предприятия; организационной структуры; профессионально-квалификационного деления работ, зафиксированных в документации на рабочий процесс; требований к должностям, закрепленным в должностных инструкциях; штатного расписания, где фиксируется состав должностей; регламентируются различные организационно управленческие процессы с выделением требований по профессионально квалификационному составу исполнителей.

Расчет качественной потребности по профессиям, специальностям и т. п. сопровождается одновременным расчетом количества персонала по каждому критерию качественной потребности.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Общая потребность в персонале находится суммированием количественной потребности по отдельным качественным критериям. *Количественная потребность* в персонале – прогноз численности персонала, необходимого для реализации краткосрочных и перспективных целей организации. При этом определяется общая и дополнительная потребность в персонале.

Общая потребность – это вся численность персонала, необходимая предприятию для выполнения запланированного объема работ.

Дополнительная потребность – количество персонала, которое необходимо в плановом периоде дополнительно к имеющейся численности при увеличении объема работ (на прирост численности), на восполнение естественной убыли.

В современных, быстро меняющихся условиях жизнедеятельности потребность предприятий в персонале претерпевает значительные изменения, как качественные, так и количественные. На динамику этой потребности оказывает влияние множество факторов, часть из которых может быть легко спланирована, часть же факторов может быть спрогнозирована с большей или меньшей степенью вероятности. Факторы могут быть разделены на три группы.

К первой группе относятся все факторы, связанные с личностью самих работников, поэтому ее целесообразно обозначить как *социальные факторы*. Среди них выделяются: факторы, которые могут быть заранее четко спланированы: уход на пенсию, в армию, в декрет и отпуск по уходу за ребенком, истечение срока контракта, уход в ежегодный отпуск, планируемое обучение персонала, планируемое повышение в должности или перевод на другую работу в рамках предприятия и другие причины. При этом руководство предприятия может заранее планировать потребность в новых работниках, которые должны восполнить возникшую потребность. Также к данной группе относят факторы, которые не могут быть четко спланированы: увольнение работника по собственному желанию, увольнение работника по семейным

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

обстоятельствам, увольнение работника по статье «смерть» или «тяжелая болезнь работника», приводящая к длительной потере трудоспособности и другие причины.

Вторая группа факторов может быть объединена под общим термином – *экономические и административно-политические*, которые подразделяются на внутренние и внешние по отношению к предприятию факторы.

К внутренним относятся: изменение целей и приоритетов деятельности, реорганизация, изменение объемов производимой продукции, изменение качества производимой продукции с целью наибольшего удовлетворения потребностей клиентов, новое оборудование, диверсификация и технологические изменения, форс-мажорные обстоятельства (пожар, поломка оборудования и прочее), смена руководства.

К внешним факторам относятся: экономические и социально-политические кризисы в стране, изменение внутри- и внешнеполитической ситуации, изменение потребностей потребителей, новые предложения со стороны партнеров и поставщиков, изменения во взаимоотношениях с местными представителями власти, конкуренция и другие причины. Наибольшую трудность для прогнозирования представляют именно внешние экономические и административно-политические факторы. Изменения во внешней среде могут привести как к благоприятным последствиям для предприятия, например расширение бизнеса, а следовательно, увеличение потребности предприятия в персонале, так и к крайне негативным, вплоть до банкротства, а следовательно, высвобождению всего работающего на предприятии персонала. Поэтому важно регулярно проводить на предприятиях анализ внешней среды и прогнозировать ее влияние на динамику производства и потребность в персонале.

Следующая группа факторов связана с *научно-техническим прогрессом* – важнейшим фактором, формирующим потребность в персонале не только на уровне отдельного предприятия, но и в масштабах отрасли, региона, страны и мирового экономического развития. Научно-технический прогресс меняет

само рабочее место, совершенствуя его, позволяя выполнять работу с большей интенсивностью, но одновременно и усложняя требования к работнику. Научные разработки, инновации заменяют низкоквалифицированный и ручной труд техникой, повышая требования к профессионализму работников. Современному работнику необходимо быть готовым к изменениям и саморазвитию, иметь высокий уровень образования и развития личности, которые позволят быстро вникать в новые разработки и применять их в своей деятельности. Поэтому с развитием науки и техники высвобождается большое количество персонала, занятого на низкоквалифицированых, ручных работах в сфере производства. Также меняются пропорции в различных отраслях экономики. Если до середины двадцатого века основная доля работников была занята в материальном производстве, то теперь значительно возросла доля работников, занятых в сфере творчества, культуры и искусства, а также в сфере услуг.

Влияние научно-технического развития довольно трудно учитывать в процессе планирования потребности в персонале. Однако повысить точность плановых решений и продлить срок упреждения можно за счет соблюдения ряда правил: тщательно продумать все компоненты планирования, цель, задачи, сроки выполнения, ответственных лиц и необходимые ресурсы; определить, какие решения будут приниматься на основе плана; тщательно определить источники получения информации, определить, насколько структурированным должен быть план. Успешное определение потребности в персонале, в том числе и на длительную перспективу, и планирование мероприятий по удовлетворению потребности во многом являются залогом эффективной деятельности предприятия.

6.2. Анализ численности и состава кадров

Основной целью анализа численности и состава работников является выявление обоснованности плановой численности и состава работающих, установление эффективности использования персонала на предприятии и

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

резервов ее повышения.

Основными задачами анализа численности и состава работников являются:

• установление степени обеспеченности предприятия кадрами;

• исследование структуры кадров по категориям работников;

• исследование состава работников: по полу, возрасту, специальности, должности, стажу, уровню квалификации, характеру занятости, уровню механизации труда, условиям труда, сменности работы, уровню оплаты труда и прочее;

• исследование соответствия профессионального состава и уровня квалификации работников требованиям производства;

• изучение форм, динамики и причин движения работников, состояния дисциплины труда;

• исследование организации развития персонала (подготовки, переподготовки, повышения квалификации, развития карьеры и прочее);

• выявление возможностей экономии труда, уменьшение потребности в кадрах за счет более рациональной их расстановки, загрузки и использования в соответствии с полученной профессией, специальностью и квалификацией;

• оценка величины резервов экономии рабочей силы и разработка мер по их рациональному использованию.

Анализ численности и состава кадров представляет собой анализ по *направлениям*, представленным ниже.

Во-первых, это анализ обеспеченности предприятия рабочей силой, может проводиться в целом по предприятию, по структурным подразделениям, профессиональным группам и категориям работников. Нормативная (расчетная) численность персонала определяется характером, масштабами, сложностью, трудоемкостью производства, степенью автоматизации и компьютеризации производственных процессов.

Выделяют списочную численность персонала. Она представляет собой количество сотрудников, которые официально работают на предприятии в

данный момент времени, в том числе и собственники организации, получающие заработную плату. Списочный состав работников включает как фактически работающих в данный момент времени, так и отсутствующих по каким-либо причинам. В составе списочной численности выделяют три категории работников, согласно Трудовому кодексу РФ:

• постоянные, принятые на предприятие бессрочно или на срок более одного года по контракту;

• временные, принятые на срок до двух месяцев или для замещения временно отсутствующего лица – до четырех месяцев;

• сезонные, принятые на работу сезонного характера на срок до шести.

Не включаются в списочную численность и относятся к работникам несписочного состава:

- внешние совместители;

- лица, привлеченные для разовых работ;

- работники, направленные на работу в другие организации, если за ними не сохранилась заработная плата;

- работники, направленные на обучение в образовательные учреждения и получающие стипендию за счет средств организации;

- неработающие собственники данной организации.

Списочная численность персонала ежедневно учитывается в табельных записях, в которых отмечаются все работники, как присутствующие на работе (явочная численность), так и отсутствующие по тем или иным причинам. Списочная численность может рассматриваться не только как моментальная (на определенную дату), но и как средняя величина за период (месяц, квартал, год). Среднесписочная численность широко используется в анализе трудовых показателей при расчете средней выработки, средней заработной платы, показателей движения персонала и его использования.

Среднесписочная численность работников за период ($Ч_{р.ср.}$) определяется делением суммы списочной численности работников за каждый день периода, включая выходные и праздничные дни, на число дней в данном

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

периоде:

$$\mathbf{Ч_{р.ср.} = \sum Ч_{р.спi} / N,} \quad \mathbf{(1)}$$

где $Ч_{р.спi}$ – списочная численность работников за каждый день в периоде;

N – число дней в данном месяце.

Анализ обеспеченности предприятия персоналом начинается с исследования использования персонала по категориям, путем сравнения фактических данных о численности работающих по категориям с плановыми или данными предыдущих периодов (базисной численностью).

При анализе работников следует разделять на основных и вспомогательных, так как причины отклонения их фактической численности от плановой различны. Сверхплановая численность основных сотрудников, например, может быть следствием высокой трудоемкости продукции. Излишек численности вспомогательных рабочих связан, в основном, с низким уровнем механизации труда, нерациональной его организацией.

При анализе важно установить, не было ли превышения их численности по сравнению с плановой, т. е. нарушения штатной дисциплины. При необеспеченности предприятия этими категориями работников необходимо установить, отражается ли такое положение на деятельности предприятия или оно может обойтись и без них. Последнее будет свидетельствовать о наличии резервов по сокращению излишней численности этих категорий сотрудников. В условиях высокой конкуренции между предприятиями численность работников может также сравниваться с аналогичными показателями на родственных предприятиях.

Второе направление – это анализ структуры и состава персонала предприятия. Данное направление включает изучение состава персонала по различным направлениям – категориям, профессиям и квалификации, возрасту, полу, образованию, уровню механизации труда и т. д. В современных условиях совершенствование структуры персонала на предприятии является

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

важным фактором повышения уровня качества и производительности труда, что приводит к повышению уровня конкурентоспособности предприятия на рынке. Изучение структуры персонала начинается с анализа состава персонала по категориям работников. Анализ состава персонала по категориям осуществляется путем сопоставления фактического и расчетного (планового) удельного веса численности отдельных категорий в общей численности персонала. Изучение и анализ структуры персонала дает возможность установить правильность расстановки и использования работников. В ходе анализа необходимо учитывать, что структура кадров на предприятии зависит от особенностей отрасли и производства, номенклатуры изделий, масштаба производства, развитости технической базы и прочее.

Для эффективной работы предприятия недостаточно иметь только определенное количество работников той или иной категории. Поэтому дальнейший анализ структуры численности работающих предполагает изучение их профессионального состава и уровня квалификации.

Профессиональный состав работников анализируют, сопоставляя фактическое и расчетное количество работников по каждой профессии. При анализе выявляется излишек или недостаток рабочих по каким-либо профессиям. Излишек сотрудников по какой-либо профессии ведет к их недогрузке, снижению производительности труда, увеличению издержек на рабочую силу, а недостаток – к увеличению сроков выполнения работ, браку, снижению производительности труда и прочее. Поэтому наряду с анализом важно разрабатывать мероприятия по приведению численности рабочих в профессиональном разрезе в соответствие с потребностями производства. Общая потребность в персонале определяется как сумма количественной потребности по отдельным профессиональным группам.

Профессиональный состав работников анализируется также по степени механизации труда, так как замена ручного труда машинами и механизмами – важнейшая задача развития экономики предприятия. В процессе анализа выявляют рабочие места сосредоточения ручного труда, а полученные

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

результаты используются при разработке планов механизации и автоматизации производственных процессов.

Анализ структуры работающих по категориям и профессиям служит основой для разработки эффективных управленческих решений, направленных на преодоление дефицитности работников отдельных профессий и специальностей путем совершенствования механизации и организации работ.

Для производства конкурентоспособной продукции на предприятии необходимы работники не только определенных профессий, но и соответствующей квалификации. Квалификационный состав их определяется путем сопоставления уровня квалификации работников по каждой профессии с квалификационным уровнем выполняемых ими работ. На предприятии могут встречаться ситуации занижения или превышения разряда сотрудников над разрядами выполняемых работ. Это приводит, как правило, к перерасходу фонда заработной платы, деквалификации высококвалифицированных рабочих, снижению качества работ и т. д.

Анализ состава, структуры и использования руководителей, специалистов и прочих служащих начинается со сравнения их фактической численности с плановой и со штатным расписанием, рассчитанным по нормативам численности. В ходе анализа выявляют, по каким должностям имеется недостаток или излишек работников.

В настоящее время численность руководителей, специалистов и служащих устанавливается предприятием самостоятельно, что требует внимательного подхода к повышению эффективности труда данных категорий работников. Структура аппарата управления обычно сохраняется достаточно длительное время, но ее изменение не должно существенно увеличивать управленческий персонал и расходы на его содержание. Наоборот, организационную структуру необходимо оптимизировать таким образом, чтобы повышая эффективность деятельности всего предприятия, не увеличивать (а скорее сокращать) общие затраты на управленческий персонал. Доля специалистов и служащих в общей численности персонала зависит от

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

типа производства, технического вооружения, размера предприятия и т. д.

Анализ квалификационного состава руководителей предприятия, специалистов и служащих предполагает изучение динамики изменений в их образовании и стаже работы за ряд лет. Неотъемлемой частью анализа численности и состава служащих является оценка выполнения плана повышения их квалификации. Для этого сравниваются фактические и плановые данные о численности работников, повышающих квалификацию. Выявляются причины невыполнения плановых заданий. Изучаются формы повышения квалификации и их эффективность.

В связи с разделением управленческого труда результаты труда руководителя оцениваются по итогам деятельности предприятия (подразделения), а также через социально-экономические условия труда подчиненных работников (например, уровень оплаты, мотивированности работников и т. д.). Результат труда специалистов определяется исходя из объема, полноты, качества, своевременности выполнения должностных обязанностей. Анализ состава и использования руководителей, специалистов и служащих заканчивается разработкой мероприятий по повышению эффективности труда этой категории.

В-третьих, это анализ движения и текучести персонала. Состав работников на предприятии находится в постоянном движении. Он определяется приемом, увольнением и внутрифирменным их передвижением. Эти изменения обуславливают оборот рабочей силы. Существуют две группы движения кадров:

• организованное движение, причины которого могут быть заранее учтены (уход на пенсию, в армию, сокращение объема работ, переориентация деятельности, истечение срока контракта и т. д.);

• неорганизованное движение, причины которого могут лишь приблизительно прогнозироваться и во многом зависят от организации труда, личностных факторов, семейных обстоятельств работников.

Движение персонала на конкретном предприятии характеризует

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

мобильность рабочей силы, которая делится на внешнюю и внутреннюю. Любое предприятие представляет собой открытую систему, в которой внешнее движение персонала характеризуется рядом коэффициентов: оборота по приему, оборота по увольнению, общего оборота, сменяемости, стабильности, постоянства кадров и текучести.

Коэффициент оборота по приему характеризует отношение числа принятых работников к среднесписочной численности работающих:

$$\mathbf{К_{об.пр.п.} = (Ч_{пр.р} / Ч_{п}),} \qquad \mathbf{(2)}$$

где $Ч_{пр.р}$ – численность принятых работников;

$Ч_{П}$ – численность промышленно производственного персонала.

Коэффициент оборота по увольнению характеризует отношение числа уволившихся к среднесписочной численности работающих:

$$\mathbf{К_{об.ув.п.} = (Ч_{ув.р} / Ч_{п}),} \qquad \mathbf{(3)}$$

где $Ч_{ув.р}$ – численность уволившихся работников.

Коэффициент общего оборота характеризует отношение числа поступивших и выбывших к среднесписочной численности работающих:

$$\mathbf{К_{общ.об.} = (Ч_{пр.р} + Ч_{ув.р}) / Ч_{п}.} \qquad \mathbf{(4)}$$

Сопоставление этих коэффициентов в отчетном и базовом периодах позволяет изучить оборот рабочей силы. Однако анализ данных показателей не дает полного представления о работе предприятия по созданию стабильных коллективов работающих. Необходимо детально изучать причины ухода работников, чтобы предотвращать их убыль, под которой понимается численность работников, оставивших работу в течение определенного срока. Причины убыли делятся на три группы:

• регулируемые законодательством (уход на пенсию, инвалидность, смерть, призыв в армию, учеба и другие случаи, разрешенные законом);

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

• производственные (увольнение вследствие сокращения объема работ, реорганизации, ликвидации предприятия, истечения срока действия договора и т. д.);

• причины, с которыми предприятие должно бороться: увольнение по собственному желанию, за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины.

Количество уволившихся работников по причинам третьей группы характеризует текучесть рабочей силы.

Коэффициент текучести рабочей силы показывает отношение числа уволенных по собственному желанию, за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины к среднесписочной численности работающих:

$$К_{тек.п} = Ч_{тек.п} / Ч_{п}, \qquad (5)$$

где $Ч_{тек.п}$ – число уволенных по причинам третьей группы.

Коэффициент сменяемости численного состава характеризуется меньшим коэффициентом оборота по приему или увольнению. Коэффициент стабильности персонала рассчитывается по формуле:

$$К_{стаб} = 1– (Ч_{увол.р} / Ч_{р.ср} + Ч_{пр.р}), \quad (6)$$

где $Ч_{р.ср}$ – среднесписочная численность в предшествующий отчетному период.

Для оценки постоянства персонала используется коэффициент доли работников, состоящих в списочном составе в течение года:

$$К_{пост} = Ч_{р.ср} / Ч_{п}. \qquad (7)$$

Особое внимание при анализе движения персонала должно быть обращено на показатель текучести. Источником информации для анализа причин увольнения по собственному желанию является заявление об увольнении или результаты специальных социологических исследований. Мотивы увольнения могут изменяться в зависимости от места расположения

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

предприятия, принадлежности к отрасли, сфере деятельности, организации труда на предприятии. Мотивы увольнения можно разделить на 5 групп:

- профессионально-квалификационные;
- обусловленные организацией производства и труда;
- вызванные уровнем жизни работника;
- личные;
- отражающие отношение в коллективе.

Анализ мотивов увольнения является основой для разработки мероприятий по сокращению текучести кадров. Показатель текучести во многом связан с количеством самовольных невыходов на работу (абсентеизм), который рассчитывается по формуле:

$$\mathbf{A = P_П / P,} \qquad \mathbf{(8)}$$

где $P_П$ – общее число пропущенных часов по причине самовольного невыхода;

P – общее число рабочих часов по графику.

Абсентеизм приводит к значительным издержкам со стороны предприятия, следовательно, необходимо принимать меры по его устранению. Внутренняя мобильность персонала подразумевает переход работников с одного рабочего места на другое. Это движение может носить стихийный характер, когда осуществляется по инициативе самих работников. В большинстве случаев оно носит управляемый характер. Управление движением персонала позволяет существенно стабилизировать коллектив предприятия, сокращая текучесть. Поэтому анализ внутренней мобильности должен увязываться с анализом внешнего движения кадров.

Анализ профессиональной мобильности проводится по следующим направлениям:

- внутрипрофессиональное движение – количество рабочих, повысивших разряды в пределах своей профессии, осваивая передовые приемы и методы труда;

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

• межпрофессиональное движение – количество рабочих, освоивших новые профессии, количество служащих, сменивших должности, отличающиеся содержанием работ, изменившие специализацию в рамках профессии, совмещающих должности и профессии.

Маневренность в использовании руководителей, специалистов и служащих зависит от широты их подготовки, наличия мотивов, возраста и других факторов.

Заключительным этапом анализа численности и состава кадров является оценка величины резервов рабочей силы и роста производительности труда в результате улучшения структуры кадров, повышения уровня их квалификации, укрепления дисциплины труда и сокращения текучести кадров.

Экономия численности за счет повышения квалификации определяется по формуле:

$$\mathbf{Э_ч = (\Delta ПТ \times d_{рпк} \times Ч_р) / 100 \times 100,} \qquad \mathbf{(9)}$$

где ΔПТ – прирост производительности труда работников, прошедших повышение квалификации;

$d_{рпк}$ – удельный вес работников, повысивших квалификацию в отчетном периоде.

Экономия численности при сокращении текучести кадров:

$$\mathbf{Э_ч = (Д_{пер} \times К_{сн.тек} \times Ч_р) / Ф_{р.в}.,} \qquad \mathbf{(10)}$$

где

$Д_{пер}$ – количество дней перерывов в работе между увольнением одного работника и приемом на его место другого;

$К_{сн.тек}$ – коэффициент снижения текучести кадров;

$Ф_{р.в}$ – номинальный фонд рабочего времени одного среднесписочного работника.

$$\mathbf{К_{сн.тек} = 1 – (К_{тек.баз} / К_{тек.отч}).} \qquad \mathbf{(11)}$$

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Влияние дисциплины труда на экономию рабочей силы определяется по формуле:

$$\mathbf{Э_ч = (П_{р.в.} / Ф) \times d_р,} \qquad \mathbf{(12)}$$

где $П_{р.в.}$– потери рабочего времени из-за нарушений трудовой дисциплины и простоев, эти данные переводятся либо в дни, либо в чел/ч.

Используя данные формулы, можно прогнозировать рост производительности труда на предприятии и другие показатели экономической эффективности. Укрепление дисциплины труда дает и социальный эффект. В итоге выявленные резервы экономии рабочей силы должны быть положены в основу разработки мероприятий по улучшению структуры кадров, их профессионально-квалификационного состава, сокращения текучести кадров и укрепления дисциплины труда.

6.3. Расчет потребности в персонале

При определении общей потребности в персонале используют различные методы, выбор которых зависит от наличия необходимых ресурсов на предприятии (финансовых, временных, информационных), специфики деятельности компании, а также уровня квалификации специалиста, осуществляющего планирование.

Корреляционно-регрессионный метод предполагает установление линейной зависимости между численностью персонала и влияющими на нее факторами (например, объем производства, уровень средней заработной платы) и установление тесноты связи между ними.

Общая формула расчета потребности в персонале с использованием данного метода выглядит следующим образом:

$$\mathbf{Ч_{пл} = \alpha + b \times x,} \qquad \mathbf{(13)}$$

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

где $Ч_{пл}$ – плановая численность работников;

α – постоянная величина;

b – весовая значимость влияющего фактора;

x – влияющий фактор.

В связи с тем, что на потребность в персонале влияет не один фактор, а несколько, формула принимает следующий вид:

$$Ч_{пл} = α + b \times x_1 + c \times x_2 + m \times x_n. \qquad (14)$$

В ходе корреляционно-регрессионного анализа должна быть определена теснота связи между параметрами. Это может быть либо зависимость, определяющая степень влияния какого-либо параметра непосредственно на численность персонала, либо зависимость, определяющая тесноту связи одного или нескольких параметров с другими параметрами, значительное влияние которых на численность персонала установлено. Теснота связи между параметрами выражается коэффициентом корреляции. Взаимосвязь тем выше, чем выше коэффициент корреляции.

Метод экспертных оценок основывается на использовании опыта и профессионализма экспертов: специалистов и руководителей. Данный метод позволяет определить как количественную, так и качественную потребность в персонале. Метод экспертных оценок подразделяется на простую и расширенную оценку, включающую как однократную, так и многократную экспертную оценку. При простой экспертной оценке потребность в персонале оценивается руководителем соответствующей службы.

Данный метод не требует каких-либо существенных затрат, однако его недостаток состоит в том, что эта оценка достаточно субъективна. Несколько снизить субъективность позволяет расширенная экспертная оценка. Она проводится группой компетентных работников (экспертов). Метод экстраполяции заключается в перенесении нынешней (либо прошлой) ситуации

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

на плановый период. Данный метод не требует существенных затрат, достаточно прост в применении, позволяет оперативно принимать управленческие решения в условиях нехватки времени.

Нередко основываясь на данном методе, руководители предприятий, подразделений определяют потребность в персонале, однако он имеет значительное ограничение – невозможность учесть все изменения, которые могут произойти в будущем. Наиболее приемлем метод экстраполяции для краткосрочного планирования. Используя данный метод, нужно помнить, что чем более достоверно предположение о подобии будущего настоящему (прошлому), тем вероятнее точность прогноза.

Таким образом, эффективность использования экстраполяции снижается в ситуациях с высоким уровнем подвижности или когда возникают какие-либо значительные изменения, оказывающие существенное влияние на систему в целом, что довольно часто случается в экономической среде.

Метод сравнений на сегодняшний день является необходимым методом планирования потребности в персонале. В условиях жесткой конкуренции, в которой приходится работать всем предприятиям, руководство должно быть в курсе того, как обстоят дела на конкурентных предприятиях, как решают те или иные вопросы конкуренты.

Определение потребности в персонале методом сравнения предполагает анализ численности и состава работников наиболее успешных предприятий-конкурентов (либо партнеров), а также анализ самой системы планирования (организационные, методические, методологические и иные вопросы планирования). Однако трудность данного метода заключается в том, что, во-первых, достаточно сложно определить, какое предприятие можно взять за «эталон», а во-вторых, непросто получить и интересующую информацию, так как обычно она является достоянием, коммерческой тайной компании. При использовании данного метода нужно всегда помнить – любую полученную в ходе анализа информацию нельзя сразу внедрять на предприятии, ее необходимо доработать и увязать с особенностями и

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

спецификой самого предприятия. Лучше всего использовать данный метод в совокупности с другими методами планирования потребности в персонале. Метод сравнений дает хорошую информацию для корректировки, оптимизации существующих планов, но планировать численность работников лишь на основе анализа численности другой компании экономически нецелесообразно.

Планирование от достигнутого уровня предполагает расчет потребности в персонале по следующим формулам:

$$\mathbf{Ч_{пл} = Ч_{баз} \times I_{ч},} \qquad \mathbf{(15)}$$

Где $\mathbf{Ч_{баз}}$ – базовая численность работников;

$\mathbf{I_{ч}}$ **–** индекс численности

$$\mathbf{I_{ч} = I_{ор} / I_{пт},} \qquad \mathbf{(16)}$$

где $I_{ор}$ – индекс объема работ;

$I_{пт}$ – индекс производительности труда.

Сущность данного метода заключается в том, что руководство предприятия ставит стратегические цели, определяет объем работ на прогнозируемый период и проводит на предприятии мероприятия, позволяющие повысить производительность труда (рационализация рабочих мест, реформирование системы стимулирования, повышение квалификации персонала и пр.). На основании этих данных и определяются индексы объема работ и производительности труда.

6.4. Расчет численности работников

Расчет численности работников проводится также на основе различных методов.

Расчет численности работников по коэффициенту насыщенности специалистами рассчитывается по формуле:

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

$$\mathbf{Ч_{сп} = Ч_{пл} \times К_{н},} \qquad \mathbf{(17)}$$

где $Ч_{ПЛ}$ – общая численность персонала на конец планового периода, чел;

$К_{Н}$ – коэффициент насыщенности специалистами.

Коэффициент насыщенности специалистами определяется отношением величины общей потребности в специалистах (количество должностей, подлежащих замещению специалистами) на конец базового года – ($П_{б}$) к общей численности работающих в базовом году ($Ч_{б}$) в процентах:

$$\mathbf{К_{н} = (П_{б}/Ч_{б}) \times 100.} \qquad \mathbf{(18)}$$

Расчет по нормам времени (или по трудоемкости) работ специалистов рассчитывается по формуле:

$$\mathbf{Ч_{сп} = (Т \times К_{др} \times К_{зво} \times К_{сс}) / Ф_{вр},} \qquad \mathbf{(19)}$$

где $К_{др}$ – коэффициент дополнительных работ, не предусмотренных планом;

$К_{зво}$ – коэффициент затрат времени на отдых.

В качестве разновидности рассматриваемого метода может быть представлен подход для определения численности управленческого персонала с использованием формулы Розенкранца, имеющей в общем случае вид:

$$\mathbf{Ч_{сп} = ((\sum m_i \times t_i) / Д_{рв}) \times К_{нрв} + (t_р / Д_{рв}) \times (К_{нрв}/К_{фрв}),} \qquad \mathbf{(20)}$$

где $Ч_{СП}$ – численность управленческого персонала определенной профессии, специальности, подразделения и т. п.;

n – количество видов управленческих функций, определяющих загрузку данной категории специалистов;

m_i – среднее количество определенных действий (расчетов, обработки заказов, переговоров и пр.) в рамках i-го вида управленческих функций за установленный промежуток времени (например, за год);

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

t_i – время, необходимое для выполнения единицы m в рамках i-го вида управленческих функций;

$Д_{рв}$ – рабочее время специалиста согласно трудовому договору (контракту) за соответствующий промежуток календарного времени, принятый в расчетах;

$К_{нрв}$ – коэффициент необходимого распределения времени;

$К_{фрв}$ – коэффициент фактического распределения времени;

$t_р$ – время на различные функции, которые невозможно учесть в предварительных (плановых) расчетах.

Коэффициент необходимого распределения времени рассчитывается следующим образом:

$$\mathbf{К_{нрв} = К_{др} \times К_{о} \times К_{п},} \qquad \mathbf{(21)}$$

где $К_{др}$ – коэффициент, учитывающий затраты на дополнительные функции, заранее не учтенные во времени, необходимом для определенного процесса ($\sum m \times t$). Как правило, он находится в пределах $1,2 < Кдр < 1,4$;

$К_о$ – коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников в течение рабочего дня. Как правило, устанавливается на уровне 1,12;

$К_п$ – коэффициент пересчета явочной численности в списочную.

Коэффициент фактического распределения времени определяется отношением общего фонда рабочего времени какого-либо подразделения ко времени, рассчитанному как ($\sum m_i \times t_i$). Следует отметить, что в общем виде формула Розенкранца служит для проверки соответствия фактической численности (например, какого-либо подразделения) необходимой, которая задается загрузкой данного подразделения.

Для пользования формулой Ро-зенкранца в плановых расчетах ей следует придать такой вид:

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

$$\mathbf{Ч = ((\sum m_i \times t_j) / Д_{рв}) \times К_{нрв},} \qquad \mathbf{(22)}$$

так как величины $t_р$ и $К_{фрв}$ в этом случае неизвестны.

Расчет по нормам управляемости используется для определения требуемой численности управленческого персонала. Расчет осуществляется по формуле:

$$\mathbf{Ч_{сп} = Ч_{раб} \times Н_{упр},} \qquad \mathbf{(23)}$$

где $Ч_{раб}$ – численность рабочих;

$Н_{упр}$ – норма управляемости, которая устанавливается в зависимости от характера деятельности, оптимальной считается норма управляемости 6–9 человек.

Определение потребности в руководителях, специалистах, прочих служащих по нормативам соотношений является разновидностью норм обслуживания.

Например, один бухгалтер необходим на 300 человек работников предприятия; один менеджер по персоналу – на 150 человек и т. д. Для определения потребности некоторых должностей служащих используют нормы обслуживания, нормы выработки и нормы численности.

Для определения качественной потребности в руководителях и специалистах используется также метод выявления квалификационных требований, основанный на предлагаемой Минтрудом России классификации видов и уровней ответственности работников (основанную на зарубежном опыте).

Согласно данной классификации различают следующие уровни ответственности:

• начальный – отсутствие требований к профессиональным знаниям и умениям, рабочие задания рутинные, предопределенные;

• уровень 1 – компетенция работника включает применение знаний при выполнении некоторого диапазона работ, большая часть которых является типовыми и предсказуемыми;

• уровень 2 – компетенция работника включает применение знаний в

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

значительном диапазоне работ, выполняемых при разнообразных обстоятельствах; некоторые из этих работ являются сложными и нестандартными, на работника возложена определенная ответственность и он имеет некоторую автономность, часто требуется сотрудничество с другими работниками в составе рабочей группы;

• уровень 3 – компетенция работника включает применение знаний при выполнении широкого диапазона работ при большом разнообразии обстоятельств, значительная часть которых – сложные и нестандартные; требуется ответственность и автономность в работе, контроль работы или руководство подчиненными (руководитель отдела/подразделения);

• уровень 4 – компетенция работника включает применение знаний в широком диапазоне сложных технологических и профессиональных видов работ; выполняется в широком разнообразии обстоятельств и в пределах высокой степени ответственности и автономности, часто представлена ответственность за работу подчиненных и распределение ресурсов (руководитель/заместитель руководителя организации);

• уровень 5 – компетенция работника включает применение знаний в совокупности фундаментальных принципов при широком и часто непредсказуемом разнообразии обстоятельств; велика профессиональная автономность и сильно выражена ответственность за работу подчиненных и распределение значительных ресурсов, формирование стратегических целей и задач, анализ и прогнозирование оценок, контроль состояния проектов, планов, участия в реализации намеченного плана (руководитель/ заместитель руководителя корпоративного уровня).

На основании данной классификации можно определить, какие профессиональные знания, умения и навыки, а также личностные качества (аккуратность, усидчивость, коммуникабельность, трудолюбие и пр.) необходимы для успешного выполнения задач. Цель данного метода планирования – на основе оценки персонала и представления самого персонала о необходимых качествах и профессионализме в данной работе создать

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

своеобразный «эталон», с помощью которого можно не только дать оценку соответствия работающего специалиста занимаемому им конкретному рабочему месту, но и сформировать целостный образ деятельности работника определенной профессии.

Информация, получаемая в ходе данного исследования, позволяет определить качественную потребность и, соответственно, составить обоснованные планы либо по развитию наличного персонала, либо по найму необходимого «готового» персонала на рынке труда. Кроме того, данный метод позволяет сформировать требования к персоналу, что значительно облегчает процесс управления им. Механизм данного метода заключается в следующем: выбирается объект исследования, это может быть отрасль, группа предприятий региона и прочее (их должно быть не менее 30), и определяется профессия, которую необходимо исследовать.

Представителям данной профессии предлагается заполнить анкету, которая в каждом конкретном случае должна учитывать специфику отрасли и профессии. Далее специально обученные эксперты обрабатывают полученную информацию и разрабатывают первый (рабочий) вариант описания деятельности. Затем происходит апробация рабочего варианта в тех же организациях, где проводилось анкетирование. Рабочий вариант снова согласовывается и обсуждается с работниками. После апробации данного варианта в реальных условиях разработанный вариант описания деятельности может быть скорректирован. Типовое содержание анкет, применяемых в ходе данного способа определения потребности:

- наименование должностей;
- требуемый уровень профессионального образования;
- требования к практическому опыту работы;
- требования к необходимости сертификации;
- требования к состоянию здоровья;
- перечень должностных обязанностей;
- основные знания, умения, навыки;

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

• психофизиологические особенности и др.

Конечной целью данного метода является выявление перечня профессионально необходимых качеств для конкретного вида профессиональной деятельности.

Таким образом, общая потребность организации в работниках определяется как сумма плановой численности по всем категориям персонала и должностям, то есть:

$$\mathbf{Ч_{пл} = \sum Ч_i,} \qquad \mathbf{(24)}$$

где Ч – планируемая численность работников по каждой категории и должности.

Приведенные методы позволяют определить общую потребность в персонале. Более важной величиной для планирования персонала является фактическая потребность в персонале. Расчет фактической потребности учитывает необходимость покрытия планового и внепланового выбытия персонала, а также его плановое поступление.

В качестве последнего следует рассматривать возвращение сотрудников после обучения, службы в армии, длительного отпуска и т. п. К плановому выбытию персонала относятся сокращение численности в связи с реорганизацией производства, реорганизацией оргструктуры, направление сотрудников на обучение, стажировку, призыв в армию, выход на пенсию и т. п.

В этих случаях выбытие персонала можно с той или иной точностью прогнозировать и заблаговременно принимать меры по приему и перестановке кадров. Большую сложность для планирования представляет выбытие персонала по внеплановым причинам или определение дополнительной потребности. К внеплановым причинам относятся увольнения по собственному желанию, увольнение по инициативе администрации, длительная болезнь сотрудника, дополнительные отпуска, внеплановый призыв в армию, незапланированный уход на пенсию и т. д.

В этом случае планирование выбытия кадров может производиться на

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

основе статистических данных о высвобождаемых по указанным причинам сотрудниках за последние 3–5 лет, (т. е. можно говорить о применении в планировании и прогнозировании потребности в персонале метода экстраполяции).

Фактическая потребность в персонале включает в себя не только общую, но и дополнительную потребность, которая в персонале (Д) определяется как сумма следующих слагаемых:

$$\mathbf{Д = Д_{пр} + Д_{уб} + Д_{зам},} \qquad \mathbf{(25)}$$

где $Д_{пр}$ – дополнительная потребность на прирост должностей, подлежащих замещению специалистами и дополнительная потребность в рабочих в связи с расширением производства или увеличением объема работ.

Дополнительная потребность рассчитывается как разность между общей потребностью на конец планового года и общей потребностью на конец базового года и определяется по формуле:

$$\mathbf{Д_{пр} = Ч_{план} – Ч_{баз},} \qquad \mathbf{(26)}$$

где $Д_{уб}$ – дополнительная потребность на возмещение естественной убыли, определяется по формуле:

$$\mathbf{Д_{уб} = Ч_{ср} \times К_{ест.уб},} \qquad \mathbf{(27)}$$

где $К_{ест.уб}$ – коэффициент естественной убыли.

Годовой коэффициент естественной убыли работников – это отношение численности выбывших по естественным причинам в течение года к величине общей потребности в них на конец соответствующего года в процентах.

Средний коэффициент естественной убыли ($К_{у.ср}$) определяется как среднее арифметическое годовых коэффициентов естественной убыли за ряд прошлых лет (не менее 3 лет):

$$\mathbf{К = (К_{ест.уб1} + К_{ест.уб2} + К_{ест.уб3}) / 3.} \qquad \mathbf{(28)}$$

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

После проведения всех расчетов по определению потребности в персонале составляется баланс квалифицированных рабочих кадров и специалистов. Основными задачами такого баланса являются:

• определение общей и дополнительной потребности в персонале;

• разработка мероприятий по подготовке, переподготовке и повышению квалификации работников предприятия;

• определение источников удовлетворения потребности предприятия в персонале по категориям;

• наиболее рациональное обеспечение предприятия квалифицированным персоналом.

Таким образом, текущее определение потребности в персонале занимает важное место в системе стратегического планирования предприятия. Удачная организация системы планирования персонала позволит предприятию обеспечивать необходимый уровень производительности и качества выполняемых работ.

Существует большое количество методов определения и качественной, и количественной потребности, однако каждый из них имеет свои положительные и отрицательные особенности. Поэтому в ходе планирования потребности целесообразно использование нескольких методов одновременно, при этом необходимо исходить из целей планирования, наличных ресурсов (финансовых, временных), а также учитывать уровень квалификации специалиста по планированию.

Контрольные вопросы

1. В чем проявляется стратегическая сущность планирования потребности в персонале?

2. Поясните характер взаимосвязи этапов планирования потребности в персонале.

3. Раскройте понятие количественного состава персонала через

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

показатели численности (списочная, среднесписочная, расчетная).

4. Перечислите основные показатели анализа обеспеченности предприятия персоналом.

5. Перечислите основные показатели анализа структуры и состава персонала.

6. Перечислите основные показатели анализа движения и текучести персонала.

7. Как рассчитать показатель абсентеизма?

8. Сгруппируйте показатели по труду, необходимые для анализа эффективности использования персонала

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

ВОПРОСОВ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ И ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

1. Что представляет собой труд человека? С какой целью он осуществляется на предприятии?

2. Что представляют собой трудовые ресурсы ?

3. Какие основные функции выполняет на производстве специалист по управлению персоналом? В чем состоят основные управленческие функции?

4. Какими количественными и качественными показателями характеризуется состав трудовых ресурсов?

5. Что понимается под занятостью трудовых ресурсов? Какие категории экономически активного населения считаются занятыми?

6. Какая часть населения относится к безработным? Каковы условия признания граждан безработными?

7. Что означает полная занятость трудовых ресурсов? Каковы основные условия ее достижения?

8. Что характеризует собой эффективная занятость? В чем состоит ее отличие для работника и работодателя?

9. Как повысить занятость работников на производстве? Как сделать ее более продуктивной?

10. Как регулируются трудовые отношения между работниками и работодателями? Какие виды трудовых договоров применяются?

11. Чем характеризуется трудовой потенциал человека? Какие основные качества человека образуют его трудовой потенциал?

12. Какими основными компонентами определяется трудовой потенциал отдельного человека и группы сотрудников? Чем он отличается?

13. Кем является на производстве менеджер по управлению персоналом ? В чем заключается главная задача любого менеджера?

14.Какие должностные функции выполняют менеджеры по управлению персоналом ? Какими полномочиями они обладают?

15. Как взаимодействуют менеджеры со своим персоналом? Какие основные задачи решают менеджеры?

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

16. Какими факторами определяется характер личности? В чем состоит роль природных свойств человека?

17. Какие типы темперамента характеризуют человека? Как они учитывают индивидуальные особенности личности?

18. Какими чертами определяется холерический темперамент людей? Какова сфера их предпочтительной деятельности?

19. Какова основная характеристика людей сангвинического темперамента? Какова сфера их предпочтительной деятельности?

20. Что представляет собой характер человека? Как он формируется?

21. Что понимается под «перекосом» характера? Как его можно предупредить?

22. Как происходит психологическое взаимодействие по типу «личность — личность»? Что служит основой хороших личных взаимоотношений?

23. Какие взаимоотношения возникают в группах работников? Как проявляется внутригрупповое сотрудничество?

24. Как взаимодействуют руководители со своими работниками? Чем отличаются формальные отношения от неформальных?

25. Какова роль руководителя в управлении персоналом? Что такое лидерство?

26. Каким основным требованиям должен соответствовать руководитель? Как следует обучать будущих руководителей?

27. Как формируется управленческий опыт руководителя? Как можно ускорить процесс его приобретения?

28. Как осуществляется взаимодействие руководителей и наемных работников? Какую информацию имеют право получать работники?

29. Как можно вовлечь персонал в решение новых рыночных проблем ? Какова роль профсоюзных организаций?

30. Что представляет собой система управления персоналом на предприятии ? Кто является главным субъектом управления?

31. Что такое управляющая система? Кто является субъектом

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

управления?

32. Каковы основные цели системы управления персоналом на предприятии? Что означает полная занятость?

33. Какие общие функции выполняет персонал на предприятии. В чем заключаются административные функции?

34. Какие функции в современном менеджменте относятся к управленческим? В чем выражается координация работы?

35. Какое место в современном менеджменте уделяется человеческому фактору?

36. Что представляют собой методы управления? Какие группы методов применяются в управлении персоналом?

37. Что понимается под стилем управления? Какой стиль является приоритетным?

38. Что такое персонал-технология управления? Какими отношениями она характеризуется?

39. Что представляет собой социальное партнерство? Каковы основные принципы социального партнерства?

40. Что представляет собой индивидуальный трудовой договор? Что им регулируется?

41. Какие виды трудовых договоров заключаются с работниками? На каких условиях заключается срочный договор?

42. Какие требования предъявляются к работнику правилами внутреннего распорядка? Каковы обязанности работодателя?

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

ТЕМАТИКА КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ

1. Основные направления изучения менеджмента персонала на фирме.
2. Роль кадровой службы на предприятии, ее функции, задачи и структура.
3. Анализ различных теорий и стилей управления на предприятии.
4. Анализ различных теорий мотивации и факторов, влияющих на устранение неудовлетворенности работой.
5. Роль и обязанности менеджера персонала различных уровней в управлении производством.
6. Функции и методы управления функциональных и линейных менеджеров на предприятии.
7. Методы получения информации от претендентов (кандидатов по найму и отбору персонала).
8. Особенности управления персоналом в различных странах рыночной экономики.
9. Кадровое планирование и перспективный расчет численности и состава персонала.
10. Различные методы наблюдения, применяемые для анализа рабочего времени персонала на предприятии.
11. Изучение структуры рабочих мест с численностью персонала.
12. Различные формы и методы стимулирования и поощрения результативности труда работников в развитых странах рыночной экономики и в РФ.
13. Организация и методы производственного обучения, подготовки и переподготовки персонала.
14. Анализ процесса адаптации работника на предприятии.
15. Методы оценки трудовой деятельности персонала.
16. Изучение эффективности системы оценки результатов трудовой деятельности.
17. Управление персоналом в условиях сокращения численности и неполного финансирования.
18. Разработка системы поощрения работников.
19. Анализ причин конфликтов при общении.
20. Поведенческий подход к мастерству.
21. Факторы, влияющие на производственный климат.
22. Управление подчиненными на фирме по отклонениям.
23. Анализ факторов, способствующих благополучному психологическому климату в коллективе.
24. Планирование кадровых издержек.
25. Различные методы определения дополнительной потребности в специалистах

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЭКЗАМЕНУ (ЗАЧЕТУ)

1. Сущность понятия «рабочая сила», «трудовые ресурсы», «человеческий фактор», «трудовой потенциал», «кадры», «персонал»

2. Сущность понятия «человеческий капитал», «человеческие ресурсы»

3. Статистическая и аналитическая структура персонала.

4. Квалификационная структура персонала.

5. Квалификация и компетенция работника.

6. Количественные и качественные характеристики персонала.

7. Система методов управления персоналом, их классификация, области применения.

8. Методы управления персоналом.

9. Принципы построения системы управления персоналом.

10.Методы построения системы управления персоналом.

11.Организационное проектирование системы управления персоналом.

12.Состав комплексных функциональных подсистем системы управления организацией.

13.Целевые и обеспечивающие подсистемы системы управления организацией.

14.Цели и функции системы управления персоналом.

15.Организационная структура системы управления персоналом.

16.Кадровое, правовое, нормативно-методическое, информационное обеспечение системы управления персоналом.

17.Кадровая политика и ее направления.

18.Базовые кадровые стратегии управления персоналом.

19.Кадровое планирование в системе работы с персоналом.

20.Методы расчета потребности в персонале.

21.Этапы, принципы, технология отбора претендентов на вакантную должность. 22.Технология найма персонала.

23.Деловая оценки персонала: задачи, показатели, методы, организационная процедура. 24.Аттестация персонала, ее цели и этапы.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

25.Сущность, формы и управление профориентацией персонала.

26.Виды и организация управления адаптацией персонала.

27.Цели, виды и методы обучения персонала: переподготовка, первичная подготовка, повышение квалификации.

28.Понятие и виды деловой карьеры.

29.Система служебно-профессионального продвижения персонала.

30.Управление кадровым резервом.

31.Управление высвобождением персонала организации.

32.Организация труда управленческого персонала.

33.Управление конфликтами в организации, способы их реализации.

34.Управление стрессами.

35.Сущность теорий мотивации трудовой деятельности.

36.Мотивация и стимулирования трудового поведения персонала.

37.Формы и системы оплаты труда персонала.

38.Режим труда и отдыха персонала. Дисциплина труда.

39.Оценка результатов труда персонала.

40.Оценка социальной и экономической эффективности использования персонала

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Понятие теории управления. Методология теории управления.

2. Характеристика подходов общенаучной и специально-научной методологии.

3. Цель и функции теории управления

4. Теория управления: управление как потребность и как фактор успеха деятельности.

5. Сущность и содержание управления. Место теории управления в системе современных знаний. Современные проблемы управления.

6. Специфика управленческой деятельности. Уровни управления организацией.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

7. Характеристика основных направлений и школ управления.

8. Развитие науки управления в России.

9. Закономерности управления. Характеристика основных законов управления.

10. Классификация принципов управления.

11. Понятие функций управления. Общие и специализированные функции управления.

12. Характеристика основных функций управления.

13. Свойства, характеристики процесса управления. Типология процессов управления.

14. Основные этапы процесса управления.

15. Понятие механизма управления. Нравственные ограничения в использовании средств управления.

16. Понятие ресурсов управления. Роль человека в процессах управления.

17. Информация как ресурс управления. Информационные системы и технологии.

18. Экономическое содержание ресурсов управления.

19. Понятие цели. Классификация целей. Требования к определению целей.

20. Построение дерева целей. Сочетание разнообразия целей и функций менеджмента

21.Система управления по целям. Стратегия и тактика управления.

22. Понятие управленческого решения. Классификация управленческих решений.

23. Условия и критерии принятия решений. Процесс и модели принятия управленческих решений.

24. Основные этапы разработки рационального управленческого решения. Реализация управленческих решений..

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

25. Понятие коммуникационного процесса в организации. Основные элементы коммуникационного процесса.

26. Классификация коммуникаций. Уровни и виды коммуникаций..

27. Принципы управления коммуникациями.

28. Понятие системы управления. Распределение функции, полномочий и ответственности.

29. Принципы построения систем управления. Типы соединения подсистем в системы.

30. Типология систем управления..

31. Оценка степени управляемости объектом. Направления анализа систем управления.

32. Характеристики организационной структуры. Виды организационных структур.

33. Принципы формирования организационных структур.

34. Понятие полномочия. Полномочии и факторы их распределения.

35. Делегирование полномочий в процессах управления.

36. Понятие и типология власти. Основные формы власти и влияния.

37. Признаки, факторы и проявления неуправляемости.

38. Источники власти в управлении организацией. Баланс власти в организации.

39. Основные понятия и логика процесса мотивации.

40. Современные концепции мотивации.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

ГЛОССАРИЙ

А

Анализ работы — метод исследования выполняемой на конкретном рабочем месте работы путем выделения и рассмотрения таких ее отдельных характеристик, как содержание работы, требования к работнику, рабочая ответственность, особые факторы, для последующей разработки собственно описания работы.

Аттестация работы — метод анализа и определения относительного статуса конкретной работы в рамках широкого спектра выполняемых видов деятельности в организации с точки зрения достижения организационной цели.

Аутсорсинг подразумевает передачу на сторону целого бизнес-процесса (например, бухгалтерию, PR или собственно работу с кадрами).

Аутстаффинг предполагает вывод персонала за штат и его контрактное оформление в кадровом агентстве на относительно длительный период.

Б

Безопасные условия труда – условия труда, при которых воздействие вредных производственных факторов на работников исключено либо уровни их воздействия не превышают установленных нормативов.

В

Внешнее движение персонала — перемена рабочего места, сопровождаемая переходом работника с одного предприятия на другое.

Внешниймаркетинг персонала концентрация усилий предприятия по удовлетворению долгосрочной потребности в персонале на внешнем рынке рабочей силы.

Внешняя маркетинговая среда относительно персонала — состоит из внешних по отношению к организации факторов, влияющих на деятельность по управлению персоналом.

Внутренний маркетинг персонала — сфокусирован на работниках,

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

уже занятых в организации, подразумевает принятие во внимание и формирование факторов привлекательности места работы и формирование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.

Внутренняя маркетинговая среда относительно персонала — состоит из внутренних по отношению к организации факторов, на которые организация может оказывать непосредственное влияние в рамках деятельности по управлению персоналом.

Внутреннее движение персонала — механическое изменение численности и структуры персонала в организации путем перемещения работников с одних рабочих мест на другие внутри организации.

Вредный производственный фактор – производственный фактор, воздействие которого на работника может привести к его заболеванию.

Высвобождение персонала — процесс уменьшения численности работников на тех или иных участках производства (как материального, так и нематериального) на основе прогресса техники, технологии, организации производства, труда и управления.

Д

Движение персонала — механическое изменение численности и структуры персонала в организации путем перемещения работников с одних рабочих мест на другие внутри и вовне организации, обусловленные законом перемены труда и структурными рыночными сдвигами.

Деловая оценка персонала — целенаправленный процесс соизмерения качественных характеристик работника (способностей, мотивов, свойств) и его деятельности требованиям должности или рабочего места, позволяющий получить информацию для принятия дальнейших управленческих решений.

Дистанционная адаптация персонала — способность организации достигать цели деятельности без присутствия работника на рабочем месте.

Диффузия инноваций — распространение уже однажды освоенной и использованной инновации в новых условиях или местах применения.

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Должностная инструкция — документ, описывающий основные функциональные обязанности, права, ответственность сотрудника, занимающего конкретную должность.

Допустимые условия труда - это условия труда, при которых на работника воздействуют вредные производственные факторы, уровни которых не превышают значений, установленных гигиеническими нормативами, а измененное функциональное состояние организма работника восстанавливается во время регламентированного отдыха в течение рабочего дня или к началу следующего рабочего дня.

З

Заработная плата работника (оплата труда) — вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные (доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, и иные выплаты компенсационного характера) и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты).

Здоровье – состояние физического, психического и социального благополучия человека, при котором отсутствуют заболевания, а также расстройства функций органов и систем организма.

И

Инновационный менеджмент в управлении персоналом — представляет собой пограничную область между инновационным менеджментом и управлением персоналом.

Инновационный потенциал персонала — совокупность знаний, навыков, способностей личностных характеристик персонала, определяющих меру его готовности к восприятию, внедрению и продуцированию инноваций, обеспечивающих эффективное функционирование организации в условиях

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

инновационной деятельности.

Инновационный проект — частная форма организации и управления инновационным процессом (инновационной деятельностью), результатом которой служит конкретная инновация (инновационный продукт).

Инновационный процесс — процесс преобразования научного знания в области кадровой работы в кадровое нововведение, в ходе которого кадровая инновация вызревает от идеи до конкретного организационного решения, системы, процедуры и т. п. в практике кадровой работы.

К

Кадровая инноватика — отрасль знаний, охватывающая широкий круг вопросов, начиная от создания новых знаний в области кадровой работы, их трансформацией в кадровые новшества и нововведения, заканчивая распространением кадровых инноваций.

Кадровая инновация — конечный результат внедрения новшества, приводящий к изменению кадровой работы как объекта управления и получению экономического, социального или другого вида эффекта.

Кадровое новшество — результат фундаментальных или прикладных исследований, разработок и экспериментальных работ в сфере работы с кадрами, направленный на повышение ее эффективности и воплощенный, как правило, в виде документа (стандарта, рекомендации, положения, методики, инструкции).

Кадровое обеспечение организации — комплекс мероприятий по достижению сбалансированности между потоком должностных компетенций и потоком привлечения человеческих ресурсов для удовлетворения потребности в труде организации и наемного работника.

Кадровые нововведения — целевая деятельность по внедрению кадровых новшеств, направленная на повышение уровня и способности кадров решать задачи эффективного функционирования и развития социально-экономических структур организации и ее подразделений.

Кадровый менеджмент — разнообразная деятельность по кадровому

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

обеспечению процесса достижения бизнес-целей организации.

Карьера человека — способ его жизнедеятельности, обеспечивающий ему устойчивость в потоке социальной жизни.

Карьерный менеджмент — содержание деятельности специализированного структурного подразделения, которое выполняет сервисные функции по содействию *руководству карьерой* работников.

Корпоративная пенсионная программа — совокупность мероприятий и нормативных актов, определяющих порядок взаимодействия работодателя, работников (или их представителей в лице профсоюза) и «пенсионного провайдера» (например, негосударственного пенсионного фонда) с целью создания сбалансированной системы формирования дополнительной пенсии работнику компании.

Л

Лизинг персонала — способность организации привлечь к достижению своих организационных целей квалифицированных специалистов другой организации.

М

Маркетинг персонала — вид управленческой деятельности, направленной на долговременное обеспечение организации человеческими ресурсами.

Мера труда – рабочее время, которое требуется на изготовление данного изделия при общественно нормальных условиях производства и при среднем уровне умелости и интенсивности труда.

Метод нормирования труда - совокупность приёмов установления норм, включающая: анализ технологического и трудового процессов, проектирование рациональной технологии и организации труда, расчёт норм.

Мотив труда — побудительная причина трудовой деятельности индивида, вызванная его интересами и потребностями, удовлетворение которых возможно посредством получения благ, являющихся жизненной

необходимостью, с наименьшими моральными и материальными издержками.

Мотивация — совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

Н

Наем персонала — ряд действий, предпринимаемых организацией для привлечения кандидатов, обладающих качествами необходимыми для достижения целей, поставленных организацией.

Напряжённость норм труда – показатель, характеризующий степень соответствия установленных норм труда уровню общественно-необходимых затрат труда, результатов труда и пропорций в труде.

Напряжённость труда – характеристика трудового процесса, отражающая нагрузку преимущественно на центральную нервную систему, органы чувств, эмоциональную сферу работника.

Научно обоснованная норма – норма труда, установленная аналитическим методом.

Несчастный случай на производстве – случай на производстве, в результате которого произошло воздействие на работающего опасного производственного фактора.

Нормы труда – совокупность предписаний, правил, мер, регламентирующих трудовую деятельность работника.

Нормативы по труду – формы нормативной зависимости режимов работы оборудования, трудоёмкости работы, численности работников от влияющих факторов.

О

Образование — единый целенаправленный процесс воспитания и обучения, являющийся общественно значимым благом и осуществляемый в интересах человека, семьи, общества и государства.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Обучение — целенаправленный процесс организации деятельности обучающихся по овладению знаниями, умениями, навыками и компетенцией, опыта деятельности, развитию способностей и формированию у обучающихся мотивации получения образования в течение всей жизни.

Опасный производственный фактор – производственный фактор, воздействие которого на работающего в определённых условиях приводит к травме, острому отравлению или другому внезапному резкому ухудшению здоровья, или смерти.

Описание работы — организационно-распорядительный документ, определяющий должностные обязанности, права, ответственность каждого работника и критерии выполнения работы и служащий нормативной основой для оценки деятельности работника, установления соответствия предполагаемой или занимаемой должностной позиции (рабочего места).

Оптимальные условия труда - это условия труда, при которых воздействие на работников вредных и опасных производственных факторов отсутствует, сохраняется здоровье работников, и создаются предпосылки для поддержания высокого уровня их работоспособности.

Организационная карьера — индивидуально осознанная позиция и поведение работника относительно динамики влияния, власти, авторитета, статуса в профессиональной среде, а также сферы профессиональной деятельности.

Охрана труда – система сохранения жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности, включающая в себя правовые, социально-экономические, организационно-технические, санитарно-гигиенические, лечебно-профилактические, реабилитационные и иные мероприятия.

П

Пенсионный капитал — денежные средства, накопленные в процессе трудовой деятельности на специальном лицевом счете.

Пенсия — ежемесячная денежная выплата, предназначенная для компенсации гражданам заработка (дохода), утраченного в связи с достижением установленного законом возраста, наступлением инвалидности, потерей кормильца, а также по другим основаниям, право на получение которой определяется по условиям и нормам, установленным законодательством Российской Федерации.

Персонал-имидж — субъективный, собирательный образ предприятия на рынке труда, базирующийся на эмоциях.

Положение о структурном подразделении — документ, регламентирующий деятельность какого-либо структурного подразделения организации (отдела, службы, бюро, группы т. п.).

Потери рабочего времени - время выполнения непроизводительной работы и время нерегламентированных перерывов в работе.

Производительные затраты рабочего времени – период времени, включающий время работы по заданию, время случайной работы и время регламентированных перерывов в работе.

Производственный травматизм – совокупность травм, полученных работающими на производстве и вызванных несоблюдением требований безопасности труда.

Профессиональное заболевание – хроническое или острое заболевание работающего, являющееся результатом воздействия вредного производственного фактора.

Процесс управленческого труда - выполнение руководителями, специалистами и прочими служащими совокупности различных работ и операций по управлению деятельностью предприятия, подразделений и отдельных работников.

Прием на работу в организацию – ряд действий, предпринимаемых организацией для заключения трудового договора с работником.

Профессиональная карьера — индивидуально осознанная позиция и поведение работника, связанные с воспроизводством его компетенции

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

(конкурентных преимуществ) на протяжении профессиональной деятельности.

Профессиональное обучение — вид образования, который направлен на приобретение обучающимися знаний, умений, навыков и формирование компетенции, необходимых для выполнения определенных трудовых, служебных функций (определенных видов трудовой, служебной деятельности, профессий).

Профессиональная ориентация — научно-обоснованная система форм, методов и средств воздействия на обучающихся и трудоустраивающихся лиц, способствующая своевременному привлечению их в общественное производство, рациональной расстановке, эффективному использованию и закреплению по месту работы на основе объективной оценки склонностей, способностей и других индивидуальных качеств человека с учетом рыночной потребности в рабочей силе.

Профессионально-квалификационное продвижение кадров — комплекс мероприятий, направленный на формирование корпоративной конкурентоспособности персонала посредством подготовки и трудовых перемещений работников внутри организации.

Р

Рабочее время – время, в течение которого работник в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка организации и условиями трудового договора должен исполнять трудовые обязанности.

Регламентация труда – процесс создания совокупности правил, определяющих порядок деятельности государственных органов, учреждений, организаций, предприятий, их подразделений и отдельных работников.

Руководство карьерой работников — персонифицированная деятельность субъекта управления карьерой, связанная с непосредственным целенаправленным влиянием на карьеру отдельных работников и их группы с учетом видения корпоративной конкурентоспособности персонала.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Руководство персоналом — деятельность по непосредственному повседневному управлению сотрудниками в процессе достижения основных, стратегических целей организации.

Рынок труда — динамическая система, в которой взаимодействуют субъекты собственности на средства производства и наемные работники, формируя объем, структуру и соотношение спроса и предложения на рабочую силу.

С

Самомаркетинг — совокупность действий носителя рабочей силы, направленных на создание максимально благоприятных условий для накопления и использования своего человеческого капитала.

Свободное время — основное богатство общества, это здоровье работника и его всестороннее развитие.

Сегментирование рынка труда — процесс разделения спроса на персонал и его предложение на отдельные элементы, отличающиеся сходной реакцией на определенный мотив занятости и представляющие целевые группы ориентации работодателей во взаимоотношениях с рынком труда.

Система деловой оценки персонала — комплекс определенным образом структурированных и взаимосвязанных элементов (субъект, объект, предмет, метод, технология оценки), позволяющих дать комплексную всестороннюю, объективную характеристику работников с точки зрения достижения тактических и стратегических задач организации.

Системы оплаты труда — инструмент расчета заработной платы с учетом конкретных условий работы, определяет оплату труда в соответствии с его конкретными результатами и стимулирование труда.

Социализация — процесс взаимодействия человека с обществом по поводу усвоения трудоспособным индивидом определенной системы знаний, норм и ценностей, позволяющих ему функционировать в качестве полноправного члена общества.

Социальная защита — комплексное, всестороннее решение

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

различных проблем, обусловленных социальными рисками, которые могут привести или привели к полной или частичной потере возможностей реализации прав, свобод и законных интересов, экономической самостоятельности и социального благополучия у индивида, социальной группы, в целом населения.

Социальное страхование — особый вид экономической деятельности, связанный с перераспределением риска нанесения ущерба имущественным интересам среди участников страхования (страхователей) при различных неблагоприятных явлениях.

Социальный риск — вероятность ухудшения материального положения в результате утраты трудового или другого постоянного дохода по объективным социально-значимым причинам, а также в связи с дополнительными расходами по содержанию членов семьи, нуждающихся в помощи, по удовлетворению потребности в медицинских и социальных услугах.

Стимул — внешний фактор, который усиливает активность работника, способствует более успешному решению трудовых задач.

Стимулирование трудовой деятельности — процесс воздействия на трудовое поведение работника путем создания определенных внешних условий, которые могут заставить человека изменить его поведение в процессе труда.

Стратегическое управление человеческими ресурсами — целенаправленная деятельность по удовлетворению потребности в квалифицированных, приверженных и высокомотивированных сотрудниках, способных обеспечить устойчивое конкурентное преимущество организации.

Стратегия самомаркетинга — индивидуальная программа становления личности квалифицированного специалиста, стимулирующая проявление его собственной активности самопознании, развитие творческих способностей, поиске путей реализации профессиональных намерений.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Т

Текучесть кадров — частный вид внешнего движения по выбытию, представляющий процесс неорганизованных, непланируемых и неконтролируемых увольнений работников, связанных с нарушением равновесности в системе конкурентоспособности внутреннего рынка труда.

Требования охраны труда – государственные нормативные требования охраны труда и требования охраны труда, установленные правилами и инструкциями по охране труда.

Требования к персоналу — качественные характеристики, которыми должен обладать идеальный сотрудник на определенном рабочем месте (должности).

Трудовой процесс – совокупность действий работников, направленных на целесообразное изменение предметов труда.

У

Увольнение работника из организации есть прекращение трудового договора между администрацией-работодателем и наемным сотрудником.

Управление безопасностью труда – организация работы по обеспечению безопасности, снижению травматизма и аварийности, профессиональных заболеваний, улучшению условий труда на основе комплекса задач по созданию безопасных и безвредных условий труда.

Управление кадрами — деятельность по реализации учетно-регистрационных функций подготовке различного рода отчетности относительно кадрового обеспечения предприятия.

Управление карьерой — функция управления персоналом, касающаяся взаимоотношений работодателя и работников по поводу воздействия на профессиональную и организационную карьеры последних на благо организации.

Управление нововведениями в кадровой работе — целенаправленная деятельность руководителей организации и специалистов подразделений по обеспечению эффективных темпов и масштабов обновления кадровой работы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

на основе нововведений в соответствии с перспективными и текущими целями развития организации.

Управление персоналом — часть менеджмента, касающаяся наемных работников и их взаимоотношений с работодателем в рамках предприятия.

Управление производством – область деятельности работников, направленная на обеспечение согласованной и эффективной работы трудового коллектива, создающего материальные ценности или оказывающего услуги.

Управление человеческими ресурсами — особый подход к управлению персоналом в организации, нацеленный на использование человеческих знаний, навыков и талантов для достижения организационных целей.

Управленческое развитие кадров — система взаимосвязанных видов деятельности по содействию линейно-функциональному продвижению специалистов, позволяющая сформировать управленческую структуру для достижения организационных целей.

Условия труда - совокупность факторов производственной среды и трудового процесса, оказывающих влияние на здоровье и работоспособность человека в процессе труда.

Ф

Финансовая адаптация персонала — способность организации так изменять систему вознаграждения труда, чтобы стимулировать использование различных стратегий частичной и гибкой занятости.

Функциональная адаптация персонала — способность организации более эффективно использовать трудовой потенциал своих работников путем создания условий для овладения работником смежными профессиями либо освоения работы, выполнявшейся его коллегами, стоящими выше или ниже по иерархической лестнице.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

Ч

Численная адаптация персонала — способность организации реагировать на процессы, происходящие во внешней среде, изменяя численность персонала в соответствии с динамикой бизнес-деятельности.

Э

Эффективность кадровых нововведений — соотношение затрат и результатов в процессе внедрения кадровых новшеств, применительно к интересам участников процесса.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Адамчук В.В. и др. Экономика и социология труда: Учебник. — М..ЮНИТИ, 2007.-408 с.

2. Алексеев, Н.А. О роли методологических знаний в профессиональной подготовке студентов / Н.А. Алексеев // Содержание и методы профессионального воспитания студентов: Сб. тр. – Тюмень, 1981. – С. 14-21.

3. Алексеева, Л.П. Гнатышина Е.А. Управление организацией самостоятельной работы студентов профессионально-педагогических факультетов ВУЗов: учебно-методическое пособие-Челябинск: Из-во ЧГПУ, 2012г.-268 с.

4. Алексеева, Л.П. Управление организацией самостоятельной работы студентов профессионально-педагогических факультетов ВУЗов: учебно-методическое пособие / Л.П. Алексеева, Е.А. Гнатышина -Челябинск: Из-во ЧГПУ, 2012г.-268 с.

5. Бабордина О.А., Бухалков М.И. О критерии и показателях эффективной занятости персонала // Материалы республиканской научно-практической конференции. — Самара: СамГТУ, 2009. С. 104-106.

6. Базавлуцкая Л.М. Историография формирования организаторской культуры у будущего менеджера. /Л.М. Базавлуцкая// Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, редактор: В.В. Латюшин. – Изд-во: ЧГПУ.- Челябинск.- 2010. – С.204-207.

7. Базавлуцкая Л.М. Методика преподавания менеджмента: учебно-методическое пособие / Л.М.Базавлуцкая, Д.Н.Корнеев - Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2019. - 132 с. - ISBN 978- 5-93162-132-6.

8. Базавлуцкая Л.М. Методика развития качества образовательных услуг/ Л.М.Базавлуцкая// В сборнике: Методика профессионального образования: от теории к практике. Сборник научных трудов по итогам Всероссийской

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

олимпиады по методике профессионального образования. 2017г. С. 17-20.

9. Базавлуцкая Л.М. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом /Л.М. Базавлуцкая – Проблемы экономики, управления и права современной России. - Сборник научных трудов по материалам 1 региональной научно-практической конференции. – 2016. – С. 87-92

10. Базавлуцкая Л.М. Образовательный менеджмент: учебное пособие / Л.М. Базавлуцкая. – Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А.Миллера». – 2020. – 84с. – ISBN 978-5-93162-320-7.

11. Базавлуцкая, Л.М.Организаторская культура в системе управления персоналом образовательной организации: Монография / Л.М. Базавлуцкая //. Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А.Миллера», 2018. - 134 с. – ISBN 978-5-93162-057-2.

12. Базавлуцкая Л.М. Организаторская культура менеджера как средство повышения социально-экономической стабильности общества //Л.М.Базавлуцкая: Комплексная безопасность объектов социальной сферы// Материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, редактор: В.В.Латюшин, 2010. С. 201-204.

13. Базавлуцкая Л.М. Организаторская культура как результативность профессиональной деятельности менеджера// Вектор науки Тольяттинского государственного университета, Серия: Педагогика, психология, 2012., № 2. С.35-37.

14. Базавлуцкая, Л.М. Систематизированный процесс саморазвития персонала в сфере профессионального образования**:** Монография / Л.М. Базавлуцкая, Е.А. Гнатышина // Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2021. - 309 с. - ISBN 978-5-93162 -554-6

15. Базавлуцкая, Л.М. Система формирования современного менеджера в образовательном пространстве [Текст]: Монография / Л.М. Базавлуцкая, Челябинск: Изд-во Цицеро, 2017. - 180 с. - ISBN 978-5-91283-899-6

16. Базавлуцкая Л.М. Теория управления персоналом: учебное пособие

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

для студентов высших учебных заведений // Л.М. Базавлуцкая – Челябинск: Изд-во ЗАО А.Миллера», 2019. – 100с. – ISBN 978-5-93162-207-1

17. Базавлуцкая Л.М. Управление персоналом: методические указания к лекционным и практическим занятиям /Л.М.Базавлуцкая// - Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А.Миллера», 2021. – 69с. - ISBN 978-5-93162-465-5

18. Базавлуцкая Л.М. Управление проектами в образовательном пространстве: учебное пособие /Л.М.Базавлуцкая. - Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2021. - 60 с - ISBN 978-5-93162-489-1

19. Базавлуцкая Л.М. Экономика и управление в образовании: учебное пособие / Л.М.Базавлуцкая//- Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2019. - 132 с. - ISBN 978- 5-93162-077-0

20. Белкин В.Н. Повышение экономической и социальной эффективности труда (методологический аспект). — М.: Экономика, 2003. — 216с.

21. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2009. - 400 с.

22. Бухалков М.И., Кузьмина Н.М. Оценка трудового потенциала как основа его эффективного использования // Человек и труд. 2007. № 2. С. 29-30.

23. Верезубова, Н. А. Роль информационных технологий в повышении качества образования / Н. А. Верезубова, А. И. Тюнин // Актуальные вопросы эксплуатации современных систем энергообеспечения и природопользования : материалы IX международной научно-технической конференции, Брянск, 23–24 сентября 2015 года / Под общей редакцией Маркарянц Л.М.. – Брянск: Брянский государственный аграрный университет, 2015. – С. 35-42. – EDN VFYNPB.

24. Ветлугина, Т. В. Пути выхода из экономического кризиса для российской федерации / Т. В. Ветлугина, А. И. Тюнин // Проблемы социально-экономического развития в новых экономических условиях: взгляд молодых исследователей : Материалы и доклады Международной научно-практической

конференции, Челябинск, 18 марта 2016 года / Под общей редакцией Е.П. Велихова. – Челябинск: Общество с ограниченной ответственностью "Край Ра", 2016. – С. 66-69. – EDN WGKXLH.

25. Виханский О.С, Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. — М.:Высшая школа, 2007. — 224 с.

26. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: Учебник. — М.: Норма - ИНФРА-М, 2003. - 348 с.

27. Генкин Б.М. Эффективность труда и качество жизни: Учебное пособие. - СПб.: СПбГИЭА, 2007. - 112 с.

28. Гнатышина Е.А. Компетентностно ориентированное управление подготовкой педагогов профессионального обучения: Монография /Е.А. Гнатышина. – СПб.: «Книжный Дом», 2008. – 424 с.

29.Гнатышина Е.А. Результаты исследований уровня корпоративной идентичности преподавателей университета /Е.А. Гнатышина, Д.С. Гордеева. - Педагогический журнал Башкортостана. 2018., № 3.(76). – С. 20-28

30. Гордеева, Д.С. Современные механизмы реального сектора экономики в сфере совместной образовательной деятельности / Д.С. Гордеева, С.С. Демцура // Сборник научных трудов по материалам 2 международной научно-практической конференции. – Нижний Новгород, изд-во Индивидуальный предприниматель Краснова Наталья Александровна. - 2016. – С. 51–60.

31. Гордеева Д.С., Тюнин А.И. и др. Нерешенные проблемы непрерывного профессионального образования на стыке экологии и экономики. Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2017. Т. 6. № 3 (20). С. 63-67.

32. Дегтярева Н.А. Использование информационных технологий в управлении / Н.А. Дегтярева, И.Д. Колмакова // Вестник факультета управления Челябинского государственного университета. Серия: «Управление». – 2016. - № 1. - С. 99 - 101.

33. Дегтярева Н.А. Модели принятия управленческих решений в сфере информатизации муниципальных образовательных учреждений / Н.А. Дегтярева, Е.М. Колмакова, И.Д. Колмакова, // Вестник Челябинского государственного университета. Серия: «Экономические науки ». - № 5 (401) 2017. вып. 57. – С. 15-23.

34. Десслер Г. Управление персоналом: Учебное пособие / Пер.с англ. — М.: Бином, 1997. — 432 с.

35. Иванцевич Д.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. Основы управления персоналом. — М.: Дело, 2009. —304 с.

36. Ильин И., Кузнецов Г. Производительность труда: вверх по лестнице, идущей вниз//Человек и труд. 2002. № 5. С. 73—77.

37. Институциональные особенности некоммерческих организаций в педагогических исследованиях: зарубежная и отечественная практика [Электронный ресурс] /Ю.В. Лысенко, П.Г. Рябчук, Д.С. Гордеева, И.И. Плужникова, М.А. Горбачев // Азимут научных исследований: педагогика и психология. — 2019. — Т. 8, № 2 (27). — Ч. 1. — С. 143–146.

38. Карманова, Т. О. Трудовые конфликты и причины их возникновения / Т. О. Карманова, А. И. Тюнин // Проблемы социально-экономического развития в новых экономических условиях: взгляд молодых исследователей : Материалы и доклады Международной научно-практической конференции, Челябинск, 18 марта 2016 года / Под общей редакцией Е.П. Велихова. – Челябинск: Общество с ограниченной ответственностью "Край Ра", 2016. – С. 136-140. – EDN WGKXSZ.

39. Корнеев Д.Н. Инклюзивная компетентность педагога профессионального обучения: от идеи к диссеминации педагогического опыта / Д.Н.Корнеев, Н.Ю. Корнеева, А.А. Саламатов. - Современные наукоемкие технологии, 2016. - № 5-1. – С. 116-120

40. Корнеев Д.Н. Концептуальная модель формирования инженерной культуры обучающихся как трансфер модернизации российского образования /Д.Н. Корнеев, Н.Ю. Корнеева, Л.П. Алексеева.- Пропедевтика инженерной

культуры обучающихся в условиях модернизации образования: Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции с международными участием. - 2015.- С. 190-199.

41. Корнеев Д.Н. Проектирование и диффузия педагогических инноваций как методическая проблема современного непрерывного профессионального образования / Д.Н.Корнеев, Н.Ю. Корнеева, Н.В. Уварина. – Методика профессионального образования: от теории к практике: сборник статей Всероссийской олимпиады от методике профессионального обучения, 2016. – С.60-69.

42. Корнеев Д.Н. Роль педагогической инноватики в подготовке конкурентоспособного выпускника /Д.Н.Корнеев.// Вестник Южно-Уральского университета. Серия: Образование. Педагогические науки, - № 36(255). – 2011.

43. Корнеева Н.Ю. Менеджмент профессиональной образовательной организации: теория и практика инновационного развития / Н.Ю. Корнеева, Д.Н. Корнеев // Гармоничное развитие личности: психология и педагогика: сборник научных трудов по материалам 1 международной научно-практической конференции, 2016. – С. 4-9

44. Курышкина, Е. Н. К вопросу об управлении мотивацией персонала / Е. Н. Курышкина, А. И. Тюнин // Проблемы экономического роста в условиях конкуренции: взгляд молодых исследователей : Сборник статей участников Международной научно-практической конференции студентов, МОУ ВПО "Южно-Уральский профессиональный институт", 28 февраля 2014 года. – МОУ ВПО "Южно-Уральский профессиональный институт": Муниципальное образовательное учреждение высшего профессионального образования Южно-Уральский профессиональный институт, 2014. – С. 133-136. – EDN VVOXBJ.

45. Латеральный маркетинг: альтернативный путь создания инновационных идей [Электронный ресурс] /С.А. Изюмникова, И.И. Плужникова//Проблемы экономики, управления и права современной России: сборник научных трудов по материалам I Региональной научно-практической конференции , 2016. С.146-152

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

46. Латеральный маркетинг как новая система взглядов, меняющая представление о традиционных методах маркетинга [Текст] /И.И. Плужникова, О.В. Плужников //Наука ЮУрГУ: сборник материалов 67-й научной конференции, 2015. С.196-203

47. Мухина И. Взаимосвязь экономики и демографии // Человек и труд. 2001. № 3. С. 52-53.

48. Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка: 80000 слов и фразеологических выражений / РАН. Ин-т рус.языка им. В.В. Виноградова. – М.: Азбуковник, 1997. – 944 с.

49. Пахтусова Н.А. Основы профессионально-личностной самоактуализации будущего педагога: учебное пособие /Н.А. Пахтусова. – Челябинск: Изд-во ООО «Искра-профи». – 2010. – 80с.

50. Проблемные вопросы выработки универсального алгоритма оценки потенциала гуманитарно-педагогических вузов /П.Г. Рябчук, Е.В. Гнатышина, Е.В. Евплова, Е.В. Рябинина //Социум и власть. – 2017. – № 4 (66). – С. 49–54

51. Прогнозирование и планирование экономики: Учебное пособие / Под ред. В.И. Борисевича. — Минск: Экоперспектива, 2000. - 432 с.

52. Психология диалога и педагогика творческого сотрудничества. Круглый стол // Вопросы психологии. 1987. № 4. –С.82–111.

53.Психология труда: Учебник / Под ред. А.В. Карпова. – М.: Изд-во ВЛАДОС-ПРЕСС, 2003. – 352 с.

54. Психологические особенности процесса восприятия цен на образовательные слуги / Демцура С.С., Дмитриева Е.Ю., Алексеева Л.П., Базавлуцкая Л.М., Полуянова Л.А.//Азимут научных исследований: педагогика и психология, 2018. Т.7. №3 (24). С. 276-280.

55. Рудакова, А.М. Состояние проблемы формирования виртуальной культуры студентов среднего профессионального образования / А.М. Рудакова // Современная наука: тенденции развития. 2016. № 12. С. 74-76.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

56. Рябинина Е.В. Возможности совершенствования системы мотивации персонала в организации/Е.В.Рябинина. - Проблемы экономики, управления и права современной России: сб. ст. по итогам Регион. науч. – практ. конф. 11-12 ноября 2016. – Челябинск: Изд-во ОАНО ДПО «Челябинский институт психоанализа», 2016. – С. 152–158.

57. Рябчук, П.Г. и др. Проблемные вопросы выработки универсального алгоритма оценки потенциала гуманитарно-педагогических вузов/П.Г. Рябчук, Е.В. Гнатышина, Е.В. Евплова, Е.В. Рябинина //Социум и власть. – 2017. – № 4 (66). – С. 49–54

58. Скоробренко, И. А. Теоретические и практические основы реализации бесконфликтного управления / И. А. Скоробренко, А. И. Тюнин // Конфликтология и конфликты в современном мире : Материалы Всероссийской научной конференции, Омск, 28 апреля 2017 года. – Омск: федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования "Омский государственный педагогический университет", 2017. – С. 263-267. – EDN YOUTVB.

59. Советский энциклопедический словарь / Под ред. А.М. Прохорова. — М.: Советская энциклопедия, 2007. — 1632 с.

60. Соловьев А.А. Вопросы занятости и трудоустройства. — М.:Приор, 2009. — 96 с.

61. Сравнительный менеджмент. // Базавлуцкая Л.М. /Учебное пособие для студентов очной и заочной формы обучения высших учебных заведений по направлению «Профессиональное обучение (по отраслям)» – Изд-во «Цицеро»-Челябинск, 2017.-97с.

62. Тюнин А.И., Дьякова В.И. Бесконфликтный менеджмент. Наука. Научно-производственный журнал. 2016. № S(4-3). С. 153-154.

63.Тюнин, А. И. Причины трудовых конфликтов / А. И. Тюнин // Фундаментальная и прикладная наука : сборник научных статей по итогам научно-исследовательской работы за 2014 учебный год / Редакторы: М.В. Потапова, Д.И. Трушков, Л.Ю. Нестерова. – Челябинск : Челябинский

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

государственный педагогический университет, 2015. – С. 225-227. – EDN TWZUCL.

64. Тюнин А.И. Современное состояние проблемы непрерывного экономического образования в условиях общеобразовательной школы: Монография / А.И.Тюнин, - Челябинск: Изд-во Цицеро, 2017. – 172с.

65.Тюнин А.И. Технология системы непрерывного экономического образования. Наука. Научно-производственный журнал.2001. № 1. С.25-27

66.Тюнин А.И. Эволюция непрерывного образования Профессиональный проект: идеи, технологии, результаты. 2012. № 3. С. 97-103.

67. Уварина Н.В. К вопросу о проявлении феномина творчества в процессе самоактуализации личности / Н.В. Уварина // Вестник Южно-Уральского государственного университета. – 2006. - № 16(71). – 160-169

68. Уварина Н.В. Основы творческо-конструкторской деятельности управленческих кадров учреждений общего образования / Н.В. Уварина. – Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Образование. Педагогические науки. 2013. Т.5. - № 1. – С.43-48.

69. Уварина Н.В. Принцип свободы в концепции развития творческой самоактуализации учащихся / Н.В. Уварина // Вестник ЮУрГУ. Серия: «Образование. Педагогические науки». -2014. – Т.6. - № 1. – С. 20-25.

70. Управление образовательными системами: учебное пособие / Л.М.Базавлуцкая, Д.Н.Корнеев, Н.Ю.Корнеева//. – Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А.Миллера», 2019. – 127с – ISBN 978-5-93162-200-2.

71. Управление персоналом. Основы и базовые понятия : учебное пособие / Е. В. Сазонова, А. С. Губченкова, С. А. Фатова; Министерство культуры Российской Федерации, СанктПетербургский государственный институт кино и телевидения. – Санкт-Петербург : СПбГИКиТ, 2022. – 111 с

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

72.Управление персоналом организации: современные технологии : учебник – 2-е изд., перераб. и доп. / С. И. Сотникова и др. ; под науч. ред. С. И. Сотниковой. — М., 2018. — 321 с.

73. Федеральный закон «О государственном регулировании оплаты труда и предпринимательского дохода» // Человек и труд. 2009. №6. С. 41-45.

74. Формирование национально-гражданского самосознания у студентов экономических специальностей в современных социально-экономических условиях / Гордеева Д.С., Тюнин А.И., Плужникова И.И., Демцура С.С. - Балтийский гуманитарный журнал. 2017. Т. 6. № 3 (20). С. 139-143.

75. Хан Н.Н. Теоретические основы сотрудничества в педагогическом процессе общеобразовательной школы: Автореферат диссертации доктора педагогических наук. – Алматы, 1998. – 47 с.

76.Хикс Ч. Основные принципы планирования эксперимента. – М.: Мир, 1967. – 406 с.

77.Холодная М.А. Психология интеллекта. Парадоксы исследования. – СПб.: Питер, 2002. – 272 с.

78.Ценч Ю.С. Развитие профессиональной компетенции преподавателей в учреждениях среднего профессионального образования: Диссертация кандидата педагогических наук. – Челябинск, 2006. – 160 с.

79. Чупанов А.Х. Система формирования профессиональной культуры будущего педагога туризма: Диссертация доктора педагогических наук. – Махачкала, 2006. – 306 с.

80. Шекшня СВ. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие. — М.: Интел-синтез, 2009.— 336 с.

81. Шмелев А.Г. и коллектив. Основы психодиагностики: ученое пособие. – М., Ростов н/Д: Изд-во «Феникс», 1996. – 544 с.

82.Шмис Т.Г. Разработка информационной образовательной среды на основе деятельностного подхода: Для системы повышения квалификации

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

педагогических кадров: Диссертация кандидата педагогических наук. – Красноярск, 2004. – 161 с.

83.Шошин П.Б. Метод экспертных оценок: учебное пособие. – М.: Изд-во МГУ, 1987. – 79 с.

84.Шубинский В.С. Педагогика творчества учащихся. – М.: Знание, 1988. – 80 с.

85.Щедровицкий Г., Розин В., Алексеев Н., Непомнящая Н. Педагогика и логика. – М.: Касталь, 1993. – 412 с.

86.Энгельмейер П.К. Творческая личность и среда в области технических изобретений. – М.: Книгоиздательство «Образование», 1911. – 116 с.

87.Юдин Э.Г. Методология науки. Системность. Деятельность. – М.: Эдиториал УРСС, 1997. – 445 с.

88.Якобсон П.М. Психологические проблемы мотивации поведения человека. – М.: Наука, 1969. – 317 с.

89.Яковлев В.А. Диалектика творческого процесса в науке. – М.: Изд-во МГУ, 1989. – 128 с.

90.Яковлев Е.В. Педагогический эксперимент: квалиметрический аспект: Моногр. – Челябинск: Изд-во Челяб. гос. пед. ун-та, 1998. – 136 с.

91.Яковлев Е.В., Яковлева Н.О. Педагогическая концепция: методологические аспекты построения: Монография. – М.: Гуманитар. изд. центр ВЛАДОС, 2006. – 239 с.

92.Яковлева Н.М. Подготовка студентов к творческой воспитательной деятельности. – Челябинск: Изд-во Челяб. гос. пед. ин-та, 1991. – 126 с.

93.Яковлева Н.М. Теория и практика подготовки будущего учителя к творческому решению воспитательных задач: Диссертация доктора педагогических наук. – Челябинск, 1992. – 403 с.

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

94.Яковлева Н.О. Деятельностный подход к исследованию проблем педагогического проектирования // Образование и наука: Известия Уральского отделения РАО. 2002. – № 1.– С. 18– 27.

95.Якунин В.А. Педагогическая психология: учебное пособие. – СПб.: Изд-во Михайлова В.А.: Изд-во «Полиус», 1998. – 639 с.

96.Ясвин В.А. Экспертиза школьной образовательной среды. – М.: Сентябрь, 2000. – 128 с.

97. Fayol H. Administration IndustrielleetGenerale. Paris, 1916.

98. Taylor F. Principles of Scientific Management. N.Y., 1911.

99. Taylor F. Shop Management. N.Y., 1903;

100. Torrance E.R. Thinking creative in action and movement (Research Ed.). – Bensenville IL: Shoats Testing Service, 1980.

101. Torrance E.R. Torrance Tests of Creative Thinking. Directions manual and scoring guide. – Bensenville, IL. (USA), 1974.

https://право.информ2000.рф/index.htm
Бесплатная электронная библиотека по праву и экономике

НАУЧНОЕ ИЗДАНИЕ

Лилия Михайловна Базавлуцкая

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Учебное пособие

Компьютерная верстка
Л.М. Базавлуцкая

ISBN 978-5-93162-502-7

Издательство ЗАО «Библиотека А.Миллера»
454091, г. Челябинск, Свободы улица, 159

Подписано в печать 06.09.2023 Формат 60х84/16
Бумага офсетная. Объем 10,4 уч.-изд. л. Тираж 100 экз.
Заказ № 472

Отпечатано с готового оригинал-макета в типографии ЮУрГГПУ
454080, Челябинск, пр.Ленина,69

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm