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

72-я книга серий

ПОЛНЫЙ ZАЧЕТ

ШПАРГАЛКА ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ

НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и переработка:
1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...
2. Диссертации и научные работы
3. Школьные задания
Онлайн-консультации
Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА
Приглашаем авторов

УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ -
На сайте электронной библиотеки по экономике и праву www.учебники.информ2000.рф.





Аллель

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву:
книги, диссертации, дипломы

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

ПОЛНЫЙ ZАЧЕТ

Т. С. Жданова

ШПАРГАЛКА ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ

Ответы на экзаменационные билеты

Министерство образования не рекомендует



Москва
Аллель-2000

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву:
книги, диссертации, дипломы

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

УДК 33
ББК 65.050.2я73
Ж42

Жданова Т.С.

Ж42 Шпаргалка по управлению персоналом: Ответы на экзаменационные билеты. — М.: Аллель-2000, 2005. — 64 с. — (Полный зачет)*
ISBN 5-9661-0085-3

Все выучить — жизни не хватит, а экзамен сдать надо. Это готовая «шпора», написанная реальным преподом. Здесь найдешь все необходимое по *Управлению персоналом,* а остальное — дело техники.

Ни пуха, ни пера!

Рерайт (переделка) дипломных и курсовых работ

Научитесь создавать эффективные сайты

Начните интернет-бизнес с сайта-визитки

Вернуться в каталог учебников

Уникальная подборка информации по управлению персоналом:
- для самообразования топ-менеджеров;
- для повышения квалификации преподавателей;
- для рефератов и контрольных.

Подборка информации для наёмных работников

© Жданова Т.С., 2005
ISBN 5-9661-0085-3
https://право.информ2000.рф
©ООО «Аллель-2000», 2005
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву:
книги, диссертации, дипломы

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

Содержание

1. Понятие «персонал организации». Сущность управления персоналом организации 5
2. Управление социально-трудовыми отношениями 5
3. Характеристика и задачи государственной системы управления трудовыми ресурсами 5
4. Задачи и функции института Федеральной службы по труду и занятости 7
5. Сущность и основы концепции управления персоналом в современных условиях 7
6. Составляющие концепции управления персоналом организации 7
7. Факторы, оказывающие воздействие на людей в организации 9
8. Принципы и методы управления персоналом 9
9. Характеристика системы управления персоналом организации и подразделений 9
10. Организационное проектирование 11
11. Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом (УП) 11
12. Принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом 11
13. Нормативно-методическое, правовое, делопроизводственное, информационное и техническое обеспечение формирования системы управления персоналом 13
14. Понятия системы управления персоналом 13
15. Основные понятия теории целеполагания системы управления организации 13
16. Функциональные подсистемы системы управления персоналом 15
17. Методы анализа, построения и совершенствования системы управления персоналом 15
18. Понятие и варианты организационной структуры службы управления персоналом 15
19. Централизация и децентрализация управления персоналом 17
20. Кадровая политика 17
21. Виды кадровых нововведений 17
22. Документы кадровой политики 19
23. Понятие стратегического управления персоналом 19
24. Факторы, определяющие кадровую стратегию 19
25. Японский опыт стратегии управления персоналом 21
26. Категории персонала управления 21
27. Понятие и концепции маркетинга персонала 21
28. Понятийный аппарат персонал-маркетинга 23
29. Кадровые технологии: содержание и структура 23
30. Маркетинговая информация в управлении персоналом 23
31. Факторы, влияющие на маркетинг персонала 25
32. Рынок труда. Определение потребности в персонале организации 25
33. Цели, задачи и характеристика кадрового планирования 25
34. Развитие кадровой работы 27
35. Функции подразделений по планированию кадровой работы в организации 27
36. Информация для кадрового планирования 27
37. Качественная потребность в персонале 29
38. Методы определения количественной потребности в персонале 29
39. Кадровые процессы и кадровые отношения 29
40. Нормы управляемости 31
41. Понятие найма персонала 31
42. Источники найма персонала 31
43. Отбор персонала. Этапы отбора персонала 33
44. Критерии и методы отбора персонала 33
45. Понятие рабочего места. Анализ и описание работы и рабочего места 33
46. Методы анализа работы 35
47. Содержание описания работы 35
48. Деловая оценка персонала. Цели деловой оценки персонала 35
49. Организационная процедура проведения деловой оценки персонала 37
50. Роль линейного руководителя при проведении деловой оценки 37

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

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

51. Классификация показателей деловой оценки. Методы деловой оценки персонала ... 37
52. Понятие аттестации персонала. Содержание этапов проведения аттестации ... 39
53. Сущность, цели и управление профессиональной ориентацией ... 39
54. Понятие трудовой адаптации. Виды адаптации персонала ... 39
55. Направления адаптации персонала. Условия успешной адаптации персонала ... 41
56. Этапы процесса адаптации ... 41
57. Сущность системы непрерывного обучения персонала ... 41
58. Отдел обучения персонала ... 43
59. Методы обучения персонала. Классификация форм повышения квалификации ... 43
60. Понятие карьеры и личностных ориентации. Управление карьерой ... 43
61. Виды карьеры ... 45
62. Этапы деловой карьеры. Содержание и этапы служебно-профессионального продвижения персонала ... 45
63. Ротация кадров ... 45
64. Работа с кадровым резервом. Планирование кадрового резерва ... 47
65. Понятие мотивации. Основные теории содержания и процесса мотивации ... 47
66. Мотивы и стимулы ... 47
67. Модальная типология мотивации ... 49
68. Формы и системы оплаты труда персонала и руководителей ... 49
69. Государственное регулирование оплаты труда ... 49
70. Конфликты в организации. Типичные причины конфликтов ... 51
71. Виды конфликтов ... 51
72. Роль руководителя в разрешении конфликтов ... 51
73. Управление конфликтами ... 53
74. Сущность и природа стресса. Факторы стресса на работе ... 53
75. Методы нейтрализации стрессов ... 53
76. Сущность и содержание организации труда. Научная организация труда ... 55
77. Направления реализации трудового потенциала работника ... 55
78. Особенности управленческого труда ... 55
79. Оценка деятельности подразделений управления персоналом ... 57
80. Показатели эффективности деятельности подразделений управления персоналом ... 57
81. Оценка текучести кадров и абсентизма ... 57
82. Оценка, базирующаяся на обзоре мнений ... 59
83. Характеристика экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом ... 59
84. Расчет экономической эффективностиорганизационных проектов совершенствования системы управления персоналом ... 59
85*. Расчет затрат, связанных с совершенствованием управления персоналом ... 61
86. Принципы государственной службы ... 61
87. Права и обязанности государственного служащего ... 61
88. Прием на государственную службу и ее прекращение ... 63
89. Высвобождение персонала ... 63
90. Этика деловых отношений ... 63

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

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

1. ПОНЯТИЕ «ПЕРСОНАЛ ОРГАНИЗАЦИИ». СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Под **персоналом организации** понимается совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация. Это сотрудники организации, а также партнеры, которые привлекаются к реализации некоторых проектов, эксперты, которые могут быть привлечены для проведения исследований, разработки стратегии, реализации конкретных мероприятий и т. д.

Сущность управления персоналом - организация эффективной деятельности персонала.

Характеристики персонала организации:

1) **особенности индивидуального поведения** детерминируются многими параметрами, среди которых индивидуальные способности, склонность и одаренность, - предрасположенность к реализации какой-либо деятельности, ориентация на ее выполнение; специфика мотивации - специфика потребностей человека, представление о целях профессиональной деятельности; индивидуальные ценности - общие убеждения, вера, мировоззрение, представления о мире; демографические - половые и возрастные особенности; национальные и культурные особенности - усвоенные в опыте способы, правила и нормы поведения, которые детерминируют конкретные реакции человека в конкретных ситуациях;

2) **особенности группового поведения** связаны со многими параметрами, среди которых основными являются особенности корпоративной культуры - ценности, правила поведения, характерные для конкретного трудового коллектива; феномены групповой динамики - этап развития коллектива, уязвимых групп населения, обеспечения роста дохо-

2. УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫМИ ОТНОШЕНИЯМИ

Главной производительной силой общества являются **трудовые ресурсы** - носители отношений, складывающихся в процессе формирования, распределения и использования этих ресурсов.

Трудовые ресурсы как экономическая категория отражают отношения по поводу населения, обладающего физическими и интеллектуальными способностями в соответствии с условиями воспроизводства рабочей силы.

Трудовые ресурсы как планово-учетная категория представляют население в трудоспособном возрасте, как занятое, так и не занятое в общественном производстве.

Управление социально-трудовыми отношениями осуществляется посредством системы социального партнерства. Она строится в соответствии с Законом РФ «О коллективных договорах и соглашениях», Указом Президента РФ «О Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений» и постановлением Совета Министров РФ об утверждении «Положения о порядке подготовки и заключения Генерального соглашения и отраслевых (тарифных) соглашений».

В соответствии с этими документами предусматривается ежегодное заключение на федеральном уровне генеральных соглашений по социально-экономическим вопросам между Правительством РФ, общероссийскими объединениями профсоюзов и работодателями. В соглашениях определяются обязательства сторон в области занятости населения, повышения социальных гарантий гражданам, социальной защиты наиболее

3. ХАРАКТЕРИСТИКА И ЗАДАЧИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ

Государственная система управления трудовыми ресурсами включает совокупность органов государственной законодательной, исполнительной и судебной власти и управления, централизованно регулирующих основные социально-экономические отношения в стране, а также методы управления и механизм их использования.

Задачи - принятие законов, контроль за их исполнением, выработка и реализация политики и рекомендаций в области социально-трудовых отношений в стране, охватывающих вопросы оплаты и мотивации труда, регулирования занятости и миграции населения, трудового законодательства, уровня жизни и условий труда, организации труда и конфликтных ситуаций и т. д.

Законодательная власть осуществляет принятие законов, содержащих обязательные правила поведения, в том числе в области социально-трудовых отношений. Она представлена Федеральным Собранием в лице двух палат - Совета Федерации и Государственной Думы.

Федеральные законы в области трудового законодательства принимаются Государственной Думой. Совет Федерации не наделен правом принимать законы, но он правомочен одобрять или отклонять федеральные законы, принятые Госдумой.

Органы исполнительной власти осуществляют исполнение законов; на них возлагается исполнительно-распорядительная функция.

Исполнительную власть осуществляет Правительство РФ, формируемое Президентом. Деятель-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

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

ность Правительства охватывает по существу все стороны жизни общества. Правительство формирует федеральные и отраслевые министерства, ведомства и в их числе как специализированные на вопросах труда и управления трудовыми ресурсами, так и образовательные, научные.

Судебные органы осуществляют правосудие - наказание нарушителей, разрешение проблем, конфликтов, связанных с применением трудового законодательства.

По составу и характеру задач государственная система управления трудовыми ресурсами в ее нынешнем виде охватывает достаточно широкий круг проблем, включая научные исследования и их практическую реализацию в сферах социально-трудовых отношений в РФ, мотивации и оплаты труда, организации и нормировании труда, изучения и регулирования занятости населения и его миграции, трудового законодательства, охраны и условий труда, уровня жизни, социального партнерства, профессионального обучения и повышения квалификации и т. д.

Основные направления совершенствования:

1) проведения глубокого всестороннего анализа проблем управления трудовыми ресурсами страны с точки зрения их формирования, использования, развития, занятости, миграции;
2) тщательное изучение и анализ направлений исследований таких организаций, как Институт труда, Центральный институт труда, Всероссийский центр производительности, находящихся в подчинении Федеральной службы по труду и занятости с целью определения и более четкого разграничения направлений их исследований и разработок, устранения дублирования и переориентации их деятельности на рыночные условия хозяйствования.

дов работающих по мере стабилизации экономики. Отраслевые (тарифные) соглашения заключаются между органами государственного профсоюзами и работодателями.

В них отражаются взаимные обязательства сторон, регулирующие социально-трудовые отношения в области организации труда, его оплаты, социальных гарантий, найма и увольнения работников.

Для ведения переговоров, подготовки и заключения Генерального соглашения образуется Российская трехсторонняя комиссия по регулированию социально-трудовых отношений.

Для подготовки и заключения отраслевого (тарифного) соглашения формируется отраслевая комиссия на принципах паритетного и полномочного представительства сторон.

При Федеральной службе по труду и занятости создан комитет разрешения трудовых конфликтов с целью контроля за ходом выполнения заключенных соглашений, изучения причин возникновения трудовых споров и их устранения.

В систему государственного управления трудовыми ресурсами входит и такой элемент, как социальное партнерство при заключении социально-трудовых отношений между работодателями и профсоюзами.

Распространение профсоюзов — еще одно направление развития социально-трудовых отношений. На взаимодействие организации и профсоюзов оказывают влияние особенности государственного развития, структура и организация деятельности самих профсоюзов, особенности рабочего движения и др. Поэтому техника ведения переговоров между организациями и профсоюзами должна отрабатываться и конкретизироваться в каждом случае отдельно.

особенности лидерства, способа поведения в ситуации конфликта;

3) **особенности поведения руководителей** являются одной из самых комплексных проблем, поскольку самих руководителей можно рассматривать и как субъектов, имеющих индивидуальные особенности, и как членов некоторой группы» обладающих корпоративной культурой, и как функционеров, действующих по правилам определенной управленческой технологии (типу управления).

Для людей, работающих в ситуации совместновзаимодействующей деятельности, характерны высокая ориентация на коллективные цели, приверженность авторитету лидера, ориентация на групповые нормы и ценности, а также традиционные способы поведения.

Для сотрудников организации с совместно-последовательным типом деятельности характерны высокая технологическая дисциплинированность, следование нормам и правилам, сформулированным в инструкциях, положениях и других нормативных документах.

Для участников процесса совместно-индивидуальной деятельности характерны высокая инициативность, ориентация на результат и индивидуальные достижения. Такие специалисты во главу угла ставят свои собственные цели и ценности, склонны самостоятельно разрабатывать способы достижения цели и способны эффективно действовать в ситуации внутриорганизационной конкуренции.

Участникам совместной творческой деятельности свойственна ориентация на профессиональное развитие и личностный рост. Такие специалисты склонны к активной коллективной работе с четко поставленной целью.

Управление персоналом: статьи и заметки для рефератов и контрольных, для повышения квалификации преподавателей
https://правоинформ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

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

4. ЗАДАЧИ И ФУНКЦИИ ИНСТИТУТА ФЕДЕРАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ ПО ТРУДУ И ЗАНЯТОСТИ

Федеральная служба по труду и занятости является федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим правоприменительные функции в сфере труда, занятости и альтернативной гражданской службы, функции по контролю и надзору за соблюдением трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, законодательства о занятости населения, об альтернативной гражданской службе, функции по оказанию государственных услуг в сфере содействия занятости населения и защиты от безработицы, трудовой миграции и урегулирования коллективных трудовых споров.

Основные задачи:

1) выработка политики в трудовой сфере;
2) координация всей работы в трудовой сфере в стране;
3) разработка основных направлений трудовой политики Правительства;
4) подготовка рекомендаций по регулированию оплаты труда;
5) формирование правовой и нормативной базы регулирования трудовых отношений;
6) участие в заключении генерального и отраслевых (тарифных) соглашений;
7) регулирование рынка труда, занятости населения и др.

Функции:

1) разработка и осуществление государственной политики в области занятости населения и проведение организационных мероприятий по ее реализации;
2) разработка государственных программ занятости на основе прогнозов (программ, планов) экономиче-

5. СУЩНОСТЬ И ОСНОВЫ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Концепция управления персоналом - система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организаций.

Сущность концепции: на сегодня важнейшим фактором устойчивости, конкурентоспособности и процветания предприятия является формирование человеческого фактора, а на Западе называется человеческим капиталом.

До 1970-х гг. персонал предприятия рассматривался как один из источников издержек (заработная плата, создание инфраструктуры и т. д.).

В настоящее время западные исследователи считают, что это главный источник капиталовложений.

От компетентности людей, знания ими всех нюансов работы, специфики фирмы зависят в значительной мере перспективы той или иной фирмы. Никакими инвестициями в оборудование или в обновление производства нельзя заменить человеческий капитал. Поэтому все образцовые западные компании сегодня исповедуют идеологию: «производительность - от человека».

Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

6. СОСТАВЛЯЮЩИЕ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Системный характер концепции управления персоналом предполагает наличие в ней определенной структуры.

Структура концепции управления персоналом включает:

1) основополагающие взгляды человека в обществе, организации и мотивационный механизм, действующий в организации;
2) уровень профессионализации субъектов управления персоналом;
3) кадровые технологии, применяемые в организации;
4) воздействие основополагающих взглядов на человека в обществе осуществляется посредством двух элементов: правовых основ управления персоналом и институциональных форм субъектов управления персоналом и их статуса.

В структуре концепции управления функция своеобразной философии управления персоналом принадлежит основополагающим взглядам на человека, его роль в организации и направленность мотивационного механизма.

Здесь важное значение имеют теории мотивации. Однако они только тогда начинают реализовываться в практике управления персоналом, когда на их основе формируется мотивационный механизм, включающий кадровые технологии, полномочия и статус субъектов управления персоналом, нормативную правовую среду.

Именно включенность этих компонентов в профессиональную деятельность субъектов управления персоналом придает ей целостность, направленность, системность, свидетельствует об уровне ее профессионализации в организации.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

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

Функциональные направления кадровой концепции:

1) определение основных требований к персоналу в свете прогноза внутренней и внешней ситуации, перспектив развития организации;
2) формирование новых кадровых структур и разработка процедур механизмов управления персоналом;
3) формулирование концепции оплаты труда; материального и морального стимулирования работников в свете намеченной стратегии развития;
4) выбор путей привлечения, использования, сохранения и высвобождения кадров, помощи в трудоустройстве при массовых увольнениях;
5) развитие социальных отношений;
6) определение путей развития кадров, обучение, переобучение, повышение их квалификации или массовой переподготовки в связи с переходом к новым технологиям, продвижение, омоложение, стимулирование досрочного выхода на пенсию лиц, не соответствующих изменившимся требованиям и на способных освоить новые направления и методы работы;
7) улучшение морально-психологического климата в коллективе, привлечение рядовых работников к участию в управлении организацией и т. п.

В зависимости от ориентации кадровой концепции на тот или иной управленческий процесс, можно выделить такие взаимосвязанные элементы кадровой концепции, как планирование, организация, регулирование, контроль, учет.

Субъектом кадровой концепции является линейный управленческий персонал, осуществляющий руководство подчиненными подразделениями и отвечающий за разработку и реализацию кадровой концепции.

Объектом кадровой концепции является персонал предприятия, а именно трудовой коллектив, удовлетворяющий требованиям сохранения единства цели и поддержания основного свойства системы управления персоналом.

Управление персоналом включает в себя деятельность человека во всем ее понимании. Исследует широкую совокупность факторов, обусловливающих результативность трудовой деятельности работника и коллектива в целом, формирующих поведение на производстве.

Управление персоналом является одной из важных сфер существования предприятия, способной повысить его эффективность. Само понятие «управление персоналом» рассматривается в широком диапазоне - от **экономико-статистического** до **философско-психологического**.

Появление на рынке труда новых профессий (мерчендайзера, менеджера, маркетолога, креатора и т. п.) обусловливает необходимость активизации поиска по удовлетворению потребностей организации в соответствующих специалистах. Большую роль здесь играет возникновение рынка рекрутинговых услуг, который занимается поиском и отбором персонала с качественно новой профессиональной позиции и с использованием современных методик.

Изменения в экономической и политической системах в нашей стране одновременно создают как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости ее существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека. Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость, поскольку позволяет обобщить целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учета личного фактора в построении системы управления персоналом организации. Также позволяет человеку переступить границы самосовершенствования и успешно развиваться в профессиональном и личностном аспектах.

ского развития с участием представителей организаций, предпринимателей (работодателей) и представителей трудящихся;
3) осуществление методического руководства разработкой программ занятости;
4) контроль реализации программ занятости, руководствуясь Законом РФ «О занятости населения Российской Федерации».

Федеральной службе по труду и занятости подчиняется ряд организаций, ведущих научную, методическую, практическую деятельность в области производительности труда, организации и нормирования труда, повышения квалификации и по другим направлениям управления трудовыми ресурсами.

Ведущими **подведомственными организациями** являются Институт труда, Центральный институт труда, Всероссийский центр производительности. Институт труда проводит исследования и разрабатывает рекомендации в области оплаты труда и занятости населения. Центральный институт труда осуществляет научные исследования и разрабатывает методические рекомендации в области нормирования труда, организации труда, занятости населения, подготавливает к изданию информационные материалы МОТ. Всероссийский центр производительности изучает и разрабатывает мотивационный механизм повышения производительности труда с учетом человеческого фактора; осуществляет информационное обслуживание предприятий, служб занятости; проводит анализ статистических показателей по труду; занимается учебно-методической работой по организации обучения менеджеров; издает информативные, методические и библиографические сборники по труду и кадрам.

Центральное бюро нормативов по труду проводит исследования и разработки в области норм и нормативов по труду и кадрам.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

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

7. ФАКТОРЫ, ОКАЗЫВАЮЩИЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ НА ЛЮДЕЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

На человека в организации действует множество факторов.

Факторы воздействия - совокупность организационно-экономических, социально-политических, психологических отношений, условий и субъектов, их реализующих в рамках организации.

К **объективным факторам** относят:

1) условия организационного механизма, к которым относится вид деятельности организации или предприятия, динамичность или нединамичность внешней среды, в которой функционирует организация, тип организационной структуры и ее гибкость, уровень стратегической направленности деятельности организации;
2) правила его функционирования, оказывающие воздействие на персонал организации, - трудовой режим, сочетание физического и умственного труда, автоматизированность труда, эргономичность рабочего места;
3) возрастание роли интеллектуальной составляющей человеческих способностей в процессе производства, повышение культурного уровня персонала; увеличение затрат на образование и профессиональную подготовку человека, расширение спектра возможностей для профессиональной самореализации личности, рост конкурентоспособности профессионалов, профессиональная мобильность человека, признание профессионального опыта специалиста одной из важнейших ценностей организации, развитие практики переманивания высококвалифицированных специалистов.

К **субъективным факторам** относят физиологические и психологические особенности персонала, у

8. ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Принципы управления персоналом - это основополагающие направления, в соответствии с которыми организуется работа с персоналом.

Принципы: принцип разделения труда, дисциплины, профессионализма и компетентности, согласования личных и общественных интересов, справедливости и равенства, устойчивости состава персонала, единения персонала, адаптации к новым условиям деятельности, эффективности.

Методы управления - способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления производством. Существуют 3 метода управления, которые отличаются различными способами воздействия на людей:

1) **административные** - базируются на власти, дисциплине и взысканиях; способ осуществления управленческих воздействий на персонал и базируется на власти, дисциплине и взысканиях. Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации и т. д.

Способы административного воздействия:

а) организационные воздействия - штатное расписание; положение о подразделениях; должностные инструкции; организация рабочего места; коллективный договор; правила трудового распорядка; организационная структура управления; устав предприятия;

б) распорядительные воздействия - приказы; распоряжения; указания; инструктирование; наставления; целевое планирование; нормирование

9. ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ И ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

Система управления персоналом является основой менеджмента организации, поскольку реализует основную задачу менеджмента - организацию деятельности. Эффективность менеджмента напрямую зависит от качества управления персоналом.

Для повышения эффективности менеджмента в управлении персоналом на первый план выступают вопросы оптимизации кадрового состава, которые особенно важны для организаций, проходящих фазы кризиса или находящихся в ситуации спада.

Изначально **необходимость в управлении персоналом** заключается в обеспечении соответствия субъективированного профессионального опыта, носителем которого являются люди, объективированному профессиональному опыту, заложенному в структуре должностей и рабочих мест. Решение данной задачи носит динамичный характер, что обусловлено постоянно изменяющимися факторами внешней и внутренней среды.

Также необходимость внедрения системы управления персоналом обусловлена:

1) готовностью руководителя предприятия или его команды оценить значение управления персоналом в реализации профессиональных возможностей персонала;
2) наличием финансовых возможностей создания системы управления персоналом;
3) обеспеченностью организации подготовленными специалистами по управлению персоналом.

Система управления персоналом включает такие подсистемы, как кадровое планирование, набор

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

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

и увольнение, обучение и развитие, мотивация и вознаграждение, организация деятельности, оценка и аттестация кадров.

Организация должна создать особые методы, процедуры, программы управления процессами, связанными с человеческими ресурсами, и обеспечить их постоянное совершенствование. В единстве эти методы, процедуры, программы представляют собой **систему управления персоналом,** которая характеризуется такими **параметрами,** как:

1) соответствие персонала целям и миссии фирмы (уровень образования, квалификация, понимание миссии, отношение к работе);
2) эффективность системы работы с персоналом - соотношение затрат и результатов, потребность в инвестициях, выбор критериев оценки результатов работы с персоналом;
3) избыточность или недостаточность персонала, расчет потребности, планирование количества;
4) сбалансированность персонала по определенным группам профессиональной деятельности и социально-психологических характеристик;
5) структура интересов и ценностей, господствующих в группах персонала управления, их влияние на отношение к труду и его результаты;
6) ритмичность и напряженность деятельности, определяющие психологическое состояние и качество работы;
7) интеллектуальный и творческий потенциал персонала управления, отражающий подбор и использование персонала, организацию системы его развития.

Эффективность управления персоналом определяется степенью реализации общих целей организации. Эффективность использования каждого отдельного работника зависит от его способности выполнять требуемые функции и мотивации, с которой эти функции выполняются.

Распорядительные воздействия направлены на достижение поставленных целей управления, соблюдение внутренних нормативных документов или поддержание системы управления предприятием в заданных параметрах путем прямого административного регулирования;

в) материальная ответственность и взыскания - ответственность за задержку трудовой книжки; добровольное возмещение ущерба предприятию; удержания из заработной платы; депремирование; полная материальная ответственность; коллективная материальная ответственность;
г) дисциплинарная ответственность и взыскания - замечание; выговор; строгий выговор; понижение в должности; увольнение;
д) административная ответственность - предупреждения; штрафы; возмездное изъятие предметов; административный арест; исправительные работы;

2) **экономические** - основываются на правильном использовании экономических законов производства.

Классификация экономических методов управления:

а) плановое ведение хозяйства - свободное предпринимательство; план экономического развития; портфель заказов; критерий эффективности; конечные результаты;
б) хозяйственный расчет - самостоятельность; самоокупаемость; самофинансирование; экономические нормативы; фонды стимулирования;
в) оплата труда - должностной оклад для служащих; тарифная ставка для рабочих; дополнительная зарплата; вознаграждение; премия;

3) **социально-психологические** - базируются на способах мотивации и морального воздействия на людей и известны как методы убеждения.

воздействующие или мотивирующие его поведение в рамках организации (стремление построить карьеру, завоевать признание окружающих или удовлетворить какие-либо личные амбиции).

Эти факторы на практике редко используются в отдельности. От того, какому из них отдается приоритет, зависит экономическая ситуация в организации.

Также **факторы воздействия** на людей в организации можно разделить на:

1) экономические - характеризуют наличие, уровень и перспективы увеличения материальной мотивации, к которой относится прежде всего заработная плата, надбавки, компенсационные выплаты, премии, льготы и т. п.;
2) психологические - характеризуют престижность учреждения, его статус в обществе и имиджевую позицию, возможность карьерного роста, самоутверждения и самовыражения;
3) социальные - характер деловых связей, приобретаемых в сотрудником во время трудовой деятельности, социальная позиция организации, способствующая созданию благоприятного отношения общества к ней;
4) конечно-целевые - степень соответствия цели сотрудника и целям организации, т. е. степень соприкосновения их целевых полей. Целевые установки обусловливаются его мотивационным ядром и могут соответствовать или не соответствовать целям организации. В случае несоответствия процесс взаимодействия человека и организации может привести к негативным последствиям, а, напротив, соответствие является залогом достижения успеха организации и высокой степени удовлетворенности сотрудником результатами своей деятельности.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

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

10. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

Проектирование системы управления персоналом нельзя отделить от проектирования системы управления организацией, так как первая включает не только функциональные подразделения, занимающиеся работой с персоналом, но и всех линейных руководителей (от директора до бригадира), а также руководителей функциональных подразделений, выполняющих функции технического, производственного, экономического руководства, руководства внешними хозяйственными связями и т. п. Система управления персоналом является костяком системы управления организацией.

Процесс разработки и внедрения проекта системы управления организации состоит их трех стадий: предпроектной подготовки, проектирования и внедрения.

Этапы организационного проектирования:

1) технико-экономическое обоснование целесообразности и необходимости совершенствования системы управления организацией включает следующие разделы: введение, характеристику существующей производственной системы и системы управления, цели и критерии совершенствования системы управления, ожидаемые технико-экономические результаты совершенствования системы управления, выводы и предложения;
2) задание на оргпроектирование системы управления включает разделы:
   а) основание разработки проекта совершенствования системы управления;
   б) цель разработки проекта;
   в) результаты анализа состояния производства и управления организацией;
   г) требования к построению системы управления организацией;

11. ПРИНЦИПЫ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К ФОРМИРОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ (УП)

Системность предполагает наличие определенных принципов ее функционирования. Система УП формируется в соответствии с принципами, отвечающими следующим требованиям.

Обусловленность функций УП целями производства

Первичность функций УП. Состав подсистем системы УП, организационная структура, требования к работникам и их численность зависят от содержания, количества и трудоемкости функций УП.

Оптимальность соотношения интра- и инфрафункций УП определяет пропорции между функциями, направленными на организацию системы УП, и функциями УП.

Оптимальное соотношение управленческих ориентации. Приоритет ориентации функций УП на развитие производства перед функциями, направленными на обеспечение функционирования производства.

Потенциальные имитации. Временное выбытие отдельных работников не должно прерывать процесса осуществления каких-либо функций управления.

Экономичность. Снижение доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции.

Прогрессивность. Соответствие системы УП передовым зарубежным и отечественным аналогам.

Перспективность. При формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития организации.

Комплексность. При формировании системы УП необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления.

Оперативность. Своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы УП.

12. ПРИНЦИПЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Принципы системы управления персоналом - это основные положения, на которых базируется ее построение и развитие. Они существуют объективно и подразделяются на общие и частные.

Общие принципы характерны для всех систем комплексности, эмержентности, целостности и т. п.), частные характерны лишь для системы управления персоналом (профессионализма кадров, последовательности процессов обучения, адаптации и т. п.).

Принцип концентрации реализуется при разъяснении и уточнении целевой направленности развития системы управления персоналом

Рассмотрение **принципа концентрации** осуществляется в двух направлениях, как то:

1) концентрация усилий работников отдельного подразделения или всей системы управления персоналом на решение основных задач;
2) концентрация однородных функций в одном подразделении системы управления персоналом, что устраняет дублирование.

Принцип специализации осуществляется с целью повышения эффективности формируемой системы управления персоналом. Разделение труда в системе управления персоналом (выделяется труд руководителей, специалистов и других служащих). Формируются отдельные подразделения, специализирующиеся на выполнении однородных функций.

Принцип параллельности предполагает одновременное выполнение отдельных управленческих решений, повышает оперативность управления персоналом, причем не всегда эти управленческие решения имеют одинаковую направленность.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

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

Принцип адаптивности (гибкости) предполагает приспосабливаемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы. Его реализация способствует повышению жизнеспособности системы.

Принцип преемственности предполагает общую методическую основу проведения работ по совершенствованию системы управления персоналом на разных ее уровнях и разными специалистами. Все преобразования в системе управления персоналом должны иметь научное обоснование.

Принцип непрерывности - отсутствие перерывов в работе работников системы управления персоналом или подразделений, уменьшение времени простоев технических средств управления и т. п. Реализация данного принципа позволит повысить эффективность и оперативность принимаемых управленческих решений.

Принцип ритмичности - выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени и регулярность повторения функций управления персоналом. Реализация данного принципа способствует повышению динамичности функционирования системы управления персоналом и улучшает планирование временных характеристик будущих преобразований.

Принцип прямоточности - упорядоченность и целенаправленность необходимой информации по выработке определенного решения, сопровождаемая надежностью выбранных информационных каналов, передаваемая информация должна быть достоверной, своевременной и доступной. Она бывает горизонтальной и вертикальной (взаимосвязи между функциональными подразделениями и взаимосвязи между различными уровнями управления).

Все принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом, реализуются во взаимосвязи. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом организации.

Оптимальность. Многовариантная проработка предложений по формированию системы УП и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства.

Простота. Чем проще система УП, тем лучше она работает.

Научность. Мероприятия по формированию системы УП должны основываться на достижениях науки в области управления и учитывать изменения законов развития общественного производства в рыночных условиях.

Иерархичность. В любых вертикальных разрезах системы УП должно обеспечиваться иерархическое взаимодействие между звеньями управления.

Автономность структурных подразделений или отдельных руководителей в горизонтальных и вертикальных разрезах системы УП.

Согласованность. Взаимодействие между иерархическими звеньями по вертикали, а также относительно автономными звеньями системы УП по горизонтали должно быть согласовано с основными целями организации и синхронизировано во времени.

Устойчивость. Наличие «локальных регуляторов», которые при отклонении от заданной цели организации ставят работника или подразделение в невыгодное положение и побуждают их к регулированию системы УП.

Многоаспектное™. Осуществление управления персоналом как по вертикали, так и по горизонтали по различным каналам (административно-хозяйственному, экономическому, правовому и т. п.).

Прозрачность. Предполагает концептуальное единство.

Комфортность. Создает максимум удобств для творческих процессов обоснования, выработки, принятия и реализации решений человеком.

д) предложения по совершенствованию производственной системы и системы управления;
е) технико-экономические результаты разработки и внедрения проекта совершенствования системы управления;
ж) состав, содержание и организация работы по разработке и внедрению проекта;
з) порядок приемки проекта совершенствования системы управления организацией;
и) источники информации, используемые при разработке проекта;

3) организационный общий проект системы управления организацией разрабатывается на основе утвержденного 30 на систему управления организацией. Он состоит из: общесистемной документации, документации подсистемы линейного руководства, документации целевых подсистем, документации функциональных подсистем и документации подсистем обеспечения.

В общем виде проект системы управления организации состоит из технико-экономического обоснования (ТЭО) целесообразности и необходимости совершенствования системы управления, задания на оргпроектирование (30), организационного общего проекта (ООП), организационного рабочего проекта (ОРП).

Системный подход к разработке проектов систем управления всех уровней иерархии позволяет комплексно подойти к решению данной проблемы. Проектируются все функциональные и целевые подсистемы, подсистемы обеспечения управления, подсистема линейного руководства, все составляющие их элементы - функции, агроструктура и технология управления, кадры, информация, технические средства управления, управленческие решения. Проектируются взаимосвязи этих компонентов целостной системы между собой внутри системы, а также с внешней средой.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

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

13. НОРМАТИВНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ, ПРАВОВОЕ, ДЕЛОПРОИЗВОДСТВЕННОЕ, ИНФОРМАЦИОННОЕ И ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом - это совокупность документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, технического, нормативно-технического, технико-экономического и экономического характера, а также нормативно-справочные материалы, устанавливающие нормы, правила, требования, характеристики, методы и другие данные, используемые при решении задач организации труда и управления персоналом и утвержденные в установленном порядке компетентным соответствующим органом или руководством организации.

Нормативно-методическое обеспечение создает условия для эффективного процесса подготовки, принятия и реализации решений по вопросам управления персоналом. Оно состоит в организации разработки и применения методических документов, а также ведении нормативного хозяйства в системе управления персоналом.

Правовое обеспечение системы управления персоналом состоит в использовании средств и форм юридического воздействия на органы и объекты управления персоналом с целью достижения эффективной деятельности организации.

Задачи правового обеспечения системы управления персоналом:

1) правовое регулирование трудовых отношений, складывающихся между работодателями и наемными работниками;
2) защита прав и законных интересов работников, вытекающих их трудовых отношений.

14. ПОНЯТИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Управление персоналом представляет собой систему взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер по созданию условий для нормального функционирования, развития и эффективного использования кадрового потенциала организации и является подсистемой в более глобальной системе управления бизнесом, осуществляемого в рамках определенной организационной иерархической структуры.

Управление персоналом одновременно выступает как система организаций, как процесс и как структура. Как система оно представляет собой систему взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер по созданию условий для нормального функционирования, развития и эффективного использования кадрового потенциала организации.

Механизм управления - система органов управления, средств и методов, направленных на удовлетворение потребности предприятия в рабочей силе требуемого качества, количества и к определенному времени.

Цель системы управления персоналом - обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития.

Субъект управления персоналом - группа специалистов, выполняющих функции в качестве работников кадровой службы, а также руководители всех уровней, выполняющие функцию управления по отношению к свои подчиненным.

Объект управления персоналом - отдельный работник, а также некая их совокупность, выступающая как группа, коллектив. Объект управления

15. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ ТЕОРИИ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Всю совокупность **целей организации** можно разделить на **четыре вида или блока:**

1) экономическая цель - получение расчетной величины прибыли от реализации продукции или услуг;
2) научно-техническая цель - обеспечение заданного научно-технического уровня продукции и разработок, а также повышение производительности труда за счет совершенствования технологии;
3) производственно-коммерческая цель - производство и реализация продукции или услуг в заданном объеме и с заданной ритмичностью (обеспечивающие экономическую цель, договорные обязательства, госзаказы и т. п.);
4) социальная цель - достижение заданной степени удовлетворения социальных потребностей работников.

В настоящее время в условиях перехода на рыночные отношения в качестве генеральной цели правомерно рассматривать экономическую цель.

Поскольку **социальная цель** является основой формирования целевой направленности системы управления персоналом, структуризация этого вида целей выглядит таким образом:

1) обеспечение научно-технического прогнозирования;
2) организация перспективных научно-технических разработок;
3) сокращение длительности цикла «исследование - производство»;
4) техническое сопровождение действующего производства;
5) обеспечение высокого качества труда;
6) техническое перевооружение производственного процесса;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

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

7) изучение рынка научно-технических разработок, реклама, коммерческая работа с потребителями;
8) обеспечение соответствия тематического плана разработок научно-техническому потенциалу организации;
9) изучение рынка по профилю выпускаемой продукции или оказываемых услуг, реклама, коммерческая работа с потребителем;
^обеспечение соответствия производственной программы и производственной мощности;
11)обеспечение полноты и ритмичности материально-технического снабжения;
^обеспечение бесперебойной работы оборудования и его эффективного технического состояния;
^обеспечение ритмичности производственного процесса;
Цобеспечение ритмичности сбыта продукции или своевременности оказания услуг;
15)на следующем уровне целей, сформированном по факторному признаку, следует выделить целевое обеслечение.общих функций управления: планирования (т. е. координации ожидаемых результатов и способов их получения), организации и регулирования (т. е. координации фактических действий по достижению результатов), учета и контроля (т. е. обратной связи от объекта к субъекту, по которой получают информацию о достижении результатов), стимулирования (т. е. распределения финансовых ресурсов между звеньями и объектами).

Система целей для управления персоналом может рассматриваться двояко. С одной стороны, она должна отвечать на вопрос: каковы конкретные потребности работников, удовлетворение которых они вправе требовать у администрации. С другой стороны, эта же система целей должна отвечать и на такой вопрос: какие цели по использованию персонала ставит перед собой администрация и какие условия она стремится для этого создать.

в данном случае является организованная деятельность людей. Это совместная деятельность людей, объединенных общими интересами или целями, симпатиями или ценностями, деятельность людей, объединенных в одну организацию, подчиняющихся правилам и нормам этой организации, выполняющих заданную им совместную работу в соответствии с экономическими, технологическими, организационными и корпоративными требованиями.

Все **элементы системы управления** персоналом условно можно разделить на **три блока:**

1)технология формирования персонала, к которым относятся кадровое планирование, определение потребности в найме, набор, отбор, найм, высвобождение, иногда сюда включают адаптацию работников;
2)технологии развития персонала, объединяющие обучение, карьеру и формирование кадрового резерва;
3)технологии рационального использования персонала, включающие оценку, мотивацию, нормирование труда.

Трудовой коллектив - определяется как некая система кадров, состоящая из элементов, находящихся во взаимосвязи. Она имеет свою внутреннюю структуру, поскольку работники различаются по выполняемым функциям, категориям, профессиям и по другим характеристикам: демографическим (пол, возраст), экономическим (стаж, подготовка, мотивация), социально-психологическим (дисциплина, способность к взаимодействию, инновационность) и др. Для системы характерно множество связей между элементами как по горизонтали (между работниками, отделами и подразделениями одного уровня), так по вертикали (между структурными подразделениями, органами управления, руководителями и подчиненными и т. п.).

Делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом - это организация работы с документами, обращающимися в системе управления персоналом. Делопроизводство составляет полный цикл обработки и движения документов с момента их создания работниками кадровой службы до завершения исполнения и передачи в другие подразделения.

Делопроизводственные функции системы управления персоналом:

1) обработка поступающей и передаваемой документации;
2) доведение документации до соответствующих работников системы управления персоналом для исполнения;
3) печатание документов по кадровым вопросам;
4) регистрация, учет и хранение документов по персоналу;
5)формирование дел в соответствии с номенклатурой, утвержденной для данной организации;
6) контроль за исполнением документов;
7) передача документации по вертикальным и горизонтальным связям и др.

Информационное обеспечение системы управления персоналом представляет собой совокупность реализованных решений по объему, размещению и формам организации информации, циркулирующей в системе управления при ее функционировании. Оно включает оперативную информацию, нормативно-справочную информацию, классификаторы технико-экономической информации и системы документации.

При проектировании и разработке информационного обеспечения системы управления важным является установление состава и структуры информации.

Техническое обеспечение системы управления персоналом - это совокупность взаимосвязанных единым управлением и (или) автономных технических средств сбора, регистрации, накопления, передачи, обработки, вывода и представления информации, а также средств оргтехники.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

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

16. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ПОДСИСТЕМЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Функциональные подсистемы системы управления персоналом организации.

1. **Подсистема условий труда:**
1) соблюдение требований психофизиологии;
2) соблюдение требований технической эстетики;
3) охрана труда и техники безопасности;
4)организация производственных процессов, анализ затрат и результатов труда, установление оптимального соотношения между количеством единиц оборудования и числом персонала.

2. **Подсистема трудовых отношений:**
1)анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений;
2) анализ и регулирование отношений руководства;
3)управление производственными конфликтами и стрессами;
4)социально-психологическая диагностика;
5) соблюдение этических норм взаимоотношений;
6)управление взаимодействием с профсоюзами.

3. **Подсистема оформления и учета кадров:**
1) оформление и учет приема, увольнений, перемещений;
2) информационное обеспечение системы кадрового управления;
3) профориентация;
4)обеспечение занятости.

4. Подсистема планирования, прогнозирования и маркетинга персонала:
1) разработка стратегии управления персоналом;
2) анализ кадрового потенциала;
3)анализ рынка труда, планирование и прогнозирование потребности в персонале, организация рекламы;
4) планирование кадров;
5) взаимосвязь с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами;
6) оценка кандидатов на вакантную должность;
7)текущая периодическая оценка кадров.

17. МЕТОДЫ АНАЛИЗА, ПОСТРОЕНИЯ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Метод декомпозиции позволяет расчленить сложные явления на более простые.

Метод последовательной подстановки позволяет изучить влияние на формирование системы УП каждого фактора в отдельности, под действием которых сложилось ее состояние, элиминируя действия других факторов.

Метод сравнений. Сравнивает существующую систему УП с подобной системой передовой организации, с нормативным состоянием или состоянием в прошлом периоде.

Динамический метод. Расположение данных в динамическом ряду и исключение из него случайных отклонений.

Метод структуризации целей предусматривает количественное и качественное обоснование целей организации в целом и целей системы УП с точки зрения их соответствия целям организации.

Экспертно-аналитический метод совершенствования УП основывается на привлечении высококвалифицированных специалистов по управлению персоналом, управленческого персонала предприятия к этому процессу.

Нормативный метод. Применение системы нормативов, которые определяют состав и содержание функций по управлению персоналом, численность работников по функциям, тип организационной структуры, критерии построения структуры аппарата управления организации в целом и системы УП, разделение и кооперацию труда руководителей и специалистов УП организации.

Параметрический метод. Установление функциональных зависимостей между элементами управления персоналом организации, конкретных кадровых мероприятий.

18. ПОНЯТИЕ И ВАРИАНТЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Организационная структура — состав и соподчиненность взаимосвязанных звеньев (подразделений) управления.

Подразделения - носители функций управления персоналом могут рассматриваться в широком смысле как служба управления персоналом.

Конкретное место и роль указанной службы в общей системе управления организацией определяется местом и ролью каждого специализированного подразделения по управлению персоналом и организационным статусом его непосредственного руководителя.

Задачи службы управления персоналом:
1) помощь фирме в достижении ее целей;
2) эффективное использование мастерства и возможностей работников;
3)обеспечение фирмы высококвалифицированными и заинтересованными служащими;
4) стремление к наиболее полному удовлетворению служащих своей работой, к их наиболее полному самовыражению;
5) развитие и поддержание на высоком уровне качества жизни, которое делает желанной работу в этой компании;
6)связь управления персоналом со всеми служащими;
7) помощь в сохранении хорошего морального климата;
8] управление движением к взаимной выгоде индивидов, групп предприятий, общества.

Структуры управления персоналом в организации.

Штабная структура управления персоналом - специалисты отделов по управлению персоналом, занимающиеся разработкой принципов работы с персоналом организации, конкретных кадровых мероприятий.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

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

Линейная структура управления персоналом - менеджеры-практики, реализующие конкретные функции работы с персоналом в ходе выполнения собственных управленческих функций.

Типовая схема организации структуры службы **управления персоналом включает:**

1) сектор изучения кадровых проблем и планирования развития персонала;
2) бюро оценки персонала и работы с резервом;
3) сектор подготовки и повышения квалификации специалистов и руководителей;
4) сектор профессионального отбора и профессиональной ориентации;
5) сектор обучения рабочих кадров;
7) сектор организации труда, разработка системы стимулирования производительности и контроля за условиями труда;
8) сектор социальных программ, льгот;
9) группу контроля за соблюдением норм трудового права; взаимодействием с представителями работников;
10) центральную картотеку.

В зависимости от размеров организации состав подразделений службы управления персоналом будет меняться: в небольших организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких секторов, а в крупных функции каждого сектора, как правило, выполняет отдельное подразделение. Влияние оказывают также особенности выпускаемой продукции. В мелких и средних организациях многие функции по управлению персоналом выполняют преимущественно линейные руководители, а в крупных формируются самостоятельные структурные подразделения по реализации функций.

В ряде организаций формируются структуры управления персоналом, объединяющие под единым руководством заместителя директора по управлению персоналом все подразделения, имеющие отношение к работе с кадрами.

производственной системы и системы управления персоналом для выявления степени их соответствия.

Метод функционально-стоимостного анализа. Позволяет выбрать менее затратный и наиболее эффективный вариант построения системы УП или выполнения той или иной функции УП.

Метод главных компонент позволяет отразить в одном показателе (компоненте) свойства десятков показателей.

- **Балансовый метод** позволяет произвести балансовые сопоставления, увязки.

Опытный метод базируется на опыте предшествующего периода данной системы УП и опыте другой аналогичной системы.

Метод аналогий. Применение организационных форм, которые оправдали себя в функционирующих системах УП со сходными экономико-организационными характеристиками, к рассматриваемой системе.

Блочный метод типизации подсистем линейно-функциональных и программно-целевых структур. Типовые блочные решения увязываются вместе с оригинальными организационными решениями в единой организационной системе УП.

Метод творческих совещаний предполагает коллективное обсуждение направлений развития системы УП группой специалистов и руководителей.

Метод коллективного блокнота позволяет сочетать независимое выдвижение идей каждым экспертом с последующей их коллективной оценкой на совещании по поиску путей совершенствования системы УП.

Метод контрольных вопросов. Активизации творческого поиска решения задачи совершенствования системы УП с помощью заранее подготовленного списка наводящих вопросов.

Морфологический анализ. Суть: сложную задачу разбить на мелкие подзадачи, которые легче решать по отдельности.

5. **Подсистема развития кадров:**
1) техническое и экономическое обучение;
2) переподготовка и повышение квалификации;
3) работа с кадровым резервом;
4) профессиональная и социально-психологическая адаптация новых работников.

6. **Подсистема анализа и развития средств стимулирования труда:**
1) нормирование и тарификация трудового процесса;
2) разработка систем оплаты труда;
3) использование средств морального поощрения;
4) разработка форм участия в прибыли и капитале;
5) Управление трудовой мотивацией.

7. **Подсистема юридических услуг:**
1) решение трудовых вопросов с точки зрения юридических нормативов;
2) согласование распорядительных документов по управлению персоналом;
3) решение правовых вопросов хозяйственной деятельности.

8. **Подсистема развития социальной инфраструктуры:**
1) организация общественного питания;
2) управление жилищно-бытовым обслуживанием;
3) развитие культуры и физического воспитания;
4) обеспечение охраны здоровья и отдыха;
5) управление социальными конфликтами и стрессами.

9. **Подсистема разработки оргструктуры управления:**
1) анализ сложившейся оргструктуры управления;
2) проектирование оргструктуры управления;
3) разработка штатного расписания;
4) построение новой оргструктуры управления.

Эта классификация дает исчерпывающий перечень функций, приписываемых службе управления персоналом. Однако набор тех или иных функций системы управления персоналом в разных компаниях различен, так как обычно каждый руководитель выбирает те элементы, которые на его взгляд, лучше подходят к конкретной ситуации и кажутся ему полезными для успешной работы организации. В то же время существует стандартный набор функций системы управления персоналом, которые в сумме своей представляют кадровую политику фирмы.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

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

19. ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ И ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Централизованная система управления персоналом - структурная подчиненность кадровой службы руководителю по администрированию. Основная посылка этого варианта состоит в сосредоточении всех центральных координирующих служб в одной функциональной подсистеме. Выполнение задач службой персонала рассматривается в рамках его роли как штабного подразделения.

В данной ситуации появляется реальная возможность поднять статус кадровой службы, хотя иерархический уровень заместителей руководителя еще не готов к восприятию отдела персонала как подразделения, равнозначного второму уровню управления.

Как правило, распоряжения руководителя кадровой службы носят обязательный характер для всех подразделений, которых они касаются.

Децентрализация управления персоналом.

При децентрализованной системе управления персоналом роль отделов кадров в делах управления была незначительна, а большую часть работы по управлению кадрами выполняет непосредственно руководитель подразделения.

Отделы кадров структуры отделены от отделов охраны труда и техники безопасности; отделов организации труда и заработной платы; юридического отдела и других подразделений, которые выполняют часть функций по управлению персоналом в организации. Эти отделы никак не подчинены руководителю службы управления персоналом, поэтому отдел кадров не является ни методическим, ни информационным, ни координационным центром кадровой политики в фирме.

20. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

Кадровая политика - система теоретических взглядов, идей, требований, принципов, определяющих основные направления работы с персоналом, ее формы и методы. Она определяет генеральное направление и основы работы с кадрами, общие,и специфические требования к ним и разрабатывается собственниками организации, высшим руководством, кадровыми службами. Определяющим субъектом кадровой политики в обществе является государство.

Кадровая политика основывается на кадровой концепции организации, являющейся наряду с производственной, финансово-экономической, научно-технической, маркетинговой политикой элементом общей концепции ее развития.

Кадровая политика организации определяется рядом факторов.

Под **внутренними факторами** подразумевают цели и структуру организации, имеющийся морально-психологический климат в коллективе.

Внешние факторы - это трудовое законодательство, перспективы развития рынка труда, взаимоотношения с профсоюзом.

Разновидности кадровой политики:

1) политика подбора кадров;
2) политика обучения;
3) политика оплаты труда;
4) политика формирования кадровых процедур, политика социальных отношений.

Существуют также следующие **виды кадровой политики:**

1) кадровая политика, направленная на поиск и приобретение персонала со стороны, в соответствии с требованиями, предъявляемыми организацией;
2) кадровая политика, направленная на использование кадрового потенциала предприятия - обучение собственных кадров и повышение квалификации

21. ВИДЫ КАДРОВЫХ НОВОВВЕДЕНИЙ

Кадровые новшества являются одной из разновидностей новшеств, разрабатываемых и осуществляемых в обществе и на производстве.

Кадровые нововведения - это целевая деятельность по внедрению кадровых новшеств, направленная на повышение уровня и способности кадров (кадровых систем) решать задачи эффективного функционирования и развития социально-экономических структур (организаций и подразделений) в условиях конкуренции на рынках товаров, рабочей силы и образовательных (профессионально-квалификационных) услуг.

Классификация кадровых нововведений.

1. По фазам участи работников в профессиональном образовательно-трудовом процессе (цикле):

1) профессионально-образовательные нововведения, т. е. нововведения в профессиональной подготовке кадров в вузах, колледжах, других учебных центрах. В данную группу нововведений входят нововведения при отборе абитуриентов и кадров в профессионально-образовательные структуры, нововведения в процессе общей и профессиональной подготовки (новые учебные курсы, специальности, методы и средства обучения, обновления преподавательского состава), нововведения при оценке конечных результатов профессиональной подготовки, разработка новых стандартов обучения и моделей специалистов, создание новых и обновление действующих учебных заведений. Этой сферой нововведений занимается инновационно-образовательный менеджмент;
2) нововведения, связанные с поиском и отбором кадров, т. е. с созданием нового и эффективного кадрового потенциала. В данную группу входят новые методы поиска кадров на рынке труда и внутри организации;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

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

3) кадровые нововведения в процессе труда. В данную подгруппу входят новые методы работы с кадрами в период освоения новой техники и видов труда, аттестации кадров; новое распределение трудовых функций и полномочий в сложившейся кадровой структуре; методы продвижения и перемещения работников; разработка новых должностных характеристик и инструкций; нововведения в работе с элитными кадрами;
4) нововведения, связанные с переподготовкой и повышением квалификации кадров;
5) нововведения в сфере сокращения персонала и ликвидации балласта.

2. По объектам нововведений и инновационно-кадрового менеджмента:
1) кадровые нововведения в отношении отдельных работников;
2) нововведения в кадровых системах научных, научно-образовательных и инновационных структур и их подразделений;
3) кадровые нововведения, связанные с обеспечением целевых научных и научно-технических программ и проектов;
4) кадровые нововведения в действующих организациях;
5) нововведения в работах кадровых служб;
6) кадровые нововведения в масштабах отрасли, региона, страны.

3. По степени радикальности, масштабности и темпам реализации:
1) кадровые нововведения эволюционного и модифицирующего характера;
2) кадровые нововведения радикального характера;
3) системные и масштабные кадровые нововведения;
4) локальные, частичные кадровые нововведения;
5) экспресс-нововведения в кадровых системах.

работников организации (направление работников на обучение в учебные заведения для получения профессий и специальностей, в которых существует потребность, курсы повышения квалификации);
3) кадровая политика, мотивирующая персонал на карьерный рост и направленная на заинтересованность персонала в работе на данном предприятии, методом стимулирования (оплатой труда, социальными льготами).

Механизм реализации кадровой политики представляет собой систему планов, норм и нормативов, организационных, административных, социальных, экономических и иных мероприятий, нацеленных на решение кадровых проблем и удовлетворение потребностей организации в персонале.

Цель кадровой политики - обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров, его развития в соответствии с потребностями организации, требованиями законодательства, состоянием рынка труда.

Структура кадровой политики:
1) государственная кадровая политика (федеральная государственная кадровая политика и региональная государственная кадровая политика);
2) кадровая политика органов государственного управления;
3) муниципальная кадровая политика;
4) кадровая политика предприятий и организаций.

Кадровая политика должна опираться на такие **принципы,** как справедливость, последовательность, соблюдение трудового законодательства, равенство и отсутствие дискриминации.

В основе формирования кадровой политики лежат анализ структуры персонала, эффективности использования кадровых технологий и рабочего времени, прогнозы развития производства и занятости.

Отсюда вытекает самая главная проблема российских служб управления персоналом: имея низкий организационный статус во внутрифирменном менеджменте, они не принимают участия в стратегическом планировании компании и принятии других важнейших решений, и тем самым отделы кадров не выполняют целый ряд задач по управлению персоналом.

И линейные менеджеры, и кадровики являются руководителями того или иного уровня, уполномоченными предоставлять людям работу и обеспечивать ее исполнение. В этом их сходство. Различие же состоит в том, что линейным менеджерам поручается управление основными отделами (производственными, бытовыми и т. д.), а служба УП уполномочена консультировать и помогать им в достижении этих целей.

Проблема состоит в том, что большинство линейных менеджеров предпочитают самостоятельно решать свои проблемы с подчиненным персоналом. Это создает серьезные трудности, так как, будучи профессионалами в узкой сфере и не имея специальной подготовки в области человеческих отношений, каждый из линейных менеджеров решает кадровые вопросы наиболее приемлемым в сложившейся конкретной ситуации способом, что не благоприятствует проведению в жизнь единой кадровой политики фирмы.

Задача руководства предприятия при этом состоит в том, чтобы обеспечить сотрудничество управленцев среднего и низового звеньев, понимание возрастающего значения службы персонала для совместного решения данными подразделениями проблем управления человеческими ресурсами.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

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

22. ДОКУМЕНТЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

Документы группируются по их содержанию: нормативно-справочные документы; документы организационного, организационно-распорядительного и организационно-методического характера; документы технического, технико-экономического и экономического характера.

Первая группа включает нормы и нормативы, необходимые при решении задач организации и планирования труда в сфере материального производства и управления.

Документы второй группы регламентируют задачи, функции, права, обязанности подразделений и отдельных работников системы управления персоналом.

Документы технического, технико-экономического и экономического характера содержат правила, нормы, требования, регламентирующие стандарты всех категорий и видов, нормы планировки помещений и рабочих мест, стандарты, технические установки, тарифные ставки, коэффициенты доплаты; типовые нормы времени, различные отчеты, система стандартов по технике безопасности и пр.

Важнейшим внутренним организационно-регламентирующим документом является **Положение о подразделении** - деятельности какого-либо структурного подразделения кадровой службы (его задачи, права, функции, ответственность).

На основе типовых документов с учетом особенностей организации работники службы управления персоналом разрабатывают документы для внутреннего пользования. Так, важными организационно-распорядительными документами являются **Правила внутреннего распорядка,** которые включают следующие разделы:

1)общие положения;
2) порядок приема и увольнения рабочих и служащих;
3) основные обязанности рабочих и служащих;
4)основные обязанности администрации;

23. ПОНЯТИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Стратегическое управление персоналом - управление, которое опирается на человеческий потенциал как на основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителя, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе.

Миссия, осуществляемая организацией, определяет целесообразность самого возникновения или существования организации на рынке, то, что делает ее уникальной. Миссия показывает, что именно намерена фирма реализовать, представить обществу, своим акционерам и работникам. Формой выражения миссии, как правило, является устав или другой аналогичный документ, в котором руководство данной организации определяет цели деятельности фирмы и доводит эти идеи до всех работающих.

Проведение диагностики состояния дел в организации является одним из самых важных моментов на этапе разработки стратегии. Ведь именно этот анализ позволяет сформулировать цели, соответствующие предварительно намеченной миссия организации, определить истинное положение дел в организации.

Предметом анализа внешней среды являются спрос, предложение, конкуренция, социально-политические и технико-экономические тенденции.

Анализ внутреннего состояния организации позволяет определить элементы, которые могут проявиться либо как преимущества, либо как недостатки, возникшие под влиянием внешней среды. Эти элементы составляют достаточно широкий спектр ресурсов в организации.

24. ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ КАДРОВУЮ СТРАТЕГИЮ

Факторы, определяющие кадровую стратегию:

1) возросший уровень степени самостоятельности и ответственности организаций, обусловленный возникновением новых форм собственности (ООО, АО.ЧПит.д.);
2)основная часть решений, касающихся производства, сбыта продукции, установления контактов с поставщиками и клиентами, переходит в ведение организаций (в планово-административной экономики эти функции не входили в сферу ведения предприятия):
   а) интернационализация экономики;
   б) множество конкурентов во всех сферах деятельности;
   в) изменение правил функционирования организаций - сама организация несет ответственность за создание ресурсов, обеспечивающих возможность ее развития и удовлетворения запросов коллективов и отдельных личностей;
   г) развитие теории управления персоналом и изменение общей парадигмы управления, согласно которой персонал начинает рассматриваться как основной ресурс фирмы, определяющий в первую очередь успех деятельности всей организации;
   д) усиление внимания к стратегическим вопросам управления деятельностью организацией;
   е) на смену теории, рассматривающей персонал как издержки, которые надо сокращать, появилась теория управления человеческими ресурсами, в соответствии с которой персонал представляет собой один из ресурсов фирмы, которым надо грамотно управлять, вкладывать в него средства.

Взаимосвязь перечисленных факторов и привела к появлению **современной кадровой стратегии,** представляющей:

1) внедрение на практике стратегического управления деятельностью фирм;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

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

2) изменение парадигмы управления и признание персонала основным ресурсом организации.

Выживание организаций, не говоря уже об их процветании, зависит от того, имеют ли они собственную стратегию, а также от того, смогут ли организации последовательно реализовать эту стратегию на практике при помощи конкретных мероприятий.

Неуверенность в будущем, неустойчивость на рынке и возрастающая сложность управления приводят организации к необходимости внимательно изучить и пытаться различные варианты стратегического развития своих фирм.

Представление о процессе стратегии:

1) стратегия в своем развитии проходит два этапа (разработку и внедрение);
2) стратегия состоит из множества решений, включая анализ ресурсов и формирование общих целей и вариантов возможной их реализации, но без учета ограничений, которые появляются на этапе реализации;
3) стратегия имеет отношение преимущественно к внешней сфере деятельности организации (государству, сбыту продукции, конкуренции), а не к внутренней (культуре организации, ожиданиям персонала, структура).

Направления кадровой стратегии:

1) все составляющие (и разработка, и внедрение), в стратегии одинаково важны, так как на стадии внедрения могут возникнуть малопредсказуемые факторы и значительно исказить результаты;
2) стратегия имеет отношение и к внутренним факторам деятельности организации: человеческие ресурсы достаточно сильно влияют на реализацию разработанной стратегии и имеют свой стратегический статус;
3) стратегия - это процесс, отражающий управленческую философию руководства организацией.

В результате анализа появляется возможность разработать стратегию развития организации. На стадии формулирования целей будущей деятельности происходит соединение диагностического анализа и предварительно намеченной миссии организации.

Формулирование целей деятельности организации предполагает охват широкого спектра деятельности фирмы и подразумевает их (целей) непротиворечивость. Приоритет в перечисленных целях диктуется природой миссии организации и результатами проведенного анализа.

Виды Стратегии:

1) стратегия предпринимательства;
2) стратегия динамического роста;
3) стратегия прибыли (рациональности);
4) стратегия ликвидации (сокращения инвестиций по определенным направлениям);
5) стратегия резкого изменения курса.

Элементы стратегии управления персоналом:

1) цель деятельности организации;
2) система планирования организации;
3) отношения высших управленческих кадров;
4) организационная структура служб управления персоналом;
5) критерии эффективности системы управления персоналом;
6) ограничения на функционирование системы (финансовые, временные, материальные, возрастные, социальные);
7) доступность, полнота и обоснованность используемой информации;
8) образование управляющих (всех уровней управления);
9) взаимосвязь с внешней средой.

Составляющие стратегии: отбор персонала, включающий планирование потоков рабочей силы; оценка квалификации; вознаграждение или возмещение затрат труда (в виде заработной платы, участия в прибылях, продажи акций и т. д.); развитие персонала.

5) рабочее время и его использование;
6) поощрение за успехи в работе;
7) ответственность за нарушение трудовой дисциплины.

В распоряжении кадровой службы находятся все нормативные акты, на основании которых составляются **документы внутреннего пользования:**

1) коллективный договор;
2) правила внутреннего трудового распорядка;
3) положения о подразделениях (отделах, службах, группах) и др.

Важнейшим организационным документом является **коллективный договор,** разрабатываемый при непосредственном участии подразделения службы управления персоналом. Коллективный договор - это соглашение, заключаемое трудовым коллективом и администрацией по урегулированию их взаимоотношений в процессе производственно-хозяйственной деятельности на календарный год.

К **документам организационно-методического характера** относятся следующие:

1) положение по формированию кадрового резерва в организации;
2) положение по организации адаптации работников;
3) рекомендации по организации подбора и отбор персонала;
4) положение по урегулирования взаимоотношений в коллективе;
5) положение по оплате и стимулированию труда;
6) инструкция по соблюдению правил техники безопасности и др.

Основополагающим документом в кадровой службе является **должностная инструкция** - документ, регламентирующий деятельность в рамках каждой управленческой должности и содержащий требования к работнику, занимающему эту должность.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

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

25. ЯПОНСКИЙ ОПЫТ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Стратегия управления персоналом Японии состоит из нескольких постулатов.

«Система пожизненного найма» означает, что служащий фактически всю свою жизнь работает на одном предприятии, постоянно продвигаясь вверх по служебной лестнице. При этом независимо от образования (средняя ли это школа или престижный университет) работник начинает свою карьеру с низшей должности и на одном месте более 2-3 лет не задерживается.

Увольнение с предприятия является очень суровым наказанием, потому что устроиться на другое предприятие можно, но за очень низкую заработную плату и без каких-либо перспектив продвижения по службе. Более того, такой работник первым подвергается риску быть уволенным в результате различных экономических кризисов.

Немаловажным фактором являлось заметное изменение так называемой трудовой философии, т. е. отношения к труду самих работников. У многих из них, прежде всего у молодежи, все заметнее пробуждалось стремление к самоутверждению, личному успеху, желание уйти со «своего» предприятия и начать собственное дело.

Исходя из этого некоторые ученые считают, что «система пожизненного найма» сохранится и в будущем, если не в ее первозданном виде, то в той или иной модифицированной форме.

Новые формы найма рабочей силы, которые постепенно дополняют пожизненный найм, можно разделить на две группы: обычные, не имеющие ничего общего с пожизненным наймом, и сравнительно новый тип производственного коллектива.

26. КАТЕГОРИИ ПЕРСОНАЛА УПРАВЛЕНИЯ

Управленческая деятельность - это прежде всего осмысленная деятельность, цель которой - поднять эффективность организации производства. Отсюда и высокая требовательность к руководящему составу любого ранга, будь это директор, сельский бригадир, губернатор или министр, руководитель фирмы или дирижер симфонического оркестра. В их руках находятся успех дела, благополучие людей, от их профессиональной подготовки, творческой инициативы, от умения строить взаимоотношения с людьми в решающей степени зависят успех любого дела или провалы в работе.

Управленческий персонал - руководители, специалисты и служащие, выполняющие управленческие функции.

В зависимости от функциональной роли в процессе управления выделяют три **основные категории персонала управления:** руководителей, специалистов и других служащих.

Каждой из выделенных групп персонала управления присущи свои особенности с точки зрения содержания их труда, характера умственной деятельности и влияния на результаты деятельности коллектива, членами которого они являются, и производственного процесса в целом.

Руководители организаций и структурных подразделений принимают решения по всем важнейшим вопросам деятельности аппарата управления. В круг их должностных обязанностей входят подбор и расстановка кадров, координация работы исполнителей, производственных звеньев и подразделений управления. Основная их задача - обеспечить эффектив-

27. ПОНЯТИЕ И КОНЦЕПЦИИ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА

Маркетинг персонала - вид управленческой деятельности, направленный на определение и покрытие потребности в персонале.

Цель маркетинга персонала - владеть ситуацией на рынке труда для эффективного покрытия потребности в персонале и реализации тем самым целей организации.

Задачи маркетинга персонала:

1) исследование рынка для установления текущих и перспективных потребностей организации в количестве и качестве персонала;
2) изучение развития производства для современной подготовки новых рабочих мест и требований к сотрудникам;
3) поиск и приобретение персонала, характеристики которого соответствуют требованиям, предъявляемым организацией.

Концепция маркетинга персонала - это подход, в соответствии с которым осуществляется деятельность по выявлению потребности в персонале и поиску путей по ее удовлетворению.

В существующих в **зарубежных организациях** выделяют **две основополагающих концепции** маркетинга персонала:

1) первая предполагает рассмотрение задач персонал-маркетинга в широком смысле. Под маркетингом персонала в данном случае понимается определенная философия и стратегия управления человеческими ресурсами. Данный вид персонал-маркетинга опирается на рыночное мышление, что отличает его от традиционных административных концепций управления кадрами;
2) вторая предполагает толкование персонал-маркетинга в более узком смысле - как особую функцию

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

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

службы управления персоналом. Эта функция направлена на выявление и покрытие потребности в кадровых ресурсах.

Различие концепций на предприятиях Японии, западной Европы и США.

В Японии наем персонала осуществляют на низшие должности, что предполагает определенную специфику отбора и найма и обучения. Это связано с доминирующей политикой «пожизненного найма», а также с некоторыми особенностями японской системы образования, при которой будущий сотрудник готовится как специалист широкого профиля. Особое внимание в данной системе уделяется принципу преемственности, который затрагивает не только профессиональные аспекты, но и процесс формирования организационной культуры, традиционности производственного процесса и коллективных взаимоотношений.

Западноевропейские предприятия во многих случаях отдают предпочтение внутренним источникам покрытия потребности в персонале, хотя формально условия конкурса на замещение вакантной должности равнозначны как для внешних претендентов, так и для собственных сотрудников предприятия. Предпочтение внутренним источникам обусловлено экономией средств и усилий на процесс обучения и адаптации новых сотрудников.

Американские фирмы не делают различий по значимости внутренних и внешних источников покрытия потребности в персонале, предоставляя равные возможности при отборе на вакантную должность как своим сотрудникам, таки внешним претендентам. Именно поэтому данную концепцию называют смешанной. Ее специфика обусловлена демократичностью общества и системы управления. Особенное внимание уделяется контролю за соблюдением трудовых и социальных прав национальных и расовых меньшинств.

Вторая группа - **специалисты,** призванные выполнять функции подготовки и разработки управленческих решений. Это специализированные работники, обеспечивающие обработку и анализ информации, характеризующей состояние производственного процесса в заданный интервал или момент времени. На основе аналитических данных они обеспечивают разработку вариантов решения отдельных функциональных вопросов производственного или управленческого характера. Специалисты управления классифицируются в соответствии с функциями управления и их профессиональной подготовкой. К группе специалистов относятся инженеры, экономисты, бухгалтеры, юристы и т. д.

Работники, выполняющие разнообразную работу, связанную с обеспечением деятельности руководителей и специалистов, относятся к группе **«другие служащие».** Они, как правило, классифицируются по отдельным операциям управления. В их состав включаются секретари, машинистки, техники, лаборанты и другие лица. Основная их задача - осуществление информационного обслуживания руководителей при выработке и реализации управленческих решений.

Цели и содержание работы руководителя, специалиста следует рассматривать с точки зрения организации в целом и самого работника. Если цели деятельности работника определены нечетко или он плохо их себе представляет, то можно говорить об отсутствии предпосылок для эффективной работы. Также труд руководителя, специалиста не только объективно обусловлен, он носит инициативный, творческий характер.

вые формы, основанные на совершенно иных принципах.

Обычный наем новой рабочей силы осуществляется в случае расширения производства или улучшения экономической конъюнктуры. Этот наем не гарантирует вновь нанимаемому работнику постоянной работы на одном предприятии вплоть до его выхода на пенсию. Такая форма дает возможность предприятию свободно и быстро регулировать как количественный, так и качественный состав наемного персонала.

Повторный, или вторичный, наем на новых условиях ранее уволенных работников. К первой указанной группе относится также набор временных работников (временный наем), наем на неполную рабочую неделю (наем частично занятых) и так называемая система арбайто, или наем на короткий период времени на подсобные работы (главным образом студентов, пенсионеров). Эти формы найма особенно выгодны предприятиям, поскольку на перечисленные категории трудящихся распространяются далеко не все положения японского трудового законодательства.

«Система обязательного набора». Ее суть сводится к следующему: рабочая сила набирается не каждым отдельным предприятием, а администрацией компании одновременно для всех предприятий.

«Групповой пожизненный найм». Администрация предприятия нанимает на работу не каждого работника в отдельности, а сразу целую группу людей и поэтому не несет персональной ответственности перед каждым отдельным индивидом.

Итак, подводя итог вышесказанному, можно сделать вывод, что «система пожизненного найма» дополняется более выгодными для предприятия в новых условиях экономического развития формами найма рабочей силы.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

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

28. ПОНЯТИЙНЫЙ АППАРАТ ПЕРСОНАЛ-МАРКЕТИНГА

Маркетинговая деятельность в области персонала представляет собой комплекс взаимосвязанных этапов по формированию и реализации плана персонал-маркетинга.

Ожидаемые затраты на приобретение и использование персонала складываются из таких составляющих, как внешние и внутренние затраты, которые могут быть единовременными и текущими.

Внешние единовременные затраты: оплата договорных отношений с учебными заведениями, коммерческими структурами по подбору и подготовке персонала, центрами подготовки при органах регулирования занятости.

Внешние текущие затраты: затраты на исследовательские и оперативные работы в области персонал-маркетинга (сбор и анализ информации, затраты на рекламу, представительские расходы, командировки сотрудников маркетинговых служб и т. п.).

Внутренние единовременные затраты: капитальные инвестиции по оборудованию новых рабочих мест и переоснащению существующих, вложение средств в дополнительное строительство и оснащение объектов социальной инфраструктуры, учебных подразделений и т. п.

Внутренние текущие затраты складываются из расходов по оплате труда новых сотрудников или работников с новой квалификацией, в том числе различных социальных выплат и т. п.

Выбор путей покрытия потребности в персонале зависит от влияния двух других направлений маркетинговой деятельности - разработки профессиональных требований к персоналу и определения величины затрат на приобретение и дальнейшее использование персонала.

29. КАДРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ: СОДЕРЖАНИЕ И СТРУКТУРА

Кадровая технология - это средство управления количественными и качественными характеристиками персонала, обеспечивающее достижение целей организации, ее эффективное функционирование. Использование кадровых технологий позволяет субъектам управления на основе информации о кадровых процессах и кадровых отношениях в организации предпринимать необходимые действия по отношению к персоналу.

Применение кадровых технологий обусловлено тем, что по отношению к способностям человека в организации необходимо производить некие управленческие действия, которые бы позволяли:

1) своевременно оценивать уровень его квалификации;
2) перемещать на должность или рабочее место, где его возможности наиболее полно могли бы быть востребованы;
3) обеспечивать заинтересованность в качестве и количестве труда.

Содержание кадровых технологий представляет собой совокупность последовательно производимых действий, приемов, операций, которые позволяют либо получить информацию о возможностях человека (способностях, профессиональных знаниях, умениях, навыках), либо сформировать требуемые для организации, либо изменить условия их реализации.

Структура кадровых технологий:

1) кадровые технологии, обеспечивающие получение всесторонней достоверной персональной информации о человеке (аттестация, квалификационный экзамен, собеседование, наблюдение);

30. МАРКЕТИНГОВАЯ ИНФОРМАЦИЯ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

Для изучения всех необходимых факторов, влияющих на формирование маркетинговой деятельности, специалисту необходима информация, от качества и полноты которой зависит результативность анализа ситуации на рынке труда.

Информация (от лат. informatio - «осведомлять») - сведения, данные, значения экономических показателей, являющиеся объектами хранения, обработки и передачи и используемые в процессе анализа и выработки экономических решений в управлении; один из видов ресурсов, используемых в экономических процессах, получение которого требует затрат времени и других видов ресурсов, в связи с чем эти затраты следует включать в издержки производства и обращения.

Маркетинговая информация - числовые данные, факты, оценки и сведения, применяемые в маркетинговом исследовании. Различают **два вида маркетинговой информации:** внешнюю и внутреннюю. К внешней относят данные государственных, общественных и научных учреждений, материалы средств массовой информации, рекламные публикации. К внутренней информации относятся данные, собранные самой фирмой: о сфере деятельности организации, ее организационной структуре, целях и задачах; данные об оплате труда в других организациях, действующих на одном и том же рынке; данные рекрутинговых компаний, непосредственно занимающихся отбором персонала.

Источники информации для персонал-маркетинга:

1) учебные программы и планы выпуска специалистов в учебных заведениях;
2) учебные программы дополнительного обучения в коммерческих учебных центрах и для курсов переобучения при биржах труда;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

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

3)аналитические материалы, публикуемые государственными органами по труду и занятости (могут готовиться также по заявкам организаций);
4)информационные сообщения служб занятости (бирж труда);
5)специализированные журналы и специальные издания (например, справочник квалифицированных требований к претендентам, издаваемый в европейских странах). Организации могут заказывать аналитические обзоры новейших специализированных журналов в информационных службах государственных или коммерческих органов;
6) сеть научно-технических библиотек, в которых также могут готовиться тематические аналитические обзоры;
7)технические выставки, конференции, семинары;
8) экономические публикации в газетах;
9) рекламные материалы других организаций, в особенности организаций-конкурентов;
10)презентации фирм в учебных заведениях, проведение учебными заведениями так называемых дней открытых дверей.

Информационная функция. Создание информационного базиса как основы планирования персонала и коммуникаций по целевым группам (сегментам рынка). Она включает в себя:
1) изучение требований, предъявляемых к должностям и рабочим местам;
2) исследование внешней и внутренней среды организации;
3) исследование рынка труда;
4) изучение имиджа организации.

Маркетинг персонала базируется на достоверных данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, стратегии и политике в плане проведения организационно-технических мероприятий, штатном расписании в плане замещения вакантных должностей, расширения штатной численности тех или иных подразделений.

2) кадровые технологии, обеспечивающие требуемые для организации, как текущие, так и перспективные характеристики состава персонала (технологии отбора, формирования резерва, кадрового планирования, профессионального развития);
3) кадровые технологии, обеспечивающие востребованность возможностей персонала, посредством получения высоких результатов деятельности каждого специалиста и синергетического эффекта от согласованных действий всего персонала (подбор персонала, ротация кадров, управление карьерой персонала).

Кадровые технологии взаимосвязаны, взаимодополняют друг друга, а в реальной практике в большей части и не реализуются одна без другой.

Объектом воздействия кадровых технологий являются профессиональные способности человека, рациональное использование его профессионального опыта в организации, создание условий для их полноценной реализации. **Функции кадровых технологий.**

1. Специфические управленческие функции:
1) позволяют дифференцированно воздействовать на систему социальных отношений организации с целью удовлетворения ее потребностей в количественных и качественных характеристиках персонала;
2) обеспечивают более тонкое и более рациональное включение профессиональных возможностей человека в систему социальных, преде всего предписанных ролей организации;
3) на их основе формируется внутри организации механизм воспроизводства и востребованности профессионального опыта человека;

2. Общеуправленческие функции побуждают человека к изменению своей роли в организации, созданию климата доверия, удовлетворенности трудом.

Активные пути покрытия потребности в персонале:
1)организация набирает персонал непосредственно в учебных заведениях посредством заключения двухсторонних соглашений как с данным учебным заведением, так и участником обучения;
2)организация представляет заявки по вакансиям в местные или межрегиональные центры занятости (биржи труда);
3 Организация использует услуги консультантов по персоналу (они могут также выполнять посреднические функции по подбору кандидатов) и услуги специализированных посреднических фирм по найму персонала (коммерческих бирж труда);
4)организация вербует новый персонал через своих сотрудников. Это происходит главным образом в двух направлениях: вербовка кандидатов из семейного круга сотрудников и вербовка кандидатов в других организациях.

Пассивные пути покрытия потребности в персонале:
1)организация сообщает о своих вакантных местах через рекламные объявления в средствах массовой информации и специальных изданиях;
2)организация ожидает претендентов после вывешивания объявлений местного характера.

Покрытие потребности в персонале из самой организации:
1) перемещение сотрудников из одного подразделения в другое, причем оно может происходить либо с соответствующим переобучением, либо без него;
2) перемещение сотрудников на более высокий иерархический уровень организации (как правило, с получением дополнительного образования или квалификации);
3) формирование новой функциональной роли сотрудника в рамках прежнего рабочего места при соответствующем дополнительном обучении.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

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

31. ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА

Под **внешними факторами** понимаются условия, которые организация как субъект управления, как правило, не может изменить, но должна учитывать для правильного определения качественной и количественной потребности в персонале и оптимальных источников покрытия этой потребности.

Внешние факторы:

1) ситуация на рынке труда. Определяется общеэкономическими, демографическими процессами, уровнем безработицы в заданном временном промежутке, структурой резервной армии труда и т. д. Указанные характеристики ситуации на рынке труда формируют два основных понятия персонал-маркетинга: спрос на персонал, его количественная структура; предложение в области персонала (ситуация в сфере учебных заведений, центров подготовки кадров, органов обеспечения занятости, увольнений из организации и т. д.);
2) развитие технологии. Определяет изменение характера и содержания труда, его предметной направленности, что формирует изменения требований к специальностям и рабочим местам, подготовке и переподготовке персонала;
3) особенности социальных потребностей. Учет данного фактора позволяет представить структуру мотивационного ядра потенциальных сотрудников организации, определяемую характером складывающихся в заданный момент времени общественных, производственных отношений;
4) развитие законодательства. При решении вопросов персонал-маркетинга следует учитывать вопросы трудового законодательства, его возможного изменения в обозримом периоде времени, осо-

32. РЫНОК ТРУДА. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В ПЕРСОНАЛЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Рынок труда - динамичная система, в которой взаимодействуют работодатели и наемные работники, выполняющая основные функции регулятора движения рабочей силы в хозяйстве страны.

Компоненты рынка труда: спрос на рабочую силу и предложение рабочей силы; стоимость рабочей силы; цена рабочей силы; конкуренция между работодателями и работополучателями, работодателями и наемными работниками.

Субъекты рынка труда: работодатели и их представители (союзы); работники и их представители (профсоюзы); государство и его органы (Федеральная служба по труду и занятости, департаменты, комитеты и департаменты по труду и занятости и т. д.). В узком понимании рынок труда означает место, где совершаются сделки между нанимателем и продавцом рабочей силы. Наем рабочей силы - сложный процесс, а акт найма - это завершающий этап в длинном процессе количественного и качественного определения потребности нанимателя в рабочей силе. Решению работника о найме предшествует длительный процесс принятия решения и совершения определенных действий. Рынок труда бывает внешний и внутренний, открытый и скрытый.

Определение потребности в персонале организации - это установление необходимых количественных и качественных характеристик персонала, соответствующих выбранной стратегии развития организации.

Виды потребности в персонале:

1) потребность в обучении персонала;
2) качественная потребность в персонале;

33. ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ И ХАРАКТЕРИСТИКА КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Кадровое планирование, во-первых, служит целевому планированию потребностей в области персонала и, во-вторых, планированию мероприятий, которые должны проводиться для создания, развития, сохранения, применения персонала, его оплаты, а также для высвобождения персонала.

Кадровое планирование как одна из важнейших функций управления персоналом состоит в количественном, качественном, временном и пространственном определении потребности в персонале, которое необходимо для достижения целей организации. Кадровое планирование следует рассматривать в прямой взаимосвязи с планированием кадрового потенциала организации и планированием карьеры ее сотрудников.

Целью кадрового планирования является кратко-, средне- и долгосрочное определение потребностей в персонале, производимое в неразрывной количественной и качественной связи. Это включает в себя не только обоснование гарантии развития предприятия, но и гарантии его экономического роста. Эти цели достигаются за счет оптимальной структуры персонала и наиболее успешной реализации потенциала сотрудников и кадрового потенциала фирмы.

Характерной чертой кадрового планирования является предварительная разработка прогноза потребности в персонале и подготовка опережающих кадровых решений.

Проблемы осуществления кадрового планирования:

1) планирование персонала производится без уверенности. Оно должно было бы исходить из различных предположений о развитии планово-актуальных

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

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

параметров и касаться методов, которые перерабатывают данные ожидания в подходящую форму. В распоряжении имеются лишь те количественные методы планирования, которые довольствуются существующим положением вещей;

2) проблемы в планировании во многих случаях являются тяжелоопределяемыми только потому, что никто не знает всех показателей влияния и их действия на переменные планирования персонала;
3) информация о плановых актуальных, независимых переменных должна идентифицироваться, в известной мере повышаться и затем согласно своему влиянию анализироваться для выяснения того, что мешает сбору и соединению данных.

Планирование кадров является не методом, а функцией управления персоналом, которая представляет собой деятельность по согласованию интересов работодателей и работополучателей.

Кадровое планирование продолжает развитие кадровой политики, опирается на эту политику, а также на стратегию развития организации.

Задачи кадрового планирования:

1) прогноз потребности в кадрах, сбор информации о качественной и количественной потребности в кадрах с учетом фактора времени;
2) планирование наличия кадров: установление фактического наличия кадров с учетом их качественных, количественных характеристик и временного аспекта;
3) планирование несоответствия фактических и плановых показателей наличия кадров: выяснение недостатка или избытка кадров во времени и в соответствии с этим разработка мероприятий по обеспечению кадрами, высвобождению кадров, повышению квалификации кадров.
3) количественная потребность в персонале;
4) потребность отдельного работника - это осознание отсутствия чего-либо, вызывающего у сотрудника побуждение к действию.

Цель определения потребности в персонале состоит в установлении его количества, необходимого для надежного выполнения работниками должностных и профессиональных обязанностей. В этом случае принимаются решения о потребности в них - количестве и качестве, времени и продолжительности , а также месте.

Определение количественной потребности в персонале сводится к выбору метода расчета численности сотрудников, установлению исходных данных для расчета и непосредственному расчету необходимой численности на определенный временной период. Для определения количественной потребности используются разнообразные методы.

Планирование потребности в персонале может быть текущим и перспективным. В обоих случаях план потребности в персонале формируется в трех основных направлениях: потребность на планируемый объем производства или услуг (в условиях заданной или меняющейся технологии) с учетом имеющейся численности работающих; покрытие предполагаемого (планового} выбытия персонала; покрытие внепланового выбытия персонала.

Перед определение потребности в персонале целесообразно сначала проанализировать имеющийся в организации кадровый состав с количественной и качественной стороны и на этой основе оценить будущий кадровый состав с помощью имеющихся инструментов - информационной техники и методик оценки персонала в количественном и качественном отношении.

бенности законодательства в области охраны труда, занятости;
5) кадровая политика организаций-конкурентов. Изучение форм и методов работы с кадрами в организациях-конкурентах с целью выработки собственной стратегии поведения, направленной на изменение кадровой политики.

Под **внутренними факторами** понимаются такие, которые в значительной степени поддаются управляющему воздействию со стороны организации.

Внутренние факторы:

1) цели организации. Четкость и конкретность системы целеполагания определяют строгую направленность долгосрочной политики организации. Ее цели и задачи формируют стратегию маркетинга как в области производства и реализации продукции, так и в области персонала;
2) финансовые ресурсы. Точная оценка потребностей и возможностей организации в финансировании мероприятий по управлению персоналом определяет выбор альтернативных или компромиссных вариантов в области планирования потребности в персонале, ее покрытия, использования кадров, их подготовки и переподготовки;
3) кадровый потенциал организации. Распространяется как на среду маркетинговой деятельности, так и на управление персоналом в целом. Он связан с оценкой возможностей специалистов кадровой службы, с правильным распределением обязанностей между ними;
4) источники покрытия кадровой потребности. Данный фактор можно рассматривать как внутренний с точки зрения возможности выбора организацией тех источников покрытия кадровой потребности, которые соответствуют состоянию остальных внутренних и внешних факторов (целям организации, финансовым ресурсам, тенденциям развития технологии).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

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

34. РАЗВИТИЕ КАДРОВОЙ РАБОТЫ

Развитие кадровой работы или профессиональное развитие персонала - это процесс подготовки сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач.

Задачи развития кадровой работы:

1) управление количественными и качественными характеристиками персонала с целью соответствия их стратегии развития и задачам организации;
2) реализация профессионального потенциала человека в организации;
3) обеспечение благоприятных социально-психологических, экономических, правовых и нравственных условий деятельности человека в организации.

Содержание развития кадровой работы - это целенаправленное управленческое воздействие субъектов кадровой работы, с помощью которого изменяющиеся количественные и качественные характеристики персонала приводятся в соответствие динамичным задачам организации.

Под **системой развития персонала** следует понимать целенаправленный комплекс информационных, образовательных и привязанных к конкретным рабочим местам элементов, содействующих повышению квалификации работников данного предприятия в соответствии с задачами развития предприятия, его потенциалом и склонностями сотрудников.

Развитие кадров, повышение потенциала приводит к росту производительности труда и прибыльности предприятия.

Подсистема развития кадров включает:

1) техническое и экономическое обучение;
2) переподготовку и повышение квалификации;

35. ФУНКЦИИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ПО ПЛАНИРОВАНИЮ КАДРОВОЙ РАБОТЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

Планирование кадровой работы предполагает, чтобы цель и задачи каждой организационной единицы сверху донизу были четко определены, зафиксированы и согласованы с общими задачами единой хозяйственной системы, включающей в качестве составной части данное звено; аналогично должны быть определены и взаимно согласованы функции каждой производственной единицы (подразделения, работника). Кадровые службы приступают к анализу распределения работ между исполнителями после того, как технологические и организационные аспекты производства уже определены. Акцент при этом делается на определение круга важнейших принципиальных функций подразделения, на описание его места в деятельности организации, связей с другими подразделениями и т. п. Эти сведения фиксируются в положениях о подразделениях.

Функцииподразделений:

1) планирование кадровой работы включает:
   а) оценку наличных ресурсов (т. е. анализ содержания работ и имеющегося персонального состава);
   б) оценку будущих потребностей (прогноз внутренних и внешних предложений рабочей силы и спроса на рабочую силу);
   в) разработку программы удовлетворения будущих потребностей в людских ресурсах на основе соотношения внутреннего и внешнего предложения рабочей силы со спросом и стратегией развития компании. Для правильного прогнозирования необходимо учитывать среднюю текучесть кадров, естественное выбытие (смерть, выход на пенсию и т. д.) и другие факторы;

36. ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Информация для кадрового планирования представляет собой совокупность всех оперативных сведений, а также процессов их обработки для кадрового планирования.

Информация о персонале должны отвечать таким **требованиям,** как:

1) простота - это значит, что информация должна содержать столько данных и только в том объеме, сколько необходимо в данном конкретном случае;
2) наглядность - сведения должны быть представлены таким образом, чтобы можно было быстро определить главное, избежать многословия. Для этого нужно использовать таблицы, графики, цветное оформление материала;
3) однозначность - сведения не должны быть неясными, в их толковании должна быть семантическая, синтаксическая и логическая однозначность излагаемого материала;
4) сопоставимость - сведения должны приводиться в сопоставимых единицах и относиться к поддающимся сравнению объектам как внутри организации, так и вне ее;
5) преемственность - сведения о кадрах, подаваемые за разные временные периоды, должны иметь одну методику подсчетов и одинаковые формы представления;
6) актуальность - сведения должны быть свежими, оперативными и своевременными, т. е. предоставляться без опозданий.

Вопросы, на решение которых направлено кадрового планирования:

1) сколько работников, какой квалификации, когда и где они будут необходимы;
2) каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал без нанесения социального ущерба;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

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

3) как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями;
4) каким образом обеспечить развитие кадров для выполнения новых квалификационных видов деятельности и поддержания их знаний в соответствии с запросами бизнеса;
5) каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия.

Информация для кадрового планирования:

1) наименование должностей, специальностей, профессий с указанием квалификации в соответствии со штатным расписанием, организации или конкретная трудовая функция;
2) наименование должностей, специальностей или профессий, по которым должны предоставляться льготы в соответствии с федеральными законами и квалификационные требования к ним, указанные в квалификационных справочниках;
3) характеристики условий труда, компенсации и льготы работникам за работу в тяжелых, вредных и опасных условиях;
4) режим труда и отдыха в целом по организации и для отдельных категорий работников, для которых он отличается от общих правил, установленных в организации;
5) условия оплаты труда (в том числе размер тарифной ставки или должностного оклада работника, надбавки и поощрительные выплаты);
6) текучесть кадров;
7) данные об услугах социального характера, предоставляемые государством и общественными организациями (расходы на социальные нужды, выделяемые в соответствии с законами, тарифными договорами, добровольно).

Кадровое планирование базируется на достоверных данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, плане проведения организационно-технических мероприятий, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей, плане расширения штатной численности тех или иных подразделений.

2) наем персонала - это создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям;
3) отбор персонала - оценка кандидатов на рабочее место и отбор лучших из резерва, созданного в ходе найма.

К основным критериям оценки относятся: профессиональные, образовательные, организационные, а потом уж и личные качества кандидата;

4) определение заработной платы и льгот - разработка структуры заработной платы и льгот с целью привлечения и удержания работника;
5) адаптация - введение нанятых работников в организацию и во все ее подразделения для определения того, что ожидает от них организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку;
6) обучение - разработка обучающих программ и контроль за результатами их реализации;
7) оценка трудовой деятельности - разработка методик оценки и проведение работ по оцениванию каждого сотрудника.

Основным требованием, предъявляемым к оценке, является требование объективности со стороны оценивающего, а для служб управления персоналом - разработка грамотных процедур и технологий оценки персонала;

8) повышение, понижение, перевод, увольнение персонала - для выполнения данных функций службы управления персоналом должны:
   а) разработать методологию перемещения работника с должности большей или меньшей ответственностью;
   б) развивать профессиональный опыт работника путем перемещения на другие должности или участки работы (другими словами, службы управления персоналом занимаются планированием карьеры работников).

3) карьеру;
4) работу с кадровым резервом;
5) профессиональную и социально-психологическую адаптацию новых работников.

Обучение является неотъемлемым элементом развития кадров, к которому относится разработка программ для обучения трудовым навыкам эффективного выполнения работ.

Обучение необходимо для поддержания высокой производительности труда всего персонала и отдельных работников в случае поступления на новую должность и при недостаточности квалификации. Для того чтобы программы обучения были эффективны, нужно создать службу управления персоналом совместно с высшим руководством фирмы, соответствующий климат, благоприятствующий обучению (поощрение обучающихся, поддержку со стороны преподавателей и т. д.).

Оценка трудовой деятельности как элемент кадровой работы - это разработка методик оценки трудовой деятельности и доведение ее до работников.

Сегодня можно говорить о двух типах оценок персонала, методики которых напрямую связаны с отношением к сотруднику фирмы как к ценному ресурсу: первая - оценка персонала при приеме на работу, вторая - оценка деятельности персонала (это наиболее сложная часть кадровой работы, требующая высшей квалификации и от руководителей фирмы, и от специалистов служб управления персонала).

Карьера как элемент кадровой работы - это индивидуально осознанная позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека.

Одной из значительных задач развития кадровой работы организации является формирование ее кадрового резерва.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

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

37. КАЧЕСТВЕННАЯ ПОТРЕБНОСТЬ В ПЕРСОНАЛЕ

Качественная потребность - это потребность по категориям, профессиям, специальностям, уровню квалификационных требований к персоналу, рассчитывается исходя из:

1) профессионально-квалификационного деления работ, зафиксированных в производственно-технологической документации на рабочий процесс;
2) требований к должностям и рабочим местам, закрепленным в должностных инструкциях или описаниях рабочих мест;
3) штатного расписания организации и ее подразделений, где фиксируется состав должностей;
4) документации, регламентирующей различные организационно-управленческие процессы с выделением требований по профессионально-квалификационному составу исполнителей.

Задача определения качественной потребности в персонале состоит в определении требований, обусловленных конкретной должностью или профессией для того, чтобы можно было согласовать с этими требованиями профессиональные возможности работников и работ, подлежащих отбору, и добиться их равномерного соответствия.

Расчет качественной потребности по профессиям, специальностям и другому сопровождается одновременным расчетом количества персонала по каждому критерию качественной потребности. Общая потребность в персонале находится суммированием количественной потребности по отдельным качественным критериям.

Качественная потребность в специалистах и руководителях может быть определена путем последо-

38. МЕТОДЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ КОЛИЧЕСТВЕННОЙ ПОТРЕБНОСТИ В ПЕРСОНАЛЕ

Метод, основанный на использовании данных о времени трудового процесса. Данные о времени процесса дают возможность рассчитать численность рабочих-сдельщиков или рабочих-повременщиков, количество которых определяется непосредственно трудоемкостью процесса.

Метод расчета по нормам обслуживания показывает зависимость рассчитываемой численности от количества обслуживаемых машин, агрегатов и других объектов.

Метод расчета по рабочим местам и нормативам численности.

Данный метод следует рассматривать как частный случай использования метода норм обслуживания, так как и необходимое число работников по числу рабочих мест и нормативы численности устанавливают исходя из норм обслуживания.

Стохастические методы, которые основываются на анализе взаимосвязи между потребностью в персонале и другими переменными величинами (например, объемом производства). При этом в расчет принимаются данные за предшествующий период и предполагается, что потребность в будущем будет развиваться по аналогичной зависимости. **Стохастические методы.**

Расчет числовых характеристик применяется, как правило, в том случае, когда потребность в персонале в значительной мере связана с каким-либо фактором и эта связь достаточно стабильна.

На основе таких данных рассчитывается показатель трудоемкости ремонта на единицу выпуска продукции, исходя из которого определяется объем ремонтных работ на плановый период. Дальнейший порядок расчета выполняется по схеме метода, основанного на данных о времени рабочего процесса.

39. КАДРОВЫЕ ПРОЦЕССЫ И КАДРОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ

Кадровые процессы - это совокупность изменений состава персонала, кадров, их количественных и качественных характеристик, а также отношений, которые складываются в организации в процессе реализации кадровой политики, функционирования системы управления персоналом.

Содержание кадрового процесса меняется под влиянием действий субъекта управления, направленных на достижение конкретного результата и реализацию кадровой политики (программы). Это достигается путем применения кадровых технологий, изменения количественных и качественных параметров кадрового корпуса, объективной смены кадровых отношений.

Элементы структуры кадровых процессов: текучесть кадров, движение кадров, штатный некомплект, образовательный уровень, возраст, пол, уровень дисциплины и правопорядка, состояние здоровья и т. п. Поэтому кадровые процессы приобретают такое содержание, которое изменяет количественные и качественные характеристики кадров организации.

Управление кадровыми процессами происходит путем сознательного воздействия на их характеристики, направленность, структуру. Механизм, который обеспечивает протекание процесса в целом, определяет технологию управления кадровым процессом - **регулирование.**

Регулирование кадровыми процессами - это вид управленческой деятельности, принятие упреждающих мер на основе познания объективных законов функционирования общества.

В процессе производственной, хозяйственной, социальной, политической и других форм общественной

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

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

деятельности между ее субъектами возникает система отношений, играющая определенную роль в функционировании организации, - кадровые отношения.

Кадровые отношения - это совокупность целенаправленных, социально-мотивированных связей и взаимодействий между субъектами и объектами кадровой политики. Складываются они в структуре трудовых отношений на основе специфической деятельности в процессе реализации кадровой политики.

Трудовые отношения возникают в результате реализации возможности и права человека свободно распоряжаться своими способностями к труду и регулируются государством. Кадровые отношения возникают между кадрами (персоналом) организации и субъектом кадровой политики, стремящимися использовать их для достижения целей организации.

Предмет кадровых отношений - профессиональное развитие кадров, их должностной рост, ротация, аттестация, оценка и некоторые другие действия субъекта управления.

Характеристики кадровых отношений:

1) регулируются внутренними нормативными актами организации;
2) имеют относительную степень независимости от трудовых отношений (не носят обязательного характера для работодателя);
3) интегрируют различные способы профессиональной деятельности (индивидуальной, групповой, коллективной);
4) являются составной частью трудовых отношений, неразрывно с ними связаны, отражают общие их черты;
5) оказывают большое влияние на формирование организационного климата;
6) являются инструментом регулирования кадровых процессов в организации.

Регрессионный анализ предполагает установление линейной зависимости между численностью персонала и влияющими на нее факторами.

Рассчитывается по формуле:

$$T_n = a + bx_i$$

где T_n - трудоемкость работ;
a - постоянная величина;
b- коэффициент регрессии;
x- влияющий фактор.

Корреляционный анализ устанавливает тесноту связи между несколькими параметрами. Это может быть зависимость, определяющая степень влияния какого-либо параметра (например, объема производства и услуг) непосредственно на численность персонала.

Метод экспертной оценки производится с использованием опыта специалистов и руководителей. Виды методов экспертной оценки: простая оценка, расширенная экспертная оценка, однократная экспертная оценка, многократная экспертная оценка.

Виды методов экспертной оценки:

1) простая оценка. Потребность в персонале оценивается руководителем соответствующей службы;
2) расширенная экспертная оценка проводится группой компетентных работников (экспертов). В зависимости от характера опроса различают однократную и многократную экспертные оценки.

В процессе однократной экспертной оценки планируемая потребность в персонале оценивается каждым членом экспертной группы в отдельности и затем согласовывается между всеми ее членами.

С целью обеспечения объективности групповой оценки проводится многократная экспертная оценка. Ее суть: первичная экспертная оценка потребности в персонале обобщается и доводится до сведения всех членов группы. Обобщенный результат второй экспертной оценки закладывается в прогноз потребности персонала на предстоящий период.

вательной разработки следующих **организационных документов:**

1) системы целей как основы оргструктуры управления;
2) общей организационной структуры, а также организационных структур подразделений;
3) штатного расписания;
4) должностных инструкций (описаний рабочих мест) специалистов и руководителей. Этот вид документа может использоваться как основа расчета трудоемкости выполнения должностных функций.

Качественная оценка потребности в персонале представляется более сложным видом прогноза, поскольку она вслед за анализом должна учесть ценностные ориентации, уровень культуры и образования, профессиональные навыки и умения того персонала, который необходим организации.

Особую сложность представляет **оценка потребности в управленческом персонале.** В этом случае необходимо учесть как минимум возможности персонала определить рациональные оперативные и стратегические цели функционирования предприятия и осуществить формирование оптимальных управленческих решений, обеспечивающих достижение этих целей.

Осуществление качественной оценки персонала возлагается на специалиста кадровой службы, обладающего не только знаниями методики осуществления оценки персонала, но и знающего специфику деятельности персонала, имеющего опыт работы, на его ценностные ориентации, мотивационные составляющие и факторы, на них влияющие, и амбиции в отношении карьерного роста.

Качественное определение потребности в персонале создает основу для планирования издержек организации, целью которого является снижение расходов на оплату персонала.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

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

40. НОРМЫ УПРАВЛЯЕМОСТИ

В качестве специфического случая применения метода норм обслуживания следует рассматривать определение численности руководителей **через нормы управляемости.**

При расчете нормы управляемости необходимо учитывать следующие **факторы:**

1) цель и сферу деятельности организации (если это промышленное производство, то границы норм управляемости могут быть значительно завышены);
2) тип организационной структуры организации (для многомерных организаций сложно определить нормы управляемости).

В качестве **общих рекомендаций** по установлению норм управляемости можно принять следующие:

1) норма управляющего персонала составляет 5-7 человек Для руководящих должностей в подразделениях со значительным удельным весом работ творческого нестандартного характера, высокой квалификации или частыми отклонениями от заранее намеченной технологии процесса;
2) норма управляющего персонала составляет 10-12 человек для руководящих должностей в подразделениях с достаточно устоявшимся характером работ, в значительной мере определяемым стандартом организационно-управленческими процедурами;
3) в любом случае норма управляющего персонала не должна превышать 15-17 человек, иначе коллектив становится неуправляемым.

Применяемый в расчетах по всем методам определения численности коэффициент пересчета явочной численности в списочную позволяет учесть вероятное отсутствие персонала на рабочих местах в течение планового промежутка времени из-за:

1) болезни;
2) очередного и дополнительного отпусков;

41. ПОНЯТИЕ НАЙМА ПЕРСОНАЛА

Наем - это совокупность последовательных мероприятий по поиску, подбору и отбору персонала.

Задачей найма персонала является удовлетворение в перспективе потребности в кадрах за счет внутренних и внешних источников.

Большинство специалистов сходятся во мнении, что для успешной организации поиска кандидатов следует руководствоваться двумя основными **правилами:**

1) всегда проводить поиск кандидатов внутри организации, так как это более выгодно для организации;
2) использовать по меньшей мере два метода привлечения кандидатов со стороны.

Требования к процедуре найма персонала:

1) организационная целесообразность найма новых сотрудников. Расширение штата сотрудников не должно противоречить целям и интересам организации;
2) экономическая обоснованность выгодности привлечения кадровых ресурсов. Увеличение численности кадров должно приносить организации экономический эффект;
3) установление четких требований к кандидатам, которые должны быть понятно и четко сформулированы в документе, регламентирующем найм, и в информационном листке, ориентированном на кандидата;
4) документационное оформление процесса найма. Как правило, издается приказ или распоряжение руководителя, в котором обосновывается необходимости привлечения новых сотрудников и описываются требования к кандидату и процедуре найма;
5) привлечение заявок информационных поисковых систем.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

42. ИСТОЧНИКИ НАЙМА ПЕРСОНАЛА

Когда организации необходимо принять новых работников, встает проблема,где искать потенциальных работников.

Источники найма персонала.

1. **Внутренние источники.** Самыми популярными источниками привлечения персонала на вакантные должности являются сотрудники собственного **предприятия** и специалисты, самостоятельно ищущие работу. Эти источники используют большинство компаний. Такой вариант найма имеет ряд преимуществ по сравнению с иными: работник нашего предприятия нам уже хорошо известен, о нем можно судить по его вкладу в дела фирмы. Продвижение по службе этого работника есть стимул для остальных сотрудников. Эффективным считается такое использование внутренних источников комплектования управленческих кадров, как перемещение руководителей.

Методы набора персонала из внутреннего источника разнообразны. Служба персонала может разослать во все подразделения информацию об открывшихся вакансиях, известить об этом всех работающих, попросить их порекомендовать на работу своих друзей и знакомых.

Использование данного источника осуществляется:

1) при стремлении к формированию минимальной численности персонала;
2) при перераспределении персонала;
3) при перемещении персонала, например уход человека, находившегося на определенной ступени пирамиды, компенсируется повышением на ступеньку персонала с низших уровней.

К **преимуществам** использования внутренних источников можно отнести то, что для организации продвижение работника с которым они уже извест-

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

ны, а также сокращаются финансовые затраты на подбор персонала.

Недостатки:

1) возможен риск осложнений личных взаимоотношений между сотрудниками;
2) может возникнуть «семейственность».

2. **Внешние источники** - все то неопределенное количество людей, способных работать в организации, но не работающих в ней в настоящий момент. К ним относят следующее.

Обращение в государственную службу занятости. Таким образом зачастую выгодно подбирать сотрудников рабочих специальностей, со среднеспециальным образованием.

Следующий вариант подбора сотрудников - **поиск среди выпускников высших учебных заведений,** а также по рекомендациям друзей и знакомых, использование базы данных.

Наиболее редко используемыми методами набора являются **размещение объявлений о вакансиях** на радио и телевидении и самостоятельный поиск кандидатов по объявлениям *в* СМИ.

А вот **использование Интернета** работодателями практически не применяется, ибо тематические серверы принадлежат рекрутинговым компаниям, которые таким образом просто переносят часть своей работы в сеть.

Клиенты и поставщики могут предложить необходимых кандидатов. К тому же такое сотрудничество клиентов с поставщиками способствует созданию хороших деловых отношений между ними.

К преимуществам использования внешних источников привлечения персонала можно отнести возможность выбора из большого числа кандидатов. Новые люди - новые идеи и приемы работы.

К недостаткам - трудности адаптации нового сотрудника, возможное ухудшение морально-психологического климата среди давно работающих.

6) соблюдение законности во время реализации процедуры найма - соблюдение прав всех претендентов независимо от пола, национальности уровня дохода и социального положения.

Собеседование на сегодняшний день является практически **основным методом отбора,** руководителям предприятий, менеджерам по персоналу, линейным руководителям необходимо поэтому повысить свою квалификацию в его применении, наполнить конкретным содержанием технологию собеседования в зависимости от профессии или должностного уровня, отработать правила описания результатов собеседования и представления заключений.

Наибольшее значение уделяется формальным подтверждениям квалификации и опыта работы кандидатов, которые компании получают из трудовых книжек, дипломов и свидетельств о полученном образовании, анализа автобиографий. Частные компании при самостоятельном отборе персонала используют не только стандартные методы, но стараются внедрять и новаторские идеи.

При найме персонала в современных условиях необходимо учитывать личностные психологические характеристики кандидатов с целью повышения эффективности деятельности компании благодаря укреплению ее сплоченности, созданию команды. Ряд компаний уже привлекают для этого профессиональных психологов, которым поручается тестирование персонала организации.

Современным методом найма персонала организации является **методика открытого рекрутинга,** которая позволяет быстро и очень качественно осуществить выбор именно тех кандидатов, которые реально достойны работы в компании в силу своих личных качеств и профессиональной подготовки.

3)отпуска по учебе;
4) прочих уважительных причин.

Указанный коэффициент пересчета можно определить исходя из баланса полезного фонда времени одного работника для планового календарного промежутка времени через отношение числа фактических рабочих дней к общему числу календарных рабочих дней.

В совокупности с использованием коэффициента нормы управляемости необходимо разработать **организационный и финансовый план укомплектования,** который включает:

1) разработку программы мероприятий по привлечению персонала организации;
2) разработку или адаптацию методов оценки персонала организации;
3) расчет финансовых затрат на привлечение и оценку персонала организации;
4)реализацию оценочных мероприятий;
5) разработку программ развития персонала организации;
6)оценку затрат на осуществление программ развития персонала организации.

Наиболее сложной из всех проблем представляется составление достаточно точных и измеряемых систем параметров личностных и квалификационных характеристик как работающего персонала, так и требуемого, поскольку неконкретные или неизмеряемые (хотя бы косвенно) параметры могут привести к значительным погрешностям в кадровой работе.

Расчет нормы управляемости можно определить в разрезе технологических цепочек, отдельных производств, структурных единиц, подразделений, функций управления с последующим сведением в единый сводный блок потребностей в персонале по категориям работников на рассматриваемую перспективу.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

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

43. ОТБОР ПЕРСОНАЛА. ЭТАПЫ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА

Отбор персонала - это отдельная задача, целый процесс, который начинается с анализа деятельности и заканчивается приемом специалиста на работу. Успешность подбора зависит от многих причин, знаний, навыков, умений специалистов, занимающихся этими проблемами.

При отборе персонала наниматели имеют дело с людьми, которые стремятся реализовать свои цели, выбирая ту или иную организацию. Менеджеры в свою очередь стремятся реализовать свои цели, отбирая кандидата.

Этапы предварительной подготовки при отборе персонала:

1) анализ содержания работы - это процесс систематического и подробного исследования содержания работы;
2) описание характера работы (должностная инструкция) - основные задачи, требуемые навыки, ответственность и полномочия исполнителя;
3) требования к персоналу (требования, предъявляемые работой) - точный минимум требований, которым должен удовлетворять претендент.

Этапы отбора персонала.

Предварительная беседа проводится обычно по телефону. Цель ее - познакомиться с кандидатом, выяснить подробнее об его образовании, опыте работы, коммуникативных навыках. Оттого, насколько профессионально проведена первая ступень, зависит дальнейшая работа с кандидатом.

Затем наступает этап заполнения специального **бланка-анкеты.** Обычно в анкету включены вопросы личного характера (дата рождения, место рожде-

44. КРИТЕРИИ И МЕТОДЫ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА

Критерии по отбору кандидата:

1) **образование** — необходимо изучить продолжительность и тип образования, его соответствие рассматриваемой работе;
2) **опыт** - одним из способов определения его является установление рейтинга трудового стажа, отражающего время, на протяжении которого человек работал в данной организации;
3) **физические (медицинские) характеристики,** которые должны соответствовать типу, напряженности и сложности выполняемых работ. Например, для бухгалтера важно быть ответственным, внимательным, уметь работать с большими объемами информации, обладать хорошей памятью на цифры, высокой помехоустойчивостью и работоспособностью;
4) **персональные характеристики и типы личности** - социальный статус, возраст, тип личности;
5) **достоверность и обоснованность методов отбора.** Достоверность метода отбора характеризует его неподверженность систематическим ошибкам при изменениях, т. е. его состоятельность при различных условиях. Обоснованность показывает, с какой степенью точности данный результат, метод или критерий прогнозируют будущую результативность тестируемого человека.

Методы отбора:

1) **отборочное собеседование.** Его целью является получение ответа на вопрос, заинтересован ли претендент в данной работе и способен ли он ее выполнять;
2) **тестирование.** Во время тестирования психолог получает массу косвенной ценной информации о человеке: как быстро он осваивается в новой ситуации, насколько он способен принимать правила

45. ПОНЯТИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА. АНАЛИЗ И ОПИСАНИЕ РАБОТЫ И РАБОЧЕГО МЕСТА

Рабочее место является первичным звеном производственного процесса в создания материальных ценностей. Систему организации рабочего места с полным правом считают показателем организованности всего предприятия, так как она характеризует качество и слаженность работы всех служб предприятия.

Составляющие рабочего места:

1) технические, организационные и экономические задачи, связанные с проектированием рабочих мест, их аттестацией, разработкой технологии, организации труда, оперативным планированием производства;
2) задачи планирования трудовых ресурсов и капитальных вложений.

В задачах первой группы рабочее место рассматривается как зона трудовой деятельности одного рабочего или звена (бригады), как часть производственного пространства. Для задач второй группы рабочее место надо рассматривать с позиции обеспеченности производства рабочей силой или населения работой.

В трудоресурсноу аспекте **рабочее место** - это сфера приложения труда одного работника соответствующей квалификации или совокупность функций, которые он должен выполнять.

Анализ рабочего места - дифференцирование рабочего места, с одной стороны, через деятельность, которая на нем совершается, а с другой - через требования по отношению к образованию, опыту и ответственности, необходимым для успешного выполнения деятельности на этом месте.

Анализ рабочего места состоит из двух частей:

1) описание рабочего места - перечисление видов деятельности (задач, трудовых условий, средств оборудования и материалов, которые используются на данном рабочем месте);

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

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

2) спецификации рабочего места - перечисление необходимых требований к опыту, квалификации и успешному выполнению задачи (по выполнению работы) на данном рабочем месте.

Важную роль в анализе рабочего места играют проектирование рабочего места, а также связанные с проектированием рабочего места задачи по улучшению качества производственной среды и трудовой жизни.

Анализ рабочего места проводится для последующего решения многих важных организационных и кадровых **проблем:**

1)для проектирования рабочего места;
2) для поиска необходимых организации сотрудников;
3) для объективного отбора сотрудников;
4) для осуществления формальной оценки совершенной сотрудником деятельности (проделанной им работы);
5) для квалификационной подготовки и переподготовки персонала;
6) для организации карьеры сотрудников;
7) для материального и морального стимулирования персонала;
8) для обеспечения техники безопасности труда на рабочем месте.

Любое рабочее место на предприятии должно наилучшим образом отвечать своему назначению и обеспечивать при этом выполнение основных и вспомогательных работ с наименьшими затратами труда.

Организацию труда на рабочем месте определяют следующие **факторы:** разделение и кооперация труда; совершенствование организации и обслуживания рабочих мест; рационализация приемов и методов труда; создание благоприятных условий труда; повышение квалификации кадров; совершенствование нормирования и стимулирование труда; воспитание сознательного творческого отношения к труду.

игры, навязанные ему извне; с какой скоростью он работает; как часто обращается за помощью; пытается ли узнать что-то новое для себя; быстро ли обучается и т. д. Зачастую даже при недостоверных данных тестирования такая косвенная информация дает много ценных сведений или по крайней мере поводов к размышлению. Если кандидат занимает предложенную вакансию, становится понятно, на что стоит обратить особое внимание во время испытательного срока.

Виды тестов.

Интеллектуальные тесты предназначены для выяснения уровня интеллекта и образования кандидата. Могут использоваться как тесты общего интеллекта, так и специальные, направленные на различные разновидности интеллекта.

Тесты на внимание и память могут быть включены в тест интеллекта либо даваться отдельно, если эти навыки профессионально важны. Можно тестировать различные виды памяти, измерять ее объем и продуктивность запоминания

Личностные тесты предназначены для выявления личностных особенностей, черт характера. Набор выявляемых качеств зависит от теоретической концепции, положенной в основу теста. Как правило, они описывают поведенческие особенности человека, его социальные навыки, способность к адаптации и многое другое.

Тесты межличностных отношений выявляют стиль общения с людьми, конфликтность, способность идти на компромиссы, приходить на помощь другим, навыки общения в различных ситуациях. Тестам на конфликтность, как правило, уделяется особое внимание, поскольку сложные отношения в коллективе могут отнимать до 100 % рабочего времени, в чем работодатель, конечно же, не заинтересован. Сюда же можно отнести тесты на выявление стиля руководства или лидерства.

ния, адрес, социальный статус и т. д.), относящиеся к прошлым местам работы, образованию, хобби. Часто присутствуют вопросы, направленные на определение уровня самооценки, отношение к разным явлениям социальной жизни.

Следующий этап - **интервью,** в той или иной степени структурированное и формализованное. Результаты его могут быть получены как устно, так и в письменной форме.

Только при положительном результате всех предыдущих этапов претенденту предлагает пройти этап **тестирования.** Тестирование может быть психологическим, профессиональным, психофизиологическим, интеллектуальным. В каждом конкретном случае разрабатывается специальная программа тестирования - так называемая батарея тестов, соответствующая запросу данной вакансии. Тестирование может проводиться в один день или несколько дней, индивидуально или с группой. Важно, чтобы батарея тестов была правильно сформирована и тест измерял именно те качества, которые являются важными для той или иной должности.

«з* со

Наконец, последний этап - **проверка рекомендаций.** Практика показывает, что, разговаривая с предыдущим руководителем, с коллегами кандидата, можно не только выяснить о нем какую-либо информацию, но и получить интересные сведения относительно того, в чем этот человек силен, какие с ним могут быть проблемы, что ему удается хорошо, что не очень. При сопоставлении этого с результатами исследований и интервью картина становится почти законченной и ясной.

Мероприятия по подбору специалиста заканчиваются **принятием** решения **о рекомендации на работу** тех или иных кандидатов и представлением претендента работодателю.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

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

46. МЕТОДЫ АНАЛИЗА РАБОТЫ

Для осуществления анализа рабочего места необходимо предварительно сделать общий анализ всей организации и деятельности, которая совершается в ней, для достижения ее основных целей. Этот анализ осуществляется с помощью двух моделей (схем): организационной и процессуальной.

Организационная схема показывает отношения между различными структурными звеньями в рамках той или другой организации. С ее помощью наглядно демонстрируются формальные связи и взаимодействия. Это значительно облегчает формирование общего представления об организационной структуре той или иной фирмы в целом.

Процессуальная схема. В отличие от организационной процессуальная схема показывает, как различные задачи и виды деятельности в организации связаны между собой. Если организационная схема дает представление о структуре организации, то с помощью процессуальной схемы можно сделать детальный анализ конкретных видов деятельности в ней.

Методы анализа рабочего места:

1) **наблюдение,** т. е. прямая регистрация событий, имеет некоторые преимущества по сравнению с другими методами. Во-первых, информация регистрируется наблюдателем независимо от субъективных желаний посторонних лиц, во-вторых, события фиксируются в момент их свершения; в-третьих, регистрировать можно только объективные факты, а не факты сознания;
2) **интервью** - целенаправленная беседа, задача которой - получить ответы на вопросы, предусмотренные программой исследования;
3) **анкета** - совокупность вопросов, ответы на которые позволяют охарактеризовать рабочее место.

47. СОДЕРЖАНИЕ ОПИСАНИЯ РАБОТЫ

Стадии описания работы:

1) общая картина функционирования организации в целом: рассматривается роль каждого рабочего места (процесса) в данной организации. После ее завершения составляются итоговые таблицы по структуре организации и диаграммы рабочего процесса;
2) решение аналитика того, как будет использоваться информация по анализу и проектированию рабочего процесса;
3) уделение основного внимания отбору тех рабочих мест, которые будут конкретно анализироваться;
4) сбор с помощью определенных методов необходимых характеристик рабочего места, выявление целесообразных режимов работы и определение качеств, необходимых соответствующему исполнителю;
5) описание рабочего места;
6) выработка спецификации рабочего места;
7) проектирование рабочего процесса. Проектирование рабочего процесса - выбор рационального сочленения рабочих элементов, обязанностей и задач работника, чтобы он достигал наилучших результатов и сам получал при этом удовлетворение;
8) тщательная оценка и анализ вариантов проекта на предмет выявления и устранения их недостатков.

Анализ работы тесно связан с разработкой программ управления персоналом и осуществляется по следующим **направлениям:**

1) подготовка описания рабочего места. В полном виде описание включает краткое изложение рабочего процесса, обязанности работника и степень его ответственности, а также некоторые сведения об условиях работы;

48. ДЕЛОВАЯ ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА. ЦЕЛИ ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

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

Цели:

1) поддержание требуемого уровня производственной отдачи работника;
2) стимулирование процесса повышения квалификации работника;
3) контроль со стороны руководства за качеством труда подчиненных;
4) стимулирование принятия правильных решений о повышении, переводе и увольнении работников;
5) решение вопросов, связанных с установлением размера заработной платы и премиальными выплатами;
6) необходимая корректировка всей работы с кадрами.

Основные задачи:

1) выбор места в организационной структуре и установление функциональной роли оцениваемого сотрудника;
2) разработка возможных путей совершенствования деловых или личностных качеств сотрудника;
3) определение степени соответствия заданным критериям оплаты труда и установление ее величины.

Дополнительные задачи:

1) установление обратной связи с сотрудником по профессиональным, организационным и иным вопросам;
2) удовлетворение потребности сотрудника в оценке собственного труда и качественных характеристик.

Деловая оценка является важнейшей составляющей процесса отбора и развития персонала.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

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

Виды деловой оценки:

1) оценка кандидатов на вакантную должность;
2) текущая периодическая оценка сотрудников организации.

Отечественная и зарубежная практика деловой оценки кандидатов на вакантную должность позволяет говорить о четырех основных этапах, определяющих содержание процесса оценки данного вида. К этим типовым этапам можно отнести: анализ анкетных данных; наведение справок об испытуемом работнике (по месту прежней работы); проверочные испытания; собеседование.

Текущая периодическая оценка сотрудников организации сводится к **двум этапам:**

1) оценке результатов работы и факторов, определяющих степень достижения этих результатов;
2) анализу динамики результативности труда за определенный промежуток времени, а также динамики состояния факторов (условий), влияющих на достижение результатов.

Качественная система деловой оценки работников является основой отбора кандидатов на повышение. Значительная часть требуемых данных может быть получена на основе обычной кадровой статистики. Образование, опыт, способности, возможности, скорость творческого роста - эти и другие сведения о работниках, претендующих на повышение, должны регулярно собираться и анализироваться кадровыми службами через листки по учету личного состава путем периодического анкетирования и интервьюирования в рамках работы по оценке персонала.

Обычно оценку деловых качеств кандидатов на продвижение осуществляет администрация, однако выбор одного из нескольких кандидатов проводится аттестационными и квалификационными комиссиями в условиях достаточно широкой коллегиальности - с участием представителей коллектива, профсоюзных и других организаций.

2) спецификация рабочего процесса. В ней указаны личностные характеристики работника, необходимые для выполнения данного процесса;
3) проект рабочего места. Информация, полученная в результате анализа, используется для выработки или видоизменения структуры элементов, обязанностей и задач, связанных с данной рабочей должностью;
4) подбор сотрудников и прием их на работу. Аналитическая информация обязательно учитывается при отборе работников на определенную должность, поскольку помогает подобрать претендентов, которые будут трудиться с максимальной отдачей и чувствовать себя комфортно на данной работе;
5) оценка результативности труда. Здесь сравнивается фактическая и плановая производительности труда. Анализ рабочего процесса используется для того, чтобы рассчитать приемлемый, этичный уровень производительности труда для конкретного рабочего места;
6) подготовка кадров и совершенствование квалификации. Информация, полученная в результате анализа рабочего процесса, используется для разработки и внедрения программ подготовки кадров и совершенствования квалификации;
7) планирование карьеры и продвижение по службе. Перемещение работников с одной должности на другую, с одной операции (процесса) на другую получает четкую и подробную информационную основу;
8) оплата труда. Заработная плата обычно напрямую увязывается с навыками, умением, условиями работы, риском для здоровья и т. д. Анализ рабочих мест дает исходную базу для сопоставления и соответствующей оплаты работников;
9) безопасность труда. Она во многом зависит от правильного расположения рабочих мест, соблюдения определенных стандартов рабочего процесса, самого оборудования и других условий.

Вопросы в анкете принято классифицировать по следующим основаниям. Во-первых, по содержанию их условно делят на две группы: вопросы о деятельности, фактах в прошлом и в настоящем, и вопросы о мнениях, оценках, мотивах респондентов. Во-вторых, по форме их делят на «открытые», когда ответ может быть дан в любой форме, как пожелает респондент, без каких-либо регламентации; и на «закрытые», если в его формулировке содержатся варианты возможных ответов (альтернатив), респондент должен остановить выбор на каком-либо из них. Анкета заполняется опрашиваемым самостоятельно, поэтому ее вопросы должны быть предельно ясны для респондентов. Практика анкетирования показывает, что анкета должна быть составлена так, чтобы на ее прочтение затрачивалось не более 15-25 мин;

4) **дневник.** Регулярное ведение дневника является методом, который используется при анализе рабочего места в том случае, когда мы имеем дело со сложными видами деятельности, которые с большим трудом поддаются наблюдению и описанию (научные работники, эксперты, высшие руководители).

Для анализа рабочего места могут быть использованы все четыре вышеперечисленных метода в комплексе или в различных комбинациях. На основе собранной информации (с помощью указанных выше методов) специалисты производят проектирование рабочего места.

Все трудовые процессы и операции должны быть согласованы, скоординированы и непосредственно увязаны с задачами предприятия в целом, если оно хочет добиться успеха.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

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

49. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПРОЦЕДУРА ПРОВЕДЕНИЯ ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

Организационная процедура деловой оценки предполагает выполнение следующих обязательных мероприятий:

1) разработку методики деловой оценки (если это целесообразно, такая методика может быть приобретена) и привязку к конкретным условиям организации;
2) формирование оценочной комиссии с привлечением непосредственного руководителя испытуемого сотрудника, специалистов вышестоящего, равного и нижестоящего уровней иерархии, а также специалистов службы управления персоналом организации или специализированных оценочных центров;
3) определение времени и места проведения деловой оценки;
4) установление процедуры подведения итогов оценивания;
5) проработку вопросов документационного и информационного обеспечения процесса оценки (формирование полного комплекта документации в соответствии с методикой оценки, его размножение, рассылку и определение каналов и форм передачи информации);
6) консультирование оценщиков со стороны разработчика методики или специалиста, владеющего ею.

Принципы процедуры деловой оценки:

1) объективность - оценка независима от чьего-то частного мнения или отдельных суждений;
2) надежность - оценка относительно свободна от влияния ситуационных факторов (настроения, погоды, прошлых успехов и неудач);
3) достоверность в отношении деятельности - оцениваться должен реальный уровень владения на-

50. РОЛЬ ЛИНЕЙНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ

Главным действующим лицом в оценке персонала является линейный руководитель. Его **функции:**

1) информировать всех подчиненных о нормативно-правовой базе, регламентирующей процедуру оценки, о стандартных и специальных требованиях к оцениваемым;
2) формировать при необходимости оценочную комиссию из состава руководящих сотрудников или специалистов службы управления персоналом;
3) отвечать за объективность и полноту информационной базы, необходимой для текущей периодической оценки;
4) осуществлять контроль за работой оценочной комиссией и за правильностью документационного оформления процедуры деловой оценки;
5) проводить предварительные беседы с сотрудниками ознакомительного и информационного характера на предмет необходимости проведения деловой оценки и ее процедуры;
6) проводить оценочную беседу с сотрудником. Мнение будущего непосредственного руководителя является определяющим фактором при проведении оценки кандидатов на вакантную должность.

При **формировании текущей периодической оценки** обобщаются мнения:

1) коллег и работников, имеющих структурные взаимосвязи с оцениваемыми сотрудниками;
2) подчиненных;
3) специалистов в области деловой оценки.

А также результаты самооценки работника. В ряде случаев в состав комиссии включают руководителя более высокого уровня организационной иерархии и в

51. КЛАССИФИКАЦИЯ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ. МЕТОДЫ ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

Показатели деловой оценки могут характеризовать как общие моменты, равноценные для всех работников организации, так и специфические нормы труда и поведения для конкретного рабочего места или конкретной должности. В первом случае показатели оценки определяют принадлежность сотрудника к конкретной организационно-социальной системе; во втором - соответствие сотрудника профессиональным требованиям.

Группы показателей оценки:

1) результативность труда;
2) профессиональное поведение;
3) личностные качества.

В оценке результативности труда следует различать так называемые жесткие и мягкие показатели.

«Жесткие» показатели достаточно легко измеримы и охватываются информационной системой организации. Показатели данного вида могут формулироваться субъективно разработчиком методики оценки, но они должны поддаваться достаточно объективной количественной оценке, например со стороны руководителя. Наиболее соответствуют «жестким» показателям производственная система организации, а также подразделения системы управления, имеющие ярко выраженные взаимосвязи с внешним окружением: отдел маркетинга, отдел материально-технического снабжения, отдел главного механика и т. п.

«Мягкие» показатели оценки определяются зависимостью от субъективного мнения оценщика и используются в подразделениях с ограниченной возможностью измерения конкретного результата (например, в исследовательских подразделениях).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

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

Правила использования показателей:

1)не отдавать явного предпочтения какому-то одному показателю и в целом данной группе показателей, так как это ведет к пренебрежению сотрудниками другими, зачастую не менее важными, аспектами деятельности;

2)определять необходимое количество показателей, чтобы, с одной стороны, они охватывали все существенные стороны результативности труда, но, с другой стороны - не перегружали оценку.

Показатели профессионального поведения условно делятся на факторы (или условия) достижения результатов труда и показатели непосредственного профессионального поведения.

Под **факторами (или условиями) достижения результатов труда** понимаются способности или желание к выполнению общих функций управления, как по отношению к самому себе: планирование деятельности, организация и регулирование процесса, учет и контроль хода работы. Данные показатели характеризуют степень создания работником своей функциональной роли.

Показатели непосредственного профессионального поведения охватывают такие стороны деятельности, как сотрудничество и коллективизм в работе, самостоятельность в решении тех или иных задач, готовность к принятию дополнительной ответственности или дополнительной нагрузки и т. п.

Третья группа показателей оценки - личностные качества. Эта группа показателей связана с большими проблемами при их отборе, формулировке и учете. Это обусловлено широким спектром личностных качеств, значительным субъективизмом при их восприятии и повышенной вероятностью нарушения правил выбора критериев, которые были сформулированы ранее при рассмотрении показателей результативности труда.

(например, руководителя функциональной подсистемы, общей системы управления организацией).

Основная цель оценки персонала состоит в объективном определении степени соответствия работника занимаемой или проектируемой должности.

Линейный руководитель дает рекомендации службе по управлению персоналом по проведению оценки того или иного сотрудника, обосновывая это либо его успехами в работе, либо подтверждением его профессионализма.

При оценке непосредственного подчиненного роль линейного руководителя в психологическом плане значительно возрастает, так как в его власти определить моральный настрой сотрудника, вселить в него уверенность, дать рациональный совет. В результате во время осуществления процедуры оценки подчиненный не будет нервничать, будет уверенно отвечать на вопросы и аргументировать ответы. Также руководитель обладает знанием психологических особенностей подчиненного, что будет способствовать более объективной оценке.

В области оценки кандидата (включая набор, отбор, наем персонала) в обязанности линейного менеджмента входит точное определение классификации работника, необходимой для выполнения специфических обязанностей. Затем на первый план выступает служба управления персоналом, работники которой занимаются поисками претендентов, проводят тестирование и отборочные собеседования сними.

Лучшие кандидаты направляются к соответствующему линейному менеджеру, который в процессе отбора принимает решение о найме тех лиц, которые по своему потенциалу и квалификации подходит для работы на конкретных рабочих местах.

выками, т.е. насколько успешно человек справляется со своим делом;

4) возможность прогнозирования - оценка должна давать данные о том, к каким видам деятельности и на каком уровне человек способен потенциально;

5) комплексность - оценивается не только каждый из членов организации, но и связи, и отношения внутри организации, а также возможности организации в целом;

6)процесс оценивания и критерии оценки должны быть доступны не узкому кругу специалистов, а понятны и оценщикам, и наблюдателям, и самими оцениваемыми;

7) проведение оценочных мероприятий не только не должно дезорганизовывать работу коллектива, но должно встраиваться в общую систему кадровой работы в организации таким образом, чтобы реально способствовать ее развитию и совершенствованию, QQ

Задача службы персонала при осуществлении оценки кандидата при приеме на работу состоит в том, чтобы отобрать такого работника, который в состоянии достичь ожидаемого организацией результата. СО

Линейный руководитель вместе со специалистами кадровых служб готовит материалы о кандидатах на замещение должности, обосновывает свой выбор и отстаивает свою точку зрения при рассмотрении кандидатур. Информация о деловых и личностных качествах кандидата может поступать также на основе рационально функционирующей кадровой статистики и данных личного учета, из отзывов постоянных или временных руководителей, из материалов социологических обследований, по результатам сравнительных испытаний кандидатов на замещаемую должность, от их коллег по работе.

Результат^ оценки должны служить основанием для продвижения и перемещения кадров.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

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

52. ПОНЯТИЕ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА. СОДЕРЖАНИЕ ЭТАПОВ ПРОВЕДЕНИЯ АТТЕСТАЦИИ

Аттестация - процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей. Осуществляется его непосредственным руководителем.

Задачи аттестации:

1) определить и оценить знания, умения и качества работника;
2) высветить, оценить и развить сильные стороны работника;
3) определить слабые стороны работника и вместе работать над их устранением;
4) установить потребности обучения, потенциальные жалобы, проблемы дисциплины и перспективы выдвижения на ранней стадии;
5) оценить нормальное состояние персонала.

Составные части аттестации:

1) оценка труда - направлена на сопоставление содержания, качества и объема фактического труда с планируемым результатом труда, который представлен в технологических картах, планах и программах работы предприятия. Оценка труда дает возможность оценить количество, качество и интенсивность труда;
2) оценка персонала - имеет целью изучить степень подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также выявить уровень его потенциальных возможностей с целью оценки перспектив роста.

Этапы аттестации.

1. **Подготовка к аттестации,** включающая:

1) разработку принципов;
2) разработку методики проведения аттестации;
3) издание нормативных документов по подготовке и проведению аттестации (приказа, списка аттестационной комиссии, методики проведения аттестации\ плана проведения аттестации, программы

53. СУЩНОСТЬ, ЦЕЛИ И УПРАВЛЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОРИЕНТАЦИЕЙ

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.

Цели профориентации: 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 рынка труда.

Задачи профориентации:

1) информирование заинтересованных лиц для облегчения выбора вида профессиональной деятельности;
2) создание условий для развития профессионально значимых способностей будущих работников;
3) определение соответствия психофизиологических и социально-психологических качеств обратившихся за консультацией профессиональным требованиям избранного ими вида трудовой деятельности.

Формы профориентационной работы:

1) **профессиональное просвещение** - это начальная профессиональная подготовка школьников, осуществляемая через уроки труда, организацию кружков, специальных уроков по основам различной профессиональной деятельности;
2) **профессиональная информация** - система мер по ознакомлению учащихся и ищущих работу с ситуацией в области спроса и предложения на рынке труда, перспективами развития видов дея-

54. ПОНЯТИЕ ТРУДОВОЙ АДАПТАЦИИ. ВИДЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Трудовая адаптация - это социальный процесс освоения личностью новой трудовой ситуации, в котором, в отличие от биологического и личность, и трудовая среда оказывают активное воздействие друг на друга и являются адаптивно-адаптирующими системами.

Поступая на работу, человек активно включается в систему профессиональных и социально-психологических отношений конкретной трудовой организации, усваивает новые для него социальные роли, ценности, нормы, согласовывает свою индивидуальную позицию с целями и задачами трудового коллектива, тем самым подчиняя свое поведение служебным предписаниям данного предприятия или учреждения.

Однако при поступлении на работу человек уже имеет определенные цели и ценностные ориентации поведения, в соответствии с которыми формирует свои требования к трудовой организации данного предприятия. Трудовая организация исходя из своих целей и задач предъявляет свои требования к работнику, к его трудовому поведению. Реализуя свои требования, работник и трудовая организация взаимодействуют, приспосабливаются друг к другу, в результате чего осуществляется **процесс трудовой адаптации.**

Виды адаптации:

1) **профессиональная адаптация** - выражается в определенном уровне овладения профессиональными навыками и умениями, в формировании некоторых профессионально необходимых качеств личности, в развитии устойчивого положительного отношения работника к своей профессии;
2) **социально-психологическая адаптация** - заключается в освоении человеком социально-пси-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

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

хологических особенностей трудовой организации, вхождении в сложившуюся в ней систему взаимоотношений, позитивном взаимодействии с членами организации. Это включение работника в систему взаимоотношений трудовой организации с ее традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями;

3) **общественно-организационная адаптация** - означает освоение новыми членами трудового коллектива структуры организационной системы, системы управления и обслуживания производственного процесса, режима труда и отдыха и т. д.;

4) **культурно-бытовая адаптация** - это участие новых членов коллектива в традиционных для данного предприятия культурных мероприятиях вне рабочего времени. Характер этого вида адаптации определяется уровнем культуры производства, развитием его инфраструктуры, общим уровнем развития членов организации, члены которой связаны не только отношениями по работе, но и совместным досугом;

5) **психофизиологическая адаптация** - это процесс освоения человеком совокупности условий труда. В современном производстве морально стареют не только техника и технологии, но и санитарно-гигиенические нормы производственной обстановки. Различают следующие виды психофизиологической адаптации:

а) **первичную** (при первоначальном вхождении работника в производственную среду);

б) **вторичную** (при смене рабочего места без смены или со сменой профессии или при существенных изменениях среды).

Она имеет сложную структуру и представляет собой единство профессиональной, социально-психологической, общественно-организационной и культурно-бытовой адаптации.

тельности, 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;

3) **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.

Управление профессиональной ориентацией строится через формирование и развитие системы органов управления различного уровня. Общую координацию профориентационной работы осуществляют Министерство просвещения РФ, Государственный комитет РФ по высшему образованию, Федеральная служба по труду и занятости. На региональном и местном уровнях профориентационную работу проводят учебные заведения, центры занятости, центры профориентации. В реализации основных форм профориентационной работы им помогают организации, являющиеся главными потребителями результатов профориентации.

Профориентационная работа направлена на усиление престижа и привлекательности профессий и специальностей в обществе, в различных социальных группах. 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 профориентационной работы.

подготовки руководителей, инструкции по хранению информации);

4) проведение учебной сессии по проведению аттестационных мероприятий (при проведении аттестации в первый раз по новой методики);

5) подготовку материалов аттестации.

2. Проведение аттестации:

1) подготовка отчетов;

2) заполнение оценочных форм;

3) анализ результатов;

4) проведение заседаний аттестационной комиссии.

3. Подведение итогов аттестации:

1) анализ кадровой информации, ввод и организация использования персональной информации;

2) подготовка рекомендаций по работе с персоналом;

3) утверждение результатов аттестации.

Этапы анализа результатов аттестации.

1. **Анализ данных, полученных в ходе аттестации:**

1) оценка труда: выявление работников, не удовлетворяющих стандартам труда; выявление работников, удовлетворяющих стандартам труда; выявление работников, существенно превышающих стандарты труда;

2) оценка персонала: диагностика уровня развития профессионально важных качеств; сопоставление индивидуальных результатов со стандартными требованиями работы; выявление сотрудников с отклоняющимися от стандартов качествами; оценка перспектив эффективной деятельности; роста; ротации.

2. **Сведение и обработка данных:** составление сравнительных таблиц; выделение группы риска; выделение групп роста; подготовка рекомендаций по использованию данных аттестации.

3. **Проведение собеседований по результатам аттестации:** уточнение данных; внесение и анализ дополнительных данных по результатам собеседований.

4. **Организация хранения данных:** ввод результатов в формы хранения, разработка схем работы с информацией.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

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

55. НАПРАВЛЕНИЯ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА. УСЛОВИЯ УСПЕШНОЙ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Направления адаптации:

1) первичная, т. е. приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности;
2) вторичная, т. е. приспособление сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности.

Проявления адаптированности:

1) в его поведении;
2) в показателях трудовой деятельности, эффективности труда (его количестве, качестве);
3) в усвоении социальной информации и ее практической реализации;
4) в росте всех видов активности (трудовой, общественно-политической, познавательной);
5) удовлетворенности различными сторонами трудовой деятельности (содержанием труда, заработной платой, организацией труда, условиями труда, морально-психологическим климатом в организации, возможностью общеобразовательного и профессионального роста и т. д.).

Скорость адаптации зависит от многих факторов. Нормальный срок адаптации для разных категорий работников составляет от одного до трех лет. Неумение войти в трудовую организацию, адаптироваться в ней вызывает явление производственной и социальной дезорганизации.

Условия успешности адаптации:

1) качественный уровень работы по профессиональной ориентации потенциальных сотрудников;
2) объективность деловой оценки персонала (как при отборе, так и в процессе трудовой адаптации работников);
3) отработанность организационного механизма управления процессом адаптации;
4) престиж и привлекательность профессии, работы по определенной специальности именно в данной организации;

56. ЭТАПЫ ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ

В процессе трудовой адаптации работник проходит следующие **стадии**:

1) **ознакомление,** на которой работник получает информацию о новой ситуации в целом, о критериях оценки различных действий, о нормах поведения в коллективе, о членах коллектива;
2) **приспособление** - на этом этапе работник переориентируется, признавая главные элементы новой системы ценностей, но пока продолжает сохранять многие свои установки;
3) **ассимиляция,** когда осуществляется полное приспособление работника к среде и к коллективу, идентификация с новой группой;
4) **идентификация,** когда личные цели работника отождествляются с целями трудовой организации, предприятия, фирмы, акционерного общества, кооператива и т. д.

По характеру идентификации различают **три категории** работников:

1) безразличные;
2) частично идентифицированные;
3) полностью идентифицированные.

Ядро любой трудовой организации составляют полностью идентифицированные работники. Как правило, это ядро составляют не подхалимы, а наиболее квалифицированные и добросовестные работники, которые в дальнейшем могут исполнять функции наставников. Для них характерны высокий уровень ответственности, обучаемости и желание передавать свои знания другим, делиться ими.

Управление процессом трудовой адаптации требует проработки в первую очередь трех организационных элементов:

1) структурного закрепления функций управления адаптацией;

57. СУЩНОСТЬ СИСТЕМЫ НЕПРЕРЫВНОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

Непрерывное обучение - это вид обучения, понимаемый как любая деятельность, сознательно проводимая для улучшения способностей персонала, требующихся для выполнения работы в настоящее время, или для развития потенциала сотрудников, необходимого для выполнения работы в будущем. Также это экономически выгодное вложение средств в человеческие ресурсы организации, которые могут оцениваться аналогично другим инвестициям, а именно с точки зрения того, является ли этот способ вложения средств наилучшим и наиболее эффективным.

Важность непрерывного обучения:

1) внедрение новой техники, технологии, производство современных товаров, рост коммуникационных возможностей создают условия для ликвидации или изменения некоторых видов работ. В связи с этим необходимая квалификация не может быть гарантирована базовым образованием;
2) мир превращается в рынок без границе высоким уровнем конкуренции между странами. Конкурирующие страны имеют возможность в кратчайшие сроки ответить на любой «вызов» повышением производительности инженерного труда;
3) непрерывные и быстрые изменения в технологии и информатике требуют непрерывного обучения персонала;
4) повышение квалификации на основе непрерывного обучения является более эффективным и экономичным для фирмы, чем привлечение новых работников;
5) закрепление навыков работы при исполнении особо важных для фирмы заказов.

Обучение не является чем-то внешним по отношению к основной функции организации, наоборот, оно играет объединяющую роль в достижении организацией основных стратегических целей.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

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

Планирование обучения персонала охватывает мероприятия по обучению в организации, вне ее и самоподготовку.

Циклическая модель непрерывного обучения состоит из:

1) определения потребностей;
2) распределения ресурсов;
3) составления плана обучения;
4) составления учебной программы;
5) реализации учебной программы;
6) обоснования обучения;
7) оценки процесса обучения.

Инструменты непрерывного обучения:

1) использование результатов оценки труда и персонала, выявляющее проблемы, с которыми сталкиваются работники;
2) анализ плана технического обновления;
3) оценка специфики общих программ подготовки, которую проходят студенты колледжей и университетов, приходящие на работу в организацию;
4) диагностика среднего уровня подготовленности новых сотрудников.

Сферы применения результатов обучения:

1) пополнение недостающих знаний;
2) исправление недостатков в выполнении работником должностных обязанностей;
3) доведение до автоматизма навыков работы в кризисных ситуациях;

В организациях существует потребность в обучении, включающем в себя переподготовку и повышение квалификации работников.

Обучение кадров отображается в **документах,** как то:

1) планы по подготовке кадров;
2) программы обучения;
3) годовой отчет по обучению кадров;
4) хозяйственные договоры на обучение кадров;
5) личные дела работников;
6) дипломные (выпускные) работы;
7) отчеты о стажировках работников.

2) технологии процесса управления адаптацией;
3) информационного обеспечения этого процесса.

Организационные решения по технологии процесса управления адаптацией:

1) организация семинаров, деловых игр, курсов и тому подобного по различным аспектам адаптации;
2) проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником;
3) интенсивные краткосрочные курсы для руководителей, впервые вступающих в эту должность;
4) проведение организационно-подготовительной работы при введении новшеств;
5) специальные курсы подготовки наставников - «школы наставников»;
6) использование методов постепенного усложнения заданий, выполняемых новым работником. Одновременно необходим контроль с конструктивным анализом ошибок, допущенных при выполнении заданий. Целесообразно при этом продумать систему дополнительного поощрения сотрудника за успешное решение поставленных задач;
7) выполнение разовых поручений по организации работы органа управления (производственного совещания, совета директоров и т. п.);
8) выполнение разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом;
9) подготовка замены кадров при их ротации;
10) проведение в коллективе подразделения специальных ролевых игр по сплочению сотрудников и развитию групповой динамики.

Процесс управления адаптацией требует наличия единой системы инструментов воздействия, обеспечивающих быстроту и успешность адаптации.

Центр тяжести информационного обеспечения процесса адаптации лежит на сборе и оценке объективных и субъективных показателей ее уровня и длительности.

5) особенности организации труда, реализующих мотивационные установки сотрудника;
6) наличие отработанной системы внедрения новшеств;
7) гибкость системы обучения персонала, действующей внутри организации;
8 Особенности социально-психологического климата, сложившегося в коллективе;
9) личностные свойства адаптируемого сотрудника, связанные с его психологическими чертами, возрастом, семейным положением и т. п.

Факторы трудовой адаптации - это условия, влияющие на течение, сроки, темпы и результаты этого процесса. Факторы делятся на субъективные и объективные.

Объективные - это факторы (в трудовой организации, связанные с производственным процессом), которые в меньшей степени зависят от работника. Это уровень организации труда, механизация и автоматизация производственных процессов, санитарно-гигиенические условия труда, размер коллектива, расположение предприятия, отраслевая специализация и т. д.

К **субъективным (личностным) факторам** относятся:

1) социально-демографические характеристики работника (пол, возраст, образование, квалификация, стаж работы, социальное положение и т. д.);
2) социально-психологические (уровень притязаний, готовность трудится, практичность, быстрота ориентации в производственной ситуации, самоконтроль и умение действовать рационально, коммуникабельность, восприятие самого себя и способность формировать у других чувство ответственности и т. д.);
3) социологические (степень профессионального интереса, степень моральной и материальной заинтересованности в эффективности и качестве труда, наличие установки на повышение квалификации и образования и т. д.).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

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

58. ОТДЕЛ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

Обучение - разработка программ для обучения трудовым навыкам эффективного выполнения работ.

Целью создания отдела обучения персонала является постоянное повышение квалификации персонала и повышение его производительности.

Управление обучением подчиненных занимает все большее место в работе служб по управлению персоналом и большинства линейных менеджеров. Ведь только они могут располагать детальными знаниями о меняющихся требованиях, предъявляемых к выполняемой работе, а также о навыках, требующихся каждому подчиненному.

В области обучения службы управления персоналом отвечают за проведение научных исследований с целью разработки всеобъемлющих планов, направлений обучения и потребностей в нем; налаживания внешних контактов; сбора и анализа соответствующей информации. Также они помогают руководителю организации в целях удовлетворения растущих потребностей компании разрабатывать и координировать программы обучения; консультировать по вопросам обучения подразделений организации, занимающихся разработкой новых идей и продуктов; определять цели, подготавливать планы обучения, основанные на последних научных исследованиях в области образования и в конечном результате обеспечивать итоговыми материалами по экономической эффективности системы обучения.

Если менеджер по управлению персоналом занят вопросами такого планирования, то линейный менеджер решает проблемы обучения на своем уровне.

В обязанности линейного менеджера входят следующие функции:

1) выявлять и способствовать реализации потребностей в обучении лиц, работающих в подразделении; т р а т а м и и отвлечением работника от его служебных

59. МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА. КЛАССИФИКАЦИЯ ФОРМ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ

На практике сложились **две формы обучения персонала** организации: на рабочем месте и вне него.

Методы обучения персонала:

1) обучение без отрыва от производства (теоретический курс в профессионально-технической школе и практическая подготовка на предприятии);
2) обучение с отрывом от работы в специализированных профессионально-технических учебных заведениях и центрах подготовки кадров.

Обучение на рабочем месте является более дешевым и оперативным, характеризуется тесной связью с повседневной работой и облегчает вхождение в учебный процесс работников, не привыкших к обучению в аудиториях.

Важнейшими методами обучения на рабочем месте являются: метод усложняющихся заданий, смена рабочего места, ротация (направленные на приобретение опыта), создание кружков качества, производственный инструктаж, использование работников в качестве ассистентов, метод делегирования (передачи) части функций и ответственности.

Планирование обучения персонала позволяет использовать собственные ресурсы работающих без поиска новых высококвалифицированных кадров на внешнем рынке труда. Кроме того, такое планирование создает условия для мобильности, мотивации и саморегуляции работника. Оно ускоряет процесс адаптации работника к изменяющимся условиям производства на том же самом рабочем месте.

Обучение вне рабочего места более эффективно, но связано с дополнительными финансовыми за-

60. ПОНЯТИЕ КАРЬЕРЫ И ЛИЧНОСТНЫХ ОРИЕНТАЦИИ. УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ

В широком смысле **карьера** может рассматриваться как активное продвижение человека в освоении и совершенствовании способа жизнедеятельности, обеспечивающего его устойчивость в потоке социальной жизни.

В узком смысле **карьера** — это субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом на протяжении жизни человека. Это продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности.

Личностные ориентации включают такие понятия, как навыки и деловые черты.

Навыки - это способность после обучения выполнять свою работу грамотно. Умение читать, писать, говорить, организовывать, руководить, критиковать и учить. Деловые черты представляют собой важную основу любого дела. К ним относят черты характера, способствующие достижению профессиональных целей (целеустремленность, инициативность, энергичность, прагматичность и т.п.).

Цели усиления личностной ориентации:

1) изменить и усилить возможности;
2) повысить самооценку;
3) достичь собственных целей;
4) достичь целей, которые стимулируют к дальнейшему развитию.

Управление деловой карьерой - хорошо организованная работа во всех сферах управления персоналом, позволяющая фирме не только обеспечивать себя квалифицированными работниками, но и строить на этой основе целостную политику подготовки и продвижения работников внутри фирмы.

Управление карьерой позволяет фирме в определенной мере быть независимой от колебаний внеш-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

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

него рынка трудовых ресурсов, рднако формировать такой рынок в полном объеме, как правило, могут позволить только крупные корпорации, имеющие возможности ориентироваться на сохранение и развитие потенциала каждого сотрудника и создающие для этого условия.

Цель управления карьерой - сохранение накопленного в организации опыта и квалификации, предотвращение их утечки и страхование вложений в подготовку работников.

Основной особенностью планирования и реализации карьеры является необходимость обеспечения взаимодействия всех видов карьер. Это взаимодействие предполагает выполнение ряда конкретных задач, а именно:

1) соединение целей организации и отдельного сотрудника;
2) планирование карьеры конкретного сотрудника с учетом его специфических потребностей и ситуаций;
3) обеспечение открытости процесса управления карьерой;
4) устранение «карьерных тупиков», в которых практически нет возможностей для развития сотрудника;
5) повышение качества процесса планирования карьеры;
6) формирование наглядных и воспринимаемых критериев.служебного роста, используемых в конкретных карьерных решениях;
7) изучение карьерного потенциала сотрудников;
8) использование обоснованных оценок карьерного потенциала работников с целью сокращения нереалистичных ожиданий;
9) определение путей служебного роста, которые помогут удовлетворить количественную и качественную потребность в персонале в нужный момент и в нужном месте.

обязанностей. При этом сознательно меняется среда, и работник отрывается от повседневной работы.

Важнейшими методами обучения вне рабочего места являются: чтение лекций, проведение деловых игр, разбор конкретных производственных ситуаций, проведение конференций и семинаров, формирование групп по обмену опытом.

Уровни обучения:

1) профессиональная подготовка. Осуществляется в целях получения рабочей профессии или специальности и предусматривает разные уровни подготовки. Существуют начальная, средняя и высшая профессиональная подготовка рабочих и специалистов с получением документа об образовании. Срок обучения от одного до шести лет;
2) повышение квалификации - основной способ обеспечения соответствия квалификации работников современному уровню развития науки, техники и экономики. Выполняется на профессиональных курсах, в школах менеджеров, на факультетах повышения квалификации и в институтах бизнеса. Срок обучения от одного дня до одного года;
3) переподготовка кадров предусматривает получение второй профессии или специальности. Выполняется в учебных заведениях, когда рабочие овладевают второй профессией, а служащие второй специальностью. Срок обучения от двух месяцев до двух лет;
4) послевузовское дополнительное образование. Осуществляется для получения высшей профессиональной или научной квалификации в аспирантуре или докторантуре. Срок обучения два-четыре года.

Линейный менеджер совместно со специалистом по обучению обязан после определения соответствующих требований обеспечить необходимую организацию процесса обучения, а также контроль его эффективности и необходимую корректировку.

2) проводить консультации с менеджером по управлению персоналом относительно целенаправленного обучения;
3) привлекать специалистов по обучению персонала к разработке программ, рассчитанных на разные категории работников персонала;
4) принимать решения о наиболее перспективных для подразделения направлениях обучения;
5) осуществлять анализ эффективности используемых обучающих программ.

В организациях обучение или переобучение регламентируется такими видами документов, как:

1) внешние - законодательное закрепление повышения квалификации, методические отраслевые указания;
2) внутренние - программы профессионального обучения организации, приказы по предприятию.

Отдел обучения персонала выполняет важную **задачу** повышения квалификации персонала организации. Его сотрудники должны отражать в личных делах лиц, прошедших обучение в той или иной форме, результаты обучения и осуществлять анализ результатов данного обучения. Современным направлением деятельности отдела обучения является организация программ по обмену опытом собственного персонала с другими предприятиями, подготовка стажировок.

Одной из важных современных функций службы персонала является поиск внешних источников обучения персонала - организаций, которые предлагают обучающие программы по курсам разных специальностей. Таким образом, необходимо правильно оценить целесообразность использования подобного источника и определить его эффективность.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

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

61. ВИДЫ КАРЬЕРЫ

Карьера внутриорганизационная означает, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержку и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии конкретный работник проходит последовательно в стенах одной организации. Эта карьера может быть специализированной и неспециализированной.

Карьера профессиональная (деловая) означает, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержку и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии конкретный работник проходит последовательно в разных организациях. Эта карьера может быть специализированной и неспециализированной.

Карьера специализированная характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержку индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии конкретный работник может пройти последовательно как в одной, так и в разных организациях, но в рамках профессии и области деятельности, в которой он специализируется.

Карьера неспециализированная - этот вид карьеры широко развит в Японии. Японцы твердо придерживаются мнения, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участ-

62. ЭТАПЫ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРЫ. СОДЕРЖАНИЕ И ЭТАПЫ СЛУЖЕБНО-ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ПРОДВИЖЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

Этапы деловой карьеры.

Предварительный этап включает учебу в школе, получение среднего и высшего образования и длится до 25 лет. За этот период человек может сменить несколько различных работ в поисках вида деятельности, удовлетворяющего его потребностям и отвечающего его возможностям.

Этап становления длится примерно пять лет в возрасте от 25 до 30 лет. В этот период работник осваивает выбранную профессию, приобретает необходимые навыки, формируется его квалификация, происходит самоутверждение и появляется потребность к установлению независимости.

Этап продвижения обычно происходит в возрасте от 30 до 45 лет. В этот период идет процесс роста квалификации, продвижения по службе. Происходит накопление практического опыта, навыков, растет потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса и еще большей независимости, начинается самовыражение как личности.

Этап сохранения характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов и занимает возрастной период от 45 до 60 лет. Наступает пик совершенствования квалификации и происходит ее повышение в результате активной деятельности и специального обучения, работник заинтересован передать свои знания молодежи.

Этап завершения приходится на возраст от 60 до 65 лет. Здесь человек начинает всерьез задумываться о пенсии, готовится к уходу. В этот период идут активные поиски достойной замены и обучение кандидата на освобождающуюся должность.

63. РОТАЦИЯ КАДРОВ

Ротация — это перемещение из одного подразделения организации в другое, должна начинаться заблаговременно, когда руководители находятся на должностях низового и среднего звена управления. Отбор на выдвижение и замещение вакантных должностей высшего звена должен осуществляться на конкурентной основе. Его должна осуществлять специальная комиссия, состоящая из руководителей высшего звена (директоров производств, филиалов, главных специалистов и т. д.) с участием специалистов соответствующих подразделений управления персоналом и привлечением при необходимости независимых экспертов.

Главной целью системы ротации кадров является оптимальная расстановка кадров различного уровня во всей компании для продуктивного развития бизнеса. Она служит улучшению работы конкретных подразделений, которые по своим показателям развития бизнеса не достигают поставленных задач, чьи менеджеры не справляются со своими обязанностями. Система ротации позволяет также решать проблему карьерного роста-управленцев различного уровня и предоставляет им возможность реализовать личностный и профессиональный потенциал.

Предварительным этапом, предшествующим ротации и являющимся для нее основой, есть оценка персонала.

Ротация базируется на отборе кандидатов, которые по квалификации, опыту и профессиональной подготовке соответствуют требованиям, определенным в должностной инструкции.

Разновидности ротации:

1) «кольцевая ротация», при которой работник, пройдя ряд должностей за определенный период времени, вновь возвращается на свою должность;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

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

2) «короткая». Для нее характерно прохождение работником небольшого и четко спланированного количества должностей до своей основной должности. Она используется, как правило, в подсистемах становления или формирования специалистов и руководителей после приема на работу;
3) «безвозвратная» ротация, важнейший признак которой - продвижение без возврата на свою «стартовую» должность.

Варианты ротации руководителей:

1) повышение (или понижение) в должности с расширением (или уменьшением) круга должностных обязанностей, увеличением (уменьшением) прав и повышением (понижением) уровня деятельности;
2) повышение уровня квалификации, сопровождающееся поручением руководителю более сложных задач, не влекущих за собой повышения в должности, но связанных с повышением зарплаты;
3) смена круга задач и обязанностей, не вызванная повышением квалификации, не влекущая за собой повышение в должности и рост зарплаты.

Такого типа ротации, как правило, приводят к расширению кругозора, повышению управленческой квалификации и в конечном счете к должностному росту работников организации.

Составными частями системной карьеры или ротации выступают информационное, плановое, организационное, оценочно-аналитическое, консультативное и обучающее обеспечение. Данные виды обеспечения позволяют максимально быстро адаптироваться работнику в новой должности или на новой позиции и приступить к полноценному процессу выполнения своих обязанностей.

Пенсионный этап карьеры в данной организации (виде деятельности) завершается. Появляется возможность для самовыражения в других видах деятельности, которые были невозможны в период работы в организации или выступали в виде хобби (живопись, садоводство, работа в общественных организациях и др.).

Под **служебно-профессиональным продвижением** понимается предлагаемая организацией последовательность различных ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе), которые сотрудник потенциально может пройти.

Этапы служебно-профессионального продвижения:

1) работа со студентами старших курсов базовых институтов или направленных на практику из других вузов. Специалисты подразделений управления персоналом совместно с руководителями соответствующих подразделений, где проходят практику студенты, проводят подбор студентов, наиболее способных и склонных к руководящей работе, и готовят их к конкретной деятельности в подразделениях организации;
2) работа с молодыми специалистами, принятыми в организацию. Молодым специалистам назначается испытательный срок (от одного до двух лет), в течение которого они обязаны пройти курс начального обучения;
3) работа с линейными руководителями низшего звена управления. На этом этапе к отобранным линейным руководителям низшего звена (мастерам, начальникам участков) присоединяется также часть работников, окончивших вечерние и заочные вузы, успешно работающих в своих коллективах и прошедших тестирование;
4) работа с линейными руководителями среднего звена управления;
5) работа с линейными руководителями высшего звена управления.

ке компании, а не по какой-либо отдельной функции. Поднимаясь по служебной лестнице, человек должен иметь возможность взглянуть на компанию с разных сторон, не задерживаясь на одной должности более чем на три года.

Карьера вертикальная - вид карьеры, с которым чаще всего связывают само понятие деловой карьеры, так как в этом случае продвижение наиболее зримо. Под вертикальной карьерой понимается подъем на более высокую ступень структурной иерархии (повышение в должности, которое сопровождается более высоким уровнем оплаты труда).

Карьера горизонтальная - вид карьеры, который предполагает либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной целевой группы, программы и т. п.). К горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач на прежней ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения).

Карьера скрытая - вид карьеры, являющийся наименее очевидным для окружающих. Этот вид карьеры доступен ограниченному кругу работников, как правило, имеющих обширные деловые связи вне организации.

Под **центростремительной карьерой** понимается движение к ядру, руководству организации.

Карьера ступенчатая - вид карьеры, который совмещает в себе элементы горизонтальной и вертикальной видов карьеры. Продвижение работника может осуществляться посредством чередования вертикального роста с горизонтальным, что дает значительный эффект.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

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

64. РАБОТА С КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ. ПЛАНИРОВАНИЕ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

Кадровый резерв - это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

Виды кадрового резерва.

1. **По виду деятельности:**

1) **резерв развития** — группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений (при диверсификации производства, разработке новых товаров и технологий). Они могут выбрать одно из двух направлений карьеры - профессиональную либо руководящую карьеру;

2) **резерв функционирования** - группа специалистов и руководителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации. Эти сотрудники ориентированы на руководящую карьеру.

2. **По уровню подготовленности:**

1) **группа А** - кандидаты, которые могут быть выдвинуты на вышестоящие должности в настоящее время;

2) **группа В** - кандидаты, выдвижение которых планируется в ближайшие один-три года.

Принципы формирования резерва:

1) **принцип актуальности** резерва предполагает учет реальной потребности в замещении должностей. Резерв на должности должен формироваться из расчета, что сотрудники, зачисленные в него, имеют реальный шанс продвинуться;

2) **принцип соответствия кандидата должности и типу резерва** говорит о необходимости учитывать требования к квалификации кандидата при работе в определенной должности;

3) **принцип перспективности кандидата включает несколько требований.** В их числе ориентация на движение по карьерной лестнице, способность работать на более высоких должностях, чем та, которую занимает кандидат в настоящее время.

65. ПОНЯТИЕ МОТИВАЦИИ. ОСНОВНЫЕ ТЕОРИИ СОДЕРЖАНИЯ И ПРОЦЕССА МОТИВАЦИИ

Мотивация - это деятельность, имеющая целью активизировать людей, работающих в организации, и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, поставленных в планах.

Содержательные теории.

1. Иерархическая теория **Маслоу,** согласно которой потребности классифицируются на физиологические; потребность в безопасности; социальные потребности; потребность в уважении; потребность в самовыражении.

Вывод: наиболее сильная потребность определяет поведение до тех пор, пока она не удовлетворена. Удовлетворенная потребность больше не определяет поведение, т. е. не действует как фактор мотивации.

2. Теория мотивации **МакКлеланда.**

Основными являются три типа мотивации:

1) потребность в достижении цели. Работник, имеющий значительную потребность в достижении цели, ставит себе высокие, но реальные цели;

2) потребность в присоединении. Работник, испытывающий потребность в присоединении, ценит человеческие отношения и дружбу и поддерживает их;

3) потребность во власти. Работник, имеющий потребность во власти, хочет обладать возможностью влиять на других и поэтому ищет такие задания и должности, где у него был бы соответствующий статус, дающий возможность использовать власть и авторитет.

3. Двухфакторная теория мотивации **Херцберга.**

Удовлетворенность работой вызывают только мотивационные факторы, положительное развитие которых может повысить мотивацию и удовлетворенность от нейтрального состояния до «плюса».

Мотивация предполагает натиск, необходимый для

https://право.информ2000.рф

66. МОТИВЫ И СТИМУЛЫ

Мотив - это побудительная причина, повод к тому или иному действию. Мотив порождается определенной потребностью и выражает готовность к действию, побуждает к активности.

Виды мотивов:

1) внешние, связанные с воздействием на человека определенных факторов, существующих независимо от него и приводящихся в действие другими людьми или обстоятельствами;

2) внутренние, порожденные определенным отношением человека к своей деятельности. К внутренним мотивам человеческого поведения относятся любовь к своему делу, стремление к самосовершенствованию, творчеству.

Функции мотивов:

1) ориентирующая - направляет человека на такой выбор поведения, который наиболее приемлем в данной ситуации;

2) смыслообразующая - определяет субъективную значимость выбранного поведения;

3) опосредующая - опосредует в отношении личности внешние и внутренние побудители к действию и влияет на поведение;

4) мобилизующая - способствует мобилизации внутренних ресурсов для реализации деятельности;

5) оправдательная - закладывает отношение человека к образцу поведения, социальной норме.

Стимул - внешнее побуждение к действию или причина поведения, которые могут вызвать разные мотивы; они ориентированы на удовлетворение потребности, их можно проследить, спланировать, отменить. Стимулирование труда эффективно только в том случае, когда органы управления умеют добиваться и поддерживать тот уровень работы, за который платят.

Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

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

Цель стимулирования не вообще побудить человека работать, а побудить его делать лучше (больше) того, что обусловлено трудовыми отношениями. Эта цель может быть достигнута только при системном подходе и стимулировании труда.

Формы стимулов:

1) принуждение. История свидетельствует о широком спектре форм принуждения, начиная с физической казни и пыток и наказания до лишения имущества, гражданства и звания. В демократическом обществе на предприятиях используются административные принуждения(замечание, выговор, перевод на другую должность, строгий выговор, перенос отпуска, увольнение с работы);
2) материальное поощрение. Стимулы в материально-вещественной форме (заработная плата и тарифные ставки, премии, компенсации, кредиты и др.);
3) моральное поощрение. Стимулы, направленные на удовлетворение духовных и нравственных потребностей человека (благодарности, почетные грамоты, почетные звания, ученые степени, дипломы, публикации в прессе, правительственные награды, помещение на Доску почета и др.);
4) самоутверждение. Внутренние движущие силы человека, побуждающие его к достижению поставленных целей без прямого внешнего поощрения (написание книг, авторское изобретение, съемка фильма, получение второго образования). Это самый сильный стимул из известных в природе, однако, он проявляется только у наиболее развитых высококультурных членов общества.

Стимулы могут быть материальными (например, деньги) или нематериальными (слава, почет).

В основе мотивов лежат потребности человека, порождаемые нехваткой чего-либо, нуждой в чем-то, без чего он ощущает состояния дискомфорта, внутренней и внешней неуравновешенности, а соответственно, - стремление их преодолеть.

тиск может перерасти в стресс, в психическую напряженность, в результате чего пострадает качество исполнения деятельности или даже возможен срыв деятельности.

4. Теория мотивации **Д. МакГрегора.**

«Теория х» предполагает, что человек ленив и старается избегать работы; людей нужно принуждать к труду; они хотят, чтобы ими руководили; оно не хотят ответственности, не терпят перемен; им нельзя доверять. Люди совсем не таковы от природы, и им присущи противоположные качества («теория Y»).

Процессуальные теории.

1. Теория ожидания **Врума.**

Основана на предположении, что не само наличие активной потребности толкает человека на достижение определенной цели, а надежда, что избранный тип поведения приведет к удовлетворению потребности. Ключевым фактором в теории ожидания являются три типа взаимоотношений:

1) ожидания соотношения расходов на труд - результата;
2) ожидание соотношения результата - вознаграждения;
3) ценность вознаграждения - предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникшего вследствие получения определенного вознаграждения.

2. Теория справедливости. Люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к израсходованным усилиям и затем это сравнивают с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу.

3. Интеграционная модель **Портера Лоулера.** Результат, достигнутый сотрудником, зависит от трех факторов:

1) израсходованных усилий;
2)способностей и характерных черт человека;
3)осознания своей роли в процессе труда.

ция на профессиональный рост, требования к образованию, возрастной уровень, стаж работы в должности и динамичность карьеры в целом, состояние здоровья.

Этапы работы с резервом.

1. Анализ потребности в резерве. До начала процедуры формирования резерва должны быть выполнены следующие работы:

1) прогноз изменения структуры аппарата;
2)совершенствование продвижения работников по службе;
3 Определение степени обеспеченности резервом номенклатурных должностей;
4)определение степени насыщенности резерва по каждой должности или группе одинаковых должностей (сколько кандидатур из резерва приходится на каждую должность или их группу).

Итогом выполнения указанных работ является определение текущей и перспективной потребности **в резерве.**

2. **Формирование и составление списка резерва,-** которое включает:

1)формирование списка кандидатов в резерв;
2)создание резерва на конкретные должности.

Итогом второй стадии формирования списка резерва является корректировка предварительного списка оценки и сравнения кандидатов.

3. **Подготовка кандидатов** включает следующие этапы:

^индивидуальная подготовка под руководством вышестоящего руководителя;
2) стажировка в должности на своем и другом предприятии;
3) учеба в ИПК, КПК в зависимости от планируемой должности.

Для подготовки резерва администрацией разрабатываются и утверждаются программы: общая программа, специальная программа, индивидуальная программа.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

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

67. МОДАЛЬНАЯ ТИПОЛОГИЯ МОТИВАЦИИ

Мотивация включает в себя внутреннее состояние человека, называемое потребностью, и нечто вне его, определяемое как стимул или задача. Поведение человека определяется потребностью, которая доминирует в данный момент времени.

Модальная типология мотивации разработана **А. Маслоу.**

Согласно **Маслоу** физиологические потребности являются основополагающими для человека: они требуют своего удовлетворения в первую очередь. После удовлетворения физиологических потребностей на первый план выходит потребность в безопасности, когда человек стремится защитить себя от возможных телесных повреждений, а также от неблагоприятных экономических условий или угрожающего поведения других людей. Следующая потребность - потребность в духовной близости и любви. Удовлетворение ее требует от человека установления товарищеских взаимоотношений и определения своего места в группе. Удовлетворение этих потребностей выдвигает потребности в уважении и самоуважении. Часто важными для человека являются именно эти потребности, ему необходимо чувствовать собственную значимость, подтверждаемую признанием окружающих. Завершается иерархия потребностей Маслоу потребностями человека реализовать себя, претворить в деятельность запас своих сил, способностей, исполнить свое предназначение.

Типология мотивации представлена уровнями:

1) потребность в самовыражении;
2) потребность в уважении;
3) социальные потребности;
4) потребность самосохранения;
5) физиологические потребности.

68. ФОРМЫ И СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА ПЕРСОНАЛА И РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Формы оплаты труда.

В настоящее время наиболее широкое применение в хозяйственной деятельности организаций нашли повременная и сдельная системы оплаты труда.

При повременной оплате труда заработок работника определяется исходя из фактически отработанного им времени и тарифной ставки (оклада).

Под **тарифной ставкой** понимается размер вознаграждения за труд определенной сложности, произведенный в единицу времени (час, день, месяц).

Повременная система оплаты труда, как правило, применяется при оплате труда руководящего персонала организации, работников вспомогательных и обслуживающих производств, а также лиц, работающих по совместительству.

Основными разновидностями повременной оплаты труда являются простая повременная и повременно-премиальная оплаты труда.

При **простой повременной** оплате труда в основу расчета размера оплаты труда работника берется тарифная ставка или должностной оклад согласно штатному расписанию организации и количество отработанного работником времени

При **повременно-премиальной** оплате труда предусматривается начисление и выплата премии, устанавливаемой в процентах от должностного оклада (тарифной ставки) на основании разработанного в организации положения о премировании работников, коллективного договора или приказа (распоряжения) руководителя организации.

Сдельная оплата труда, при которой оплата труда начисляется работнику по конечным результатам его труда, что стимулирует работников к повышению производительности труда.

69. ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ОПЛАТЫ ТРУДА

Политика государства в области оплаты труда заключается в рациональном использовании **экономических рычагов и стимулов.** К ним относят:

1) прямые и косвенные налоги на заработную плату;
2) рациональное определение минимального размера заработной платы;
3) индексацию доходов и вкладов населения в связи с инфляцией;
4) обеспечение социальных гарантий работникам (пенсии, стипендии, пособия безработным, выплаты за больничные листы и др.);
5) финансирование расходов на образование, науку, культуру, здравоохранение;
6) ценовую политику государства в области товаров потребительской корзины;
7) защиту государством экспорта отечественных товаров и услуг;
8) разумные таможенные пошлины на импорт зарубежных товаров и др.

В демократической рыночной экономике заметно усиливается социально-правовая роль нормирования труда, суть которой заключается в обеспечении социальной и правовой защиты наемного работника при интенсификации производства, в создании нормальных условий труда. Гарантом выполнения социальной функции нормирования должно выступать государство. Именно оно должно стоять на страже сохранения здоровья человека в процессе его трудовой деятельности.

Профсоюзы также не должны быть безразличны к тому, какие нормы применяются на производстве, соответствуют ли они его условиям, объективно ли оценивается трудовой вклад каждого. Нужно законодательно оформить правовой статус разрабатывав-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

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

мых норм и нормативов затрат труда, эргономических и социальных требований к оборудованию и технологическим процессам. Важно также установит оптимальное с точки зрения физиологии труда содержание трудового процесса, обоснованный уровень интенсивности труда, безопасные и комфортные его условия.

Необходимо вырабатывать единые принципы, правила формирования норм и нормативов по труду в новых условиях хозяйствования, нужно усилить роль государства в организации и разработке научно-методического инструментария нормирования.

Меры по социальной защите на производстве должны быть в полном объеме предусмотрены в коллективных договорах, положении об оплате труда, контракте (трудовом договоре) сотрудника.

Государственное регулирование оплаты труда осуществляется как прямым, так и косвенным способом.

Прямое регулирование - это нормативное централизованное определение показателей, обязательных для всех предприятий, организаций и учреждений народного хозяйства. К ним относят ставки прямых отчислений от заработной платы в пенсионный, социальный и медицинские фонды; прогрессивный подоходный налог; размеры минимальной заработной платы, пенсий и стипендий; тарификационные разряды для работников бюджетной сферы.

Косвенное регулирование осуществляется путем выпуска государственных рекомендаций о применении тарифных ставок и должностных окладов, об использовании прогрессивных систем оплаты труда, уровне заработной платы в отраслях народного хозяйства, унификации профессий рабочих и должностей служащих, нормативов времени, выработки, обслуживания.

Государственное регулирование оплаты труда в России осуществляется Федеральной службой по труду и занятости.

В основу расчета при сдельной оплате труда берется **сдельная расценка,** которая представляет собой размер вознаграждения, подлежащего выплате работнику за изготовление им единицы продукции или выполнение определенной операций.

В зависимости от способа расчета заработка сдельная система оплаты труда подразделяется на прямую сдельную, сдельно-прогрессивную, косвенную сдельную, аккордную.

При **прямой сдельной** форме оплаты труда вознаграждение работнику начисляется за фактически выполненную работу (изготовленную продукцию) по установленным сдельным расценкам.

При **сдельно-прогрессивной** форме оплаты труда заработок работника за продукцию, изготовленную в пределах установленной нормы, оплачивается по установленным сдельным расценкам, а за продукцию, изготовленную сверх нормы, - по более высоким расценкам.

В настоящее время оплата труда на комиссионной основе широко применяется в организациях, оказывающих услуги населению или осуществляющих торговые операции. Заработок работника за выполнение возложенных на него трудовых обязанностей определяется при этом в виде фиксированного (процентного) дохода от продажи продукции.

Системы долгосрочного поощрения или программы накопления капитала: право выкупа акций, право оценки акций, схема достижения определенного результата, акционерные схемы с ограничениями, схемы фантомных акций и схемы книжной стоимости.

Системы оплаты по результатам: оплата зависит от финансовых результатов, связанных с выполнением целей, поставленных в начале многолетнего периода.

По мере того как частично удовлетворяются потребности на одном уровне, доминирующими становятся потребности следующего уровня. При этом важно иметь в виду, что мотивирующими являются только те стимулы, которые удовлетворяют доминирующую потребность. Например, очень распространенным является мнение, что основным фактором эффективной работы являются деньги: чем больше получает человек, тем лучше он работает. Такое убеждение не является истинным, потому что, если у человека доминирует, к примеру, потребность в близких отношениях или потребность в самореализации, то он предпочтет деньгам место, где сможет удовлетворить эту потребность.

На основе приведенного классификатора потребностей может быть построена **мотивационная модель:**

1) претворение в жизнь потребностей своей личности - реализация своего потенциала, увеличение количества знаний;
2) уважение к себе и признание со стороны других - компетентность в своей профессии, право самостоятельно принимать решения;
3) социальные контакты - быть признанным в родственной по духу группе, контакты с людьми, быть приятным;
4) уверенность в завтрашнем дне - долгосрочное обеспечение денежным доходом с целью удовлетворения физиологических потребностей, гарантия рабочего места на длительный срок;
5) физиологические потребности - питание, квартира, одежда.

Удовлетворение своих потребностей, являющихся важнейшим мотивирующим фактором человеческой деятельности, человек осуществляет, предъявляя свои возможности на рынке труда.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

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

70. КОНФЛИКТЫ В ОРГАНИЗАЦИИ. ТИПИЧНЫЕ ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТОВ

Конфликт - это противоречивые позиции сторон по какому-либо поводу, стремление к противоположным целям, использование различных средств по их достижению, несовпадение интересов, желаний и т. д.

Субъекты конфликта - участники конфликтного взаимодействия, в качестве которых могут выступать отдельные личности, группы, организации.

Объект конфликта - это то, на что претендует каждая из конфликтующих сторон, что вызывает их противодействие.

Причины конфликта.

Во-первых, конфликты вызываются факторами, препятствующими достижению людьми основной цели трудовой деятельности, получению определенных продуктов. Такими факторами могут быть:

- непосредственная технологическая взаимосвязь работников, когда действия одного из них влияют (в данном случае негативно) на эффективность действий другого (например, при работе на конвейере);
2) перенос проблем, решение которых должно было идти по вертикали, на горизонтальный уровень отношений (так, нехватка оборудования, инструментов нередко приводит к конфликтам между рядовыми работниками, хотя решать эту проблему должны не они, а их руководители);
3) невыполнение функциональных обязанностей в системе «руководство-подчинение» (например, руководитель не обеспечивает надлежащих условий для успешной деятельности подчиненных, или, наоборот, подчиненные не выполняют соответствующих требований руководителя.

71. ВИДЫ КОНФЛИКТОВ

1. В зависимости от воздействия на организацию выделяют:

- **функциональный конфликт.** Ведет к повышению эффективности организации;
2) **дисфункциональный конфликт.** Приводит к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации.

2. В зависимости от субъектов, в нем участвующих:

1) **внутриличностный конфликт.** Он может принимать различные формы, и из них наиболее распространена форма ролевого конфликта, когда одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы или, например, когда производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями;
2) **межличностный конфликт.** Это самый распространенный тип конфликта. В организациях он проявляется по-разному. Чаще всего это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Каждый из них считает, что, поскольку ресурсы ограничены, он должен убедить вышестоящее руководство выделить эти ресурсы ему, а не другому руководителю.
Межличностный конфликт также может проявляться и как столкновение личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Как правило, взгляды и цели таких людей различаются в корне;
3) **конфликт между личностью и группой.** Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиций группы. Например, обсуждая

72. РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ В РАЗРЕШЕНИИ КОНФЛИКТОВ

Руководитель согласно своей роли находится обычно в центре конфликта в той части организации, которой он руководит, поэтому разрешает конфликты доступными ему средствами.

Конфликты происходят довольно часто, и руководители в среднем тратят около 20 % своего рабочего времени на разрешение различного рода конфликтов. Поэтому управление конфликтами является одной из функций руководителя.

Руководитель может использовать несколько **стилей преодоления межличностного конфликта:** разрешение конфликта силой (что чаще всего впоследствии порождает новые конфликты), уходя от конфликта (что также провоцирует дальнейшее возникновение конфликтов), разрешение конфликта через сотрудничество, на основе стремления кооперироваться с другими, но без внесения в кооперацию своего сильного интереса - «войти с другой стороны», через компромисс.

Рекомендации руководителю в разрешении конфликта:

1) признать существование конфликта и наличие противоположных целей, методов у оппонентов, определить объект и субъект конфликта;
2) определить возможность переговоров и их целесообразность, договориться о возможности проведения переговоров и уточнить, какие именно переговоры требуется: с посредником или без него и кто может быть посредником, равно устраивающим обе стороны (зачастую руководитель сам является посредником, но необходимо в данном случае согласие обеих сторон);

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

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

3) согласовать процедуру переговоров, определить, где, когда и как начнутся переговоры, т. е. оговорить сроки, место, процедуру ведения переговоров, время начала совместной деятельности;
4) выявить круг вопросов, составляющих предмет конфликта, в совместно используемых терминах (что является предметом конфликта, а что нет), предварительно выработать совместные подходы к проблеме, выявить позиции сторон, определить точки наибольшего разногласия и точки возможного сближения позиций;
5) разработать варианты решений. Стороны при совместной работе предлагают несколько вариантов решений с расчетом затрат по каждому их них с учетом возможных последствий;
6) принять согласованное решение. После рассмотрения ряда возможных вариантов, при взаимном обсуждении и при условии, что стороны приходят к соглашению, целесообразно это общее решение представить в письменном виде: коммюнике, резолюции, договоре о сотрудничестве и т. п.;,
7) реализовать принятое решение на практике. Если процесс совместных действий заканчивается только принятием проработанного и согласованного решения, а дальше ничего не происходит и не меняется, то такое положение может явиться детонатором других, более сильных и продолжительных конфликтов. Причины, вызвавшие первый конфликт, не исчезли, а только усилились невыполненными обещаниями. Повторные переговоры проводить будет намного сложнее.

Наиболее правильной и целесообразной стратегией поведения руководителя в конфликтной ситуации является выбор посреднической роли. Авторитет руководителя, его официальный статус способствуют более хладнокровному разрешению конфликта.

на собрании пути увеличения объема продаж, большинство будет считать, что этого можно добиться путем снижения цены. А кто-то один будет убежден, что такая тактика приведет к уменьшению прибыли. Хотя этот человек, мнение которого отличается от мнения группы, может принимать близко к сердцу интересы компании, его все равно можно рассматривать как источник конфликта, потому что он идет против мнения группы;

4) межгрупповой конфликт. Организации состоят из множества формальных и неформальных групп. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникнуть конфликты. Неформальные группы, которые считают, что руководитель относится к ним несправедливо, могут крепче сплотиться и попытаться «рассчитаться» с ним снижением производительности. Яркий пример межгруппового конфликта - конфликт между профсоюзом и администрацией.

3. В зависимости от формы прохождения:
1) **открытые конфликты.** Характеризуются явно выраженным столкновением оппонентов (ссорами, спорами);
2) **скрытые конфликты.** Отсутствуют внешние агрессивные действия между конфликтующими сторонами, но при этом используются косвенные способы воздействия. Это происходит при условии, что один из участников конфликтного взаимодействия опасается другого, либо у него нет достаточной власти и сил для открытой борьбы.

4. В зависимости от объема власти, которым располагают оппоненты:
1) **вертикальные конфликты.** Предполагают распределение власти по вертикали сверху вниз;
2) **горизонтальные конфликты.** Взаимодействие равных по объему располагаемой власти или иерархическому уровню субъектов.

Во-вторых, конфликты на производстве вызываются факторами, препятствующими достижению людьми вторичных целей трудовой деятельности - достаточно высокого заработка, благоприятных условий труда и отдыха. К этой группе факторов относятся:
1) взаимосвязь людей, при которой достижение целей одним из них зависит и от других членов коллектива;
2) нерешаемость ряда организационных вопросов по вертикали (т. е. руководством), следствием чего может явиться обострение отношений между людьми, располагающимися на организационной горизонтали;
3 функциональные нарушения в системе «руководство-подчинение», препятствующие достижению личных целей как руководителем, так и подчиненным.

В-третьих, возникающие в процессе реализации трудовой деятельности конфликты нередко порождаются несоответствием поступков человека принятым в его коллективе нормам и жизненным ценностям, обычаям. Последняя причина обусловлена главным образом плохим описанием во многих наших учреждениях служебных функций персонала. В результате у людей складывается превратное представление об индивидуальных функциях, полномочиях и ответственности.

Исчерпывающего списка причин, вызывающих конфликты, в том числе и в трудовой деятельности, не существует. И к причинам, только что названным, можно добавить еще немало других, порожденных организационной практикой. Следует упомянуть также еще о всевозможных коммуникативных помехах и барьерах, которые часто встречаются в организационном процессе и вызывают в нем сильнейшие «климатические возмущения».

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

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

73. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ

К настоящему времени специалистами разработано немало всевозможных рекомендаций, касающихся различных аспектов поведения людей в ситуациях конфликта, выбора соответствующих стратегий и средств их разрешения, а также управления ими.

Важно рассмотреть как действия самих участников конфликта, так и действия, роль посредника, которым может быть и руководитель.

1. Анализ поведения людей в конфликтной ситуации.

Считается, что конструктивное разрешение конфликтов зависит как минимум от четырех факторов:

1) адекватности восприятия конфликта;
2) открытости и эффективности общения;
3) создания атмосферы взаимного доверия и сотрудничества;
4) определения существа конфликта.

В основе управления конфликтом лежит **пошаговая стратегия поведения.**

Шаг 1. Определение основной проблемы.

Шаг 2. Определение вторичных причин конфликта.

Шаг 3. Поиск возможных путей разрешения конфликта.

Шаг 4. Совместное решение о выходе из конфликта.

Шаг 5. Реализация намеченного совместного способа разрешения конфликта.

Шаг 6. Оценка эффективности усилий, предпринятых для разрешения конфликта.

2. Анализ поведения конфликтующих сторон и посредника.

Для разрешения конфликтной ситуации наличие посредника чрезвычайно важно, поскольку позволяет участникам конфликта, несмотря на взаимные уступки, «сохранить лицо». В этом случае возникает любопытная в психологическом отношении ситуация: при необходимости уступок стороны идут на них, адресуясь не друг к другу, а к третьей стороне. Ниже даны

74. СУЩНОСТЬ И ПРИРОДА СТРЕССА. ФАКТОРЫ СТРЕССА НА РАБОТЕ

Множество конфликтов, сопровождающих нашу жизнь, приводит достаточно часто к дополнительным нервным нагрузкам на человека, к стрессовым ситуациям, к необходимости управлять стрессами.

Понятие «стресс» было заимствовано из области техники, где оно означает способность различных тел и конструкций противостоять нагрузке. Любая конструкция имеет предел прочности, превышение которого ведет к ее разрушению.

Перенесенное в область социальной психологии понятие «стресс» включает в себя целый спектр состояний личности, вызванных множеством событий - от поражений или побед до творческих переживаний и сомнений. Некоторые специалисты считают, что стресс - это то давление в мире, которое приводит к состоянию эмоционального дискомфорта. Другие полагают, что эмоциональный дискомфорт - это стресс, вызванный давлением или условиями, именуемыми стрессорами.

* В целом, стресс - это распространенное явление. Незначительные стрессы неизбежны и безвредны, но чрезмерный стресс создает проблемы как для личности, так и для организаций, сложности в выполнении поставленных задач. Под **стрессом** мы будем понимать комплекс физических, химических и психологических реакций человека на стимулы или стрессоры в окружающей обстановке. При этом силы окружающей среды выводят из равновесия физиологические и психологические функции человека.

Состояние стресса может быть вызвано совокупностью физических, психологических факторов, т. е. у стрессорами. Например, физические факторы: слиш-

75. МЕТОДЫ НЕЙТРАЛИЗАЦИИ СТРЕССОВ

Противострессовая «переделка» дня. Прежде всего нужно установить хорошую традицию: возвратившись домой с работы или учебы, сразу же проводить релаксацию.

Вот несколько рекомендуемых **способов релаксации** за 10 мин.

1. Сядьте в кресло, расслабьтесь и спокойно отдохните. Или же сядьте поудобнее на стул и примите релаксационную «позу кучера».

2. Заварите себе крепкого чая или сварите кофе. Растяните их на 10 мин, старайтесь в этот отрезок времени ни о чем серьезном не думать.

3. Включите магнитофон и послушайте свою любимую музыку. Наслаждайтесь этими чудесными мгновениями. Постарайтесь полностью погрузиться в музыку, отключившись от ваших мыслей.

4. Если ваши близкие дома, выпейте чай или кофе вместе с ними и спокойно побеседуйте о чем-нибудь.

5. Наполните ванну не очень горячей водой и полежите в ней.

6. Погуляйте на свежем воздухе.

7. Наденьте спортивный костюм, кроссовки и побегайте эти 10 мин.

Первая помощь при остром стрессе.

1. Противострессовое дыхание. Медленно выполняйте глубокий вдох через нос; на пике вдоха на мгновение задержите дыхание, после чего сделайте выдох как можно медленнее.

2. Минутная релаксация. Расслабьте уголки рта, увлажните губы. Расслабьте плечи. Сосредоточьтесь на выражении своего лица и положении тела: помните, что они отражают ваши эмоции, мысли внутреннее состояние.

3. Оглянитесь вокруг и внимательно осмотрите помещение, в котором вы находитесь. Обращайте вни-

у мание на мельчайшие детали, даже если вы их хорошо

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

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

знаете. Медленно, не торопясь, мысленно «переберите» все предметы один за другим в определенной последовательности. Постарайтесь полностью сосредоточиться на этой «инвентаризации».

4. Если позволяют обстоятельства, покиньте помещение, в котором у вас возник острый стресс. Перейдите в другое помещение, где никого нет, или выйдите на улицу, где сможете остаться наедине со своими мыслями.

5. Встаньте, поставьте ноги на ширине плеч, наклонитесь вперед и расслабьтесь. Голова, плечи и руки свободно свешиваются вниз. Дыхание спокойно. Фиксируйте это положение 1-2 мин, после чего очень медленно поднимайте голову (так, чтобы она не закружилась).

6. Займитесь какой-нибудь деятельностью. Любая деятельность, особенно физический труд, в стрессовой ситуации выполняет роль громоотвода - помогает отвлечься от внутреннего напряжения.

7. Включите успокаивающую музыку, ту, которую вы любите.

8. Возьмите калькулятор или бумагу и карандаш и постарайтесь подсчитать, сколько дней вы живете на свете. Такая рациональная деятельность позволит вам переключить вам свое внимание.

9. Побеседуйте на какую-нибудь отвлеченную тему с любым человеком, находящимся рядом (соседом, товарищем по работе).

10. Проделайте несколько противострессовых дыхательных упражнений.

Аутоанализ личного стресса: ведите дневник стрессов. В течение нескольких недель (по возможности ежедневно) необходимо делать в дневнике простые пометки, когда и при каких обстоятельствах были обнаружены признаки стресса.

Анализ заг.исей в дневнике помогает определять,. какие события или жизненные ситуации способствуют возникновению стресса.

кам высокая или слишком низкая температура в рабочем помещении, сильные запахи, недостаточная освещенность, повышенный уровень шума и пр.

Примерами психологических **факторов, ведущих к возникновению стрессовых ситуаций,** являются:

1) недостаточная нагрузка сотрудника, при которой работнику не представляется возможность продемонстрировать свою квалификацию в полной мере. Эта ситуация достаточно часто встречается в отечественных организациях, перешедших на сокращенный режим работы или вынужденных сокращать объемы работ из-за неплатежей заказчиков;
2) недостаточно ясное понимание работником своих роли и места в производственном процессе, коллективе. Такая ситуация обычно бывает вызвана отсутствием четко установленных прав и обязанностей специалиста, неясностью задания, отсутствием перспектив роста;
3) необходимость одновременного выполнения разнородных заданий, не связанных между собой и одинаково срочных. Данная причина характерна для руководителей среднего звена в организации при отсутствии разграничения функций между подразделениями и уровнями управления;
4) неучастие в управлении фирмой, принятии решений по дальнейшему развитию деятельности организации в период резкого изменения направлений ее активности. Такое положение характерно для значительного количества крупных отечественных организаций, где не налажена система управления персоналом и рядовые сотрудники оторваны от процесса выработки решений.

рекомендации, регламентирующие поведение конфликтующих сторон и посредника:

- конфликтующие стороны должны рассматривать избранного ими посредника как олицетворяющего собой справедливый выбор;
2) посредник должен являться нейтральным лицом, не вовлеченным в конфликт;
3) конфликтующим сторонам следует согласиться с присутствием посредника и использованием его рекомендаций при вынесении окончательного решения;
4) посредник может быть более всего полезен, если он выслушивает соответствующие взгляды каждой из сторон в отдельности;
5) основная задача посредника - сбор информации и уяснение проблемы, но не принятие решения;
6) подчинение посредника одной или обеим конфликтующим сторонам в силу своего служебного положения. Необходимо иметь гарантии, что это обстоятельство в данный момент или в будущем не отразится на его действиях по разрешению конфликта;
7) посредник должен стремиться поддерживать каждую сторону в выражении его соответствующих взглядов и чувств, способствовать интеграции высказываемых сторонами точек зрения по обсуждаемой проблеме;
8) посредник должен помочь конфликтующим сторонам решить, в чем они могут уступить друг другу.

В интересах эффективного функционирования коллектива руководителю не следует вступать во всевозможные внутриколлективные конфликты, принимая точку зрения той или другой стороны.

Для этого весьма подходящей является роль посредника. Успешная реализация посреднической функции повысит его психологический авторитет, что немаловажно в повседневной управленческой деятельности.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

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

76. СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА. НАУЧНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА

Организация труда рассматривается в тесной взаимосвязи с организацией управления и как составная часть работы с персоналом.

Научная организация труда - организация труда, которая основывается на использовании достижений науки и передового опыта, а также на имеющихся или доступных к применению технических средств. Она позволяет наилучшим образом установить и постепенно совершенствовать взаимодействие управленцев между собой и рабочими, а также с используемыми средствами в процессе осуществления функций управления инженерно-технического обеспечения производством, тем самым создавая условия для повышения эффективности труда при сохранении их здоровья и работоспособности, улучшения результатов деятельности всего предприятия.

Исходя из принятого определения организации труда управленческого персонала предусматривается **научно обоснованное решение следующих взаимосвязанных вопросов:**

1) разделение и кооперация труда управленческого персонала как в масштабе всего производства, так и в пределах каждого из его звеньев;
2) подбор и расстановка кадров управленцев и обеспечение их квалифицированного уровня в соответствии с должностными обязанностями;
3) организация деятельности управленцев в составе производственного предприятия по управлению им и по его инженерно-техническому обеспечению;
4) организация и оснащение рабочих мест управленцев;
5) создание благоприятных условий труда управленческого персонала;

77. НАПРАВЛЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА РАБОТНИКА

Для развития потенциала рабочей силы используют следующие методы: профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе, система вознаграждения, оценка производственной деятельности, система вознаграждения, профессиональная подготовка, обучение, повышение квалификации, продвижение по службе, управление карьерой.

Использование персонала - комплекс мероприятий, направленных на обеспечение условий для наиболее эффективной реализации творческого и физического трудового потенциала работников.

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

Система использования персонала в организации должна быть такой, чтобы работники могли давать наибольшую отдачу на своем рабочем месте.

Основные принципы развития потенциала:

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 рабочих мест, производства в целом;
4) периодический переход работника с одного рабочего места на другое (в течение недели, месяца и т. д.), обеспечивающий разнообразие выполняемых работ и возможность гибкого маневрирования в процессе производства;
5) Обеспечение максимальной возможности выполнения на рабочем месте разнообразных операций,

78. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА

Управленческий труд - вид трудовой деятельности по выполнению функций управления в организации, назначением которого является обеспечение целенаправленной и скоординированной деятельности трудового коллектива по решению стоящих перед ним задач.

Объектом управленческого труда является сфера его приложения - организация, структурное подразделение.

Предмет управленческого труда - информация о состоянии объекта и о необходимых изменениях в его функционировании и развитии.

Продукт управленческого труда - управленческие решения и практические действия, необходимые для обеспечения функционирования объекта в требуемом режиме. Поскольку управленческое воздействие на все сферы деятельности осуществляется членами производственного коллектива, приоритетное значение имеет управление живым трудом, т. е. целесообразной деятельностью всех членов коллектива. Более полные результаты управленческих воздействий могут быть достигнуты только с учетом их распространения не только на живой, но и на овеществленный труд, так как производство соединяет этидве его стороны.

Содержание управленческого труда применительно к конкретному объекту определяется составом функций управления. К их числу можно отнести: определение целей и планирование, организацию исполнения, координацию и стимулирование деятельности исполнителей, учет и контроль исполнения. Каждая

V

V функция отражает определенную форму и способ управ-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

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

ленческого воздействия на управляемый объект, обусловливая соответствующие стиль и методы управления.

Существо труда руководителя заключается в обеспечении общего руководства процессом функционирования и развития системы управления.

Составляющие труда руководителя: производственная, социально-экономическая и организационно-управленческая. Специфика труда руководителя состоит в том, что производственные, экономические, технические и социальные задачи он решает преимущественно в организационном аспекте, воздействуя на работников, которые должны непосредственно решать эти задачи.

Руководитель как лидер коллектива рассматривается как носитель инновационной организационной культуры, как основной инициатор последовательных изменений в организации. Важнейшие черты современного руководителя: профессионализм, способность вести за собой коллектив, стремление создавать и поддерживать хороший психологический климат.

Научная организация труда персонала управления предполагает определенную степень регламентации труда по содержанию и времени.

Организация труда работников аппарата управления представляет собой сложный и многогранный процесс. **Важнейшей проблемой** для любого работника сегодня является рациональное использование рабочего времени. Поэтому начальным этапом научной организации управленческого труда является использование рабочего времени работников аппарата управления. Изучение использования рабочего времени позволяет выявить его потери, их причины, разработать новые формы и методы выполнения работ.

осуществления которых экономится время работы различные группы мышц и обеспечивало чередование нагрузок на различные части тела и органы чувств человека.

Для того чтобы наиболее полно и эффективно использовать трудовой потенциал коллектива организации в целом, необходимо выявить, какой трудовой потенциал имеет каждый работник, как он меняется на различных этапах жизни, как количественно и качественно его измерить и какие условия необходимы для полной реализации этого потенциала.

Основные характеристики трудового потенциала:

1) возраст;
2) здоровье (физическое и психическое состояние, вес, режим и качество питания, занятие физической культурой и спортом, употребление алкоголя, курение и т. д.);
3) личностные характеристики (тип темперамента, черты характера и т. д.);
4) подготовка (общеобразовательная, профессиональная, экономическая, способность к профессиональному росту, непрерывному образованию и т. д.);
5) отношение к труду (творчество, дисциплина, ответственность, инициативность и т. д.);
6) опыт, навыки к труду, стаж работы в данной профессии, специальности;
7) семейное положение (семейный, одинокий, наличие детей, материальное положение семьи, микроклимат в семье и т. д.).

Для обеспечения наиболее полного соответствия работника требованиям конкретного рабочего места, а также определения более широких вариантов профессиональной перспективы работника необходимо проведение профессиографического анализа путем сопоставления психофизиологических свойств, способностей человека и требований профессий,

6) оценка индивидуального и коллективного труда управленцев, в том числе на основе нормированного труда;
7) мотивация труда управленческого персонала.

Главной задачей является управление живым трудом, целесообразной деятельностью рабочих.

Формы разделения труда:

1) технологическое разделение. Способствует разграничению деятельности управленческого персонала по признаку занятости выполнением работ, однородных по содержанию;
2 функциональное разделение труда. Неразрывно связано с созданием структурных подразделений и служб, специализирующихся на выполнении различных функций управления;
3) профессионально-квалификационное разделение труда управленцев. Регламентируется квалифицированными требованиями к той или иной должности, на основании которых определяется круг обязанностей, указывается, что должен знать работник, и устанавливаются квалификационные требования (образование и стаж работы по специальности).

Главная задача разделения и кооперации труда - осуществление целесообразной специализации и на этой базе определение статуса каждого специалиста, его роли, а также роли и значимости отдельных групп работников в процессе управления, т. е. строгого разграничения сферы их компетенции, прав и ответственности, разграничения основных и вспомогательных функций работников.

Наиболее рационально кооперация труда строится на бригадной основе, создании творческих коллективов бригадным методом (коллективная материальная заинтересованность в достижении высоких показателей и качества труда, например «кружки качества» японских рабочих; использование труда отдельных специалистов или групп на основе договора (контракта)).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

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

79. ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Оценка деятельности подразделений управления персоналом - это систематический, четко организованный процесс, направленный на соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб, а также на соотнесение этих результатов с итогами деятельности организации в прошлом, с итогами деятельности других организаций.

Оценка деятельности кадровой службы организации базируется на определении того, насколько кадровая составляющая способствует достижению целей организации и выполнению соответствующих задач.

Результаты оценки служат итоговыми индикаторами, фокусирующими внимание на основных проблемах работы с персоналом, таких как качество выполненной работы, удовлетворенность работников, исполнительская дисциплина, текучесть кадров.

Оценка деятельности кадровых служб опирается на критерии эффективности, выражается в **объективных показателях развития производства:**

1) соотношении издержек, необходимых для обеспечения организации квалифицированной рабочей силой соответствующего количества и качества, и полученных результатов деятельности;
2) затратах на отдельные направления и программы деятельности кадровых служб в расчете на одного работника;
3) эффекте воздействия отдельных кадровых программ на результативность деятельности работников и организации в целом;
4) отношении бюджета подразделения управления персоналом к численности обслуживаемого персонала.

80. ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ . УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Методика оценки эффективности деятельности подразделений управления персоналом базируется на методах экономического анализа, экспертных оценках, бальном методе и теории классификации.

Положения оценки эффективности:

1) оценка осуществляется с помощью определенного перечня экономических, социальных и организационных показателей, отбираемых методами экспертных оценок и корреляционного анализа и характеризующих конечные результаты деятельности предприятия, трудовую и социальную деятельность персонала;
2) введение экономического стимулирования достижения конечных результатов с наименьшими затратами ресурсов и высоким качеством продукции, труда и управления;
3) соизмерение различных экономических и социальных показателей с учетом их важности осуществляется в комплексном показателе эффективности работы персонала с помощью весовых коэффициентов, определенных методом экспертных оценок и ранговой корреляции;
4) комплексный показатель эффективности рассчитывается в виде суммы баллов с приведением к процентной шкале измерения (100 баллам).

Комплексный показатель рассчитывается путем суммирования частных показателей эффективности, отражающих конечные результаты производства, использование ресурсов, социальную деятельность и результативность персонала.

В качестве таких **показателей** выделяются:

1) производительность труда (выработка на одного работника);
2) темпы роста производительности труда и заработной платы;

81. ОЦЕНКА ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ И АБСЕНТИЗМА

Текучесть кадров - явление, которое представляется непосредственной причиной указанного ущерба, а именно стихийное, неорганизованное движение рабочей силы.

Текучесть кадров - большая проблема, с которой сталкиваются современные предприятия. Следует различать ее **естественный уровень** в пределах 3-5 % от численности персонала и повышенный, вызывающий значительные экономические потери. Естественный уровень способствует обновлению производственных коллективов. Этот процесс происходит непрерывно и не требует каких-либо чрезвычайных мер со стороны кадровых служб и руководства. Часть работников уходит на пенсию, часть увольняется по различным причинам, на их место приходят новые сотрудники - в таком режиме живет каждое предприятие.

Другое дело, когда текучесть существенно превышает 3-5 %. В этом случае издержки становятся значительными и возрастают с увеличением оттока кадров. Как правило, отток связан с увольнением работников.

Высокий уровень текучести кадров почти всегда указывает на серьезные недостатки в управлении персоналом и управлении предприятием в целом, это своего рода индикатор неблагополучия, хотя в некоторых случаях уровень текучести высок из-за специфики производства (например, большой объем сезонных работ).

Поэтапное приведение уровня текучести к приемлемому значению можно представить, в частности, через возможность планирования предстоящих увольнений, увязки процессов увольнения с процессами найма, помощи увольняемым работникам (аутплейсмента).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

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

Этапы управления текучестью:

1) определение уровня текучести кадров. На этой стадии необходимо ответить на главный вопрос - является ли уровень текучести настолько высоким, что приводит к необоснованным экономическим потерям, недополучению прибыли предприятием;
2) определение экономических потерь, вызванных текучестью;
3) определение причин текучести кадров;
4) определение системы мероприятий, направленных на нормализацию процесса высвобождения рабочей силы;
5) определение эффекта от осуществления разработанных мер, совершенствование процедуры увольнения, преодоление излишнего уровня текучести.

Определение **уровня экономических потерь,** вызванных текучестью кадров, таких как:

1) потери рабочего времени;
2) потери, вызванные проведением процедуры увольнения;
3) потери, связанные с судебными издержками, вызванными незаконным увольнением, последующим восстановлением и оплатой времени вынужденного прогула. Эта статья потерь может быть весьма значительной, так как шансы на восстановление на прежнем рабочем месте весьма велики;
4) потери, вызванные проведением процедуры найма работников на вакантное рабочее место;
5) снижение производительности труда сотрудников, решившихся уволиться;
6) затраты на формирование стабильных трудовых коллективов с нормальным социально-психологическим климатом.

Оценив размер убытков, необходимо сопоставить их с затратами на устранение причин излишней текучести кадров.

Абсентизм - это ситуация, когда при установленной стандартной продолжительности рабочего времени работник стремится его уменьшить и уклониться от работы.

3) удельный вес заработной платы в себестоимости продукции;
4) общий фонд оплаты труда;
5) процент выполнения норм выработки;
6) потери рабочего времени (потеря целого дня и внутрисменные);
7) качество труда рабочих (процент брака);
8) механическая вооруженность труда;
9) фондовооруженность труда;
^трудоемкость продукции;
11) коэффициенты сложности работ и труда;
12) уровень производственного травматизма;
13) общая численность персонала.

Данные показатели всесторонне отражают эффективность трудовой деятельности персонала и могут служить основой для выбора критериев.

Эффективность работы определяется в значительной степени организацией работы персонала, мотивацией труда, социально-психологическим климатом в коллективе, т. е. в большей степени зависит от форм и методов работы с персоналом. В качестве **критериальных показателей эффективности** деятельности подразделений управления персонала предлагаются:

1) текучесть персонала;
2) уровень квалификации персонала;
3) уровень трудовой и исполнительской дисциплины;
4) профессионально-квалификационная структура;
5) соотношение рабочих и служащих;
6) использование фонда рабочего времени;
7) социальная структура персонала;
8) удельный вес нарушителей трудовой дисциплины;
9) удельный вес расхитителей собственности;
^равномерность загрузки персонала;
Ненадежность работы персонала;
12) затраты на одного работника;
13) затраты на управление;
^уровень накладных расходов;
^выполнение плана социального развития;
^социально-психологический климат в коллективе;
17) качество работы персонала.

Количественная оценка эффективности деятельности служб управления персоналом предполагает обязательное определение издержек, необходимых для реализации кадровой политики организации. При этом следует учитывать расходы как на содержание персонала, так и на его пополнение и обучение.

При оценке **эффективности отдельных кадровых программ** определяется воздействие данной программы на результативность деятельности работников и организации в целом (повышение производительности труда, улучшение качества продукции, экономию ресурсов и др.).

Стоимостная оценка различия в результативности представляет собой соотнесение (разность) оценок значения для фирмы результатов труда (могут быть учтены производительность труда, качество работы, экономия ресурсов) лучших и средних работников, исполняющих одинаковую работу.

Вторая группа показателей оценки деятельности служб управления персоналом, а именно укомплектованность кадрового состава, оценивается количественно - путем сопоставления фактической численности работников с требуемой (расчетной) величиной по трудоемкости операций или с плановой численностью и численностью, предусмотренной штатным расписанием; а также качественно - по соответствию профессионально-квалификационного уровня, профиля образования, практического опыта работников требованиям занимаемых рабочих мест (должностей).

Степень удовлетворенности работников оценивается на основе анализа мнений работников. Такие мнения выявляются с помощью обследования путем анкетирования или интервьюирования для выражения реакции на кадровую политику организации и отдельных ее направлений.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

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

82. ОЦЕНКА, БАЗИРУЮЩАЯСЯ НА ОБЗОРЕ МНЕНИЙ

Цель оценки, базирующейся на обзоре мнений состоит в установлении соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотивации, свойств) требованиям должности.

Условия реализации оценки, базирующейся на обзоре мнений:

1) заинтересованность и поддержка со стороны руководства;
2) наличие специалистов, реализующих данную систему;
3) легитимация документов, регламентирующих оценочную деятельность (положение, инструктивно-методические материалы, описание процедур, технологий и средств);
4) информирование (содержание), подготовка (тренинг) и мотивация (предмет заинтересованности персонала);
5) установление однозначной и прозрачной связи результатов оценки с системой оплаты и карьерного роста.

Задачиоценки.

1. Выбор места в организации и установление функциональной роли оцениваемого сотрудника.

2. Разработка возможных путей совершенствования деловых и личностных качеств сотрудника.

3. Определение степени соответствия заданным критериям оплаты труда и установление ее величины.

Инструменты оценки:

1) конкретизация целей оценки;
2) организационная подготовка оценки;
3) описание этапов оценки с указанием способов сбора информации;
4) формирование состава экспертов-рценщиков;
5) определение способов обработки информации;
6) упорядочение взаимосвязей исполнителей в процессе оценки.

83. ХАРАКТЕРИСТИКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ И СОЦИАЛЬНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Расчет ожидаемого экономического эффекта от внедрения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом включает следующие **данные:** исходные данные для расчета экономической эффективности; расчет единовременных затрат; расчет текущих затрат (носители информации и канцтовары, затраты на электроэнергию, амортизационные отчисления, текущий ремонт технических средств, основная и дополнительная заработная плата, отчисления на социальное страхование, почтово-телеграфные расходы, накладные расходы).

Эффективность совершенствования системы управления персоналом может быть оценена на основании таких **субъективных критериев,** как:

1) степень сотрудничества различных подразделений и служб со службой управления персоналом;
2) мнение линейных руководителей об эффективности службы управления персоналом;
3) готовность службы управления персоналом к сотрудничеству со всеми работниками при решении кадровых проблем;
4) доверительность взаимоотношений с работниками;
5) быстрота, качество и эффективность выполнения запросов, адресуемых службе управления персоналом, и услуг, оказываемых данной службой другим подразделениям;
6) оценка качества информации и советов, выдаваемых службой высшему руководству.

При расчете показателей экономической эффективности на уровне региона в состав результатов совершенствования системы управления персоналом включаются:

1) региональные производственные результаты; выручка of реализации продукции, произведенной персоналом;

84. РАСЧЕТ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Разработка и внедрение организационных проектов совершенствования системы управления персоналом требует определенных инвестиций, поэтому при расчете экономической эффективности данных проектов следует пользоваться Методическими рекомендациями по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования.

Данный документ предусматривает **виды эффективности проектов:**

1) коммерческую (финансовую) эффективность, учитывающую финансовые последствия реализации проекта для его непосредственных участников;
2) бюджетную эффективность, отражающую финансовые последствия осуществления проекта для федерального, регионального или местного бюджетов;
3) народно-хозяйственную экономическую эффективность, учитывающую затраты и результаты, связанные с реализацией проекта, выходящие за пределы прямых финансовых интересов участников инвестиционного проекта и допускающие стоимостное из-

МбрвНИб.

Коммерческая эффективность проекта определяется соотношением финансовых затрат и результатов, обеспечивающих требуемую норму доходности. Коммерческая эффективность может рассчитываться как для проекта в целом, так и для отдельных участников с учетом их вкладов по правилам.

Показатели бюджетной эффективности отражают влияние результатов осуществления проекта на доходы и расходы соответствующего бюджета. Основным показателем бюджетной эффективности, используемым для обоснования преследуемых в проекте мер

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

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

федеральной и региональной финансовой поддержки, является бюджетный эффект.

Бюджетный эффект осуществления проекта определяется как превышение доходов соответствующего бюджета над расходами в связи с осуществлением данного проекта.

Интегральный бюджетный эффект рассчитывается как сумма дисконтированных годовых бюджетных эффектов или как превышение интегральных доходов бюджета над интегральными бюджетными расходами.

Показатели народно-хозяйственной экономической эффективности отражают эффективность проекта с точки зрения интересов народного хозяйства в целом, а также для участвующих в осуществлении проекта регионов (субъекта федерации), отраслей, организаций.

При расчетах показателей экономической эффективности в состав **результатов проекта** включаются:

1) конечные производственные результаты (выручка от реализации на внутреннем и внешнем рынке всей производственной продукции, потребляемой российскими организациями-участниками). Сюда же относится и выручка от продажи имущества и интеллектуальной собственности, создаваемых в ходе осуществления проекта;
2) социальные и экологические результаты, рассчитанные исходя из совместного воздействия всех участников проекта на здоровье населения, социальную и экологическую обстановку в регионах;
3) прямые финансовые результаты;
4) кредиты и займы иностранных государств, банков и фирм, поступления от импортных пошлин и т. п.

Социальные, экологические, политические результаты, не поддающиеся стоимостной оценке, рассматриваются как дополнительные показатели и учитываются при принятии решения о реализации или государственной поддержке проектов.

2) социальные и экологические результаты, достигаемые в регионе (в организациях отрасли);
3) косвенные финансовые результаты, получаемые предприятиями и населением региона (организациями отрасли).

При расчетах показателей экономической эффективности на уровне организации учитываются:

1) производственные результаты;
2) выручка от реализации производственной продукции за вычетом израсходованной на собственные нужды;
3) социальные результаты в части, относящейся к работникам организации и членам их семей.

В состав затрат при этом включаются только единовременные и текущие затраты организации без повторного счета (в частности, не допускается одновременный учет единовременных затрат на создание основных средств и текущих затрат на их амортизацию)..

Сопутствующие капитальные вложения в производство, вызванные мероприятиями по совершенствованию управления персоналом, включают затраты на приобретение или изготовление основных и оборотных фондов.

Текущие затраты на совершенствование управления персоналом рассчитываются по каждой статье расходов, изменяющейся в результате осуществления мероприятий.

При оценке эффективности мероприятий по совершенствованию управления персоналом соизмерение разновременных показателей осуществляется путем приведения (дисконтирования) их к ценности в начальном периоде.

Для приведения разновременных затрат, результатов и эффектов используется норма дисконта, равная приемлемой для инвестора норме дохода на капитал.

Оценочная комиссия - специально создаваемый орган, полномочный проводить оценку персонала и принимать решение по результатам оценки; формирует экспертное заключение по результатам указанных видов оценок.

Для получения первичных оценок привлекаются эксперты, которые при выставлении оценок используют факторы и данные, неизвестные разработчику методики (отражающие специфику как организации и должности, так и деятельности оцениваемого сотрудника).

Естественно, роль этих экспертов не сводится к механическому заполнению позиций оценочного бланка. Поэтому для работы экспертов предлагается шкала интервальных оценок, выбор же конкретной оценки остается за ними. Для учета особенностей конкретной организации и актуальных задач оценки персонала приведенная система показателей, критериев и шкал может быть изменена специалистами по оценке.

Особое место в технологии отводится этапу сбора и обобщения оценок экспертов, определенных в соответствии с системой показателей, критериев и шкал оценки. От выбора экспертов-оценщиков зависит уровень достоверности и объективности оценки. Достоверность оценки персонала обеспечивается привлечением непосредственных руководителей оцениваемого сотрудника, а также других сотрудников, обладающих достоверной информацией о его профессионализме в силу совместной профессиональной деятельности. Это могут быть его подчиненные, а также коллеги. Данная технология оценки допускает также учет оценок, полученных сотрудниками в процессе повышения квалификации, публичных мероприятий и т. д.

Оценки, выставленные различными экспертами, количество которых должно быть более трех, обрабатываются с применением специальных методов обобщения экспертных оценок.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

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

85. РАСЧЕТ ЗАТРАТ, СВЯЗАННЫХ С СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Затраты на совершенствование системы управления персоналом подразделяются на единовременные и текущие. Зачастую эти затраты составляют значительные размеры, поэтому их необходимо учитывать при оценке экономической эффективности совершенствования системы управления персоналом. Единовременные затраты на совершенствование управления:

$$Ky = Ky_1 + Ky_2 + Ky_3 + Ky_4,$$

где Ky^ - предпроизводственные затраты;
Ky_2 - капитальные вложения в управление, связанные с внедрением мероприятий;
Ky_3 - сопутствующие капитальные вложения в производство, вызванные осуществлением мероприятий;
Ky_4 - сопутствующие капитальные вложения при использовании продукции, произведенной после осуществления мероприятий.

Предпроизводственные затраты *(Ky.)* состоят из затрат на научно-исследовательские работы, разработку и внедрение мероприятий по совершенствованию управления персоналом. Если работы организация выполняет силами своих работников, то затраты следует определять **по формуле**:

$$Ky_1 = \{\sum_{i=1}^{n} З_i M_i\} \times Kg \times Kc + Зр,$$

где $З_i$ - месячные оклад работника, занятого разработкой оргпроекта, руб.;
M_i - количество месяцев работы в году /-го работника, занятого оазработкой оргпроекта;
п - количество работников, занятых разработкой оргпроекта;
Kg - коэффициент, учитывающий дополнительную заработную плату;
кс - коэффициент, учитывающий отчисления на социальное страхование;

86. ПРИНЦИПЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ

Основные принципы государственной службы закреплены в Конституции Российской Федерации или вытекают из нее.

Закон «Об основах государственной службы в Российской Федерации» закрепляет **принципы:**

1) верховенства Конституции Российской Федерации и федеральных законов над иными нормативными правовыми актами, должностными инструкциями при исполнении государственными служащими должностных обязанностей и обеспечении их прав;
2) приоритета прав и свобод человека и гражданина, их непосредственного действия: обязанности государственных служащих признавать, соблюдать и защищать права и свободы человека и гражданина;
3) единства системы государственной власти, разграничение предметов ведения между Российской Федерацией и субъектами Российской Федерации;
4) разделения законодательной, исполнительной и судебной ветвей власти;
5) равного доступа к государственной службе в соответствии со своими способностями и профессиональной подготовкой без какой-либо дискриминации;
6) обязательности исполнения для государственных служащих решений, принятых вышестоящими государственными органами и их руководителями, в пределах их полномочий и в соответствии с законодательством.
7) единства основных требований, предъявляемых к государственной службе;
8) гласности в осуществлении государственной службы;
9) профессионализма и компетентности государственных служащих;

87. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОГО СЛУЖАЩЕГО

Государственный служащий имеет право на:

1) ознакомление с документами, определяющими его права и обязанности по занимаемой государственной должности государственной службы, критерии оценки качества работы и условия продвижения по службе;
2) получение в установленном порядке информации и материалов, необходимых для исполнения должностных обязанностей;
3) посещение в установленном порядке для исполнения должностных обязанностей предприятий, учреждений и организаций независимо от форм собственности;
4) принятие решений и участие в их подготовке в соответствии с должностными обязанностями;
5) участие по своей инициативе в конкурсе на замещение вакантной государственной должности государственной службы;
6) продвижение по службе, увеличение денежного содержания с учетом результатов и стажа его работы, уровня квалификации;
7) ознакомление со всеми материалами своего личного дела, отзывами о своей деятельности и другими документами до внесения их в личное дело, приобщение к личному делу своих объяснений;
8) переподготовку (переквалификацию) и повышение квалификации за счет средств соответствующего бюджета;
9) пенсионное обеспечение с учетом стажа государственной службы;
10) проведение по его требованию служебного расследования для опровержения сведений, порочащих его честь и достоинство;
11) объединение в профессиональные союзы (ассоциации) для защиты своих прав, социально-экономических и профессиональных интересов;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

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

^внесение предложений по совершенствованию государственной службы в любые инстанции.

Государственный служащий вправе обратиться в соответствующие государственные органы или в суд для разрешения споров, связанных с государственной службой, в том числе по вопросам проведения квалификационных экзаменов и аттестации, приема на государственную службу, перевода на другую государственную должность, дисциплинарной ответственности государственного служащего, увольнения с государственной службы.

Государственный служащий обязан:

1) обеспечивать соблюдение Конституции Российской Федерации, реализацию Федеральных законов и законов субъектов Российской Федерации;
2) добросовестно исполнять должностные обязанности;
3) обеспечивать соблюдение и защиту прав и законных интересов граждан;
4) исполнять приказы, распоряжения и указания вышестоящих в порядке подчиненности руководителей, за исключением незаконных;
5) своевременно рассматривать в пределах своих должностных обязанностей обращения граждан и общественных объединений, а также предприятий, учреждений и организаций и принимать по ним решения в порядке, установленном федеральными законами и законами субъектов Российской Федерации;
6) соблюдать установленные в государственном органе правила внутреннего трудового распорядка, должностные инструкции, порядок работы со служебной информацией;
7) поддерживать уровень квалификации, достаточный для исполнения своих должностных обязанностей;
8) хранить государственную тайну, а также не разглашать ставшие ему известными в связи с исполнением должностных обязанностей сведения, затрагивающие частную жизнь, честь и достоинство граждан.

^ответственности государственных служащих за подготавливаемые и принимаемые решения, неисполнение либо ненадлежащее исполнение должностных обязанностей. Она должна занимать особое место среди мер, направленных на совершенствование системы исполнительной власти. Опыт доказывает, что главная причина сбоев в этой системе заключается не столько в недостатках правового регулирования, сколько в безответственности, влекущей за собой нарушения норм действующего права. Неприятие защитных мер ведет к правовому нигилизму;

11) внепартийности государственной службы. В системе государственной службы не допускается создание организаций политических партий и движений. Государственные служащие при исполнении должностных обязанностей не связаны решениями общественных объединений и обязаны руководствоваться законодательством;
12) отделения религиозных объединений от государства. На служебную деятельность государственных служащих не могут влиять религиозные объединения, ибо они отделены от государства;

^социальной защищенности государственных служащих. Им гарантируются денежное содержание, оплачиваемые отпуска, пенсионное обеспечение и т. д.;

14) стабильности кадров государственной службы. Положение государственного служащего не должно зависеть от политической конъюнктуры, конкретной личности политического руководителя, необоснованных организационных импровизаций.

В числе принципов государственной службы не оказалось принципа законности. Однако органы государственной власти, должностные лица обязаны соблюдать Конституцию Российской Федерации и законы, а также подзаконные акты, изданные в пределах компетенции и в соответствии с законодательством.

Зр - другие расходы, связанные с разработкой и внедрением оргпроекта (расходы на командировки, служебные разъезды, канцелярские, типографические, почтово-телеграфные и телефонные расходы, расходы по использованию ЭВМ и оргтехники при разработке оргпроекта, расходы на повышение квалификации разработчиков оргпроекта и т. п.).

Предпроизводственные затраты можно считать отдельно для каждого этапа разработки оргпроекта: разработка ТЭО, разработка задания на оргпроектирование, разработка ООП, разработка ОРП, внедрение оргпроекта, так как трудоемкость работ на разных этапах значительно отличается. **Капитальные вложения в управление,** связанные с внедрением мероприятий *($Ку_2$)*, определяются **по формуле:**

$$Ку_г = К_{тсу} + К_{ГК1,1} + К_н + К_{срз} + К'_{пк} + К_{ос} - К_в,$$

где $К_{тс.г.}$ -затраты на приобретение вычислительной техники, периферийных устройств, средств связи, вспомогательного оборудования, организационной техники (определяются по прейскурантным ценам);
$К_{тин}$ - затраты на транспортировку, монтаж, наладку и пуск технических средств управления;
$К_{н.}$ - затраты на покупку производственно-хозяйственного инвентаря(определяется по прейскурантным ценам);
$К_{с,рз}$ - затраты на строительство и реконструкцию зданий, сооружений и помещений, связанных с мероприятиями по совершенствованию управления персоналом: $К_{срз}$ -*СПИ,* где С- стоимость 1 м^3 здания, помещения, руб.; *П*- площадь здания, помещения, м^2; *Н*- высота этажа здания, помещения, м;
$К_{пд.}$ - затраты на переподготовку и повышение квалификации работников управления для работы в условиях после внедрения мероприятий;
$К_{пс}$ - затраты на пополнение оборотных средств;
$АГ_г$ - сумма реализации высвобожденных в результате внедрения оргпроекта технических средств управления.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

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

88. ПРИЕМ НА ГОСУДАРСТВЕННУЮ СЛУЖБУ И ЕЕ ПРЕКРАЩЕНИЕ

Прием на государственную службу осуществляется путем использования таких механизмов; как профессиональный отбор и подбор, приема на государственные должности.

Государственная должность - должность в федеральных органах государственной власти, органах государственной власти субъектов Российской Федерации, а также в иных государственных органах, образуемых в соответствии с Конституцией Российской Федерации, с установленными кругом обязанностей по исполнению и обеспечению полномочий данного государственного органа, денежным содержанием и ответственностью за исполнение этих обязанностей.

Отбор персонала на государственную службу представляет собой систему мероприятий, способствующих формированию такого состава государственных служащих, количественные и качественные характеристики которого отвечали бы целям и задачам государственной службы.

Кадровая служба государственного.органа:

1) обеспечивает проведение конкурсов на замещение вакантных государственных должностей государственной службы, аттестаций, прохождение государственными служащими испытания при замещении государственных должностей государственной службы;
2) оформляет решения государственных органов, связанные с прохождением государственными служащими государственной службы, ведет личные дела государственных служащих, вносит необходимые записи в трудовые книжки государственных служащих;
3) консультирует государственных служащих по вопросам их правового положения, соблюдения ограничений, связанных с государственной службой; V возврат инвентаря и т. п.

89. ВЫСВОБОЖДЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

Высвобождение персонала - вид деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников.

Исходной позицией в управлении процессом высвобождения является признание серьезности и важности факта увольнения как с производственной, так и с социальной, и личностной точек зрения.

Планирование работы с увольняющимися сотрудниками базируется на несложной классификации увольнений. Критерием классификации в данном случае выступает степень добровольности ухода работника из организации. По этому критерию выделяют **три вида увольнений:**

1 увольнение по инициативе сотрудника («по собственному желанию»);
2) увольнение по инициативе работодателя («по инициативе администрации»);
3) выход на пенсию.

Методы и формы работы служб управления персоналом в ^зависимости от вида увольнения.

1. Уход работника по собственной инициативе. Необходимость поддержки работника со стороны администрации достаточно мала. Службой управления персоналом может быть проведено заключительное интервью. При его проведении сотруднику предлагается назвать истинные причины увольнения, а также оценить различные аспекты производственной деятельности. Сюда можно отнести такие общие моменты, как психологический климат, стиль руководства, перспективы роста, объективность деловой оценки и оплаты труда. Также возможно информирование работника о его правах и обязанностях при увольнении,

90. ЭТИКА ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

Профессиональная роль любого сотрудника организации неотъемлемо связана с выполнением им этических норм, правил поведения и взаимоотношений со своим внешним окружением (коллегами, подчиненными, клиентами и партнерами). Соблюдение этики деловых отношений является одним из главных критериев оценки профессионализма как отдельного сотрудника, так и организации в целом.

Под **этикой** понимается система универсальных и специфических нравственных требований и норм поведения, реализуемых в процессе общественной жизни. Соответственно этика деловых отношений выделяет одну из сфер общественной жизни.

Понятно, что культурные нормы служебных отношений базируются на общечеловеческих нормах и правилах поведения, но имеют некоторые отличительные особенности.

В процессе профессиональной деятельности следует учитывать закономерности, определяющие особенности межличностных взаимоотношений.

Одной из основных среди них является **закономерность неопределенности отклика** или, другими словами, зависимости восприятия людьми внешних воздействий от различий в их личностных особенностях, конкретной ситуации, в которой происходит воздействие, особенностях передачи воздействия.

Изучение механизма данной закономерности позволяет ответить на ряд вопросов, которые нередко возникают в процессе межличностных отношений: почему другой человек не сделал то, о чем вы его просили или на что указывали? Почему ваши слова, действия, указания обидели другого человека, причем неожиданно для вас? Почему другой человек сделал не то V и не так, как вы просили или указывали? и т. п.

https://право.информ2000.рф
Сайт-визитка - начните бизнес в Интернете
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

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

Внешние вознаграждения - это не только похвала руководителя, премия, продвижение по службе, но и поддержка нормальных отношений с тем кругом лиц, который является значимым для исполнителя какого-либо действия, либо установление отношений с этим кругом лиц в результате выполнения определенного действия, получение новой профессиональной роли, приобретение эксклюзивных прав и т. п.

Кроме вышеназванной закономерности межличностных отношений, к ним также следует отнести **закономерность неадекватности отображения человека человеком и неадекватности самооценки.** Ее смысл состоит в том, что ни один человек не может постичь другого человека, а также самого себя с такой степенью достоверности, которая была бы достаточной для принятия серьезных решений относительно этого человека и относительно самого себя.

Важное значение в межличностных отношениях имеет **закономерность искажения смысла информации.** Она действует объективно и тем сильнее, чем большее число людей использует какой-либо массив информации на входе и на выходе любого процесса.

Еще одна закономерность, о действии которой в межличностных отношениях очень часто забывают, - **закономерность психологической самозащиты.** По отношению к другим людям мы ставим на первое место, как правило, их внешнюю физическую безопасность, пренебрегая их психологической безопасностью. С другой стороны, сам человек придает очень большое значение собственной психологической безопасности и самозащите от посягательств на нее.

Главные цели заключительного интервью:

1)анализ узких мест в организации;
2) попытка повлиять на решение сотрудника об увольнении.

2. Увольнение по инициативе администрации чаще всего вследствие сокращения персонала или закрытия организации. Служба управления персоналом проводит **программу мероприятий,** как то:

1) юридические консультации по поводу возникающих претензий и компенсаций;
2) помощь, оказываемая будущим работодателям в процессе наведения справок асотруднике;
3) психологические консультации и психологическая поддержка при проведении организационных мероприятий, связанных с высвобождением работника;
4) формирование новой системы целевых устремлений, новых схем профессионального и служебного продвижения как условия успешной профессиональной переориентации консультируемого сотрудника.

В общем виде система мероприятий по высвобождения персонала включает в себя **три этапа:**

1)подготовку;
2) передачу сообщения об увольнении;
3)консультирование.

3. Выход на пенсию. Мероприятия при выходе на пенсию:

1) курсы подготовки к выходу на пенсию, которые помогают сотрудникам перейти в то положение, в котором они могут проработать проблемы, связанные с пенсионированием, а также могут познакомиться с характерными чертами нового жизненного этапа;
2) «скользящее пенсионирование» - система мероприятий по последовательному переходу от полноценной трудовой деятельности к окончательному уходу на пенсию, а также ряд мероприятий, обеспечивающих сопричастность пенсионера к трудовой жизни.
4) анализирует уровень профессиональной подготовки государственных служащих, организует переподготовку (переквалификацию) и повышение квалификации государственных служащих.

Принципы отбора:

1)принцип гарантии равенства прав и свобод человека и гражданина;
2) принцип равного права граждан РФ участвовать в управлении делами государства как непосредственно, так и через своих представителей;
3) принцип равного доступа к государственной службе РФ в соответствии со способностями и профессиональной подготовкой;
4) принцип профессионализма и компетентности государственных служащих;
5) принцип единства основных требований, предъявляемых к государственной службе;
6) принцип внепартийности государственной службы и отделения религиозных объединений от государства.

Прекращение государственной службы:

1) увольнение работника по собственной инициативе;
2) увольнение по инициативе администрации, которое происходит вследствие сокращения персонала при реорганизации структуры государственного органа или его ликвидации. При увольнении по сокращению штата государственному служащему должна быть предложена другая должность в том же государственном органе с учетом его профессии, квалификации и занимаемой ранее должности. При увольнении в связи с ликвидацией государственного органа государственному служащему должна быть предложена иная должность в другом государственном органе;
3) выход на пенсию:
   а) заранее предусматривается и планируется;
   б) связывается с весьма специфическими изменениями в личной сфере;
   в) обусловливается переменами в образе жизни человека.

Вернуться в каталог учебников
https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы