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

Международный консорциум «Электронный университет»

Московский государственный университет экономики, статистики и информатики

Евразийский открытый институт

Л.Н. Иванова-Швец,
А.А. Корсакова, С.Л. Тарасова

Управление персоналом

Учебно-методический комплекс

Вернуться в библиотеку учебников

Создание и продвижение сайтов

Рерайт дипломных и курсовых работ

Научитесь создавать эффективные сайты

Москва 2008

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

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.

к.э.н., доцент кафедры «Управление человеческими ресурсами»,
КОРСАКОВА Алла Александровна
зав. кафедрой Управление человеческими ресурсами
Тарасова Светлана Львовна
к.э.н., старший преподаватель кафедры «Стратегического управления и развития человеческих ресурсов»,

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ: Учебно-методический комплекс. – М.: Изд. центр ЕАОИ. 2008. – 200 с.

ISBN 5-374-00017-9

© Л.Н. Иванова-Швец, 2008
© А.А. Корсакова, 20087
© С.Л. Тарасова, 2008
© Евразийский открытый институт, 2008

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

Рецензия на учебное пособие «Управление персоналом» авторов Л.Н. Ивановой-Швец, А.А. Корсаковой, С.Л. Тарасовой

На сегодняшний момент времени функции менеджмента персонала в организациях расширяются, в том числе за счет перераспределения ряда задач, традиционно относимых к другим функциональным звеньям (например, управление системой заработной платы). В данном учебном пособии сконцентрированы основные теоретические и методологичесике положения в области управления персоналом.

В основу пособия легли материалы отечественных и зарубежных исследователей, а также публикации специалистов-практиков, раскрывающие основные тенденции развития методологии кадрового менеджмента.

В пособии отражены основные направления кадровой работы, такие как развитие системы управления персоналом в организациях, кадровое планирование, привлечение персонала, его оценка и развитие мотивации трудовой деятельности, а также оценка эффективности кадровой работы. Не остались без внимания такие интересные аспекты как управление корпоративной культурой, подходы к корпоративному обучению и управление знаниями.

Пособие ориентировано на студентов вузов экономических специальностей. Изложенный в пособии теоретический материала позволяет студентам самостоятельной ознакомиться с основными концепциями кадрового менеджмента и методологической его базой.

Управление персоналом: статьи и заметки для рефератов и контрольных, для повышения квалификации преподавателей

Подборка информации для наёмных работников

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

Содержание

Сведения о дисциплине 6

Раздел 1. Теория и методология управления персоналом. 7

Тема 1. Персонал организации: основные понятии и теории. 7
1.1. Теория управления о роли человека в организации 8
1.2. Управление персоналом в России: история 11
1.3. Сущность управления персоналом 13
1.4. Модели управления персоналом 15
1.5. Государственное регулирование социально-трудовых отношений 18
Вопросы для самопроверки 23
Практические задания 24

Тема 2. Методология управления персоналом 25
2.1. Философия управления персоналом 26
2.2. Концепция управления персоналом 27
2.3. Принципы и методы управления персоналом 29
Вопросы для самопроверки 32
Практические задания 32

Раздел 2. Система управления персоналом организации 35

Тема 3. Структура системы управления персоналом 35
3.1. Организационная структура системы управления персоналом 36
3.2.Функциональная структура системы управления персоналом 41
3.3. Штатная структура системы управления персоналом 42
3.4. Ролевая и социальная структуры системы управления персоналом 43
Вопросы для самопроверки 46
Практические задания 46

Тема 4. Обеспечение деятельности системы управления персоналом 49
4.1. Сущность, цели и функции системы управления персоналом организации 50
4.2. Роль службы управления персоналом организации 54
4.3. Комплексное обеспечение системы управления персоналом 59
Вопросы для самопроверки 64
Практические задания 64

Тема 5. Кадровая политика организации 65
5.1. Сущность и направления кадровой политики 65
5.2. Виды кадровой политики 68
5.3. Стратегия управления персоналом 71
Вопросы для самопроверки 77
Практические задания 77

Раздел 3. Технология управления персоналом 83

Тема 6. Кадровое планирование 83
6.1. Сущность и цели кадрового планирования 84
6.2. Этапы и виды кадрового планирования 86

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

6.3. Методы планирования персонала 90
6.4. Планирование производительности труда 90
Вопросы для самопроверки 96
Практические задания 96

Тема 7. Привлечение персонала 101
7.1. Маркетинг персонала 102
7.2. Набор персонала 108
7.3. Отбор персонала 112
7.4. Адаптация персонала 116
Вопросы для самопроверки 118
Практические задания 118

Тема 8. Деловая оценка персонала 123
8.1. Сущность и этапы оценки персонала 124
8.2. Методы оценки персонала 129
8.3. Значение центров оценки персонала в системе оценки результатов труда персонала. 133
8.4. Аттестация персонала 135
Вопросы для самопроверки 138
Практические задания 139

Тема 9. Оплата труда и мотивация трудовой деятельности 141
9.1 Понятие и процесс мотивации 142
9.2. Оплата труда 146
9.3. Нематериальные методы стимулирования 152
9.4. Основные теории мотивации 155
Вопросы для самопроверки 159
Практические задания 160

Тема 10. Развитие персонала 163
10.1. Понятие развития персонала 164
10.2. Сущность и цели обучения персонала 165
10.3 Виды и методы обучения персонала 168
10.4. Управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением 172
10.5. Планирование карьеры 177
Вопросы для самопроверки 181
Практические задания 181

Тема 11.Оценка эффективности системы управления персоналом. 183
11. 1. Подходы к оценке эффективности системы управления персоналом. 184
11.2. Оценка эффективности деятельности службы управления персоналом. .. 185
11.3 Аудит персонала. 188
Вопросы для самопроверки 193
Практические задания 193

Глоссарий 194
Темы курсовых и контрольных работ 198
Список рекомендуемой литература 200

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

Сведения об авторах

Иванова-Швец Людмила Николаевна – доцент кафедры управление человеческими ресурсами, к.э.н.

Корсакова Алла Александровна – зав. кафедрой управления человеческими ресурсами.

Тарасова Светлана Львовна – старший преподаватель кафедры стратегического управления и развития человеческих ресурсов, к.э.н.

Цели и задачи изучения дисциплины

Целью преподавания дисциплины «Управление персоналом» является формирование у студентов теоретических знаний в области управления персоналом современной организации, а также приобретение практических навыков применения различных методик управления персоналом на практике.

Задачи дисциплины «Управления персоналом» заключаются в том, что в результате изучения дисциплины студенты должны:

- **знать**:
- основные теории в области управления персоналом;
- принципы организации кадровых служб, их функции;
- технологии управления персоналом, включая оценку потребности в персонале, отбор, найм, увольнение, передвижение, аттестацию, развитие, мотивацию персонала;

- **уметь**:
- применять методики управления персоналом, позволяющие повысить эффективность работы организации;
- методики расчета различных показателей, включая численность персонала, эффективность мероприятий по развитию персонала, эффективность проектов по совершенствованию системы управления персоналом.

Для изучения данной дисциплины студент должен обладать **базовыми знаниями** в области менеджмента организации и современной экономики, а также **навыками** расчета экономических показателей.

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

РАЗДЕЛ 1.
Теория и методология управления персоналом

Тема 1.

Персонал организации: основные понятии и теории

Изучив тему, студент должен знать:

- виды теорий управления;
- основные постулаты теорий;
- основные подходы к управлению персоналом;
- функции труда;
- особенности управления социально-трудовыми отношениями;
- принципы социально-трудовых отношений;
- цели и уровни трудового законодательства.

Изучая тему, необходимо акцентировать внимание на следующих понятиях:

1. Классические теории управления.
2. Теории человеческих отношений.
3. Теории человеческих ресурсов.

Материалы для изучения темы:
учебники из списка литературы [5] стр. 14–19; [6], [7], [8] стр. 9–41; [10], [11] стр. 156–180; [17] стр. 17–38; [28] стр. 7–45; [27] стр. 53–76; [30] стр. 5–28.

Методические указания по изучению вопросов темы:
При изучении темы необходимо акцентировать внимание на эволюции управления персоналом в основных теориях менеджмента, роли человека в организации, историческом развитии и современном положении служб по управлению персоналом в компании, а также на подходах к управлению персоналом.

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


Краткое содержание

- История управления персоналом в России и на Западе.
- Теория управления о роли человека в организации.
- Сущность управления персоналом.
- Модели управления персоналом.
- Государственное регулирование социально-трудовых отношений.

1.1. Теория управления о роли человека в организации

Становление науки управления персоналом происходило в рамках возникновения и развития науки управления организацией. Только в начале XX века управление персоналом стало развиваться самостоятельно, как специализированная функция управления и как научное направление. Считается, что специализация этой отрасли началась в 1900 году.

Возникновение функции управления персоналом было обусловлено необходимостью организации некой производственной деятельности и управления ей в целях эффективного функционирования. Поэтому корни управления персоналом уходят глубоко в историю человечества. В период перехода от первобытно-общинного к родовому строю сложилась простейшая кооперация как исторически первая форма общественного труда, которая заключалась в совместной, коллективной работе.

В период античности наряду с рабским трудом преобладал труд свободных земледельцев, ремесленников и торговцев. Использование рабского труда имело свои переделы – оно представлялось выгодным только при выполнении простейших трудовых операций посредством прямого принуждения. Однако усложнение орудий труда, а также накопление и совершенствование знаний в таких областях, как агрономия и ремесленное дело, снижало отдачу рабского труда.

Во времена феодализма механизм производственных отношений также был основан на принуждении к труду и на социальном неравенстве. На развитие экономических отношений также накладывали отпечаток религиозные догмы. В этот период развитие и совершенствование средств производства было замедленно.

В период Нового времени (XVII–XIX вв.) происходила постепенная смена феодализма капитализмом. Данный период характерен ростом товарного производства, увеличением торгового обмена, образованием рынка наемной рабочей силы. Развивался новый способ производства, который использовался на мануфактурах и заключался в техническом разделении труда, а также в различной специализации работников в рамках одного предприятия. Такая организация труда привела к увеличению его интенсивности и росту производительности. Специализация труда также способствовала совершенствованию методов производства в отдельных отраслях, при этом возрастал необходимый уровень квалификации мастеров.

В результате промышленной революции XIX века мануфактуры были вытеснены фабриками, использующими более сложную машинную технику и нанимающими большое число работников. На фабриках изменилось содержание труда: квалифицированная деятельность ремесленников сменилась однообразным механическим обслуживанием машин. Рост масштабов производства и усиление недовольства условиями труда со стороны работников большинства экономических организаций того времени постепенно вынуждали руководителей этих организаций нанимать сотрудников, занимающихся исключительно отношениями с рабочими. В этот период обострение социальных конфликтов обусловило формирование профессиональных союзов рабочих с целью защиты их интересов. Для налаживания отношений между рабочими и руководством требовались не только отдельные сотрудники, но и целые подразделения.

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

Таким образом, на предприятиях появились первые структуры, функциями которых являлось управление персоналом. Первоначально к этим функциям относился наем на работу и учет рабочего времени. В 20-х годах подобные подразделения получили широкое распространение в США и странах Западной Европы.

В 20–30-е годы в промышленно развитых странах произошел существенный перелом в практике управления персоналом. Перемены были обусловлены ростом профсоюзных движений, вмешательством государства в отношения между работниками и работодателями, а также влиянием **теории «научной организации труда» («научного управления»)**. Данная теория была разработана американским ученым Фредериком Тейлором, а также развита впоследствии многими другими учеными, такими как А. Файоль, М. Вебер, Г. Форд, Г. Эмерсон и др. Данная теория совершила переворот в подходах к управлению организацией в целом и персоналом в частности. Согласно данной теории для всех предприятий существуют универсальные и оптимальные методы управления и организации труда, позволяющие существенно повысить его производительность. В основе этих методов лежит принцип разделения труда и глубокой специализации сотрудников. Разработку этих методов предлагалось осуществлять на основе систематического изучения существующих методов и их экспериментального развития с использованием новейших достижений науки (математики, физики, психологии). Теория «научного управления» и развивающие ее теории определили философия и принципы управления экономическими организациями с конца XIX века до 30-х годов XX века. Современные исследователи относят данные теории к классическим.

На рубеже 20-х и 30-х годов отделы кадров занимались отношениями между работодателями и наемными работниками, осуществляли расчет вознаграждений за добросовестный труд, организовывали совместные праздники, решали некоторые жилищно-бытовые вопросы работников, оформляли кадровую документацию, способствовали предотвращению создания формирования профсоюзов. В период становления кадровых служб появлялись новые профессии, такие как агент по найму, управляющий по заработной плате и пенсиям, интервьюер, специалист по обучению и т.п.

В 30–40-х годах в западных странах стала активно развиваться законотворческая деятельность в области управления персоналом. Принятые в эти годы нормативные акты призывали работодателей заключать коллективные договора с профсоюзами и пресекали дискриминацию членов профсоюзов.

С начала 30-х годов значительное социальное расслоение общества, а также усиление влияния социалистических и коммунистических партий и профсоюзов на фоне стремительного роста объемов производства явились причинами поиска работодателями новых подходов к управлению трудовой деятельностью. В этот период возникают **теории «человеческих отношений»**, утверждающие, что производительность труда зависит не только от методов организации производства, но и от характера взаимоотношений между работодателями и работниками, то есть от человеческого, а не механистического фактора. Авторами данных теорий являлись Э. Мэйо, К. Аргирис, Ф. Роэзлизбергер и др.

В 50–60-е годы происходит развитие новых отраслей, технологическая реконструкция производства, внедрение вычислительной техники. Это обусловило потребность производства в кадрах высокой квалификации, а также необходимость пересмотра подходов к организации труда. Необходимую научную базу этих процессов обеспечили **теории «человеческих ресурсов»**, развитие которых продолжается и на сегодняшний момент. Данные теории продолжают идеи теорий «человеческих отношений». Основоположником данного направления был Д. Макгрегор, опубликовавший в 1960 году книгу «Человеческая сторона предприятия», в которой подверг критике основные положения теории «научного управления». Также в данном направлении работали А. Маслоу,

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

Ф. Герцберг и др. Согласно теории «человеческих ресурсов» для большинства людей труд приносит удовлетворение, людям важно реализовывать свои способности к творчеству, самоконтролю, к ответственности, а также стремиться к более высокому уровню иерархии, чем они сейчас занимают.

В 60–70-е годы возрастает потребность в специализированном обучения руководителей экономических организаций, и возникают специализированные учебные центры и школы бизнеса. При этом учебные программы расширяются за счет включения дисциплин, связанных с управлением персоналом.

К началу 70-х годов в большинстве развитых стран вследствие усиления бюрократизации наблюдается падение удовлетворенности трудом, высокая текучесть кадров, абсентеизм, усиление отчужденности персонала. В течение 70-х годов многие руководители осознали важность внедрения эффективных подходов к управлению трудовыми ресурсами. Это дало начало становлению гуманистического подхода к управлению сотрудниками, означавшего повышение их статуса внутри организации. Постепенно отделы кадров превращались в отделы человеческих ресурсов, приобретая такие новые направления деятельности, как планирование и развитие карьеры, внутриорганизационная коммуникация, привлечение сотрудников к участию в управлении, планирование человеческих ресурсов и т.д. Причем планирование трудовых ресурсов приобретает системный характер и масштабы перспективных долгосрочных проектов.

В 80-е годы в силу неблагоприятной экономической конъюнктуры многие компании были вынуждены сокращать масштабы своей деятельности и увольнять работников, вследствие чего разработка и применение методик эффективного увольнения работников стала обязательной функцией отделов человеческих ресурсов. В этой связи к задачам отделов человеческих ресурсов добавились вопросы трудоустройства и переобучения высвобождаемого персонала. С целью снижения вероятности увольнений планирование персонала организации стало осуществляться по принципу «3/4», когда организация нанимает только 75% от требуемого количества сотрудников, чтобы обезопасить себя от риска сокращения спроса. Также 80-е годы характеризуются сокращением числа постоянно занятых работников и увеличением масштабов частичной занятости, а также тенденцией к периодической смене сотрудниками рабочих мест, к переходу в другие организации. Кроме того, выросла сфера аутсорсинга, то есть передачи некоторых функций организации внешним подрядчикам.

90-ые годы характерны усугублением тенденций, наблюдаемых в течение 80-х годов, а также дальнейшее развитие теорий «человеческих ресурсов» и внедрения их идей в практику управления персоналом. Основные изменения в подходах к управлению персоналом в 90-х годах были связаны с процессами глобализации, ускорением технологического прогресса, а также с ослаблением влияния профсоюзов. Перед кадровыми службами встали вопросы управления персоналом многонациональных корпораций. Продолжилось усиление тенденции к сокращению количества лет, проведенных сотрудником в одной организации, что означает коренное изменение отношений между работодателем и работником, которые стали носить характер партнерских. При этом интеллектуальный потенциал работников стал одним из видов конкурентных преимуществ организации, а вложение средств в профессиональное развитие работников является необходимым условием поддержания уровня конкурентоспособности.

В 90-е годы также продолжает увеличиваться доля временных сотрудников, что связанно со стремлением организаций снизить фиксированные издержки и перевести фонд оплаты труда в категорию переменных издержек, а также сократить обязательства организации с целью снижения рисков. Наблюдается бурное развитие системы поставки временной рабочей силы, состоящей из агентств по найму временных сотрудников и аут-

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

сорсинговых компаний. При этом внешнему подрядчику нередко передается и функция управления персоналом. Наиболее распространенными видами аутосорсинга являются предоставление низкооплачиваемых и непрестижных видов работ и услуг (например, уборка помещений), а также, наоборот, услуг, требующих высокого уровня специализации сотрудников, поддержание которого является затруднительным для организации (например, обслуживание компьютерного оборудования).

Стоит отметить, что перечисленные черты, свойственные управлению человеческими ресурсами в 90-ые годы характерны для первого десятилетия XXI века.

Таким образом, в течение XX в. теория и практика управления персоналом получили интенсивное развитие от простейших функций надзора за трудовой деятельностью до развития интеллектуального потенциала работников как одного из основных конкурентных преимуществ организации. За этот период возникали и развивались теоретические основы управления персоналом в виде трех классов теорий: классических теорий, теорий «человеческих отношений» и теорий «человеческих ресурсов». При этом класс теорий «человеческих отношений» возник как альтернатива классическим теориям, критикуя их основные положения. Теории «человеческих ресурсов» выросли из теорий «человеческих отношений», развивая и дополняя их основные принципы и положения.

1.2. История управления персоналом в России

Развитие управления персоналом в России как прикладного направления менеджмента в силу ряда исторических причин отличалось от аналогичных процессов, происходящих в западных странах. При этом основные идеи данного направления внедрялись в российскую практику с некоторым отставанием от западных стран.

Формирование и развитие рынка наемной рабочей силы в период Нового времени в России было замедлено и начало свой рост только с середины XVIII века, обусловленный отменой крепостного права. С этого времени вплоть до 1917 года развитие практики управления персоналам в экономических организациях происходило в рамках интенсивного развития капитализма. В начале XX века управление персоналом в России напоминало ситуацию, складывавшуюся в США и Европе полвека назад, и заключалось в том, что руководители предприятий решали проблемы, связанные с управлением работниками по мере из возникновения, на основе жизненного опыта, а также сложившихся традиций, в том числе религиозных. При этом нанимались сотрудники специально для решения вопросов, касавшихся быта, образования и здравоохранения работников. В соответствии с устоявшимися на тот момент в России традициями, отношения между работодателями и работниками носили партеналистский характер. Кроме того, широкое применение имели неденежные виды вознаграждения и льгот, например, администрации фабрик создавали столовые, школы и больницы для рабочих и их семей, предоставляли жилье, создавали сберегательные кассы и т.д. При этом размер заработной платы был значительно ниже, чем в западных странах.

В послереволюционной России функция управления персоналом экономических объектов носила достаточно формальный характер и выполнялась отделами кадров. В период нэпа был взят ориентир на научное управление производством и на основные постулаты теории Тейлора. В это время российские экономисты, специалисты по научной организации труда (А.К. Гастев, П.М. Керженцев, Н.А. Витке и др.), исследовали вопросы повышения производительности труда. Они полагали, что в этой области необходимо принимать во внимание некоторые принципы капиталистической экономики, в том числе, теории Тейлора. По их мнению, результативность хозяйственной деятельно-

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

сти должна увеличиваться не только за счет интенсификации трудовых усилий, механизации и рационализации производства, но и посредством «социализации трудового процесса», повышения культуры труда и творческой инициативы работников.

В период индустриализации наблюдалось форсирование производственных процессов на фоне централизованного директивного управления народным хозяйством и формирования плановой экономики. В таких условиях, прямо противоположных принципам рыночной экономики, предприятия и организации лишались хозяйственной самостоятельности, что накладывало характерный отпечаток на их кадровую политику. Кроме того, отсутствие конкурентной среды не способствовало самостоятельному развитию организаций, в том числе в области совершенствования методов управления персоналом. Таким образом, унификация и «уравнивание в правах» хозяйствующих субъектов стало причиной их экономической пассивности, что в последствии привело советскую экономику к застою и глубочайшему кризису.

В советское время функция управления персоналом сводилась к работе отделов кадров, заключающейся в документарном сопровождении найма, увольнения, перемещения, обучения и прочих процессов, связанных с учетом кадров. Оплата труда осуществлялась по единым нормам, была фиксированной и не имела связи с реальной производительностью работников. Следует отметить, что в этот период была сформирована мощная централизованная система управления персоналом, состоящая из отраслевых институтов повышения квалификации, в которых различные специалисты периодически были обязаны проходить обучение. В советское время также функционировала единая государственная система социальной защиты населения (медицинское обслуживание, образование, система льгот и т.д.), функции которой частично передавались на предприятия (решение жилищных вопросов, обеспечение отдыха работников и т.д.).

Период перехода России к рыночной экономике (1990-е годы) с точки зрения управления персоналом характеризовался распадом сложившейся в советское время системы подходов к работникам. Стремительное моральное устаревание инструментов государственной социальной политики в условиях высокой инфляции, с одной стороны, и неспособность вставших на рыночный путь организаций обеспечить своим сотрудникам необходимые социальные гарантии, обусловили необходимость пересмотра ряда методов управления персоналом, ориентируясь на опыт индустриально развитых стран. Прямым следствием сложившейся ситуации стало резкое возрастание уровня «утечки мозгов», начавшейся еще во второй половине 1980-х годов, на первоначальных этапах перестройки. Кроме того, острейшим вопросом являлась проблема высокого уровня увольнений, возрастание задолженностей предприятий перед сотрудниками, индексация заработных плат и т.д.

Со второй половины 1990-х годов наиболее прогрессивные отечественные предприятия начали строить кадровую работу в соответствии с теорией «развития человеческих ресурсов». Кроме того, на российском рынке появились региональные представительства и филиалы крупнейших лидеров мирового рынка, внедряя, таким образом, современную передовую практику менеджмента организации, в том числе управления персоналом. На данном этапе перед топ-менеджментом, а также перед кадровыми службами отечественных организаций стоят такие задачи, как совершенствование методов оценки, найма и увольнения персонала, формирование системы непрерывного развития персонала и управления знаниями организации, обеспечение и развитие системы выплат компенсаций и социальных пакетов, управление организационной культурой 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

1.3. Сущность управления персоналом

Для полного раскрытия содержания пособия необходимо вначале определить основные понятия и термины, которые будут использоваться.

Являются ли понятия «рабочая сила», «трудовые ресурсы», «кадры», «персонал», «человеческие ресурсы» одинаковыми по смыслу?

Обратимся к словарю Журавлева П.В. «Персонал»[1].

Рабочая сила – 1) особая разновидность товара, товар на рынке труда; 2) экономическая категория, выражающая способность к труду; совокупность физических и интеллектуальных способностей, знаний, умений и навыков, которыми располагает человек и которые используются им для производства жизненных благ; 3) численность населения, предлагающего свой труд на рынке рабочей силы.

Трудовые ресурсы – часть населения страны, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, необходимыми для работы в народном хозяйстве.

Кадры (от фр. *cadres*) – социально-экономическая категория, обозначающая постоянный (штатный) состав работников, т.е.трудоспособных граждан, состоящих в трудовых отношениях с государственными, кооперативными, частными и т.д. предприятиями, фирмами, организациями, учреждениями.

Персонал (от лат. *personalis* – личный) – категория работников, объединенных по признаку принадлежности к организации (аппарату, отделу, службе, лаборатории, кафедре и т.д.) или к профессии (управленческий, административный, инженерный, технический и т.д.).

Человеческие ресурсы (ЧР) – термин, характеризующий с качественной, содержательной стороны кадровый состав или весь персонал предприятия (фирмы, учреждения, организации), рабочую силу или трудовые ресурсы отрасли, территории региона, страны в целом.

Но наряду с традиционными признаками, которые присущи элементам определяемой совокупности – кадрам, персоналу, рабочей силе, трудовым ресурсам – термин «человеческие ресурсы» включает способность к творчеству и потенциальные возможности всестороннего развития работников, общую культуру и нравственную надежность, определенный эффект кооперации и самоорганизации (коллективные формы организации труда и принятия решений, «кружки качества», «дух команды» и т.д.), совершенствование трудовых взаимоотношений, мотивацию, предприимчивость и др. Если строгое содержание терминов «кадры», «персонал», «рабочая сила», «трудовые ресурсы» отражает функциональный, технократический подход к работнику и соответствует концепции «экономического человека», то термин «ЧР» является выражением личностного подхода и соответствует концепции «человека социального».

Термины «персонал» и «человеческие ресурсы» используются, зачастую сменяя друг друга, в академических и практических курсах. Очевидно, что в последнее десятилетие все еще не прекращаются дискуссии о том, существует ли разница и каковы отличия, способные противопоставить эти два термина.

В последние 50 лет термин «управление персоналом» использовался для описания функции управления, посвященной найму, развитию, обучению, ротации, обеспечению безопасности и увольнению персонала.

В современном подходе к определению делается акцент на вкладе персонала, удовлетворенного работой, в достижение корпоративных целей, таких, как лояльность потребителей, экономия издержек и рентабельность. Это обусловлено пересмотром кон-

[1] Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г. Персонал: Словарь понятий и определений. – М.: Экзамен, 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

цепции «управления персоналом» в последнем десятилетии XX века. На смену противоречивым отношениям между работодателями и наемными работниками, при которых в рабочей обстановке организации доминировала жесткая регламентация процедур взаимодействия с работниками, пришла атмосфера сотрудничества, которая имеет следующие особенности:

- сотрудничество в рамках небольших рабочих групп;
- ориентация на удовлетворение потребителей;
- значительное внимание уделяется целям бизнеса и вовлечению персонала для достижение этих целей;
- расслоение организационных иерархических структур и делегирование ответственности лидерам рабочих групп.

На основании этого можно выделить следующие отличия понятий «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами» (табл. 1):

Таблица 1

Основные отличительные особенности понятий «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами»[1]

Управление персоналом	Управление человеческими ресурсами
Реактивная, вспомогательная роль	Проактивная, инновационная роль
Акцент на выполнение процедур	Акцент на стратегию
Специальный департамент	Деятельность всего менеджмента
Сосредоточение на потребностях и правах персонала	Сосредоточение на требованиях к персоналу в свете целей бизнеса
Персонал рассматривается как издержки, которые необходимо контролировать	Персонал рассматривается как инвестиции, которые необходимо развивать
Конфликтные ситуации регулируются на уровне топ-менеджера	Конфликты регулируются лидерами рабочих групп
Согласование оплаты и условий труда происходит в ходе коллективных переговоров	Планирование человеческих ресурсов и условий занятости происходит на уровне руководства
Оплата труда определяется в зависимости от внутренних факторов организации	Устанавливается конкурентная оплата труда и условия занятости для того, чтобы опережать конкурентов
Вспомогательная функция для других департаментов	Вклад в добавочную стоимость бизнеса
Содействие переменам	Стимулирование перемен
Постановка коммерческих целей в свете последствий для персонала	Полная приверженность целям бизнеса
Негибкий подход к развитию персонала	Гибкий подход к развитию персонала

По смыслу понятие «ЧР» тесно связано и соотносится с такими понятиями, как «кадровый потенциал», «трудовой потенциал», «интеллектуальный потенциал», превосходя по объему каждое из них, взятое в отдельности.

Вместе с тем, анализ содержания вакансий в данной категории – руководитель/менеджер/консультант/специалист – свидетельствует, что принципиальной разницы между специалистами по «персоналу» и «человеческими ресурсами» не проводится.

[1] Джеральд Коул. Управление персоналом в современных организациях. – М.: Вершина, 2004. – С. 20–21.

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

1.4. Модели управления персоналом

В современных условиях в мировой управленческой практике применяются разнообразные персонал-технологии, модели кадрового менеджмента, нацеленные на более полную реализацию трудового и творческого потенциала для достижения общего экономического успеха и удовлетворения личных потребностей работников.

В целом современные модели управления персоналом можно разделить на технократические, экономические, современные (рис .1).[1]

Специалисты и исследователи развитых стран выделяют следующие модели управления персоналом:

- управление по целям;
- управление посредством мотивации;
- рамочное управление;
- управление на основе делегирования;
- партисипативное управление;
- предпринимательское управление.



Определение

Управление по целям – система управления с заданием результатов при децентрализованной организации руководства (корпоративные центры прибыли).

Задачи делегируются рабочим группам и определяется достижение конкретных результатов. Такая система имеет различные этапы задания результатов, этапы измерения результатов и этапы контроля результатов.

Управление по целям – это система не только управления, но и мышления и поведения членов организации. Целевое управление делает основной упор на мотивацию человеческих ресурсов, обеспечение сотрудничества между всеми членами трудового коллектива, развитие работников, постоянное обогащение труда.

Таким образом, управление по целям можно определить как процесс, направленный на достижение поставленных задач и результатов, в котором:

- с помощью процесса планирования определяются в разных интервалах времени устремления организации и ее членов;
- настойчивое осуществление планов подкрепляется сознательным ежедневным управлением делами, людьми и окружением;
- результаты оцениваются для принятия решений, ведущих к проведению последующих мероприятий.

Управление посредством мотивации опирается на изучение потребностей, интересов, настроений, личных целей сотрудников, а также на возможность интеграции мотивации с производственными требованиями и целями организации. Кадровая политика при такой модели ориентируется на развитие человеческих ресурсов, укрепление морально-психологического климата, на реализацию социальных программ.



Определение

Мотивационный менеджмент – это построение системы управления на основе приоритетов мотивации, на основе выбора эффективной мотивационной модели.

[1] Макарова И.К. Управление персоналом. Схемы и комментарии. – М.: Юриспреденция, 2002.

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

Как известно, в управленческой науке разработаны различные мотивационные модели, которые нашли широкое практическое применение в преуспевающих фирмах развитых стран. Среди них наиболее традиционными являются:

- рациональная мотивационная модель, в основе которой лежит использование материальных стимулов, то есть посредством награждения или взысканий по результатам работы;
- мотивационная модель самореализации, суть которой состоит в активизации внутренних мотивов человека, возможности самовыражения, проявления творческой инициативы в работе; признание заслуг, расширение самостоятельности и ответственности, перспективы карьеры и профессионального роста;
- мотивационная модель сопричастности (соучастия) через развитие сотрудничества, партнерства, участие в управлении, собственности, делегирование полномочий.

Модель рамочного управления исходит из того, что сотрудники могут самостоятельно принимать решения в пределах заранее установленных границ (рамок). Рамки могут задаваться важностью процесса, его непредсказуемостью, нормами, которые нельзя нарушать. Технология рамочного управления предполагает следующую последовательность действий: определение задания, получение его сотрудником, создание надлежащей информационной системы, определение границ самостоятельности и способов вмешательства руководителя.

Рамочное управление создает условия для развития инициативы, ответственности и самостоятельности работников, повышает уровень организованности и коммуникаций в организации, способствует росту удовлетворенности трудом и развивает корпоративный стиль руководства.

Более совершенной системой управления человеческими ресурсами является управление посредством делегирования, при котором сотрудникам передаются компетенция и ответственность, право самостоятельно принимать решения и осуществлять их.

Управление на основе делегирования

Делегирование полномочий давно используется в менеджменте, подразумевая передачу подчиненному функций, закрепленных непосредственно за его руководителем, то есть это перевод задач на более низкий уровень. Управление, основанное на делегировании полномочий и ответственности, принципиально отличается от вышеизложенного. Такая модель управления часто называется Бад-Гарцбургской моделью (основоположник – профессор Р. Хен, работавший в немецком городе Бад-Гарцбург), суть которой состоит в объединении трех действий:

1. Ясная постановка задачи.
2. Четкое определение рамок принятия решений.
3. Четкое разграничение ответственности за действия и результат.

По своему замыслу эта модель направлена на изменение поведение сотрудников через «руководство в единстве с сотрудниками». Разработка этой модели была продиктована убеждением в том, что традиционный авторитарный стиль управления больше не соответствует демократическому общественному устройству, в частности требованиям и способностям современного высококвалифицированного и самостоятельно думающего работника. Гарцбургская модель была призвана активизировать нереализованный потенциал сотрудников и сформировать из простых исполнителей мыслящих и действующих предпринимателей. Гарцбургская модель базируется на следующих принципах:

- производственные решения должны приниматься на тех уровнях, на которых возникает необходимость в них и где они реализуются;
- производственные решения должны приниматься не отдельными высшими или средними в должностной иерархии руководителями, многими сотрудниками;

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

- вместо отдельных поручений каждому сотруднику следует предоставлять четко очерченное поле деятельности, в рамках которого он может самостоятельно принимать решения;
- ответственность должна концентрироваться не только у высшего руководства, но и делегироваться в подразделения, работникам, которые занимаются данными проблемами;
- распределение задач должно следовать не сверху вниз, а снизу вверх по принципу передачи на высший уровень только тех решений, которые не могут компетентно приниматься на нижнем уровне;
- принципы взаимоотношений руководителей и сотрудников должны быть четко определены и оформлены в специальном документе по руководству предприятием. Следование этим принципам обязательно для всех.

Главным достоинством гарцбургской модели управления человеческими ресурсами является развитие у сотрудников инициативы, самостоятельности и трудовой мотивации, что в целом повышает эффективность функционирования организации и ее конкурентные преимущества.

Партисипативное управление базируется на предпосылке: если работник принимает участие в делах фирмы, вовлечен в управление и получает от этого удовлетворение, то он работает более заинтересованно и производительно. Партисипативное управление может быть реализовано на базе следующих предпосылок:

- работники получают право самостоятельно принимать решения по поводу планирования своей трудовой деятельности, ритму работы, технологии решения задач и т.д.;
- руководство привлекает работников к подготовке и принятию решений по использованию ресурсов, форме оплаты труда, графику работы и т.п.;
- работникам предоставляется право контроля качества продукции и установления ответственности за конечный результат;
- работники принимают участие в инновационной, предпринимательской деятельности с различными формами вознаграждения.

С точки зрения методологии управления человеческими ресурсами работники из объекта управления превращаются в субъект управления, который самостоятельно решает проблемы развития организации. На основе самоуправления работник может реализовать свои потребности в самовыражении, признании и соучастии, а предприятие достигает высокой производительности труда и качества продукции.

В основе **предпринимательского управления** лежит концепция интрапренерства, получившая название от двух слов: «антрепренерство» – предпринимательство и «интре» – внутренний. Суть данной концепции заключается в развитии предпринимательской активности внутри организации, которую можно представить как сообщество предпринимателей, новаторов и творцов.

Главное, что отличает предпринимательскую организацию, – это формирование предпринимательской философии, пронизывающей всю систему управления, в том числе и систему управления человеческими ресурсами. Дух творчества, постоянный поиск новых возможностей, коллективное самообучение, партнерство и доверие побуждает работников к самореализации, новаторству и сотрудничеству в рамках собственной организации. Особенностью интрапренерства является ориентация на демократичный, а не на принудительный механизм управления, на интеграцию предпринимательских инициатив с планами корпоративных стратегий.

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

В современной науке и практике менеджмента, как свидетельствует выше проведенный анализ, происходит постоянный процесс совершенствования, обновления и поиска новых подходов, концепций, идей в области управления человеческими ресурсами как ключевым и стратегическим ресурсом деловых организаций. На выбор той или иной управленческой модели влияют тип бизнеса, корпоративная стратегия и культура, организационная среда. Модель, успешно функционирующая в одной организации, может оказаться совсем не эффективной для другой, так как не удалось ее интегрировать в организационную систему управления.



Рис. 1. Современные модели управления

1.5. Государственное регулирование социально-трудовых отношений

Труд представляет собой одно из базовых условий жизни человека и общества. Трудовая деятельность положена в основу любых общественных отношений и существенно влияет на отношения и взаимодействия людей. Труд является объектом изучения различных наук, среди которых, в первую очередь, следует выделить социологию и экономику. Социологи изучают особенности поведения и отношений между людьми, возникающими в связи с трудовым процессом. Данный раздел социологии называется социология труда. При этом экономисты рассматривают труд с точки зрения отдачи вложенных в него средств, а также с точки зрения эффективного управления ресурсами субъектов экономики, а именно, трудовыми ресурсами. Управление трудовыми ресурсами является предметом исследования для такой дисциплины, как менеджмент. Кроме социологии и экономики, труд является объектом изучения таких наук как, психология, юриспруденция, история, а также ряда естественных наук (инженерная психология, медицина, эргономика 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

С точки зрения влияния труда на жизнь общества в целом и отдельных индивидуумов социологи выделяют следующие функции труда.

Социально-экономическая (репродуктивная) функция заключается в воздействии субъектов труда (работников) на объекты и элементы природной среды (ресурсы) с целью их преобразования в предметы удовлетворения потребностей членов общества, то есть в материальные блага и услуги.

Продуктивная (креативная, творческая) функция заключается в удовлетворении потребности людей в творчестве и самовыражении. Благодаря этой функции труда создаются новые предметы и технологии.

Социально-структурирующая (интегративная) функция труда заключается в дифференциации и интегрировании усилий людей, участвующих в трудовом процессе. С одной стороны, закрепление за разными категориями участников трудового процесса различных функций ведет к дифференцированию и созданию специализированных видов труда. С другой стороны, обмен результатами трудовой деятельности ведет к установлению определенных связей между разными категориями участников трудового процесса. Таким образом, данная функция труда способствует созданию социально-экономческих связей между различными группами людей.

Социально-контролирующая функция труда обусловлена тем, что труд организовывает сложную систему социальных отношений, регулируемую посредством ценностей, норм поведения, стандартов, санкций и др., представляющих собой систему социального контроля трудовых отношений. К ней относятся трудовое законодательство, экономические и технические нормативы, уставы организаций, должностные инструкции, неформальные нормы, определенная организационная культура.

Социализирующая функция труда связана с тем, что трудовая деятельность расширяет и обогащает состав социальных ролей, образцов поведения, норм и ценностей работников, что позволяет людям чувствовать себя полноправными участниками общественной жизни. Данная функция дает людям возможность приобрести определенный статус, ощутить социальную принадлежность и идентичность.

Социально-развивающая функция труда проявляется в воздействии содержания труда на работников, коллективы и общество в целом. Этот связано с тем, что по мере развития и совершенствования средств труда происходит усложнение и обновление содержания труда. Данный процесс обусловлен творческой природой человека. Таким образом, происходит повышение требований к уровню знаний и квалификации сотрудников практически во всех отраслях современной экономики. Функция обучения работников является одной из приоритетных функций управления персоналом современной организации.

Социально-стратификационная функция труда является производной от социально-структурирующей и связана с тем, что результаты различных видов труда поразному вознаграждаются и оцениваются обществом. Соответственно одни виды трудовой деятельности признаются более, а другие – менее важными и престижными. Таким образом, трудовая деятельность способствует формированию и поддержанию доминирующей системы ценностей в обществе и выполняет функцию ранжирования участников трудовой деятельности по рангам – ступеням стратификационной пирамиды и лестницы престижа.

Исходя из всего вышесказанного, можно сделать вывод о том, что трудовая деятельность обусловливает ряд взаимосвязанных социальных и экономических явлений и процессов в современном обществе. Изучение социально-трудовых отношений позволяет выявить наиболее эффективные пути управления трудовыми ресурсами организации. Рассмотрим социально-трудовые отношения более подробно.

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

Социально-трудовыми отношениями называют взаимосвязи и взаимоотношения, существующие между индивидуумами и их группами в процессах, обусловленных трудовой деятельностью. Социально-трудовые отношения возникают и развиваются с целью регулирования качества трудовой жизни.


Определение

В соответствии с Трудовым кодексом РФ, **трудовыми отношениями** являются отношения, основанные на соглашении между работником и работодателем о личном выполнении работником за плату трудовой функции (работы по определенной специальности, квалификации или должности, подчинении работника правилам внутреннего трудового распорядка при обеспечении работодателем условий труда, предусмотренных трудовым законодательством, трудовым договором и т.д.)

При этом понятие социально-трудовых отношений намного шире, понятия трудовых отношений и отражает не только юридический, но и социально-экономический и психологический аспекты трудового процесса.

Социально-трудовые отношения можно рассматривать как **систему**, элементы которой соответствуют социальным, институциональным и законодательным аспектам рыночной экономики. Рассмотрим следующие элементы системы социально-трудовых отношений:

- субъекты социально-трудовых отношений;
- уровни социально-трудовых отношений;
- предметы социально-трудовых отношений;
- принципы социально-трудовых отношений;
- типы социально-трудовых отношений.

К **субъектам** социально-трудовых отношений относятся: наемный работник, работодатель, государство.


Определение

Наемный работник – это физическое лицо, заключившее трудовой договор (контракт) с работодателем на выполнение определенной работы в соответствии со своей квалификацией и своими способностями. Защитой интересов наемных работников занимаются, в первую очередь, профессиональные союзы.

Работодатель – это физическое или юридическое лицо (организация), нанимающее для работы одно или более лиц. При этом работодателем может быть как собственник средств производства, так и его представитель (например, руководитель организации, не являющийся ее владельцем).

Государство в системе социально-трудовых отношений выполняет законодательную функцию, а также выступает в качестве координатора и организатора данных отношений, а также посредника и арбитра при трудовых спорах. С другой стороны, государство также является работодателем.

Уровни социально-трудовых отношений подразделяются на:

- индивидуальный и коллективный;
- государственный уровень, уровень организации, рабочего места и др.

Предметами социально-трудовых отношений являются различные аспекты трудовой жизни человека и организации. К ним относятся:

- организация и эффективность труда;
- наем-увольнение;
- оценка, условия и оплата труда, вопросы пенсионного обеспечения;
- кадровая политика организации 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

Существуют следующие **принципы** социально-трудовых отношений:

- законодательное обеспечение равенства прав и возможностей субъектов трудовых отношений;
- принцип солидарности;
- принцип равноправного партнерства;
- принцип «господство-подчинение».

Данные принципы играют основополагающую роль в формировании **типов** социально-трудовых отношений. Ниже перечислены эти типы и приведены их основные характеристики.



Определение

Патернализм подразумевает жесткую регламентацию поведения субъектов трудовых отношений со стороны государства или руководства организации.

Социальное партнерство означает защиту интересов субъектов трудовых отношений.

Конкуренция представляет собой соперничество субъектов трудовых отношений за возможность и лучшие условия реализации своих интересов в трудовой сфере.

Солидарность – это взаимная ответственность субъектов трудовых отношений, основанная на общности интересов в социально-трудовой сфере.

Дискриминация означает произвольное и незаконное ограничение прав субъектов трудовых отношений, в результате которого нарушаются принципы равенства возможностей на рынках труда.

Конфликт – это крайняя степень выражения противоречий и целей субъектов трудовых отношений, проявляющаяся в виде трудовых споров, забастовок и др.

Для эффективного функционирования системы социально-трудовых отношений необходимо ее регулирование как на уровне государства, так и на уровне самой организации.

Государственное регулирование социально-трудовых отношений

Функции регулирования социально-трудовых отношений на государственном уровне в Российской Федерации выполняет совокупность органов законодательной, исполнительной и судебной власти. Данная совокупность формирует систему государственного регулирования социально-трудовых отношений. Задачами такой системы является:

- законотворческая деятельность в трудовой и смежных сферах;
- контроль исполнения законов;
- выработка и реализация политики и рекомендаций в области социально-трудовых отношений в стране (включая вопросы оплаты и мотивации труда, регулирования занятости и миграции населения, уровня жизни, условий труда, конфликтных ситуаций и т.д.)

Следует отметить, что в условиях рыночной экономики государственное регулирование трудовых отношений имеет ограниченный характер и нацелено на обеспечение граждан социальными гарантиями. Это выражается, прежде всего, в установлении при помощи нормативно-правовых актов границ, в рамках которых должны действовать субъекты социально-трудовых отношений.

К таким нормативно-правовым актам относятся трудовое законодательство, пенсионное законодательство, нормативные акты о защите социальных и трудовых прав отдельных категорий граждан 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

Целями трудового законодательства являются:

- установление государственных гарантий трудовых прав и свобод граждан;
- создание благоприятных условий труда;
- защита прав и интересов работников и работодателей.

Законотворчество в области регулирования социально-трудовых отношений осуществляется на федеральном и региональном уровнях.

Государством также разрабатывается и реализуется ряд краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных программ с целью решения отдельных вопросов, лежащих в социально-экономической плоскости. Такие программы также подразделяются на федеральные, призванные решать проблемы общенационального масштаба, региональные, связанные со спецификой отдельных территорий и отраслевые, нацеленные на решение проблем отдельных отраслей.

В индустриально развитых странах процессы законотворчества получили активное развитие в 30–40-х годах XX века. Принятые в то время законы в основном касались деятельности профсоюзов. В 50–60-х годах законодательство значительно усложнило государственное регулирование трудовых отношений. Новые законы были направлены против всех видов дискриминации на рабочем месте, усиливали социальные гарантии работникам, устанавливали детальные стандарты охраны труда и окружающей среды. На данный момент трудовое законодательство представляет собой сложную разветвленную отрасль права в большинстве стран мира.

Существуют две основные модели государственного регулирования социально-трудовых отношений: англо-саксонская и европейская (рейнская). Англо-саксонская модель практикуется в США, Великобритании, Тайване и некоторых других странах. Основные особенности данной модели заключаются в том, что государство рассматривает работодателей и работников как равных игроков рынка и выполняет функции поддержания необходимых для рынка элементов, таких как конкуренция, ограничение монополий, создание нормативно-правовой базы и т.д. Европейская модель основывается на предположении, что работники находятся в зависимом положении от работодателей и нуждаются в поддержке и защите со стороны государства в виде поддерживаемой на достаточно высоком уровне минимальной оплаты труда, социального и медицинского страхования, наличии государственных органов, защищающих интересы работников.

В Российской Федерации в механизме государственного регулирования трудовых отношений задействованы три ветви власти: законодательная, исполнительная и судебная.

Законодательная власть обеспечивает нормативно-правовую базу регулирования трудовых отношений. На федеральном уровне законодательная власть в России представлена Федеральным собранием, состоящим из двух палат: Совета Федерации (верхняя палата) и Государственной Думы (нижняя палата). Разработкой и принятием законов занимается нижняя палата, при этом верхняя палата обладает правом одобрения или отклонения принятых Думой законодательных актов. Каждая палата состоит из комитетов, отвечающих за подготовку, экспертизу и обоснование принимаемых нормативных актов по различным сферам современной экономической и общественной жизни. Так, например, с целью нормотворчества в области регулирования социально-трудовых отношений в Совете Федерации действует комитет по социальной политике, а в Государственной Думе – комитет по труду и социальной политике.

Исполнительная власть призвана осуществлять обеспечение исполнения законов. На федеральном уровне органом исполнительной власти является Правительство РФ, формируемое Президентом РФ. Деятельность Правительства охватывает все сферы жизни современного российского общества и регулируется соответствующими федеральными и отраслевыми министерствами. До административной реформы 2004 года вопросами

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

регулирования социально-трудовых отношений занималось Министерство труда и социальных отношений РФ (Минтруд).

В результате административной реформы количество министерств сократилось с 23 до 15, а также уменьшилось количество членов Правительства, министров. Произошло укрупнение одних министерств за счет объединения функций нескольких прежних министерств, а также других органов исполнительной государственной власти. Нынешние министерства состоят из федеральных служб, агентств и ведомств. Функции бывшего Минтруда были переданы Министерству здравоохранения и социального развития, состоящему из пяти подведомственных федеральных служб и агентств:

- Федеральная служба по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека;
- Федеральная служба по надзору в сфере здравоохранения и социального развития;
- Федеральная служба по труду и занятости;
- Федеральное агентство по здравоохранению и социальному развитию;
- Федеральное агентство по физической культуре, спорту и туризму.

Основными задачами данных органов исполнительной власти в области регулирования социально трудовых отношения являются:

- выработка политики в социально-трудовой сфере;
- разработка основных направлений деятельности Правительства в области социально-трудовых отношений;
- подготовка рекомендаций по регулированию оплаты и условий труда;
- разработка и реализация государственной политики в области занятости населения и регулирования рынка труда;
- ведение научно, исследовательской, методической и практической деятельности в области управления трудовой деятельностью.

Судебная власть осуществляет регулирование в области социально-трудовых отношений на уровне осуществления правосудия, заключающихся в наказании нарушителей, разрешении проблем и конфликтов, связанных с применением трудового законодательства. Судебная власть представлена системой судов различного уровня, а также Министерством юстиции. Министерство юстиции участвует в формировании и реализации государственной политики, в том числе в области социально-трудовых отношений.



Вопросы для самопроверки:

1. В чем заключается теория «человеческих отношений»?
2. В чем заключается теория «человеческих ресурсов»?
3. Чем отличаются друг от друга понятия «трудовые ресурсы», «кадры», «персонал», «человеческие ресурсы»?
4. Какие модели управления персоналом Вы знаете? В чем заключается каждая модель?
5. Перечислите функции труда с точки зрения его влияния на жизнь общества в целом. Раскройте суть каждой функции.
6. Дайте определение социально-трудовых отношений в соответствии с Трудовым кодексом РФ.
7. Перечислите основные элементы социально-трудовых отношений. Охарактеризуйте их.
8. Назовите основные задачи системы государственного регулирования социально-трудовых отношений.

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



Практические задания

1. Какие факторы повлияли на эволюцию кадрового менеджмента?
2. На примере известной вам организации, используя таблицу 1 (из учебного пособия), определите, какие подходы используются в организации? Сделайте выводы.
3. Модель эффективного управления персоналом, показывающая соотношение между человеком, занимаемой должностью и полученным результатом, представлена на рис. 1.[1] Оцените действие модели управления персоналом на примере известной вам организации.

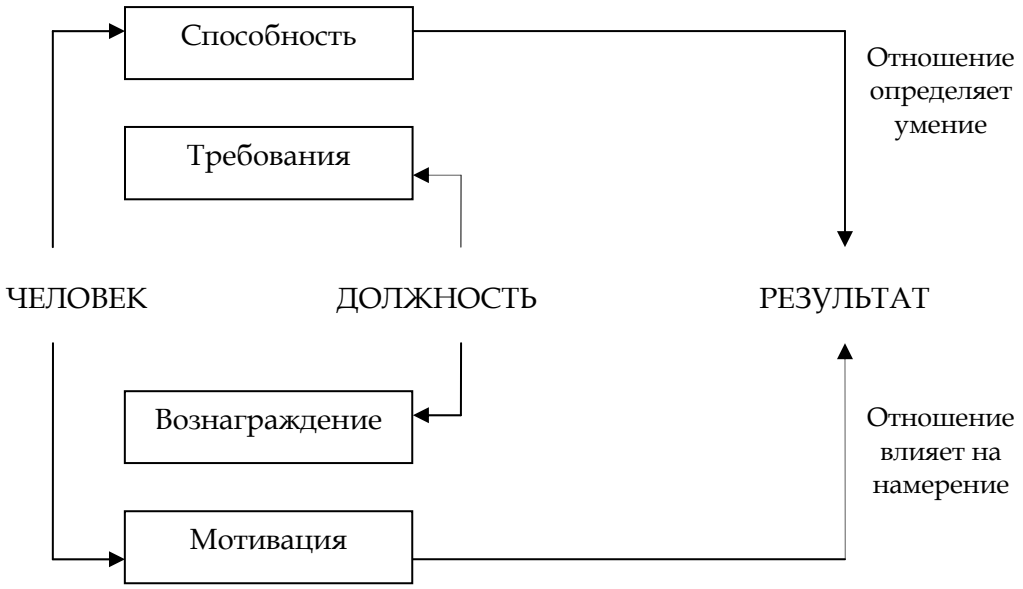

Рис. 1. **Модель управления персоналом**

4. Дополните перечень острых проблем современного управления персоналом в России теми аспектами, которые по Вашему тормозят развитие современного подхода к управлению персоналом. Проанализируйте указанные проблемы.

В современных подходах управления персоналом в России выявляются проблемы:

- кризис мотивации;
- негативная трансформация представления руководителей о современной трудовой деятельности и возникновение «имитационной деятельности»;
- необходимость развития у современных работников, и, прежде всего, у руководителей, новых групп способностей;
- применение манипулирования и других жестких методов психологического воздействия на работника в противовес психологическому управлению;
- склонность фирм к корпоративному возрастанию.

[1] Молодчик А.В., Молодчик М.А. Стратегия, структура, персонал, знание. – М.: И Д ГУ ВШЭ., 2005, С.179.

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

Тема 2.

Методология управления персоналом

Изучив тему, студент должен знать:

1. что такое философия управления персоналом;
2. что такое концепция управления персоналом и чем она отличается от философии управления персоналом;
3. три основных подхода к управлению персоналом, а также их характеристики и отличия;
4. основные принципы управления персоналом, а также классификацию методов управления персоналом;
5. различные типы философии управления персоналом (для Японии, США и России);
6. административные, экономические и социально-психологические методы управления персоналом.

Изучая тему, необходимо акцентировать внимание на следующих понятиях:

1. Философия и концепция управления персоналом.
2. Экономический, органический и гуманистический подход.
3. Методы управления персоналом.

Материалы для изучения темы:
учебники из списка литературы [8] стр. 503–549; [11] стр. 464–556; [21] стр. 174–180; [28] стр. 107–145; [27] стр. 85–116; [30] стр. 28–33.

Методические указания по изучению вопросов темы:
При изучении темы необходимо акцентировать внимание на разнице между понятиями «философия управления персоналом» и «концепция управления персоналом», на сущности подходов к управлению персоналом и их исторической базе, а также на классификации групп методов управления персоналом.

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


Краткое содержание

- Философия управления персоналом.
- Концепция управления персоналом.
- Принципы и методы управления персоналом.

2.1. Философия управления персоналом

Формирование системы управления персоналом, ее функционирование и развитие подчиняется общим принципам, нормам и характеристикам, свойственным организации в целом и формирующим философию организации.


Определение

Под **философией организации** понимают совокупность внутриорганизационных принципов, моральных и административных норм, систему ценностей и убеждений, разделяемую всеми сотрудниками и посвященную глобальной цели организации.

Философия управления персоналом является неотъемлемой частью философии организации. Она рассматривает процесс управления персоналом с логической, психологической, социологической, организационной и этической точек зрения.

Философия управления персоналом организации заключается в том, что работники имеют возможность удовлетворить свои личные потребности, работая в организации. Это означает, что в организации созданы условия для справедливых, равноправных, доверительных взаимоотношенияй. При этом каждый сотрудник имеет возможность полностью использовать свои способности, активно участвовать в принятии производственных решений, пользоваться адекватными компенсациями, работать в безопасных условиях. При соблюдении перечисленных условий работодателями, как правило, достигается высокий уровень преданности персонала организации, а затраты на обеспечение данных условий, окупаются за счет повышения эффективности труда. Таким образом, соблюдение философии гарантирует благоприятное отношение персонала и, как следствие, эффективное развитие организации.

Философия организации оформляется в виде отдельного нормативного документа, необходимость разработки которого объясняется тем, что отношения персонала должны строго регламентироваться едиными нормами. Документ «Философия организации» имеет следующее содержание:

- цели и задачи организации;
- декларирование прав и обязанностей сотрудников;
- требования к деловым и нравственным качествам персонала;
- характеристики условий труда и рабочих мест.

Как правило, организации формулируют и утверждают **миссию**, которая отражает философию, глобальную цель, систему ценностей, принцип функционирования организации и т.д. Существуют различные подходы к формулировке миссии – от кратких рекламных лозунгов до объемных регламентирующих документов.

Следует отметить, что философия управления персоналом в различных странах имеет большие отличия. Так, например, английская философия управления персоналом основывается на традиционных ценностях нации и теории человеческих отношений.

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

Она характеризуется уважением к личности работника, мотивацией и поощрением трудовых достижений, систематическим повышением квалификации, гарантиями достойного заработка.

Управление персоналом с точки зрения американской философии основывается на традициях конкуренции, поощрении работников с четкой ориентацией на прибыль компании, характеризуется четкой постановкой целей и задач, а также высоким уровнем оплаты труда и социальных гарантий.

Японская философия управления персоналом основывается на традициях коллективизма и уважения к старшим (оплата труда напрямую связана со стажем работы), всеобщего согласия, вежливости и патернализма, а также характеризуется высоким уровнем преданности сотрудников организации и высокими социальными гарантиями, такими как пожизненный найм.

Российская философия управления персоналом весьма многообразная и включает в себя ряд черт, присущих перечисленным типам. Она, в первую очередь, зависит от формы собственности, региональных и отраслевых особенностей, а также от размеров организации. Крупные организации сохраняют традиции строгой дисциплины, коллективизма, социальных гарантий, повышения уровня жизни. Организации малого бизнеса работают в условиях отсутствия четко сформулированной философии управления персоналом и зачастую характеризуются минимальной демократизацией и недостаточно уважительным отношением собственника к персоналу.

В течение последних десятилетий наблюдаются коренные изменения в подходах управления персоналом, связанные с глубокими преобразованиями, происходящими в производстве и обусловленными развитием технологий. Процесс обновления концептуальной базы управления персоналом происходит параллельно с изменениями, наблюдаемыми на практике, или с некоторым опережением. На данный момент в общетеоретическом плане превалирующей является концепция человеческих ресурсов. При этом каждая организация формирует свою индивидуальную концепцию управления персоналом, отражающую специфику деятельности фирмы, ее численность и ряд других факторов.

2.2. Концепция управления персоналом


Определение

Концепция управления персоналом – теоретическая и методологическая база, а также система практических подходов к формированию механизма управления персоналом в конкретных условиях.

На сегодня многие признают концепцию управления персоналом известного российского ученого в области менеджмента Л.И. Евенко, которая выделяет четыре концепции, которые развивались в рамках трех основных подходов к управлению персоналом (табл. 2).:

- экономического;
- органического;
- гуманистического.

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

Таблица 2

Концепции управления персоналом

	Период	Концепции	Подходы
1	20–40-е гг. XX века	Использование трудовых ресурсов (labour resources use)	Экономический (работник – носитель трудовой функции, «живой придаток машины»)
2	50–70-е гг. XX века	Управление персоналом (personnel management)	Органический (работник – субъект трудовых отношений, личность)
3	80–90-е гг. XX века	Управление человеческими ресурсами (human resource management)	Органический (работник – ключевой стратегический ресурс организации)
4	XXI век	Управление человеком (human being management)	Гуманистический (не люди для организации, а организация – для людей)

Экономический подход дал начало концепции использования трудовых ресурсов. В рамках этого подхода ведущее место занимает техническая, а не управленческая подготовка людей на предприятии. В начале XX в. вместо человека в производстве рассматривались лишь его функция – труд, измеряемый затратами рабочего времени и зарплатой. В сущности, организация – это набор механических отношений, и действовать она должна подобно механизму: алгоритмизировано, эффективно, надежно и предсказуемо. На западе эта концепция нашла отражение в марксизме и тейлоризме, а в СССР – в эксплуатации труда государством.

В рамках органической парадигмы последовательно сложились вторая концепция управления персоналом и третья концепция управления человеческими ресурсами.

Научной основой концепции управления персоналом, развивавшейся с 30-х гг., была теория бюрократических организаций, когда человек рассматривался через формальную роль – должность, а управление осуществлялось через административные механизмы (принципы, методы, полномочия, функции).

В рамках концепции управления человеческими ресурсами человек стал рассматриваться не как должность (элемент структуры), а как невозобновляемый ресурс – элемент социальной организации в единстве трех основных компонентов – трудовой функции, социальных отношений, состояния работника. В российской практике эта концепция используется фрагментарно более 30 лет и в годы перестройки получила распространение в «активизации человеческого фактора».

Именно органический подход обозначил новую перспективу управления персоналом, выведя этот тип управленческой деятельности за рамки традиционных функций организации труда и заработной платы.

В конце XX в. с развитием социальных и гуманитарных аспектов в менеджменте сформировалась система управления человеком, где люди представляют главный ресурс и социальную ценность организации.

Анализируя изложенные концепции, можно обобщить подходы к управлению персоналом, выделив два полюса роли человека в общественном производстве:

1) человек как ресурс производственной системы (трудовой, людской, человеческой) – важный элемент процесса производства и управления;

2) человек как личность с потребностями, мотивами, ценностями, отношениями – главный субъект управления.

Другая часть исследователей рассматривает персонал с позиции теории подсистем, в которых работники выступают в качестве важнейшей подсистемы.

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

Учитывая все перечисленные подходы к анализу роли человека в производстве, можно следующим образом классифицировать известные концепции в виде квадрата (рис. 2).

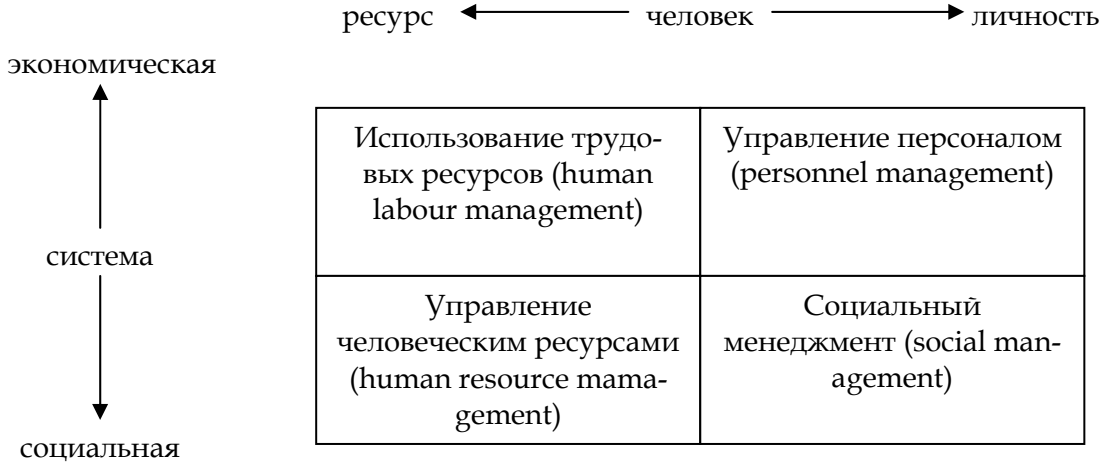

Рис. 2. **Концепции управления персоналом**

По оси ординат показано разделение концепций по тяготению к экономической или социальной системам, а по оси абсцисс – по рассмотрению человека как ресурса и как личности в процессе производства. Управление персоналом – это специфическая функция управленческой деятельности, главным объектом которого является человек, входящий в определенные социальные группы. Современные концепции базируются, с одной стороны, на принципах и методах административного управления, а с другой стороны, на концепции всестороннего развития личности и теории человеческих отношений.

2.3. Принципы и методы управления персоналом


Определение

Принципы управления персоналом – правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом.

Познавая принципы, люди открывают закономерности. Принципы управления персоналом отражают требования объективно действующих экономических законов и закономерностей, поэтому и сами являются объективными.

Таких принципов множество, но при всех условиях управление персоналом осуществляется на основе следующих традиционно утвердившихся в отечественных организациях принципов:

- научности;
- демократического централизма;
- плановости;
- первого лица;
- единства распорядительства;
- отбора, подбора и расстановки кадров;
- сочетания единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации;

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

- линейного, функционального и целевого управления;
- контроля исполнения решений и др.

В условиях становления рыночной экономики в российских организациях активно осуществляется переход от «управления кадрами» по-советски к управлению персоналом. Поэтому актуальным является обобщение передового зарубежного опыта с целью его практического использования в отечественных организациях. Современные зарубежные концепции и подходы к управлению персоналом выделяют следующие принципы управления персоналом:

- ориентация на стратегический подход к управлению персоналом;
- подход к работнику как решающему фактору эффективности и конкурентоспособности организации;
- экономическая целесообразность инвестиций в формирование и развитие человеческих ресурсов;
- социальное партнерство и демократизация управления;
- обогащение труда и повышение качества трудовой жизни;
- непрерывное обучение и развитие человеческих ресурсов;
- профессионализация управления персоналом.



Определение

Методы управления персоналом – это способы воздействия на коллективы отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации.

Традиционно выделяют три группы методов управления персоналом:

- административные;
- экономические;
- социально-психологические.

Группа административных методов базируется на применении власти и нормативном обеспечении трудовой деятельности. Административные методы управления реализовываются в форме организационного и нормативного воздействия.

Организационное воздействие направлено на организацию производственного и правленческого процессов и включает в себя:

- организационное регламентирование (разработка положений о подразделениях, определяющих их функции, права и обязанности, разработка штатного расписания);
- организационное нормирование (разработка различных нормативов, например, трудовых (разряды, ставки), нормативы рентабельности, правила внутреннего распорядка и т.д.);
- организационно-методическое инструктирование (должностные инструкции методические указания к выполнению работ, рабочие инструкции и т.д.).

Акты организационного нормирования и организационно-методического инструктирования являются нормативными.

Распорядительное воздействие выражается в форме приказа, распоряжения или указания, которые являются правовыми актами ненормативного характера. Они издаются в целях придания юридической силы управленческим решениям. Приказы издаются линейным руководителем организации, распоряжения и указания – руководителями подразделений.

Приказ – это письменное или устное требование руководителя решить определенную задачу.

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

Распоряжение – это письменное или устное требование к подчиненным решить отдельные вопросы, связанные с поставленной задачей.

Под **экономическими методами** понимают элементы экономического механизма, с помощью которого обеспечивается функционирование и развитие организации. Роль экономических методов управления персоналом заключается в мобилизации трудовых ресурсов на достижение определенного результата.

Здесь важнейшим методом является мотивация трудовой деятельности, заключающая в большинстве случаев в материальном стимулировании работников. Основным мотивационным фактором, как правило, является заработная плата. Кроме того, существенный инструментарий управления персоналом представляет собой система выплат, надбавок, льгот и т.д., предоставляющая дополнительные экономические рычаги воздействия на мотивацию сотрудников. Также к экономическим методам можно отнести элементы социального обеспечения сотрудников (например, оплата питания, проезда, отдыха, предоставление различных видов страхования, в том числе медицинского и т.д.).

Применение экономических методов должно строго базироваться на их окупаемости. Это означает, что инвестирование средств в материальное стимулирование сотрудников должно принести прибыль организации за счет повышения качества выполняемых работ в планируемом периоде.

Социально-психологические методы управления персоналом основаны на использовании закономерностей социологии и психологии и заключаются преимущественно в воздействии на интересы личности, группы, коллектива. Для осуществления воздействия на отдельную личность используются психологические методы, для воздействия на группу, коллектив – социологические.

К наиболее важным результатам применения психологических методов можно отнести минимизацию психологических конфликтов (скандалов, обид, стрессов и т.д.), управление формированием карьеры на основе психологических особенностей каждого сотрудника, обеспечение здорового климата, формирование организационной культуры на основе норм поведения и образа идеального сотрудника.

Социологические методы позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров, связать мотивацию с результатами трудовой деятельности, обеспечить эффективные коммуникации, разрешить производственные конфликты. Социологические методы также являются научным инструментарием в работе с персоналом и позволяют собрать необходимые данные для подбора, оценки, расстановки и обучения персонала, а также обоснованно принимать кадровые решения. Инструментарий социологических методов составляет анкетирование, интервьюирование, социометрический метод, метод наблюдения и т.д.

Методы управления персоналом также можно классифицировать по признаку принадлежности к функциям управления (нормирования, планирования, организации, координации, стимулирования, контроля, анализа, учета). По этому признаку выделяются методы:

- обеспечения организации персоналом;
- оценки персонала;
- организации оплаты труда;
- управления карьерой;
- профессионального обучения;
- управления дисциплинарными отношениями;
- обеспечения безопасных условий 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



Вопросы для самопроверки:

1. На основании чего формирует философия управления персоналом организации?
2. Чем отличаются друг от друга японская, американская и российская философия управления персоналом?
3. В чем заключается концепция использования трудовых ресурсов?
4. В чем заключается концепция управления человеческими ресурсами?
5. В чем заключается концепция управления персоналом?
6. В чем заключается концепция социального менеджмента?
7. Перечислите принципы управления персоналом.
8. В чем заключаются административные методы управления персоналом? Перечислите основные группы этих методов.
9. В чем заключаются экономические методы управления персоналом?
10. В чем заключаются социально-психологические методы управления персоналом?



Практические задания

1. Характеристики японского и американского подходов к управлению персоналом организации приведена в таблице 3. Определите по каждому критерию специфику российского подхода к управлению персоналом. Можно привести несколько вариантов: государственный сектор, корпоративный сектор, предпринимательский сектор.

2. Ситуация «Авария»

Вы работаете начальником цеха. Во вторую рабочую смену один из вспомогательных рабочих Петр в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой рабочий Сергей, пытаясь, по указанию мастера, его отремонтировать, получил производственную травму. Утром молодой мастер Николай (работает второй год после окончания вуза) видел, как Петр и Сергей распивали водку, и сделал им замечание, но они его не послушались, ссылаясь на то, что у Петра день рождения.

Убыток участка от простоя оборудования и затрат на его ремонт составил 200 тыс. руб. за смену. У Петра это был уже третий случай нарушения дисциплины за год. Сергей не имел правонарушений и числился хорошим рабочим. Как Вы поступите в данной ситуации? Рассмотрите варианты.

1. Без объяснения причин напишете докладную записку директору по персоналу об увольнении Петра, объявлении выговора Сергею, наложении штрафа на Николая.
2. Потребуете объяснительную записку от мастера Николая и будете требовать его наказания, т.к. он отвечал за дисциплину и технику безопасности в цехе.
3. Пригласите всех троих (Сергея, Петра, Николая) и проведете профилактическую беседу, т.к. это уже не первый случай в Вашем цехе и Вы ждете наказания со стороны директора.

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

4. Потребуете объяснительные записки от Петра, Сергея, Николая по поводу аварии и травмы в цехе и после консультации с юрисконсультом подготовите докладную записку в службу персонала завода.

3. Ситуация «Своенравный работник»

Подчиненный (коллега) игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете.

Как вы поступите с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем?

1. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, примите обычные меры наказания.
2. В интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.
3. Обратитесь к коллективу, рассчитывая на то, что его неправильное поведение будет осуждено и к нему примут меры общественного воздействия.
4. Попытаетесь вначале разобраться в том, не совершаете ли вы сами ошибок во взаимоотношениях с подчиненным (коллегой), а потом уже решите, как поступить.

Таблица 3

Подходы к управлению персоналом в США и Японии

Критерии	Американский подход	Японский подход
Метод найма	По деловым качествам	После окончания учебы
Должностные инструкции	Точные, четкие, ясные	Носят общий характер
Отношение к работе	Главное – реализация заданий	Главное – выполнение обязанностей
Оплата труда	В зависимости от результатов	В зависимости от стажа
Способ мотивации	Чувство победителя	Чувство команды
Конкуренция	Сильная	Практически нет
Временная ориентация работников	Нацеленность на недолговременную занятость в одной организации	Пожизненный найм
Продвижение по карьерной лестнице	Вертикально	Горизонтально, и потом только вертикально
Гарантии для работника	Низкие	Высокие
Связь работника с организацией	Материальная заинтересованность, соц. пакет	Компания – основа и центр жизни, уход из компании – уход из общества
Профессиональная подготовка специалистов	Узкая, возможность работать только по одному направлению в различных компаниях	Широкая, возможность в одной компании в разных отделах
Принятие решений	Сверху вниз	Снизу вверх
Делегирование власти	Распространено	В редких случаях
Отношения с подчиненными	Формальные	Семейные
Механизм контроля	Руководство свыше	Концентрация в руках рядовых сотрудников, использование консенсуса
Текучесть	Высокая	Низкая
Соотношение работников и специалистов служб управления персоналом	На 100 человек – 0,87	На 100 человек – 2,7

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

4. Ситуация «Опоздание»

Вас недавно назначили руководителем трудового коллектива, в котором вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8 часов 15 минут вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас.

Как вы начнете беседу при встрече?

1) Независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу.
2) Извинитесь перед ним и начнете беседу.
3) Поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»
4) Отмените беседу и перенесете ее на другое время.

5. Ситуация «Общение с подчиненными»

Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше общаться с подчиненными. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего. Какая и почему?

1) «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывая особенности его личности».
2) «Все это мелочи. Главное в оценке людей – это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено».
3) «Успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его».
4) «Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».

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

РАЗДЕЛ 2.
Система управления персоналом организации

Тема 3.

Структура системы управления персоналом

Изучив данную тему, студент должен

знать:

- составляющие функциональной структуры системы управления персоналом организации;
- что такое штатное расписание, каково его содержание;

уметь:

- объяснить наличие различных вариантов размещения кадровой службы в организационной структуре;
- перечислить основные типы местоположения кадровой службы в организационной структуре;
- перечислить основные принципы построения организационной системы управления персоналом, а также раскрыть сущность каждого из принципов;
- понимать суть понятия «фонд заработной платы» и знать принцип его формирования;
- иметь представление о ролевой структуре системы управления персоналом, уметь перечислить виды ролей;

Материалы для изучения темы:
учебники из списка литературы [5] стр. 19–32; [11] стр. 180–224; [16], [29] стр. 124–134; [30] стр. 33–36.

Методические указания по изучению вопросов темы:
При изучении темы необходимо акцентировать внимание на вопросах размещения кадровой службы в организационной структуре компании, а также на факторах, влияющих на это размещение. Также необходимо сформировать четкое представление о структуре кадровой службы компании, ее работниках и их ролях.

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


Краткое содержание

- Организационная структура системы управления персоналом.
- Функциональная система управления персоналом.
- Штатная структура системы управления персоналом.
- Ролевая и социальная структуры системы управления персоналом.

4.1. Организационная структура системы управления персоналом

Существуют различные модели построения системы управления персоналом в организации. Применение той или иной модели для конкретной организации зависит от ее организационной структуры. Организационная структура определяет взаимоотношение (взаимоподчинение) между функциями, выполняемыми сотрудниками организации, а также проявляется в таких формах, как разделение труда, создание специализированных подразделений, иерархия должностей и т.д.

Таким образом, организационную структуру системы управления персоналом можно определить как совокупность взаимосвязанных подразделений этой системы и должностных лиц. Подразделения выполняют различные функции, их совокупность составляет службу управления персоналом (кадровую службу). Роль и место службы управления персоналом в структуре всей организации определяется ролью и местом каждого специализированного подразделения данной службы, а также организационным статусом ее непосредственного руководителя.

Уровень авторитета службы управления персоналом (УП) зависит не только от ее управленческих полномочий, но и от уровня специальных знаний сотрудников, полезности службы с точки зрения ее положительного воздействия на трудовой процесс. Поэтому в мировой практике наблюдается следующая закономерность: службы управления персоналом начинают свою деятельность как штабные звенья с исключительно учетными функциями, а затем, по мере развития ее кадрового потенциала и все более очевидного ее положительного влияния на производственный процесс, служба персонала наделяется управленческими полномочиями и начинает непосредственным образом участвовать в руководстве организацией.

В современной практике управления персоналом существует несколько вариантов роли и места службы управления персоналом в структуре менеджмента организации, которые зависят от степени развития и особенностей организации. Рассмотрим эти варианты.

Первый вариант структурного положения кадровой службы заключается в том, что **служба управления персоналом подчинена руководителю по администрированию**. Основная идея такого варианта заключается в сосредоточении всех центральных координирующих служб в одной функциональной подсистеме. Данный вариант схематически представлен на рисунке 3.[1]

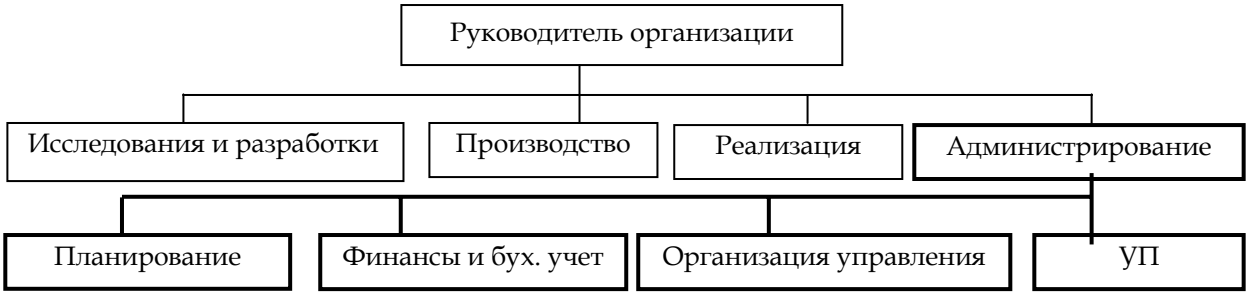

Рис. 3. **Местоположение службы УП в организационной структуре: подчинение руководителю по администрированию**

[1] Управление персоналом организации/Под ред. А.Я. Кибанова – М.: Инфра-М, 2003.

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

Второй вариант структурного положения кадровой службы заключается в том, что **служба управления персоналом непосредственно подчинена руководителю организации** (рис. 4). Преимуществом такого положения кадровой службы является то, что при этом варианте исключена множественность подчинения кадровой службы, а также то, что все сферы кадровой политики контролируются руководителем организации. Такая структура используется небольшими организациями в начале их развития, когда недостаточно ясно определен статус кадровой службы.

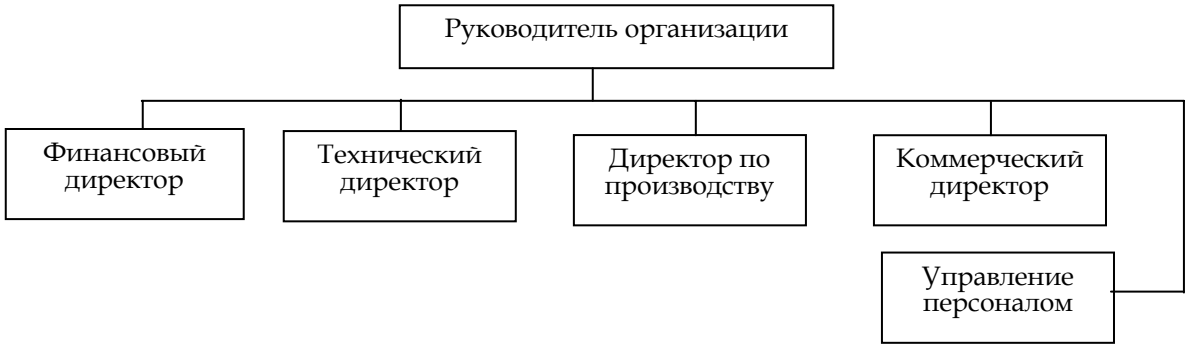

Рис. 4. **Местоположение службы УП в организационной структуре: подчинение руководителю организации на третьем уровне управления**

Третий вариант структурного положения службы управления персоналом также связан с **непосредственным подчинением ее руководителю организации, но на втором уровне руководства** (рис. 5). Данный вариант наиболее приемлем на том этапе развития организации, когда руководитель пытается таким образом поднять статус службы, хотя иерархический уровень заместителей еще не готов к ее восприятию как подразделения второго уровня управления.



Рис. 5. **Местоположение службы УП в организационной структуре: подчинение руководителю организации на втором уровне управления**

Четвертый вариант структурного положения службу УП – **служба УП организационно включена в руководство организацией** (рис. 6). Этот вариант типичен для развитых компаний и является наиболее распространенным в современной практике. При таком варианте подсистема управления персоналом приобретает равнозначный статус относительно других подсистем управления организацией.

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



Рис. 6. **Местоположение службы УП в организационной структуре: включение в руководство организацией**

Организационная структура, представленная на рисунках 3 – 6, называется **функциональной** и построена по принципу разделения обязанностей между функциональными подразделениями, отвечающими за одно из направлений деятельности (финансы, оборудование, производство, продажа, персонал и т.д.). На примере функциональной организационной структуры можно наиболее наглядно проследить развитие функций и полномочий, а также возрастание значимости службы УП в соответствии с развитием самой организации. Эти функции и полномочия также свойственны службам УП организаций с **дивизионной** организационной структурой, при этом область ответственности службы УП определяется спецификой организационной структуры, а функции – уровнем развития организации. Рассмотрим две разновидности дивизионной структуры – продуктовую и географическую.

При **продуктовом** типе организационной структуры, когда в основу разделения труда положена производимая продукция или оказываемые услуги, а производства отдельных видов товаров (услуг) отделены друг от друга, для каждого направления производства существует своя кадровая служба. Организация службы УП для такого типа организаций представлена на рисунке 7.



Рис. 7. **Организационная структура системы управления персоналом при продуктовой структуре управления организацией**

Для многонациональных корпораций наиболее распространенным типом оргструктуры является **географический** (или **региональный**) тип, в основу которого положен географический принцип разделения производства товаров или услуг в различных государствах или на различных географических территориях.

Другой распространенной формой организационной структуры является **матричная** структура. При такой структуре происходит наложение проектной структуры на постоянную функциональную структуру управления организацией. При этом под **проектной** структурой подразумевается временная структура, создаваемая в целях реализа-

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

ции конкретного проекта, для чего происходит объединение персонала в проектные группы. В матричной организации члены проектной группы подчиняются руководителю проекта и руководителям функциональных подразделений, где работают постоянно. Руководители проектов устанавливают содержание и очередность работ, а руководители подразделений несут ответственность за их выполнение. Структура системы управления персоналом для матричной организации представлена на рис. 8.[1]



Рис. 8. **Служба УП в организации с матричной структурой управления**

Итак, организационная структура системы управления персоналом варьируется в зависимости от специфики ее деятельности. Кроме того, структура служба УП зависит от размеров организации, а также от уровня кадрового и методического потенциала в области управления персоналом, который определяет степень привлечения сторонних консультационных услуг.

Если кадровый состав организации немногочисленен, то выполнением некоторых задач в области управления персоналом может заниматься один специалист, а не подразделение в рамках службы УП. Также ряд функций системы управления персоналом может быть передан другим подразделениям организации (например, функция информационного и технического обеспечения системы управления персоналом может быть передана директору по информационным технологиям).

Службы управления персоналам на сегодняшний день являются функциональными и не участвуют напрямую в управлении основной деятельностью сотрудников организации, а помогают руководителям всех уровней решать вопросы, связанные с наймом, перемещением, увольнением, обучением, социальным обеспечением персонала и ряд других вопросов. Поэтому оптимальным является сочетание полномочий линейных руководителей организации и специалистов по персоналу на основе их совместной ответственности.

При построении организационной структуры необходимо соблюдать следующие **принципы:**

- **Гибкость.** Характеризует способность быстрой перестройки в соответствии с изменениями, происходящими в персонале и на производстве.
- **Централизация.** Заключается в разумной централизации функций работников отделах и службах предприятия с передачей в нижнее звено функции оперативного управления.

[1] Ильенкова С.Д., Кузнецов В.И. Менеджмент. – М.: МЭСИ, 2001.

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

- **Специализация.** Обеспечивается закреплением за каждым подразделением определенных функций управления.
- **Нормоуправляемость.** Это соблюдение рационального числа подчиненных у каждого руководителя: высшее звено – 4–8 чел., среднее звено (функциональные руководители) – 8–10 чел,, нижнее звено (мастера, бригады) – 20–40 чел.
- **Единство прав и ответственности.** Означает, что права и ответственность подразделений и сотрудников должны находится в диалектическом единстве.
- **Разграничение полномочий.** Линейное руководство обеспечивает принятие решений по выпуску продукции, а функциональное руководство обеспечивает подготовку и реализацию решений.
- **Экономичность.** Характеризует достижение минимально необходимых затрат на построение и содержание организационной структуры управления.

Факторы проектирования организационных структур

В самом общем виде можно выделить четыре группы факторов, которые необходимо учитывать при создании проекта организационной структуры:

1) внешняя среда и инфраструктура, в которой действует организация;
2) технология работ и тип совместной деятельности;
3) особенности персонала и корпоративной культуры;
4) прототипы и уже существующие, и показавшие себя эффективными организационные структуры аналогичных организаций.

При создании организационной структуры следует учитывать, что в зависимости от характера факторов внешней среды организация может существовать в четырех принципиально отличных друг от друга ситуациях.

Исходными данными для построения организационной структуры управления являются:

- расчет числа уровней управления;
- расчет численности персонала;
- типовые структуры управления.

Организационная структура управления состоит из двух самостоятельных органов управления, выполняющих определенные функции. Вершиной является центральный аппарат управления предприятием, а основанием аппарат управления структурными подразделениями (производствами, цехами и т.д.). Каждый орган, в свою очередь, состоит из двух отдельных уровней линейного и функционального управления. Организационная структура строится по уровням (ступеням) управления (таблица 4).

Таблица 4

Уровни управления

	Уровень	**Уровень**
	Функциональный	**Линейный**
1	Директор (ген. директор, президент)	Директор (ген. директор, президент)
2	Заместители директора (директор по продажам, вице-президенты)	Управляющие производством
3	Главные специалисты. Начальники служб (отделов)	Начальники цехов
4	Начальники бюро, групп	Начальники участков
5	Старшие (ведущие специалисты)	Старшие мастера
6	Специалисты	Мастера-бригадиры
7	Младшие специалисты, служащие	Бригадиры, звеньевые

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

3.2. Функциональная структура системы управления персоналом


Определение

Функциональная структура отражает разделение управленческих функций между руководством и отдельными подразделениями.

Функция управления – особый вид управленческой деятельности, продукт процесса разделения и специализации труда в сфере управления, представляющий собой часть процесса управления, выделенный по определенному признаку. Обычно выделяется от 10 до 25 функций управления фирмой.

Комплекс задач – часть функции управления, выделяемая по признаку основных функций управления (нормирование, планирование, учет, анализ и т.д.).

Комплекс задач объединяет совокупность задач, относящихся к конкретной функции и, как правило, реализуется небольшим функциональным подразделением. Например, как на рис. 8.

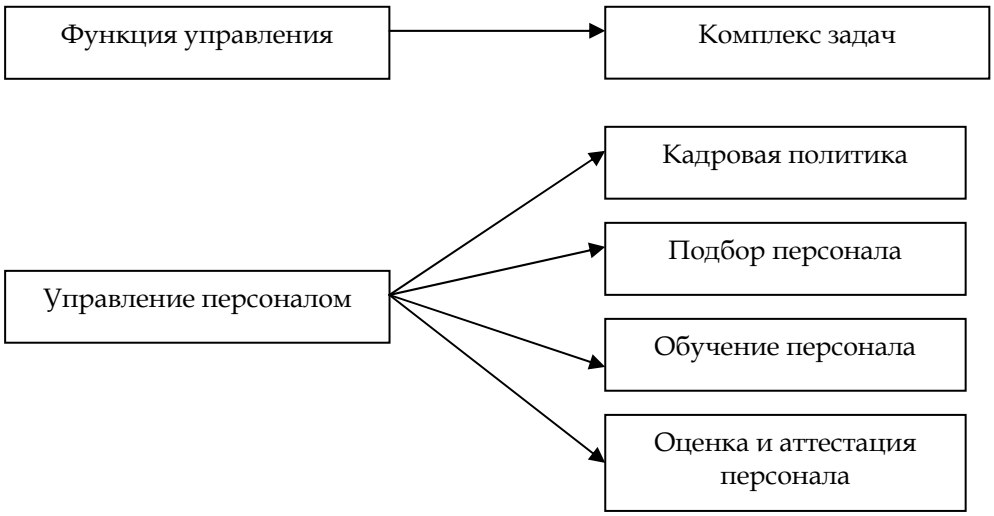

Рис. 8. **Комплекс задач по функции «управление персоналом»**

При построении функциональной структуры, как правило, используется матричный метод распределения функций управления (табл. 5). Строки таблицы – это конкретные функции управления, а столбцы – структурные подразделения аппарата управления. На пересечении столбцов и строк отмечаются основные операции управления по конкретной функции, за реализацию которой отвечает структурное подразделение. Матрица распределения функций управления позволяет четко распределить их между руководством организации и подразделениями аппарата управления, определить технологическую последовательность операций за конкретными руководителями или служащими.

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

Таблица 5

Функциональная структура организации

Наименование функций отдела управления персоналом	**Функциональные подразделения и должностные лица**					
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**и т.д.**
1. Подбор и расстановка кадров						
2. Составление плана потребности в персонале						
3. Оформление приема, перевода, увольнения работников						
4. Изучение причин текучести кадров						
5. Осуществление контроля за правильным использованием персонала						
и т.д.						

3.3. Штатная структура системы управления персоналом



Определение

Штатная структура определяет состав подразделений и перечень должностей, размеры должностных окладов и фонд заработной платы.

В составе штатной структуры разрабатываются следующие документы:

- фонд заработной платы;
- расчет численности персонала;
- штатное расписание предприятия.

Исходными данными для формирования штатной структуры являются:

- плановые объемы производства;
- нормативы численности и заработной платы;
- схема организационной структуры управления;
- типовые (фактические) штатные расписания.

Фонд заработной платы позволяет обосновать расходы по зарплате как в абсолютной величине, так и в виде удельного веса заработной платы в стоимости продукции:

$$ФОТ = \frac{Нфот \times Vn}{100} \qquad (1)$$

где *ФОТ* – фонд заработной платы, тыс. руб.;

Нфот – норматив фонда заработной платы в % от стоимости продукции;

Vn – плановый объем выпуска продукции.

Существуют только рекомендации границ нормативов заработной платы для различных типов предприятий (15–50%).

Расчет численности персонала производится для определения общей численности работников по отраслевым нормативам численности работников на тыс. руб. продукции и в зависимости от ее объема выпуска:

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

$$Lo = Нч \times Vф, \quad (2)$$

где *Lo* – общая численность работников, чел.;

Нч – норматив численности работников на 1 тыс. руб продукции, чел/тыс, руб.;

Vф – объем выпуска продукции (выручка).

Численность управленческого персонала рассчитывается по формуле, аналогичной вышеприведенной формуле общей численности персонала:

$$Lyn = Hyn \times Vф, \quad (3)$$

где *Hyn* – численность управленческого персонала на 1 млн. руб. продукции.

Расчетные значения численности и фонда заработной платы предприятия необходимо разделить между аппаратом управления и производственными подразделениями с помощью коэффициента централизации (*Ку*). Коэффициенты централизации выводятся по группе однородных предприятий и зависят от числа производственных подразделений, уровня кооперирования, специализации производства и соотношения численности рабочих и служащих. Для расчета используют следующую формулу:

$$Lyn = Ky \times Lo \quad (4)$$

$$ФОТyn = Ky \times ФОТ \quad (5)$$

Численность значения (Ку) находится в диапазоне от 0,1 до 1,0 в зависимости от типа предприятия. Пример расчета для строительного предприятия:

- фонд заработной платы Ф = 540 млн. руб.
- коэффициент централизации К = 0,3

Тогда фонд заработной платы управленческого персонала составит:

Ф = 0,3 × 540 = 162 млн. руб. / год

Штатное расписание определяет состав структурных подразделений, перечень должностей работников, месячные должностные оклады и персональные надбавки, а также общую численность и ФОТ (Фонд оплаты труда) по аппарату управления фирмы.

Исходными данными для составления штатного расписания являются:

- ФОТ управленческого персонала, рассчитанный по нормативам на 1 тыс. продукции;
- численность управленческого персонала;
- штатное расписание фирмы за предыдущий год;
- гарантированные должностные оклады и персональные надбавки работников по контрактам.

3.4. Ролевая и социальная структуры системы управления персоналом



Определение

Ролевая структура характеризует коллектив по участию в творческом процессе на производстве, коммуникационным и поведенческим ролям.

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

Ролевая структура фирмы определяет состав и распределение творческих, коммуникативных и поведенческих ролей между отдельными работниками и является важным инструментом в системе работы с персоналом. Пример ролевой структуры представлен в таблице 6.[1]

Таблица 6 (начало)

Ролевая структура коллектива

Название роли	**Содержание роли**
1. Творческие роли	
Генератор идей	Выдвигает принципиальные идеи, определяет ключевые проблемы, предлагает альтернативы решения, определяет пути и средства реализации идей.
Компилятор идей	Доводит фундаментальные идеи до прикладного решения, обладает способностями соединения разных идей, разрабатывает технологию использования выдвинутых идей на практике.
Эрудит	Носитель энциклопедических сведений по широкому кругу проблем в прошлом и настоящем.
Эксперт	Обладает способностями оценить целесообразность той или иной идеи и дать правильный совет по ходу обсуждения.
Энтузиаст	Личным примером и обаянием заряжает группу верой в успех общего дела, побуждает других работать добросовестно.
Критик	Подвергает критическому анализу ход и результаты работы группы, дает критическую и часто негативную оценку выдвигаемых идей.
Организатор	Организует работу группы, увязывает в процессе «мозгового штурма» работу отдельных членов группы с позиции достижения конечной цели.
2. Коммуникационные роли	
Лидер	Человек, обладающий в группе высоким личным и профессиональным авторитетом, оказывающий влияние на поведение группы в целом и отдельных ее членов.
Связной	Связывает на неформальной межличностной основе членов группы, иногда конфликтующих между собой, обеспечивает внешние взаимосвязи группы.
«Сторож»	Распределяет и контролирует потоки информации, оценивая важность или второстепенность сообщений, и доводит их до лидера.
Координатор	Осуществляет увязку действий отдельных членов группы с точки зрения достижения конечной цели в контакте с лидером.
Проводник	Человек, хорошо знающий географию и историю района, структуру организации и обеспечивающий связи группы с внешней средой.
3. Поведенческие роли	
Оптимист	Всегда уверен в успехе общего дела, находит пути выхода из кризисных ситуаций, заражает своими позитивным поведением членов группы.
Нигилист	Всегда не уверен в успехе общего дела, имеет критическую точку зрения, чаще всего отличную от общепринятой, выглядит «черной вороной».
Конформист	Следует общепринятым нормам поведения, пассивно соглашается с решением группы, представляя «молчаливое большинство».
Догматик	Упорно держится известных норм, стоит до последнего в своем мнении, не соглашаясь с рациональным решением группы.
Комментатор	Фиксирует и комментирует события, происходящие в жизни людей, в мире, на работе, в спорте и быту.

[1] Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н. Новгород, 1997. – С. 211.

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

Окончание табл. 6

Название роли	Содержание роли
Кляузник	Собирает и способствует распространению слухов, часто не проверенных и ложных. Во всем видит личную обиду и готов писать жалобы во все инстанции.
Борец за правду	Является носителем и выразителем общественной морали, философии предприятия, прав человека. Может играть как прогрессивную, так и консервативную роль.
Общественник	Увлечен общественной работой, нередко продумывает и выполняет «почины» и «мероприятия» в рабочее время. К своим обязанностям по службе относится посредственно.
«Важная птица»	Напускает на себя загадочный важный вид, давая понять, что он многое знает и у него есть «рука».
«Казанская сирота»	Ищет сочувствия у окружающих, жалуясь на свое бедственное положение и непонимание в коллективе и среди руководства.
«Ерш»	Обычно пребывает в раздраженном состоянии, отталкивая от себя друзей и наживая врагов, конфликтует с руководством и коллегами.
«Себе на уме»	Занимается преимущественно личными делами на работе (читает лекции, пишет диссертацию, обустраивает квартиры, дачи и пр.), при этом сильно используя свое служебное положение.
Лентяй	Не проявляет никакой активности в труде, занимается второстепенными делами (спит, читает газеты, курит, ходит по отделам), ведет пустые разговоры.
«Наполеон»	Тщеславный человек обычно маленького роста с манией величия, гениальности, непризнанности, стремящийся занять руководящее кресло, любит рассказывать о своих успехах и достижениях.

Творческие роли свойственны энтузиастам, изобретателям и организаторам и характеризуют активную позицию в решении проблемных ситуаций, поиске альтернативных решений.

Коммуникационные роли определяют содержание и уровень участия в информационном процессе, взаимодействие в обмене информацией в процессе принятия решений.

Поведенческие роли характеризуют типовые модели поведения людей на производстве, быту, на отдыхе и т.д. в конфликтных ситуациях и играют важную роль в коллективе.

Каждому человеку приходится исполнять в той или иной степени все три вида ролей. Основными методами для определения ролевой структуры являются социально-психологические методы, тестирование, наблюдение, материалы аттестации, результаты проведения ролевых игр и т.д.


Определение

Социальная структура характеризует трудовой коллектив по социальным показателям, т.е.как совокупность общественных групп, классифицированных по полу, возрасту, национальному и социальному составу, уровню образования, семейному положению.

Исходными данными для анализа социальной структуры являются;

- листки по учету кадров;
- результаты социологических исследований;
- материалы аттестационных комиссий;
- приказы по кадровым вопросам.

В практике управления перед проведением радикальных реформ (выборы руководителя, акционирование и т.д.) необходимо знать реальное соотношение сил в коллективе с позиции готовности к работе в новых условиях. Для этого необходимо знать структуру кол-

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

лектива по признакам «прогрессивности» и «мотивации». Например по признаку «прогрессивности» трудовой коллектив можно разделить на три группы:

1) передовая часть, «мотор», в которую входят творческие личности с ярко выраженной самомотивацией деятельности;
2) средняя часть, «маховик», в которую входят трудолюбивые и исполнительные работники, мотивированные на материальное поощрение;
3) отсталая часть, «коррозия», в которую входят нарушители трудовой дисциплины и бездельники, способные работать только под воздействием административного принуждения



Вопросы для самопроверки:

1. От чего зависит место и роль кадровой службы в организационной структуре компании? Приведите примеры таких организационных структур.
2. Перечислите принципы построения организационной структуры кадровой службы компании.
3. Что включает в себя функциональная структура систему управления персоналом?
4. Охарактеризуйте типовую структуру кадровой службы компании.
5. Какие виды ролей в рамках ролевой структуры системы управления персоналом Вы знаете?
6. Что характеризуют творческие, коммуникационные и поведенческие роли? Дайте развернутый ответ.



Практические задания

1. На основании данных известной Вам организации составьте:

- организационную структуру;
- функциональную структуру;
- штатное расписание.

Рекомендации по выполнению работы:

1) Укажите вид деятельности анализируемой организации.

2) Если штат управленческого персонала организации больше 50 человек, можно взять несколько или одно структурное подразделение.

3) При построении функциональной структуры на пересечении строк и столбцов проставляются символы, отражающие степень участия отдельных функциональных подразделений и руководителей в выполнении конкретных функций данного подразделения. Применяются следующие символы: О – отвечает за выполнение данной функции, принимает решение, подписывает документ; И – представляет исходные данные, информацию, необходимые для выполнения данной функции; У – участвует в выполнении данной функции; С – согласовывает подготовленный документ или отдельные вопросы в процессе выполнения функций; П – подготавливает и оформляет документы, организует исполнение функций. Символы необходимо проставлять по каждой из функций, выполняемых отделом по управлению персоналом (или другого отдела службы управления персоналом), определяя степень участия того или иного отдела или должностного лица в

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

выполнении этих функций. Если в выполнении той или иной функции какой-либо из отделов не принимает участия, то клеточка остается пустой.

2. На основе таблицы 5 (из учебного пособия) сделать анализ ролевой структуры семьи, руководства Вашей организации или структурного подразделения, где вы работаете. Результат можно представить в табличной форме отмечая крестиком совпадение ролей у конкретных личностей.

Роли	Сотрудник А	Сотрудник Б	Сотрудник В	Сотрудник Г
1. Творческие				
Генератор идей				
Эксперт				
Эрудит				
2. Коммуникационные				
Лидер				
Координатор				
Связной				
3. Поведенческие				
Оптимист				
Нигилист				
Догматик				

3. Разработайте социальную структуру Вашей организации или структурного подразделения по признакам пола, возраста, стажа работы, образования. Представьте материал в виде диаграмм. Подготовьте краткие выводы по результатам анализа и рекомендации по совершенствованию социальной структуры коллектива.

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

.

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

Тема 4.

Обеспечение деятельности системы управления персоналом

Изучив тему, студент должен

знать:

- типы целей системы управления персоналом;
- функции системы управления персоналом;
- функции кадровой службы современной организации и их сущность;
- какие специалисты работают в кадровых службах современных компаний, а также их специализации;
- какие документы составляют правовое обеспечение системы управления персоналом;
- какие документы составляют нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом организации;
- в чем заключается делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом;

уметь:

- охарактеризовать цели системы персонала с точки зрения самого персонала и с точки зрения руководства организации;
- уметь обосновать выбор метода расчета численности персонала, работающего в кадровой службе.

Материалы для изучения темы:
учебники из списка литературы [2] стр. 174–402; [5] стр. 19–32; [9], [11] стр. 224–260; [19], [29] стр. 135–183; стр. 36–66.

Методические указания по изучению вопросов темы:
При изучении темы необходимо уделить особое внимание основной цели системы управления персоналом, а также видам задач, решаемых для достижения этой цели. Важно уделить внимание характеристикам должностного состава кадровой службы и специализациям hr-менеджеров, а также содержанию правового и делопроизводственного обеспечения системы управления персоналом 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



Краткое содержание

- Сущность, цели и функции системы управления персоналом организации.
- Роль службы управления персоналом организации.
- Комплексное обеспечение системы управления персоналом организации.

4.1. Сущность, цели и функции системы управления персоналом организации

Персонал является одним из наиболее сложных объектов управления в организации, поскольку в отличие от материальных факторов производства персонал обладает возможностью принимать решения и критически оценивать предъявляемые к ним требования. Персонал также имеет субъективные интересы и чрезвычайно чувствителен к управленческим воздействиям, реакция на которые не определена.



Определение

Система управления персоналом – это совокупность приемов, методов, технологий организации работы с персоналом.

Особенности развития системы управления персоналом, ее роль в организационной системе определяют характеристики ее основных факторов: объекта и субъекта, целей системы, ее функций и структуры.

В качестве объекта системы управления персоналом выступают работники, рабочие группы, трудовой коллектив, на которых направлено управленческое воздействие. Под субъектом управления персоналом рассматривается функциональный и линейный управленческий персонал, осуществляющий руководство и реализующий на практике функции кадрового менеджмента.

Существует несколько подходов к формулированию системы управления персоналом, все зависит от того, какой аспект данного явления рассматривать.

Как правило, организации, нацеленные на реализацию функций управления персоналом, включают в себя подсистему линейного руководства организации, а также ряд функциональных подсистем управления персоналом (например, подсистема найма, подсистема обучения и развития и т.д.).

В рамках такой системы происходит учет взаимосвязей между отдельными аспектами управления персоналом, который выражается в разработке конечных целей управления персоналом организации, в определении путей их достижения, а также в создании соответствующего механизма управления, обеспечивающего комплексное планирование и организацию управления персоналом организации.

Первоначальным этапом проектирования и формирования системы управления персоналом организации является формулировка **целей** данной системы. Для различных организаций цели системы управления персоналом варьируются в зависимости от характера деятельности организации, объемов производства, стратегических задач и т.д. Обобщение опыта зарубежных и отечественных организаций позволяет сформулировать главную **цель** системы управления персоналом организации как **обеспечение организации персоналом, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие**. На рисунке 9 показана структура целей системы управления персоналом 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

Рассматривая совокупность организационных целей, выделим также следующие категории целей организации: **экономические, научно-технические, коммерческо-производственные и социальные**. Экономические цели направлены на достижение расчетной величины прибыли. Научно-технические цели связаны с обеспечением заданного научно-технического уровня продукции, а также с повышением производительности труда за счет совершенствования технологий. Производственно-коммерческая цель связана с производством и реализацией продукции в объемах, необходимых для получения планового уровня прибыли. С точки зрения совокупности целей организации цели системы управления персоналом организации относятся к категории социальных целей и заключаются в достижении заданного уровня удовлетворенности работников.



Рис. 9. **Цели системы управления персоналом организации**

Социальные цели организации можно рассматривать с двух точек зрения, а именно: с позиций персонала и с позиций администрации. С одной стороны, цели системы управления персоналом определяют конкретные потребности работников, которые должны быть удовлетворены администрацией. С другой стороны, эти цели определяют характер и условия трудовой деятельности, которые обеспечивает администрация. Важным условием эффективности системы управления персоналом является отсутствие противоречий между этими двумя ветвями целей. Рассмотрим их более подробно.

С точки зрения персонала социальные цели организации обусловлены тем, в какой степени выполнение трудовых функций способствует удовлетворению потребностей человека. Структура таких целей представлена на рисунке 10.

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



Рис. 10. **Цели системы управления персоналом организации с точки зрения персонала**

С точки зрения администрации социальные цели организации связаны с экономическими целями. В этом аспекте система управления персоналом должна служить основной цели – получению прибыли.

Структура социальных целей с точки зрения администрации представлена на рисунке 11.



Рис. 11. **Цели системы управления персоналом организации с точки зрения администрации**

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

Обе ветви социальных целей (персонала и администрации) не противоречат друг другу, что создает эффективную основу для взаимодействия этих двух субъектов для достижения общих целей. Наличие противоречивых целей системы управления персоналом приводит к конфликту интересов персонала и администрации, что негативным образом сказывается на функционировании организации в целом. Следует также подчеркнуть, что, несмотря на то, что с точки зрения администрации, главной целью является получение прибыли, отправным моментом в современной теории и практике управления персоналом является осознание необходимости удовлетворения не только материальных, но и социальных потребностей сотрудников.

Рассмотрим **функции**, выполняемые системой управления персоналом организации.

Функция планирования персонала заключается в разработке кадровой политики и стратегии управления персоналом; анализе кадрового потенциала организации и рынка труда; организации кадрового планирования и прогнозирования потребности в персонале; поддержании взаимосвязей с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами.

Функция управления наймом и учетом персонала заключается в организации набора кандидатов на вакантную должность; организацию отбора (собеседования и оценки) и приема персонала; учете приема, перемещений, увольнений персонала; управлении занятостью, документационном обеспечении системы управления персоналом.

Функция оценки, обучения и развития персонала заключается в осуществлении обучения, переподготовки и в повышении квалификации персонала; введении в должность и адаптации новых работников; организации и проведении мероприятий по оценке персонала; управлении развитием карьеры.

Функция управления мотивацией персонала заключается в нормировании трудового процесса и тарификации оплаты труды; разработке систем материального и нематериального стимулирования, а также в применении методов морального поощрения персонала.

Функция управления социальным развитием заключается в организации питания в течение рабочего дня; обеспечении охраны здоровья и отдыха для сотрудников и их семей; организации развития физической культуры; организации социального страхования.

Функция правового обеспечения управления персоналом связана с решением правовых аспектов трудовых отношений, а также с согласованием распорядительных и иных документов по управлению персоналом.

Функция информационного обеспечения управления персоналом заключается в ведении учета и статистики персонала; информационном и техническом обеспечении системы управления персоналом; обеспечении персонала необходимой для работы научно-технической информацией.

Функция обеспечения нормальных условий труда включает в себя обеспечение и контроль соблюдения требований психофизиологии и эргономики труда, охраны труда и окружающей среды и т.д.

Функция линейного руководства заключается в том, что управление персоналом организации осуществляется в том числе и на уровне управления организации в целом. Данную функцию осуществляет не только служба УП, но и руководители всех уровней.

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

4.2. Роль службы управления персоналом организации

Управление персоналом как теоретическая и прикладная отрасль управленческой науки и практики стала формироваться на рубеже XIX и XX веков. Специальные подразделения, занимавшиеся вопросами, связанными с персоналом, начали возникать в 20–30-х годах прошлого столетия. С тех пор функции этих служб получили интенсивное развитие от вспомогательной технической работы до решения практически всех ключевых вопросов, связанных с управлением персоналом организации.

В настоящее время службы управления персоналом выполняют ряд функций, которые раньше принадлежали экономическим, производственно-техническим и другим подразделениям. Такое сосредоточение функций в одном структурном подразделении позволяет реализовать эффективный инструментарий управления человеческими ресурсами организации. Сегодня внимание служб управления персоналом в основном уделяется совершенствованию трудовых отношений, подбору кандидатов на вакантные должности, разработке и реализации учебных программ и программ социального развития, а также мотивации и стимулированию трудовой деятельности. Принятие решений по перечисленным вопросам осуществляется не только руководителем кадровой службы, но и другими линейными руководителями организации.

Таким образом, на сегодняшний день в работе служб управления персоналом все больше преобладают не учетные, а аналитические и организационные аспекты деятельности. При этом отмечено резкое возрастание профессионального уровня работников кадровых служб. Сегодня в их состав входят специалисты в области психологии и социологии, трудовых отношений, специалисты в области разработки и организации учебных программ, а также менеджеры.

В последнее время во внутриорганизационном управлении появился ряд новых профессий и специальностей таких, как специалисты по отбору и найму персонала (рекрутеры), специалисты, проводящие собеседование с претендентами на вакантные должности (интервьюеры), специалисты по разработке учебных программ, тренеры (преподаватели), консультанты по вопросам развития карьер, профессиональной ориентации и организационной планирования.

Следует отметить, что в настоящее время многие западные организации в области решения кадровых вопросов пользуются услугами аутсорсинговых компаний, в качестве которых выступают рекрутинговые агентства, учебные центры, консультационные фирмы и т.д. К аутсорсинговым компаниям в кадровой сфере относятся, например, разработчики автоматизированных систем управления для служб УП, организации, специализирующиеся на построении системы выплат и компенсаций (льгот). Также на данный момент происходит специализация рекрутинговых компаний и обособление функции подбора руководящего персонала, а также специалистов высокого класса. Самой значительной по масштабу кадровых услуг является сфера профессионального обучения и повышения квалификации, на ее долю приходится от 20 до 40 % затрат организаций.

Функции службы управления персоналом

В современных условиях наиболее приоритетными направлениями работы служб управления персоналом, является решение следующих задач:

- обеспечение соответствия уровня квалификации требованиям современной экономики, где базовые навыки и знания требуют непрерывного обновления;
- контролирование роста издержек на рабочую силу;
- определение политики многонациональных корпораций в области сочетания найма дешевой рабочей силы зарубежных стран и населения собственных стран;

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

- расширение норм, регулирующих трудовые и организационные отношения, от соблюдения трудового законодательства до морально-этических норм (например, в области вопросов дискриминации, здорового образа жизни и т.д.);
- разработка методов поддержки сотрудников, работающих на виртуальной основе при помощи телекоммуникационных средств связи дома и не посещающих офис.

В современных организациях функции службы УП условно можно подразделить на два вида:

- управление трудовыми отношениями;
- документальное оформление трудовых отношений.

Управление трудовыми отношениями включает следующие функции:

- планирование персонала;
- обеспечение организации персоналом;
- оценка персонала;
- профессиональное обучение и развитие персонала;
- организация системы вознаграждения и социального развития;
- координация работы по управлению качеством условий труда и соблюдению техники безопасности.

В общей сложности данные функции соответствуют функциям системы управления персоналом, описанным выше.

Оформление трудовых отношений включает следующие функции:

- подготовка кадровых приказов;
- ведение форм обязательной первичной учетной документации по учету труда и его оплаты;
- оформление и учет трудовых книжек;
- ведение личных дел;
- консультирование сотрудников;
- составление и корректировка графиков отпусков;
- оформление документов, связанных с различными выплатами, пособиями и льготами;
- и некоторые другие функции.

Следует отметить, что структура кадровой службы в конкретной организации должна определяться ее функциями и задачами, а не наоборот.

Количественный состав службы УП

Как видно из приведенных выше перечней, данные службы выполняют широкий ряд функций, связанных с существенными трудозатратами. При расчете количественных и качественных показателей состава службы управления персоналом необходимо учитывать следующие факторы:

- общая численность работников организации;
- специфика деятельности организации, а также производственные масштабы;
- социальная характеристика организации, структурный состав и квалификация персонала (наличие различных категорий персонала – рабочих, специалистов со средним или высшим образованием);
- уровень сложности и комплексности задач, решаемых службой управления персоналом.

Расчет **численности** персонала различных подразделений организации, в том числе и службы управления персоналом, можно выполнять различными методами.

Экономико-математические методы подразумевают разработку математических моделей для реальных организационных процессов и позволяют выявить оптимальные показатели для рассматриваемых процессов.

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

Метод сравнений (аналогий) позволяет составлять требования к службе управления персоналом на основании анализа состава кадровых служб других организаций.

Экспертный метод позволяет определить потребность в специалистах по управлению персоналом на основании мнения экспертов в области управления персоналом.

Метод **прямого расчета** позволяет определить численность работников службы управления персоналом через такой коэффициент, как норма трудоемкости. Трудоемкость, как правило, определяется следующими способами: эмпирическим, расчетно-аналитическим, методом аналогий, экспертным методом. Установив норму трудоемкости, можно рассчитать численность подразделения на определенный период времени (например, на 1 год) по следующей формуле:

$$Ч = T \times K / Ф_{П}, \qquad (6)$$

где $Ч$ – численность подразделения;

T – общая трудоемкость всех работ, выполняемых в отделе за год (в человеко-часах);

K – коэффициент, учитывающий затраты времени на выполнение работ, не предусмотренных в Т ($K \approx 1{,}15$);

$Ф$ – полезный фонд рабочего времени одного работника за год (в часах).

Современный опыт зарубежный стран показал эффективность метода определения численности сотрудников служб управления персоналом на базе **норм обслуживания**, которые характеризуют количество сотрудников организации, которых может обслужить один сотрудник отдела. В различных странах сложились следующие средние нормы обслуживания: в США на 100 сотрудников, работающих в организации, приходится 1 сотрудник службы управления персоналом; во Франции на 130 работающих – 1 сотрудник; в Японии на 100 работающих – 2–3 сотрудника.

Указанные соотношения являются средними и могут существенно различаться по отраслям и секторам экономики. В самых крупных компаниях США численность таких служб достигает 150 человек. Российские отделы управления персоналом в основном держатся возле нижнего уровня этого показателя – 100 сотрудников на одного специалиста по управлению персоналом.

Следует отметить, что при планировании численности отделов управления персоналом могут использоваться сразу несколько из перечисленных методов. Так, например, метод экспертной оценки используется как составляющая часть других методов.

На данном этапе наблюдается тенденция не абсолютного, а относительного роста численности отделов управления персоналом, что связано, в первую очередь, с автоматизацией рабочих мест специалистов по управлению персоналом и с привлечением услуг внешних компаний в области решения кадровых вопросов, во вторую очередь.

Качественный состав службы УП

Расчет количественной потребности в специалистах служб управления персоналом проводится параллельно с определением **качественной** потребности, то есть потребности в работниках для определенных направлений деятельности требуемой квалификации.

Основным нормативным документом, предназначенным для обоснования рационального разделения и организации труда, правильного подбора, расстановки и использования персонала, является **Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих**. В справочнике приводится перечень и описание должностей, в том числе для системы управления персоналом. В соответствии со справочником (1998 г., с изменениями от 2001г.), для системы управления персоналом предусмотрены следующие виды должностей:

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

– должности руководителей (заместитель директора по управлению персоналом; менеджер по персоналу; начальник лаборатории (бюро) по организации труда; начальник (бюро) лаборатории (бюро) по социологии труда; начальник нормативно-исследовательской лаборатории по труду; начальник отдела кадров; начальник отдела организации и оплаты труда; начальник отдела охраны труда; начальник отдела подготовки кадров);

– должности специалистов (инженер по нормированию труда; инженер по охране труда; инженер по подготовке кадров; инспектор по кадрам; профконсультант; психолог; социолог; специалист по кадрам; техник по труду; экономист по труду);

– должности технических исполнителей (табельщик, учетчик, хронометражист и т.д.).

Для каждой из указанных должностей в Квалификационном справочнике приводится **квалификационная характеристика**. Квалификационная характеристика имеет три следующих раздела:

– в разделе «Должностные обязанности» установлены основные трудовые функции, которые могут быть поручены полностью или частично работнику, занимающему данную должность с учетом технологической однородности и взаимосвязанности работ, позволяющих обеспечить оптимальную специализацию служащих;

– в разделе «Должен знать» содержатся основные требования, предъявляемые к работнику в отношении специальных знаний, а также знаний законодательных и нормативных правовых актов, положений, инструкций и других руководящих материалов, методов и средств, которые работник должен применять при выполнении должностных обязанностей.

– в разделе «Требования к квалификации» определены уровень профессиональной подготовки работника, необходимой для выполнения предусмотренных должностных обязанностей, и требования к стажу работы. Уровни требуемой профессиональной подготовки приведены в соответствии с Законом Российской Федерации «Об образовании».

Как уже отмечалось, состав служб управления персоналом определяется уровнем сложности и комплексности решаемых задач. Например, численность сотрудников по организации обучения персонала обусловлена тем, проводится ли обучение организацией самостоятельно или с привлечением услуг внешних тренинговых компаний и учебных заведений, а также количеством учебных программ, реализуемых одновременно, и длительностью обучения.

Исходя из анализа опыта зарубежных организаций, а также опыта некоторых российской организаций, можно сказать, что на сегодняшний день в кадровых службах (департаментах, управлениях и т.д.) существуют следующие должности, занимаемые специалистами в области управления человеческими ресурсами.

Руководитель (hr) службы по управлению персоналом, который отвечает за решение всех кадровых вопросов организации. В настоящее время руководитель hr-службы (директор по персоналу) является одной из ключевых фигур в топ-менеджменте компании и наряду с другими руководитеями принимает решения в области ее стратегического развития, а также текущей работы.

Менеджер по персоналу (hr-менеджер): решает все вопросы управления персоналом от кадрового делопроизводства до социальных льгот. Однако, на практике выделяют следующие специализации hr-менеджеров:

Менеджер по компенсации. К обязанностям этого специалиста относится расчет ставок заработной платы в зависимости от трудового вклада для каждого сотрудника, а также анализ уровня заработной платы по отрасли в целом и участие в финансовом планировании организации.

Менеджер по социальным льготам. Повышать уровень заинтересованности и мотивированности персонала позволяет такой эффективный инструмент, как пакет социальных

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

льгот (социальный пакет). Учитывая многообразие льгот, которые могут быть включены в социальный пакет (различные виды страхования, включая, медицинское и страхование жизни для сотрудников и членов их смей, оплата питания в течение рабочего дня, транспортные расходы, оплата досуга сотрудников и т.д.), расходы на него могут значительно превысить финансовые возможности организации. В обязанности менеджера по социальным льготам входит разработка оптимального пакета в соответствии с потребностями и возможностями организации, а также ее сотрудников, и эффективное управление им.

Рекрутер (специалист по найму). Одной из ключевых функций кадрового менеджмента является подбор подходящих специалистов на вакантные должности. Рекрутеры отвечают за обеспечение привлечения кандидатов на вакантные должности и отбор наиболее подходящей кандидатуры. Рекрутеры должны хорошо знать компанию, на которую они работают и должны уметь объяснить соискателям на должность политику компании, условия работы в должности, а также уметь ответить на вопросы соискателей относительно требований вакантной должности. Кроме того, рекрутеры должны владеть широким набором методов привлечения и оценки кандидатов на вакантную должность.

Специалист по обучению. В круг его обязанностей входит: адаптация новых сотрудников на рабочем месте (ознакомление с организацией и непосредственно с работой), а также разработка и проведение учебных мероприятий по обучению сотрудников. Целью таких мероприятий может являться: приобретение новых навыков, необходимых для работы (например, с новым оборудованием, программным обеспечением); подготовка персонала, занимающего более низкие должности к работе на руководящих должностях; развитие у менеджеров среднего и высшего звена навыков межличностного общения.

Специалист по трудоустройству уволенного персонала. Такие специалисты работают с теми служащими, которых увольняют из организации. В зарубежной практике компании часто заботятся о трудоустройстве своих бывших сотрудников. Специалист по трудоустройству помогает определить направление поисков новой работы, найти вакансию и подготовить резюме.

Специалист по кадровому делопроизводству. К обязанностям таких сотрудников полностью относится функция оформления трудовых отношений (ведение трудовых книжек сотрудников, подготовка кадровых приказов, ведение первичной отчетной документации, оформление больничных листов и т.д.) В связи с регулярным изменением современной российской законодательной базы специалист в области кадрового делопроизводства должен периодически повышать свою квалификацию в этой области.

Стоит отметить, что некоторые перечисленные выше специалисты в области управления персоналом могут работать в организации как штатные, а также как внештатные сотрудники. Это зависит от частоты и регулярности проведения тех или иных кадровых мероприятий (например, рекрутинговых кампаний, учебных мероприятий, увольнений и т.д.)

Помимо перечисленных выше профессиональных знаний в различных областях кадрового менеджмента, а также в области трудового законодательства, к hr-менеджерам различных специализаций также предъявляется **ряд требований к качествам**, которыми они должны обладать в современных условиях. К ним относится:

– знание сферы деятельности и специфики организации – hr-специалисты должны иметь четкое представление о потребностях клиентов организации, движущих силах отрасти, понимать специфику производства и видеть стратегические перспективы развития. Это позволяет обеспечить эффективность кадровых мероприятий.

– лидерство и способность управлять изменениями – кадровая служба играет ключевую роль в управлении современной организацией, поэтому ее сотрудники должны обладать критическими для этого процесса навыками, такими как навыки планирования, анализа, принятия решений, эффективной коммуникации, создания рабочих групп, мотивирования и разрешения конфликтов. Все это необходимо для успешного

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

управлениями изменениями, которые организации претерпевают в условиях нестабильной внешней среды.

– способность к обучению и развитию – способность к постоянному обновлению профессиональных знаний и навыков позволяет управлять процессом обновления знаний и навыков сотрудников всей организации.

– навыки финансового планирования – мероприятия по управлению персоналом являются затратными и требуют жесткого финансового планирования. На практике бюджет кадровой службы является наиболее обсуждаемым на уровне руководителя организации, т.к. окупаемость этих расходов не всегда так очевидна, как, например, инвестиции в заведомо рентабельные мероприятия, такие как вложения в строительство и инвестиционные портфели и т.д. Кроме того, наличие на сегодняшний день огромного спектра наработанных эффективных методов управления персоналом (зачастую являющихся дорогостоящими и приходящихся «по карману» крупным организациям), заставляет руководителя кадровой службы делать выбор в пользу тех. которые наиболее адекватны поставленным целям и имеющимся финансовым возможностям.

– эффективное сотрудничество с другими подразделениями – способность сотрудников кадровой службы осуществлять горизонтальные взаимодействия с целью решения текущих рабочих задач, а также получения обратной связи на кадровые мероприятия. Например, такие взаимодействия необходимы с финансовой и юридической службами организации, с отделом информационных технологий, а также с производственными подразделениями.

Необходимо заметить, что идеальной точки зрения на роль менеджера по персоналу быть не может – каждая организация по-своему уникальна и то, какое место займет в ней hr-менеджер будет зависеть от специфики ее деятельности, а также от его личности.

Еще раз стоит подчеркнуть, что структура и состав служб управления персоналом определяются спецификой деятельности организации и кругом кадровых вопросов, решаемых в этой организации.

4.3. Комплексное обеспечение системы управления персоналом

Правовое обеспечение системы управления персоналом заключается в разработке и использовании средств юридического воздействия на работодателей и наемных работников с целью достижения эффективной деятельности организации, а также соблюдения прав и обязанностей сторон, обеспеченных законодательством.

Иными словами, к правовому обеспечению системы управления персоналом относятся все нормативно-правовые акты, регулирующие трудовые отношения.

Основными задачами правового обеспечения системы управления персоналом является:

- правовое регулирование трудовых отношений, складывающихся между работодателем и наёмным работником;
- защита прав и законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений;
- соблюдение, исполнение и применение норм действующего законодательства в области труда, трудовых отношений;
- разработка и утверждение локальных нормативных актов организационного, организационно – распорядительного и экономического характера;
- подготовка предложений об изменении действующих или отмена устаревших и фактически утративших силу нормативных актов, изданных в организации по трудовым, кадровым вопросам.

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

К правовому обеспечению системы управления персоналом, в первую очередь, относится трудовое законодательство, а также нормативные акты смежных областей, например, пенсионное законодательство, нормативные акты о защите социальных и трудовых прав отдельных категорий граждан и т.д.

Если говорить о правовом обеспечении системы управления персоналом, необходимо отметить, что оно осуществляется **на двух уровнях**:

- акты центрального регулирования (на федеральное и региональное законодательство);
- акты локального регулирования (разработка нормативных актов на уровне организации).

Акты локального регулирования трудовых отношений составляют нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом организации.

Функции правового обеспечения системы управления персоналом на уровне организации **выполняются:**

- руководителем организации;
- руководителем и сотрудниками кадровой службы;
- юридической службой.

Основными нормативно-правовыми актами федерального уровня в области трудовых отношений являются:

- Трудовой кодекс РФ;
- Федеральный закон «О коллективных договорах и соглашениях»;
- Федеральный закон «О порядке разрешения коллективных трудовых споров»;
- Федеральный закон «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях их деятельности»;
- и другие нормативно-правовые акты.

Кроме того, трудовые отношения регулируются указами Президента РФ, постановлениями Правительства РФ, нормативно-правовыми актами субъектов федерации (конституциями, законами), а также актами местного самоуправления, содержащими нормы трудового права. При этом все перечисленные нормативно-правовые акты не должны противоречить Трудовому кодексу РФ.

На основе законодательных актов разрабатываются внутрифирменные документы, создающие правовые рамочные условия для управления персоналом. К числу таких документов можно отнести трудовой договор.



Определение

Трудовой договор – соглашение между работником и работодателем, по которому работник обязуется выполнять работу по определенной специальности, квалификации или должности с подчинением внутреннему трудовому распорядку, а работодатель обязуется выплачивать работнику заработную плату и обеспечивать условия труда, предусмотренные законодательством о труде, коллективным договором и соглашением сторон.

Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом – это совокупность документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, технического, технико-экономического и экономического характера, а также нормативно-справочные материалы и прочие документы, утвержденные в установленном порядке компетентными органами или руководством организации.

Нормативно- методическое обеспечение создает условия для эффективного процесса управления персоналом. Оно состоит в организации разработки и применения методических документов, а также ведения нормативного хозяйства в системе УП.

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

Ответственность за обеспечение системы управления персоналом нормативно-методическими документами несут соответствующие подразделения аппарата управления организации (отдел организации управления, юридический отдел).

Нормативно-методические материалы группируются по их содержанию. Различают 3 группы документов:

1) нормативно-справочные документы;
2) документы организационного, организационно-распорядительного и организационно-методического характера;
3) документы технического, технико-экономического и экономического характера.

Нормативно-справочные документы содержат нормы и нормативы, необходимые при решении задач организации и планирования труда в сфере материального производства и управления. К ним относятся следующие:

Тарифно-квалификационный справочник – нормативный документ, предназначенный для тарификации работ и присвоения тарифно-квалификационных разрядов работникам на основе включенных в справочники тарифно-квалификационных характеристик.

Положение о персонале – документ, отражающий вопросы профессионального и социального развития трудового коллектива, его взаимоотношений с администрацией, гарантированности занятости персонала и другие вопросы.

Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов – документ Госстандарта РФ, предназначенный для решения задач, связанных с оценкой численности рабочих и служащих с учетом состава и распределением кадров:

- по категориям персонала;
- по уровню квалификации;
- по степени механизации и условиям труда и др.

Документы организационного, организационно-распорядительного и организационно-методического характера. Документы этой группы регламентируют задачи, функции, права, обязанности подразделений и отдельных работников системы управления персоналом; содержат методы и правила выполнения работ по управлению персоналом. К этой группе документов относятся:



Определение

Должностная инструкция – документ, регламентирующий деятельность каждой должности и содержащий требования к работнику, занимающему эту должность.

Должностная инструкция разрабатывается специалистом службы управления персоналом, либо руководителем соответствующего структурного подразделения, либо самим работником совместно с непосредственным руководителем, подписывается руководителем подразделения или специалистом-разработчиком, утверждается первым руководителем организации, согласовывается с юристом, доводится до работника под расписку.

Типовая должностная инструкция состоит из следующих разделов:

1. Общие положения.
2. Функции.
3. Должностные обязанности.
4. Права.
5. Ответственность.

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


Определение

Положение о подразделении – документ, регламентирующий деятельность структурного подразделения организации: задачи, функции, права, ответственность.

Типовая структура положения включает семь разделов:

1. Общие положения.
2. Задачи подразделения.
3. Организационная структура подразделения.
4. Функции подразделения.
5. Взаимоотношения подразделения с другими звеньями организации;
6. Права подразделения.
7. Ответственность подразделения.


Определение

Правила внутреннего трудового распорядка – организационно-распорядительный документ, регламентирующий порядок приема, перевода и увольнения рабочих и служащих, основные обязанности рабочих и служащих, основные обязанности администрации, рабочее время и его использование, поощрения за успехи в работе, взыскания за нарушения трудовой дисциплины, внутриобъектный режим и организацию работы.

Штатное расписание – организационно-распорядительный документ, содержащий перечень наименований должностей постоянных сотрудников с указанием количества одноименных должностей и размеров должностных окладов. Штатное расписание утверждается собственником предприятия, руководителем или вышестоящим органом.

Документы технического, технико-экономического и экономического характера. Эти документы содержат правила, нормы, требования, регламентирующие стандарты всех категорий и видов технических и экономических аспектов функционирования системы управления персоналом. Нормы планировки помещений и рабочих мест, стандарты, технические установки, тарифные ставки, коэффициенты доплаты;


Определение

Делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом – создание условий для осуществления работы с документами, обращающимися в системе управления персоналом, в рамках полного цикла обработки и движения документов с момента их создания (или получения) работниками кадровой службы до завершения исполнения и передачи в другие подразделения.

Делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом позволяет кадровой службе организации выполнять функцию **документального оформления трудовых отношений**.

Основными **функциями** по делопроизводственному обеспечению системы управления персоналом являются:

- своевременная обработка поступающей и передаваемой документации;
- доведение документации до соответствующих работников системы управления персоналом для исполнения; печатание документов по кадровым вопросам;
- регистрация, учет и хранение документов по персоналу; формирование дел в соответствии с номенклатурой, утвержденной для данной организации; копирование и размножение документов по кадровым вопросам;

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

- контроль за исполнением документов; передача документации по вертикальным и горизонтальным связям и др.

В зависимости от размеров организации делопроизводство может либо осуществляться непосредственно в одном подразделении (канцелярии, общем отделе, секретариате, отделе кадров и т.д.), либо быть рассредоточено по различным звеньям.

Виды документации по управлению персоналом – разделение всей кадровой документации на группы в зависимости от ее функционального назначения. Различают:

- распорядительные документы: приказы, распоряжения и указания по вопросам работы с персоналом;
- персональные документы: трудовые книжки, справки с места работы, автобиографии и др.
- учетные документы: личные карточки Т-2, личный листок по учету и т.д.;
- плановые документы: плановые задания по кадровым вопросам, заявки на молодых специалистов, плановые расчеты по численности, оплате труда и т.п.;
- отчетно-статистические документы по численности, балансу рабочего времени, зарплате, производительности труда и т.д.

Весьма актуальной проблемой кадрового менеджмента является совершенствование документационного обеспечения службы управления персоналом.

Оформление трудовых отношений включает около 40 видов работ. Они могут быть сгруппированы в следующие 10 групп:

1. Своевременное оформление приема, перевода и увольнений работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями и приказами руководителя предприятия.
2. Учет личного состава, выдача справок о трудовой деятельности работников.
3. Хранение и заполнение трудовых книжек.
4. Подготовка материалов для представления персонала к поощрениям и награждениям, подготовка документов по пенсионному страхованию, а также для назначения пенсий работникам предприятия и их семьям в орган социального обеспечения.
5. Работа по обновлению научно-методического обеспечения кадровой работы, ее материально-технической и информационной базы.
6. Создание и обновление банка данных о персонале, представление нужной информации.
7. Разработка должностных инструкций для работников (в том числе на основе Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и других служащих).
8. Формирование и ведение личных дел работников, внесение в них изменений.
9. Подготовка материалов для квалификационных, аттестационных и конкурсных комиссий.
10. Подготовка документов к сдаче в архив в связи с истечением срока их текущего хранения.

Трудовая деятельность сотрудника регулируется приказами о командировках, об отпусках, о переводе, об увольнении, о поощрениях и др. Проект приказа по личному составу подписывается руководителем организации, датируется и регистрируется. На приказе сотрудник, относительно которого он был издан, должен поставить свою визу («С приказом ознакомлен»), дату и подпись. С приказа снимают две копии – для личного дела и для бухгалтерии – и заверяют у секретаря или в отделе кадров.

Организация текущего хранения документов важна для их сохранности. Первые подлинные экземпляры подписанных руководителем организации приказов о приеме на

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

работу, переводах, увольнениях формируются в отдельное дело за один календарный год. Внутри дела приказы располагаются в хронологическом порядке. Документы, явившиеся основанием для издания приказов, формируются в отдельное дело, где они расположены в хронологическом порядке. Отдельно формируются дела с приказами о предоставлении отпусков и взысканиях, с приказами о командировках со служебными записками – основаниям и для издания приказов.



Вопросы для самопроверки:

1. В чем заключается главная цель системы управления персоналом организации?
2. В чем заключаются цели второго и третьего уровней?
3. Перечислите основные функции системы управления персоналом организации. Раскройте их сущность.
4. В чем заключается функция линейного руководства организации в рамках системы управления персоналом?
5. В чем заключаются цели системы управления персоналом с точки зрения руководства организации?
6. Какие методы расчета численности работников кадровой службы вы знаете?
7. Какие специалисты могут работать в кадровой службе компании?
8. Какие специализации hr-менеджера вы знаете?
9. Какие требования предъявляются к современным hr-менеджерам?
10. Перечислите основные задачи правового обеспечения системы управления персоналом организации?
11. Кто выполняет функции правового обеспечения системы управления персоналом организации?
12. Что включено в нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом организации?
13. В чем заключается делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом организации?



Практические задания

1. Назовите и охарактеризуйте известные Вам примеры успешной работы служб управления персоналом. Выделите главные причины их успешной работы.
2. Приведите примеры эффективного и неудачного применения инструментов системы управления персоналом в любой организации. Как конкретно проявляется применение этих инструментов?
3. Объясните необходимость специализации внутри департаментов по управлению персоналом.
4. Составьте и прокомментируйте список рекомендаций по управлению персоналом в России для менеджеров из других стран, которые собираются осуществлять хозяйственную деятельность на территории нашей страны.

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

Тема 5.

Кадровая политика организации

Изучив тему, студент должен:

знать:

определение термина «кадровая политика»;

уметь:

- сформулировать цель кадровой политики;
- перечислить направления кадровой политики и знать их основные характеристики;
- перечислить виды кадровой политики и объяснить сущность каждого вида;
- объяснить, что такое стратегическое управление персоналом;
- перечислить основные принципы стратегического управления персоналом;
- перечислить виды организационных стратегий и охарактеризовать их кадровую составляющую.

Материалы для изучения темы:
учебники из списка литературы [2] стр. 6–90; [3], [11] стр. 24–42; [19], [20] стр. 9–145; [28] стр. 145–162; [29] стр. 187–225; [30] стр. 66–75.

Методические указания по изучению вопросов темы:
При изучении темы необходимо уделить особое внимание сущности кадровой политики и ее классификации. Важно понимать отличие различных видов кадровой политики друг от друга. Также необходимо сосредоточиться на вопросах стратегического управления персоналом.

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



Краткое содержание

– Сущность и направления кадровой политики.
– Виды кадровой политики.
– Стратегия управления персоналом.

5.1. Сущность и направления кадровой политики

Деятельность организации в области управления персоналом должна определяться основными направлениями управления персоналом, наиболее существенными для данной организации, а также основными характеристиками этой работы. Как правило, эти направления и их характеристики отражаются в кадровой политике организации, которая является частью стратегии развития организации в целом.



Определение

Под **кадровой политикой организации** понимают генеральное направление работы с персоналом, отражающее совокупность принципов, методов, набор правил и норм в области работы с персоналом, которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы.

Цель кадровой политики – обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численности и качественного состава персонала в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

Кадровая политика не всегда четко обозначена и представлена в виде документа, однако, независимо от степени выраженности, она существует в каждой организации. На ее формирование и развитие влияют **внешние и внутренние факторы**.

Факторы внешней среды – те, которые организация как субъект управления не может изменить, но должна учитывать для правильного определения потребности в персонале и оптимальных источников покрытия этой потребности. К ним относятся:

- ситуация на рынке труда (демографические факторы, политика в области образования, взаимодействие с профсоюзами);
- тенденции экономического развития;
- научно-технический прогресс (характер и содержание труда, который оказывает влияние на потребности в тех или иных специалистах, возможности переподготовки персонала);
- нормативно-правовая среда (т.е.те «правила игры», которые установлены государством; трудовое законодательство, законодательство в области охраны труда, занятости, социальные гарантии и т.д.).

Факторы внутренней среды – это факторы, которые поддаются управляющему воздействию со стороны организации. К ним можно отнести:

- цели организации (на их основе формируется кадровая политика);
- стиль управления (жестко централизована или предпочитающая принцип децентрализации – в зависимости от этого требуются разные специалисты); финансовые ресурсы (от этого зависит возможность организации финансировать мероприятия по управлению персоналом);
- кадровый потенциал организации (связан с оценкой возможностей работников организации, с правильным распределением обязанностей между ними, что является источником эффективной и стабильной работы);
- стиль руководства (все они не в одинаковой мере влияют на проведение определенной кадровой политики).

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

Так как кадровая политика охватывает широкий спектр задач в области управления персоналом организации, принято выделять отдельные ее направления. **Направления кадровой политики** совпадают с направлениями кадровой работы в конкретной организации. Другими словами, направления кадровой политики конкретной организации соответствуют функциям системы управления персоналом, действующей в этой организации. В качестве примера рассмотрим характеристики основных направлений кадровой политики, (табл. 7)[1].

Таблица 7

Характеристики основных принципов направлений кадровой политики организации

Направления	Принципы	Характеристика
1. Управление персоналом организации	Принцип одинаковой необходимости достижения индивидуальных и организационных целей (основной)	Необходимость искать честные компромиссы между администрацией и работниками, а не отдавать предпочтение интересам организации
2. Подбор и расстановка персонала	Принцип соответствия	Соответствие объема заданий, полномочий и ответственности возможностям человека
	Принцип профессиональной компетенции	Уровень знаний, соответствующий требованиям должности
	Принцип практических достижений	Требуемый опыт, руководящие способности (организация собственной работы и подчиненных)
	Принцип индивидуальности	Облик, интеллектуальные черты, характер, намерения, стиль руководства
3. Формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности	Принцип конкурсности	Отбор кандидатов на конкурсной основе
	Принцип ротации	Планомерная смена должностей по вертикали и горизонтали
	Принцип индивидуальной подготовки	Подготовка резерва на конкретную должность по индивидуальной программе
	Принцип проверки делом	Эффективная стажировка на руководящих должностях
	Принцип соответствия должности	Степень соответствии кандидата на должность в настоящий момент
	Принцип регулярности оценки индивидуальных качеств и возможностей	Оценка результатов деятельности, собеседования, выявление склонностей и т.п.
4. Оценка и аттестация персонала	Принцип отбора показателей оценки	Система показателей, учитывающих цель оценок, критерии оценок, частоту оценок
	Принцип оценки квалификации	Пригодность, определение знаний, необходимых для выполнения данного вида деятельности
	Принцип оценки выполнения заданий	Оценка результатов деятельности

[1] Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова – М.: Инфра-М, 2003.

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

Окончание табл. 7

Направления	Принципы	Характеристика
5. Развитие персонала	Принцип повышения квалификации	Необходимость периодичного пересмотра должностных инструкций для постоянного развития персонала
	Принцип самовыражения	Самостоятельность, самоконтроль, влияние на формирование методов исполнения
	Принцип саморазвития	Способность и возможность саморазвития
6. Мотивация и стимулирование персонала, оплата труда.	Принцип соответствия оплаты труда объему и сложности выполняемой работы	Эффективная система оплаты труда
	Принцип равномерного сочетания стимулов и санкций	Конкретность описания задач, обязанностей и показателей
	Принцип мотивации	Побудительные факторы, влияющие на повышение эффективности труда

В таблице 7 перечислены шесть направлений кадровой политики, однако в зависимости от специфики деятельности организации акценты могут быть расставлены на отдельные составляющие этих направлений или направления могут объединяться. Так, например, формирование кадрового резерва может быть включено в направление обеспечения организации кадрами или развитие персонала может рассматриваться, в том числе, с точки зрения управления изменениями в организации.

5.2. Виды кадровой политики

Виды кадровой политики можно сгруппировать по двум направлениям:

1. По масштабам кадровых мероприятий.
2. По степени открытости.

Первое основание может быть связано с уровнем осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий, и связанным с этим уровнем непосредственного влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию в организации. По данному основанию можно выделить следующие виды кадровой политики: [1]

- пассивная;
- реактивная;
- превентивная;
- активная.

Пассивная кадровая политика. Само представление о пассивной политике кажется алогичным. Однако мы можем встретиться с ситуацией, в которой руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий. Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство в ситуации подобной кадровой политики работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, зачастую без попыток понять причины и возможные последствия.

[1] Управление персоналом / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Юнити, 2002. – С. 148–152.

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

Реактивная кадровая политика. В русле этой политики руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса: возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения стоящих задач, отсутствие мотивации к высокопродуктивному труду. Руководство предприятия предпринимает меры по локализации кризиса, ориентировано на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы таких предприятий, как правило, располагают средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи. Хотя в программах развития предприятия кадровые проблемы выделяются и рассматриваются специально, основные трудности возникают при среднесрочном прогнозировании.

Превентивная кадровая политика. В подлинном смысле слова политика возникает лишь тогда, когда руководство фирмы (предприятия) имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Однако организация, характеризующаяся наличием превентивной кадровой политики, не имеет средств для влияния на нее. Кадровая служба подобных предприятий располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В программах развития организации содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах, как качественный, так и количественный, сформулированы задачи по развитию персонала. Основная проблема таких организаций – разработка целевых кадровых программ.

Активная кадровая политика. Если руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуацией, то мы можем говорить о подлинно активной политике.

Но механизмы, которыми может пользоваться руководство в анализе ситуации, приводят к тому, что основания для прогноза и программ могут быть как рациональными (осознаваемыми), так и нерациональными (мало поддающимися алгоритмизации и описанию).

В соответствии с этим мы можем выделить два подвида активной кадровой политики: рациональную и авантюристическую.

При **рациональной** кадровой политике руководство предприятия имеет как качественный диагноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации и располагает средствами для влияния на нее. Кадровая служба предприятия располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды. В программах развития организации содержатся краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в кадрах (качественной и количественной). Кроме того, составной частью плана является программа кадровой работы с вариантами ее реализации.

При **авантюристической** кадровой политике руководство предприятия не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее. Кадровая служба предприятия, как правило, не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала, однако в программы развития предприятия включены планы кадровой работы, зачастую ориентированные на достижение целей, важных для развития предприятия, но не проанализированных с точки зрения изменения ситуации. План работы с персоналом в таком случае строится на достаточно эмоциональном, мало аргументированном, но, может быть, и верном представлении о целях работы с персоналом.

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

Проблемы при реализации подобной кадровой политики могут возникнуть в том случае, если усилится влияние факторов, которые ранее не включались в рассмотрение, что приведет к резкому изменению ситуации, например, при существенном изменении рынка, появлении нового товара, который может вытеснить имеющийся сейчас у предприятия. С точки зрения кадровой работы необходимо будет провести переобучение персонала, однако быстрая и эффективная переподготовка может быть успешно проведена, например, на предприятии, обладающем скорее молодым персоналом, чем на предприятии, имеющем очень квалифицированный, хорошо специализированный персонал пожилого возраста. Таким образом, понятие "качество персонала" включает еще один параметр, который, скорее всего, не был учтен при подготовке плана кадровой работы в рамках данного типа кадровой политики.

Вторым основанием для дифференциации кадровых политик может быть принципиальная ориентация на собственный персонал или на внешний персонал, степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава. По этому основанию традиционно выделяют два типа кадровой политики:

1. открытую;
2. закрытую.

Открытая кадровая политика характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, можно прийти и начать работать как с самой низовой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой организации.

Такая кадровая политика характерна для современных телекоммуникационных компаний или автомобильных концернов, которые готовы "покупать" людей на любые должностные уровни независимо от того, работали ли они ранее в подобных организациях. Такого типа кадровая политика также свойственна новым организациям, ведущим агрессивную политику завоевания рынка, ориентированным на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации. Такого типа кадровая политика характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также, возможно, работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов.

В таблице 8 приведен сравнительный анализ основных характеристик открытой и закрытой кадровой политики.[1]

Таблица 8 (начало)

Сравнительная характеристика открытого и закрытого видов кадровой политики

Кадровый процесс	Открытая кадровая политика	Закрытая кадровая политика
Набор персонала	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда	Ситуация дефицита рабочей силы, отсутствие притока новых рабочих рук
Адаптация персонала	Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов, предложенных новичками	Эффективная адаптация за счет института наставников ("опекунов"), высокой сплоченности коллектива, включение в традиционные подходы

[1] Управление персоналом / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина – М.: Юнити, 2002. – С. 148–150.

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

Окончание табл. 8

Кадровый процесс	Открытая кадровая политика	Закрытая кадровая политика
Обучение и развитие персонала	Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового	Часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, общих технологий, адаптировано к работе организации
Продвижение персонала	Затруднена возможность роста, так как преобладает тенденция набора персонала	Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдается сотрудникам компании, проводится планирование карьеры
Мотивация	Предпочтение отдается вопросам стимулирования (внешней мотивации)	Предпочтение отдается вопросам мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии)
Внедрение инноваций	Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников, основной механизм инноваций – контракт, определение ответственности сотрудника и организации	Необходимость специально инициировать процесс разработки инноваций, высокое чувство причастности, ответственности за изменения за счет осознания общности судьбы человека и предприятия

5.3. Стратегия управления персоналом

Кадровая политика предусматривает, в первую очередь, формирование стратегии управления персоналом организации, которая учитывает стратегию деятельности организации в целом.

Таким образом, управление персоналом, как одна из функций менеджмента организации, может также рассматриваться как часть **стратегического управления**.



Определение

Стратегическое управление персоналом организации – это управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом происходящих и предстоящих изменений в ее внешней и внутренней среде, позволяющее организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе.

Сущность стратегического управления персоналом заключается в ответе на три важнейших вопроса:

1) Где сейчас находится организация и ее персонал?
2) В каком направлении должен развиваться персонал в соответствии со стратегией развития организации?
3) Что необходимо сделать, чтобы персонал стал способным выполнять новые задачи фирмы?

Выделяют следующие цели стратегического управления персоналом:

1) Обеспечение потребности организации в персонале на перспективу.
2) Регулирование уровня оплаты труда, достаточного для подбора, удержания и мотивации персонала на всех организационных уровнях.
3) Высокий приоритет развития лидерства на ключевых должностях.

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

4) Обеспечение эффективных программ обучения и развития для повышения квалификации всего персонала и формирование высокой внутренней динамики персонала.
5) Развитие эффективных систем коммуникации между управленческим звеном и другими сотрудниками, между департаментами и отделами.
6) Создание механизмов борьбы с последствиями психологического восприятия перемен.

Принципы стратегического управления персоналом (СУП):

- долгосрочность оцениваемых перспектив;
- направленность управленческих воздействий на изменение потенциала персонала;
- создание возможностей эффективной реализации потенциала;
- альтернативность выбора в зависимости от состояния внешней и внутренней среды;
- осуществление постоянного контроля за состоянием и динамикой внешней среды и своевременное внесение изменений в управленческие решения.

В самой организации применение стратегического управления персоналом дает громадный выигрыш, ибо позволяет получить синергический эффект. Отечественные авторы отмечают, что для получения синергического эффекта необходимо соблюдение следующих условий:

- хорошее развитие системы адаптации к внешнему и внутреннему рынку труда;
- наличие гибкой системы организации работ;
- использование систем оплаты, построенных на принципах всестороннего учета персонального вклада и уровня профессиональной компетенции каждого работника (в связи с чем особое внимание должно уделяться оценке и вознаграждению работника);
- высокий уровень участия работников и рабочих групп в обсуждении проблем и принятии управленческих решений;
- делегирование полномочий подчиненным, что является важнейшим и в то же время труднейшим принципом управления персоналом;
- функционирование разветвленной системы коммуникаций, которая является интегрирующим фактором всей модели стратегического управления персоналом.

Объектами стратегического управления персоналом являются:

- сотрудники организации;
- условия труда;
- структура персонала.

Существует большое количество подходов к **дифференциации стратегий**. Различают стратегии инновационных предприятий, стратегии диверсификации, стратегии, ориентированные на получение максимальной прибыли, стратегии, ориентированные на потребителей, стратегии организационного развития и т.д.

Стратегия управления персоналом может быть как подчиненной по отношению к стратегии организации в целом, так и совмещенной с ней, представляющей единое целое. Но и том, и в другом случае стратегия УП ориентируется на конкретный тип корпоративной или деловой стратегии (бизнес-стратегии). Каждому варианту стратегии организации соответствует свой вариант стратегии УП. Взаимосвязь стратегии организации и стратегии УП показана в табл. 9 и табл. 10.

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

Таблица 9 (начало)

Взаимосвязь стратегии организации и стратегии УП[1]

Тип стратегии организации	Стратегия управления персоналом	Составляющие стратегии управления персоналом
Предпринимательская стратегия Принимают проекты с высокой степенью финансового риска, минимальным количеством действий. Ресурсное удовлетворение всех требований заказчика. В центре внимания – быстрое осуществление ближайших мер, даже без соответствующей проработки	Поиск и привлечение работников-новаторов, инициативных, контактных, с долговременной ориентацией, готовых рисковать, не боящихся ответственности. Важно, чтобы ведущие сотрудники не менялись	Отбор и расстановка персонала: поиск людей, способных идти на риск и доводить дело до конца. Вознаграждения: на конкурентной основе, беспристрастные, по возможности удовлетворяющие вкусам работника. Оценка: основывается на результатах, не слишком жесткая. Развитие личности: неформальное, ориентированное на наставника. Планирование перемещений: в центре – интерес служащих. Подбор рабочего места, соответствующего интересам работника
Стратегия динамического роста Степень риска меньшая. Постоянное сопоставление текущих целей и создание фундамента для будущего. Политика организации и процедуры фиксируются письменно, поскольку они здесь необходимы и для более строгого контроля, и как основа дальнейшего развития организации	Сотрудники должны быть организационно закреплены, обладать гибкостью в изменяющихся условиях, быть проблемно-ориентированными и работать в тесном сотрудничестве с другими.	Отбор и расстановка персонала: поиск гибких и верных людей, способных рисковать. Вознаграждения: справедливые. Оценка: основывается на четко оговоренных критериях. Развитие личности: акцент на качественном росте уровня и области деятельности. Планирование перемещений: учитываются реальные сегодняшние возможности и разнообразные формы служебного продвижения.
Стратегия прибыльности В центре внимания – сохранение существующего уровня прибыли. Усилия, требующие финансовых затрат, скромные, возможно даже прекращение найма. Управленческая система хорошо развита, действует обширная система различного рода процедурных правил	Ориентируется на критерии количества и эффективности в области персонала, сроки – кратковременные, результаты – при относительно низком уровне риска и минимальном уровне организационной закрепленности сотрудников	Отбор и расстановка персонала: чрезвычайно жесткие. Вознаграждения: основываются на заслугах, старшинстве и внутриорганизационных представлениях о справедливости. Оценка: узкая, ориентированная на результат, тщательно продуманная. Развитие личности: акцент на компетентность в области поставленных задач, эксперты – в узкой области

[1] Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова – М.: Инфра-М, 2003.

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

Окончание табл. 9

Тип стратегии организации	Стратегия управления персоналом	Составляющие стратегии управления персоналом
Ликвидационная стратегия Продажа активов, устранение возможностей убытков, в будущем – сокращение персонала. Почти или вовсе не уделяется внимание попытке спасти предприятие, поскольку ожидается дальнейшее падение прибыли	Ориентирована на потребность в работниках на короткое время, узкой ориентации, без большой приверженности организации	Набор маловероятен из-за сокращения персонала. Оплата: основана на заслугах, медленно растущая, без дополнительных стимулов. Оценка: строгая, формальная, основано на управленческих критериях. Развитие личности: ограничено, основаны на служебной необходимости. Продвижения: те, кто имеет требуемые навыки, имеют и возможность продвижения
Стратегия круговорота (циклическая) Основное – спасти организацию. Меры по сокращению затрат и персонала осуществляются с целью выжить в ближайшее время и обрести стабильность на длительную перспективу. Довольно угнетенное моральное состояние персонала	Работники должны быть гибкими в условиях изменений, ориентироваться на большие цели и дальние перспективы	Требуются разносторонне развитые работники. Оплата: система стимулов и проверка заслуг. Оценка: по результату. Обучение: большие возможности, но тщательный отбор претендентов. Продвижение: разнообразные формы

Таблица 10 (начало)

«Связывание» кадровых и конкурентных стратегий по М. Портеру[1]

Конкурентная стратегия	Стратегия УП		
	Обеспечение ресурсами	**Развитие ЧР**	**Вознаграждение**
Стратегия инноваций	Привлечение и удержание высококвалифицированных людей со склонностью к инновационным действиям и хорошим послужным списком в области инноваций	Развитие стратегической способности и обеспечение поощрения и условий для увеличения инновационных качеств	Обеспечение финансовыми стимулами и вознаграждение за успешные инновации

[1] Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организации. – М.: Финпресс, 2004. – С. 150–152.

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

Окончание табл. 10

Конкурентная стратегия	**Стратегия УП**		
	Обеспечение ресурсами	**Развитие ЧР**	**Вознаграждение**
Стратегия качества	Использование сложной процедуры отбора для принятия людей, способных обеспечить качество и высокий уровень обслуживания потребителей	Стимулирование развития обучающейся организации и поддержка инициатив в области достижения всеобщего качества и заботы о потребителе с проведением специализированного курса обучения	Связь вознаграждения с качеством результатов и достижением высоких стандартов обслуживания потребителей
Стратегия посредством лидерства в издержках	Разработка стержневых и периферических структур занятости; привлечение людей, которые способны создать дополнительную ценность; в случае сокращения штата планирование и управление этим процессом с гуманных позиций	Проведение обучения, направленного на повышение производительности труда; проведение обучения работе по методу «точно в срок», который тесно связан с непосредственными потребностями бизнеса и может запустить процесс значительного повышения эффективности	Пересмотр всех систем оплаты труда в целях обеспечения оптимального соотношения цены и качества и во избежание лишних затрат

Как и любой процесс управления, стратегическое управление обязательно включает следующие этапы:

- этап анализа;
- этап планирования (выбора);
- этап реализации принятого решения.

На этапе **анализа** определяются и оцениваются наиболее важные для развития организации факторы, называемые стратегическими факторами. Эти факторы относятся как к внешней, так и к внутренней среде организации. Наиболее распространенным инструментом анализа стратегических факторов является выявление угроз и возможностей внешней среды, а также сильных и слабых сторон организации (SWOT-анализ).

На следующем этапе происходит формулирование возможных организационных стратегий и **выбор** лучшей стратегической альтернативы для ее реализации. Также на этом этапе происходит формулирование **миссии и целей организации**.

Когда общая стратегия сформулирована, внимание стратегического менеджмента переключается на процесс ее **реализации**. Стратегия воплощается в жизнь через разработку программ, бюджетов, и процедур, которые можно рассматривать как краткосрочные и среднесрочные планы реализации стратегии.

Таким образом, рассматривая управление персоналом в контексте стратегического управления организацией, формирование стратегии управления персоналом предполагает следующие **этапы**:

1) миссия организации;
2) анализ внешней и внутренней среды;
3) формирование и выбор стратегии;

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

4) реализация стратегии;
5) оценка и контроль за ходом реализуемой стратегии.

Разрабатывая стратегию УП, необходимо руководствоваться правилом: в основу совершенствования систем и методов управления должны быть положены человеческие ресурсы, рассматриваемые в совокупности различных элементов системы УП.

Формирование стратегии управления персоналом может проходить двумя способами:

1 – снизу – вверх: Подразделения ⟶ Собственная стратегия и план мероприятий ⟶ Интеграция в единый план организации;

2 – сверху – вниз: Руководство ⟶ Стратегия развития ⟶ Стратегия и план для каждого подразделения.

Составляющими стратегии УП являются:

- условия и охрана труда, техника безопасности персонала;
- формы и методы регулирования трудовых отношений;
- методы разрешения производственных и социальных конфликтов;
- установление норм и принципов этических взаимоотношений в коллективе, разработка корпоративного кодекса (кодекса деловой этики);
- политика занятости в организации, включая анализ рынка труда, систему найма и использования персонала, установление режима работы и отдыха;
- профориентация и адаптация персонала;
- меры по наращиванию кадрового потенциала и лучшему его использованию;
- совершенствование методов прогнозирования и планирования потребности в персонале на основе изучения новых требований к работникам и рабочим местам;
- разработка новых профессионально-квалификационных требований к персоналу на основе систематического анализа и проектирования работ, выполняемых на различных должностях и рабочих местах;
- новые методы и формы отбора, деловой оценки и аттестации персонала;
- разработка концепции развития персонала, включающей новые формы и методы обучения, планирования деловой карьеры и профессионально-служебного продвижения, формирования кадрового резерва с целью опережающего проведения этих мероприятий по отношению к срокам появления потребности в них;
- совершенствование механизма управления трудовой мотивацией персонала;
- разработка новых систем и форм оплаты труда, материального и нематериального стимулирования работников;
- меры по улучшению решения правовых вопросов трудовых отношений и хозяйственной деятельности;
- разработка новых и использование существующих мер социального развития организации;
- совершенствование информационного обеспечения всей кадровой работы в рамках выбранной стратегии;
- мероприятия по совершенствованию всей системы управления персоналом или ее отдельных подсистем и элементов.

Таким образом, кадровая политика организации является производной от стратегии организации, а ее характеристики зависят от направлений стратегического менеджмента, осуществляемого 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



Вопросы для самопроверки:

1. Что такое кадровая политика?
2. В чем заключается цель кадровой политики?
3. Перечислите направления кадровой политики и дайте характеристику каждому направлению.
4. Перечислите виды кадровой политики, различающиеся по масштабам кадровых мероприятий. В чем их отличия друг от друга?
5. Что такое открытая кадровая политика? Чем она отличается от закрытой?
6. Что такое стратегическое управление персоналом?
7. Назовите цели стратегического управления персоналом.
8. Перечислите принципы стратегического управления персоналом.
9. Какие организационные стратегии и стратегии управления персоналом вы знаете?



Практические задания

1. Охарактеризуйте цели стратегического управления персоналом и ответьте на следующие вопросы:

1) Актуальны ли они для современных российских организаций?
2) Могут ли какие-либо из перечисленных относиться к Вашей организации?

2. **Конкретная ситуация: Стратегия компании «Инструм-Рэнд»**[1]

Характеристика предприятия. Закрытое акционерное общество «Инструм-Рэнд» находится в небольшом городе Павлово, Нижегородской области. Сегодня это один из ведущих российских производителей пневмоинструментов. Учредители – американская компания Ingersoll-Rand (60% акций), ОАО «ГАЗ» (25%) и павловское ОАО «Мехинструмент» (15%). Более 80% продукции поставляется на зарубежные рынки под торговыми марками Ingersoll-Rand, Se1ect, IR, ARA, Central Pneumatic. Среди потребителей продукции – General Motors, Ford, Формула-1.

Годовой оборот – 6 млн. долларов.

Ingersoll-Rand (компрессорное, горнодобывающее, шахтное оборудование, строительная и дорожная техника, автомобильные комплектующие) входит в сотню крупнейших мировых компаний. Производство размещено на 198 заводах США и Европы. Годовой оборот – 12 млрд. долларов.

Впервые на отечественный рынок предприятие «Инструм-Рэнд» вышло в 1993 г. под собственной, никому не известной торговой маркой. Из-за резкого сокращения производства в стране внутреннего спроса почти не было. Предприятие рассчитывало продать за год 80 тысяч гайковертов, удалось продать 2 тысячи. Тогда американский партнер принял радикальное решение: если не можем продать инструмент в России – будем про-

[1] Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организации. – М.: Финпресс, 2004. – С. 164–169.

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

давать за границей. Разумеется, при соответствующем качестве нашей продукции. Между тем, тестирование первой партии показало, что 65,9% продукции не отвечает западным стандартам качества. «Задача стала предельно конкретной: или мы сегодня удовлетворяем требованиям западного клиента, или завтра у нас не будет работы», – рассказывает генеральный директор компании «Инструм-Рэнд» В.Н. Сорокин.

Между тем, руководство считало, что «Инструм-Рэнд» – хорошая компания. В России у нее была безупречная репутация в области качества – ноль дефектов с 1998 г. Ни одного возврата, ни одной жалобы от потребителей. Полагали, что поднять качество до европейского уровня будет несложно. Аудиторы «Мерсе-дес-Бенц», которым предприятие должно поставлять рулевую колонку принципиально нового типа для очередной модели автомобиля класса. А уже с 2004 г. предъявили жесткие требования. Они были даже жестче, чем автомобильный стандарт Германии VDA6.1, которому должны соответствовать все поставщики германских компаний.

С июля до начала октября 2002 г. – на это время был назначен окончательный аудит – «Инструм-Рэнду» пришлось работать сутками, чтобы исправить все ошибки.

В августе 2002 г. немцы приезжали с промежуточным аудитом оценить, есть ли прогресс. Принимать работу вместе с аудиторами приехал директор по качеству сборочного производства «Мерседес-Бенц», поэтому проверяющие были вдвойне строгими. Завод набрал 92,8% из 100, проходя сертификацию на соответствие стандарту VDA6.1. Уровень потерь был снижен с 65,9% в 1994 г. до 0,03% в декабре 2001 г. Такого уровня качества, как в г. Павлово, еще не достигли многие компании Ingersoll-Rand.

Средства достижения цели. Руководство предприятия считало, что главная проблема – оборудование. Качество низкое потому, что станки плохие. Оказалось, – признает В.Н. Сорокин, – что мы плохие руководители. Начали с того, что генеральный директор получил хорошее бизнес-образование в США и Франции. Руководство предприятия обладало самым главным – способностью к изменениям. Именно это командное качество менеджеров «Инструм-Рэнда» и вывело вполне рядовой завод на уровень мировых производителей.

Руководство было убеждено, что по-настоящему добротная продукция появится не раньше, чем изменится стиль и культура людей, которые ее производят. Сорокин рассказал о том, как Ден Мур, первый консультант завода от Ingersoll-Rand, пройдя по цехам и увидев станки и стены грязно-зеленого цвета, сказал, что компания, окрашенная в цвет танков, не может быть успешной и зарабатывать прибыль. Сегодня на этажах «Инструм-Рэнда» светло и просторно. Не только потому, что здесь разлюбили «производственные» тона – стены всех служб и отделов, выходящие в коридор, стеклянные. Посторонний испытывает сложные ощущения: вроде бы не очень уютно быть на виду у всех, но, с другой стороны, видя твое замешательство, сотрудник «за стеклом» тут же открывает дверь и приветливо спрашивает, чем помочь.

Идея открытого пространства – не дань моде. К ней на предприятии пришли постепенно, все больше ощущая себя единым коллективом. «Снести перегородки – это еще не объединить людей, – говорит Сорокин. – Главное, чтобы в коллективе была атмосфера достойной жизни, отсутствия страха, атмосфера радости от преодоления тех сложностей и задач, которые стоят перед нами. А стеклянные двери – это метафора».

Руководство поняло, что высокое качество предполагает совокупность мер в отношении персонала. Необходимо было добиться изменения отношения рабочих к браку. Во-первых, само слово «брак» заменили на слово «бриллиант». Слово «брак» несет негативный заряд, его стараются спрятать. Руководство хотело найти точное слово, которое подчеркивало бы ценность бракованной детали для компании. Такая деталь несет ин-

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

формацию о сбоях в технологической цепочке, неполадках в производственном процессе. А информация – это и есть самое дорогое для завода, его бриллиант.

Введя систему «бриллиант», руководство добилось того, что дефектную деталь теперь никто не прячет, а несет на стол для «бриллиантов», сопровождая биркой со своими данными и информацией о том, почему, по его мнению, получился дефект. Мастер объявляет такому рабочему благодарность и выписывает премию за то, что деталь не попала на конвейер. Он молодец, он не допустил потерь. А руководство смотрит, где завод теряет больше всего денег, и направляет туда все силы, чтобы улучшить качество процессов. Прошло три года работы по системе «бриллиант», и уровень дефектов опустился до одного процента.

Разумеется, речь идет именно о новой системе, а не об отдельном ее элементе. На заводе отменили сдельную оплату труда и наказания за брак. Рабочий перестал гнать вал, не думая о качестве. Вместо этого на предприятии каждому дали возможность самому оценивать качество произведенного им изделия. Фактически речь идет о реализации принципа Деминга, который предложил отказаться от репрессивного менеджмента и не сваливать на рабочего ответственность за плохое качество. Этот принцип базируется на знании человеческой природы и здравом смысле. Человек ведь идет на работу не для того, чтобы наделать гору брака, а для того, чтобы хорошо работать и хорошо зарабатывать. Качество продукта во многом зависит не только от того, кто его делает. Работник не отвечает за большинство процессов на предприятии: он не выбирает поставщика, оборудование, технологию, режим обработки. И если он сделал дефектную деталь, важно понять, почему так получилось, а не наказывать крайнего.

Отдел управления персоналом кардинально перестроил свою работу. Руководство предприятия поняло, что без участия всех работников невозможно повысить уровень качества. «Если мы делаем компанию непрерывного роста, – говорит Сорокин, – то должны настроить каждого сотрудника на долгосрочный успех, сделать его партнером по управлению бизнесом».

К пониманию этого руководство предприятия пришло не сразу. На первом этапе сокращение дефектной продукции произошло за счет выявления тех 20% проблемных операций, которые дают 80% брака, и решения системных ошибок. Это была задача руководства. Мы добились снижения уровня потерь с 65,9 до 10%. Дальше улучшить процесс было невозможно без вовлечения всего коллектива в поиск причин брака.

Кроме вовлечения работников в управление бизнесом на предприятии изменили систему мотивации труда. «Несколько лет назад я думал, что если людям хорошо платить, они будут хорошо работать, – говорит генеральный директор предприятия. – Оказалось, что это не так. Если мы будем фантастически хорошо платить своим работникам, они будут фантастически хорошо получать – и все! Поэтому материальные интересы я не отвергаю, но они не могут действовать все время, а для умных людей с высокой самооценкой вообще не являются решающими. Таких можно заинтересовать идеей, интересной работой, наконец. Идеей люди держатся, а руководство должно поддержать, когда трудно, помочь поверить в то, что от него, обычного работника, зависит очень многое. Для руководителей среднего и высшего звена мощный стимул – возможность обучения на мировом уровне и профессионального роста. Ощущение себя – по творческим возможностям – на одном уровне с менеджерами западных компаний. У нас постоянно учатся все – от гендиректора до уборщицы».

Генеральный директор и управляющий производством прошли обучение во Франции и получили уровень «чемпион». Еще два специалиста получили «черный пояс». Внутри компании 16 сотрудников в результате обучения получили уровень «желтый

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

пояс», а в 2003 г. ведется подготовка группы из восьми человек на достижение уровня «зеленый пояс».

Цвет пояса означает степень опытности и возможность ведения проектов разного уровня. «Чемпион» – это один из высших руководителей, обеспечивающий выбор проектов и работу «черного пояса». Далее следуют технические руководители, лидеры проектов. «Черный пояс» уделяет проектам совершенствования процессов 100% своего рабочего времени, а обладатели «желтых» и «зеленых» поясов совмещают работу по системе «шесть сигм» (достижение мирового уровня качества продукции) с основной работой.

Рядовой персонал может пройти обучение на уровень «желтого пояса». Их готовят «черные пояса» как своих помощников по сбору информации, оказанию помощи при моделировании эксперимента и т.д.

На заводе давно уже нет жесткого разделения: мероприятия, направленные на повышение качества, и решение других проблем. Все, что происходит на заводе, имеет конечной целью достижение более высокого качества продукции. Повышение эффективности всех процессов, усовершенствование системы управления предприятием и коллективом позволило уменьшить вероятность появления дефектных деталей. Так удалось снизить уровень внутренних потерь с одного до 0,03%. Когда внедряли процедуры «Мерседес-Бенса», также занимались повышением качества процессов, а не деталей. В результате внутренние потери снизились до 0,024%. Это уже мировой уровень.

На новое производство для фирмы «Мерседес-Бенси» поставят лучших рабочих, которые впитали дух и культуру компании. На освободившиеся места придет 30 новых работников. Сейчас на заводе 270 человек. Объем производства компании с выполнением заказов для «Мерседеса» возрастает вдвое. Но увеличивать персонал не предполагается: с 1994 по 2002 гг. завод увеличил объем производства в 45 раз, не увеличивая численности персонала. «Мы просто стали работать более умно, – говорит В.Сорокин. – Например, автоматизировали все основные процедуры, те процессы, которые могли выполнять другие компании, мы передали им и на этом сэкономили рабочие места. По эффективности наш завод можно сопоставить с обычным предприятием численностью около трех тысяч человек».

Задание

1. Комбинация каких стратегий использовалась на предприятии?
2. Какую стратегию управления персоналом необходимо, по Вашему мнению, использовать руководству предприятия в будущем?
3. Составляющие стратегии УП:

- условия и охрана труда, техника безопасности персонала;
- формы и методы регулирования трудовых отношений;
- методы разрешения производственных и социальных конфликтов;
- установление норм и принципов этических взаимоотношений в коллективе, разработка корпоративного кодекса (кодекса деловой этики);
- политика занятости в организации, включая анализ рынка труда, систему найма и использования персонала, установление режима работы и отдыха;
- профориентация и адаптация персонала;
- меры по наращиванию кадрового потенциала и лучшему его использованию;
- совершенствование методов прогнозирования и планирования потребности в персонале на основе изучения новых требований к работникам и рабочим местам;
- разработка новых профессионально-квалификационных требований к персоналу на основе систематического анализа и проектирования работ, выполняемых на различных должностях и рабочих местах;

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

- новые методы и формы отбора, деловой оценки и аттестации персонала;
- разработка концепции развития персонала, включающей новые формы и методы обучения, планирования деловой карьеры и профессионально-служебного продвижения, формирования кадрового резерва с целью опережающего проведения этих мероприятий по отношению к срокам появления потребности в них;
- совершенствование механизма управления трудовой мотивацией персонала;
- разработка новых систем и форм оплаты труда, материального и нематериального стимулирования работников;
- меры по улучшению решения правовых вопросов трудовых отношений и хозяйственной деятельности;
- разработка новых и использование существующих мер социального развития организации;
- совершенствование информационного обеспечения всей кадровой работы в рамках выбранной стратегии;
- мероприятия по совершенствованию всей системы управления персоналом или ее отдельных подсистем и элементов.

Распределите составляющие стратегии УП по блокам функциональных подсистем (по функциям системы УП).

Какие составляющие стратегии вы бы добавили?

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

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

РАЗДЕЛ 3.
Технология управления персоналом

Тема 6.

Кадровое планирование

Изучив тему, студент должен

знать:

- определение кадрового планирования;
- этапы долгосрочного планирования, а также их основные характеристики;
- в чем заключается планирование потребности в персонале, его основные этапы.
- преимущества кадрового планирования;

уметь:

- сформулировать цели и задачи кадрового планирования;
- описать процесс планирования человеческих ресурсов организации;

Материалы для изучения темы:
учебники из списка литературы [5] стр. 32–68; [8] стр. 229–252; [11] стр. 42–50; [17] стр. 122–157; [21] стр. 180–182; [28] стр. 194–211; [29] стр. 232–311; [30] стр. 75–84; [32].

Методические указания по изучению вопросов темы:
При изучении темы необходимо уделить особое внимание сущности кадрового планирования, его задачам и этапам. Также необходимо сфокусироваться на понятии плана человеческих ресурсов и этапах его разработки в рамках как долгосрочного, так и краткосрочного планирования.

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



Краткое содержание

– Сущность и цели кадрового планирования.
– Этапы и виды кадрового планирования.
– Методы планирования персонала.
– Планирование производительности труда.

6.1. Сущность и цели кадрового планирования



Определение

Кадровое планирование – целенаправленная, научно обоснованная деятельность организации, имеющая целью предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями, склонностями работников и предъявляемыми требованиями.

Кадровое планирование компании требует постоянной корректировки, поскольку цели организации нестабильны, а среда ее деятельности неопределенна. Кроме того, само по себе кадровое планирование представляет комплексную задачу, включающую большое число независимых переменных – новые изобретения, изменения населения, сопротивление изменениям, потребительский спрос, вмешательства государства в бизнес, иностранная конкуренция и, прежде всего, конкуренция на национальном рынке.

Кадровое планирование должно включать возможность обратной связи, поскольку если план не может быть выполнен, часто возникает необходимость в корректировке задач компании, чтобы они стали выполнимыми с точки зрения человеческих ресурсов.

Цели кадрового планирования должны формулироваться систематически. Сюда относятся цели организации и цели ее персонала. При планировании целей необходимо учитывать правовые нормы, а также исходные принципы политики организации. Цели и задачи кадрового планирования схематически представлены на рисунке 12[1].



Рис. 12. **Цели и задачи кадрового планирования организации**

[1] Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Инфра-М, 2003.

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

Этапами процесса планирования целей являются: поиск целей, анализ целей и их ранжирование, оценка возможностей реализации, выбор и реализация целей, контроль и их ревизия (рис. 13).[1]

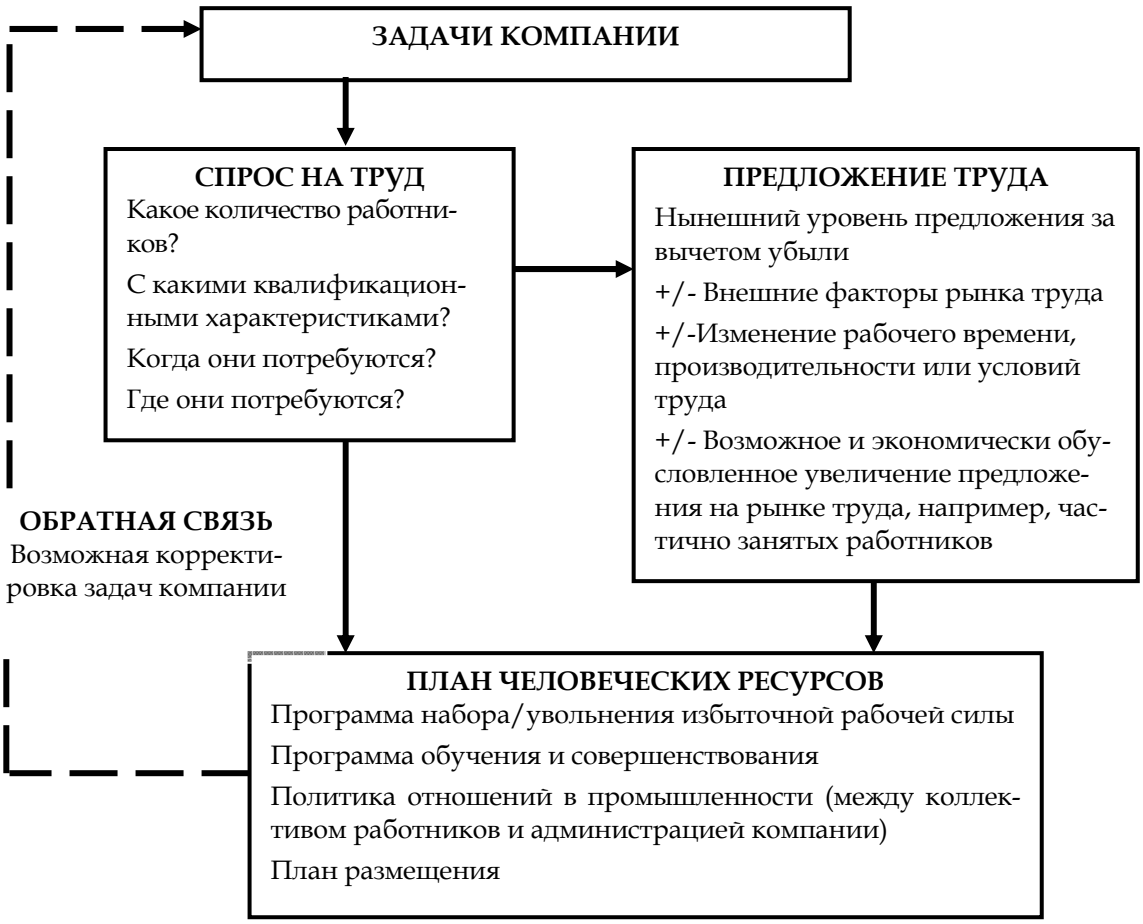

Рис. 13. **Процесс планирования человеческих ресурсов**

На рисунке 13 показано, что важнейшим первым шагом кадрового планирования компании является формулировка задач компании в области ассортимента продукции, методов производства, рынков сбыта и т.д. Отсюда вытекает необходимость человеческих ресурсов, которая соотносится с существующей на рынке труда конъюнктурой, чтобы на основе этого разработать план человеческих ресурсов.

На основании планов руководство компании должно рассмотреть план человеческих ресурсов в отношении необходимости корректировки задач компании, например, если окажется невозможным увеличение объема производства в назначенные сроки из-за того, что запланированные для этого человеческие ресурсы либо не могут быть обучены в заданные сроки, либо не существует в нужном объеме.

Эффективное кадровое планирование должно отвечать на вопросы:

1. Сколько работников, какой квалификации, когда и где потребуется?
2. Как лучше привлечь нужный и сократить или оптимизировать использование излишнего персонала?

[1] Грэхем Х.Т. Беннет Р. Управление человеческими ресурсами. – М.: Юнити, 2003. – С. 231.

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 эффективно использовать персонал в соответствии с его способностями, изменениями и внутренней мотивацией?
4. Каким образом обеспечить условия для развития персонала?
5. Каких затрат потребуют запланированные мероприятия?

6.2. Этапы и виды кадрового планирования

По срокам кадровое планирование подразделяется на:
- долгосрочное (прогноз от 3-х и более лет)
- краткосрочное (не более 1 года)

Рассмотрим долгосрочное и краткосрочное кадровое планирование более подробно.

Долгосрочное кадровое планирование

Инструментом долгосрочного кадрового планирования является **план человеческих ресурсов**, который, как правило, предполагает попытку прогнозирования на 3-5 лет вперед.

Компания должна оценить спрос на труд, потенциальные возможности предложения и состояние внешней среды деятельности. Путем взаимодействия всех названных факторов составляется план человеческих ресурсов, указывающий, какое количество и каких именно работников может потребоваться в будущем. Основными пунктами, которые следует принимать в расчет, являются следующие.

1. **Создание группы кадрового планирования компании, включая менеджеров,** ответственных за выполнение основных функций в компании.

2. **Задачи человеческих ресурсов в достижении целей компании с учетом:**
- планов в области капитального оборудования (заносимого на баланс компании);
- реорганизации, например, централизации или децентрализации;
- изменений ассортимента или объема выпускаемой продукции;
- финансовых ограничений.

3. **Характеристика использования человеческих ресурсов, в частности:**
- численность работников разных категорий;
- расчет текучести кадров по каждой категории работников и анализ влияния высоких или низких показателей текучести кадров на эффективность деятельности компании;
- объем выполненной сверхурочной работы;
- оценка эффективности деятельности нынешнего персонала и его потенциала;
- общий уровень оплаты труда в сравнении с уровнем оплаты в других компаниях.

4. **Внешняя среда деятельности компании:**
- положение с набором персонала;
- демографические тенденции;
- местные планы в области жилищного строительства и развития транспорта;
- национальные соглашения относительно условий работы;
- политика государства в области образования, выхода на пенсию, предоставления региональных субсидий и т.д.

5. **Потенциальное предложение на рынке труда, в частности:**
- влияние локальной иммиграции и эмиграции;
- последствия набора и увольнения избыточной рабочей силы местными компаниями;
- возможность привлечения к работе тех категорий работников, которые не привлекаются в настоящее время, например, работников, занятых неполный рабочий день.

После рассмотрения и координации всех названных факторов можно составить **план человеческих ресурсов**, подробно отражающий, сколько именно работников по

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

количеству, функциям, квалификации, местам работы и размещению следует использовать на разных стадиях будущего периода.

В плане должно быть отражено:

- перечень мест работы и должностей, которые могут появиться, претерпеть какие-либо изменения или быть упраздненными;
- в какой степени возможна перестановка или переподготовка персонала;
- необходимые изменения на уровне руководителей как среднего, так и высшего звеньев;
- потребности в профессиональном обучении;
- программы набора, сокращения избыточного персонала или увольнения по выслуге лет;
- возможности для обратной связи в случае необходимости корректировки плана или задач компании;
- меры, предусмотренные для улаживания любых проблем с персоналом в связи с дефицитом или избытком рабочей силы (например, ранний выход на пенсию или другие процедуры сокращения персонала).

Краткосрочное кадровое планирование

Краткосрочное кадровое планирование, как правило, осуществляется на основании краткосрочного плана рабочей силы или оперативного плана, который рассчитан на период не более одного года и является наиболее распространенным на практике, чем план человеческих ресурсов.

Оперативный план работы с персоналом – это детализированный по временному (год, квартал, месяц, декада, рабочий день, смена), объектному (организация, функциональное подразделение, цех, участок, рабочее место) и структурному (потребность, наем, адаптация, использование, обучение, переподготовка и повышение квалификации, деловая карьера, расходы на персонал, высвобождение) признакам план с подробной проработкой оперативных действий, подкрепленных необходимыми расчетами и обоснованиями.

Для разработки оперативного плана работы с персоналом необходимо с помощью специально разработанных анкет получить данные:

- о постоянном составе сотрудников (имя, отчество, фамилия, место жительства, возраст, время поступления на работу и т.д.);
- о структуре персонала (квалификационная, половозрастная, национальная структура, удельный вес инвалидов, удельный вес рабочих, служащих, квалифицированных работников и т.д);
- о текучести кадров;
- о потере времени из-за простоев, по болезни;
- о продолжительности рабочего дня (полностью или частично занятые, работающие в одну, несколько смен или ночную смену, продолжительность отпусков);
- о зарплате рабочих и служащих (структура зарплаты, дополнительная заработанная плата, надбавки, оплата по тарифу и сверх тарифа);
- об услугах социального характера, предоставляемых государством и организациями (расходы на социальные нужды, выделяемые в соответствии с законами, тарифными договорами, добровольно).

Анкеты следует составлять таким образом, чтобы наряду с производительными целями они могли служить кадровому планированию.

Информация о персонале должная отвечать следующим требованиям:

- быть простой – содержать столько данных и только в том объеме, сколько и в каком объеме необходима в данном конкретном случае;

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

- быть наглядной – сведения необходимо представлять таким образом, чтобы дать возможность быстро определить главное, а не скрывать его за многословием. Для этого следует использовать таблицы, графики, цветное оформление материала;
- быть однозначной – сведения должны быть ясными, в их толковании должна быть семантическая, синтаксическая и логическая однозначность;
- быть сопоставимой – сведения необходимо приводить в сопоставимых единицах и относить к поддающимся сравнению объектам как внутри организации, так и не ее;
- быть преемственной – сведения о кадрах, подаваемых за разные временные периоды, должны иметь одну методику подсчетов и одинаковые формы представления;
- быть актуальной – сведения должны быть свежими, оперативными и своевременными, т.е.представляться без задержек.

Планирование потребности в персонале

Начальной ступенью процесса кадрового планирования является планирование потребности в персонале. Оно базируется на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, плане проведения организационно-технических мероприятий, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей (рис. 14).



Рис. 14. **Схема планирования потребности в персонале**

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

При определении потребности в персонале в каждом конкретном случае рекомендуется участие руководителей соответствующих подразделений.

Существует четыре категории работников, по которым ведется планирование:

1. Действующий персонал;
2. Новички;
3. Потенциальные сотрудники;
4. Персонал, покинувший организацию.

В отношении каждой из этих категорий менеджмент компании должен принимать разные действия (табл. 11).

Таблица 11

Действия, принимаемые менеджерами в отношении персонала

Категории работников	Управленческие действия
Действующий персонал	Оценка производительности труда Распределение работников Обучение и развитие Оплата и мотивация Карьерный рост
Новички	Методы найма Процедуры отбора Введение в должность Условия заключения договоров Процесс адаптации Обучение
Потенциальные сотрудники	Методы найма Внешние связи Уровень оплаты труда Бонусы для персонала
Персонал, покинувший организацию	Увольнение по инициативе администрации Выход на пенсию Текучесть персонала

К **преимуществам кадрового планирования** можно отнести следующие:

1. Организация лучше подготовлена для преодоления последствий изменения внешней среды деятельности.
2. Тщательное определение возможных будущих потребностей в человеческих ресурсах помогает организации найти новые и более эффективные способы управления человеческими ресурсами
3. Организация может избежать как избытка, так и дефицита сотрудников.
4. Планирование поможет организации создать и в дальнейшем развивать программы обучения персонала и обеспечения преемственности руководства.
5. Руководство вынуждено будет критически оценить сильные и слабые стороны человеческих ресурсов компании и политики в области персонала.
6. Позволит избежать дублирования усилий работников компании и улучшить их координацию и интеграцию при выполнении работы.

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

6.3. Методы планирования персонала

В кадровом планировании выделяют количественные и качественные показатели. При количественном планировании используются следующие методы:

1. Балансовый метод основывается на взаимной увязке ресурсов, которыми располагает организация, и потребностей в них в рамках планового периода. Такой план представляет собой двухстороннюю бюджетную таблицу, в одной части которой отражаются источники ресурсов, а в другой – их распределение.
2. Нормативный метод. Суть его состоит в том, что в основу плановых заданий на определенный период включаются нормы затрат различных ресурсов на единицу продукции.
3. Статистически метод устанавливает зависимость рассматриваемого показателя от других переменных.

При качественном планировании выделяют следующие методы:

1. Метод экспертной оценки. Для этого привлекается эксперт, который анализирует проблемы планирования и производит соединение имеющихся переменных планирования и величин, влияющих на данные переменные. Исходя из рекомендаций эксперта, формируются цели планирования, экспертами могут быть либо специалисты в области планирования персонала либо руководители.
2. Метод групповых оценок. В этом случае образуются группы, которые совместно разрабатывают планы мероприятий, направленных на решение поставленных задач. К таким методам можно отнести, например, мозговой штурм.
3. Метод Дельфи включает в себя экспертные и групповые методы. Сначала опрашивается множество независимых друг от друга экспертов, а затем результаты опроса анализируются в групповых дискуссиях и принимаются соответствующие решения.

6.4. Планирование производительности труда

Планирование производительности труда – часть процесса управления производительностью, предполагающего стратегическое и оперативное планирование, организацию, руководство и постоянный контроль за внедрением мероприятий, направленных на повышение производительности.

Факторы, влияющие на уровень и динамику производительности труда:

- внешние – не находящиеся под управлением организации (действия правительства, законодательство, инфраструктура, рыночные механизмы, конкуренция, общая социально-экономическая ситуация и положение в конкретной отрасли и регионе, состояние материально-технического снабжения, обеспеченность природными ресурсами, состояние трудовых ресурсов, культура и социальные ценности и пр.).
- внутренние – находящиеся под управлением организации (стратегические решения, организационные вопросы, трудовые отношения, руководящие кадры;
- структурных звеньев технология, средства производства, качество продукции, условия труда, информация и пр.).

Методы планирования производительности труда:

- **метод прямого счета –** предоставляет возможность рассчитать уменьшение численности персонала под влиянием конкретных организационных мероприятий и соответствующий рост производительности 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

Этапы:

1. Определяется плановая численность персонала по отдельным категориям с учетом ее возможного сокращения в результате запланированных мероприятий.

2. На основании рассчитанной плановой численности персонала и планового выпуска продукции определяются уровень производительности труда и темпы ее роста по сравнению с базовым периодом.

- **пофакторный метод –** предполагает выделение факторов, оказывающих влияние на уровень и рост производительности труда, и оценку их воздействия.

Этапы:

1. Первоначально определяется базовая численность персонала на планируемый период при условии сохранения базовой производительности труда.

2. Рассчитывается ожидаемое изменение численности персонала под влиянием каждого из выделенных факторов посредством сопоставления затрат труда на запланированный объем продукции при планируемых и базовых условиях.

3. Суммарное изменение базисной численности и прирост производительности труда в планируемом периоде.

Классификация факторов роста производительности труда по внутреннему содержанию и сущности приведена в таблице 12.[1]

Таблица 12

Факторы роста производительности труда

Научно-технические	Организационные	Структурные	Социальные
Внедрение новой техники и технологий Механизация и автоматизация производства Изменение в структуре парка или модернизация оборудования Изменение конструкции изделий, качества сырья, применение новых видов материалов Прочие факторы	Увеличение норм и зон обслуживания Специализация производства и расширение объема поставок Изменение реального фонда рабочего времени Сокращение потерь от брака продукции Снижение числа работников, не выполняющих нормы. Прочие факторы	Изменение объема производства Изменение удельного веса отдельных видов продукции и отдельных производств в общем объеме. Прочие факторы	Изменение качественного уровня персонала Изменение отношения работников к труду Изменение условий труда Прочие факторы

Для определения влияния того или иного фактора на рост производительности труда рассчитывается экономия рабочей силы по отношению к численности работников, необходимых для выполнения планируемого объема работ при базовой производительности труда (выработке).

Исходная численность работников (Чи) на планируемый объем работ может быть определена следующим образом:

а) при неизменной структуре объема производства

[1] Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Инфра-М, 2003.

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

$$Чи = Чбаз \times ІОП, \quad (7)$$

где Чбаз – численность работников в базовом периоде, чел.;
ІОП – индекс роста объема производства;

б) при наличии структурных сдвигов:

$$Чи = \sum Чбаз, i \times ІОП\ i\ , \quad (8)$$

где Чбаз, i – численность работников i-го структурного подразделения в базовом периоде;
ІОП i- – индекс роста объема производства i-го структурного подразделения.

Важнейшим фактором, влияющим на рост производительности труда, является повышение технического уровня производства. Экономию рабочей силы (ЭЧр), например, за счет модернизации действующего или внедрения нового оборудования можно рассчитать по формуле:

$$ЭЧр = [1\text{-}М \times 100/(Мст \times 100 + Мм \times Пт)] \times Чи \times (Тд/Тк)\ , \quad (9)$$

где М – общее количество оборудования;
Мст – количество немодернизированного оборудования;
Мм – количество нового или модернизированного оборудования;
Пт – рост производительности труда при эксплуатации модернизированного оборудования;
Тд – число месяцев действия нового или модернизированного оборудования;
Тк – календарное число месяцев в планируемом периоде.

При этом экономия численности работающих (ЭЧппп) определяется по следующей формуле:

$$ЭЧппп = (Чппи \times Эр \times Уз)\ /\ (100 \times 100)\ , \quad (10)$$

где Чппи – исходная численность рабочих для производства планируемого объема продукции исходя из выработки базового периода;
Уз – доля рабочих, занятых обслуживанием оборудования, в численности промышленно-производственного персонала, %;
Эр – относительная экономия численности рабочих, %.

$$Эр = [1\text{-}М \times 100/\ (Мст \times 100 + Мм \times Пт) \times Тд/Тк] \times 100. \quad (11)$$

Рост производительности труда за счет «подтягивания» рабочих, не выполняющих норм выработки, определяется двумя способами:

а) исчислением непосредственного роста производительности труда за счет «подтягивания» рабочих, не выполняющих нормы выработки, до 100 % или среднего процента выработки коллектива по формуле:

$$Пт = [Чр1 \times (100 – Х1)+Чр2 \times (100\text{-}Х2)] \times Д/\ (Чр1+Чр2)\ , \quad (12)$$

где Чр1 и Чр2 – численность рабочих по группам, у которых уровень выполнения норм ниже 100 %;
Х1 и Х2 – средний процент выполнения норм соответственно по группам;
Д – удельный вес рабочих, не выполняющих нормы выработки, %.

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

б) исчисление экономии численности работников за счет мероприятий, направленных на выполнение рабочими норм выработки, по следующей формуле:

$$ЭЧр = (Чрбаз \times УВрн \times Эр \times 0,5) / 100, \quad (13)$$

$$Эр = Прн \times У/100, \quad (14)$$

где Прн – планируемое повышение уровня выполнения норм выработки группой рабочих, не выполняющих норм выработки, %;

УВрн – удельный вес группы рабочих, не выполняющих нормы выработки, в общей численности работающих, %;

У – удельный вес группы рабочих – сдельщиков, не выполняющих нормы выработки, в общей численности работающих, %;

0,5 – коэффициент, показывающий неравномерность повышения уровня выполнения норм на протяжении планируемого периода.

Экономия рабочей силы за счет специализации производства и увеличения кооперированных поставок может быть определена по формуле:

$$ЭЧр = (УВпл – УВбаз) \times ОПпл/Вбаз \times 100 , \quad (15)$$

где УВбаз и УВпл – удельный вес кооперированных поставок соответственно в базовом и планируемом периоде, руб.;

ОПпл – объем производства в планируемом периоде, руб.;

Вбаз – выработка на одного работающего в базовом периоде, руб.

Экономию рабочей силы можно определить также по следующей формуле:

$$ЭЧр = Чи \times [1-(100-УВпл)]/ (100/УВбаз) . \quad (16)$$

Экономия рабочей силы за счет лучшего использования рабочего времени может быть определена по формуле:

$$ЭЧр = (Чи \times УВр/100) \times (Пбаз – Ппл)/(100 – Ппл), \quad (17)$$

где УВр – удельный вес рабочих в численности промышленно-производственного персонала, %;

Пбаз и Ппл – потери рабочего времени соответственно в планируемом и базовом периодах.

Сокращение невыходов на работу ведет к экономии численности рабочих, которое может быть рассчитано по формуле:

$$ЭЧр = Чи \times УВр \times (Фпл – Фбаз)/Фбаз , \quad (18)$$

где Фпл и Фбаз – количество рабочих дней, отработанных одним рабочим соответственно в базовом и планируемом периодах.

Сокращение брака продукции способствует росту экономии рабочей силы рабочих-сдельщиков, величина которой может быть определена следующим образом:

$$ЭЧр = (Ббаз – Бпл) \times Чр\text{-}с.баз/100 , \quad (19)$$

где Ббаз и Бпл – потери от брака в процентах к себестоимости продукции соответственно в базовом и планируемом периодах;

Чр-с.баз – численность рабочих-сдельщиков в базовом периоде.

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

Экономия численности при устранении нерациональных затрат труда рассчитывается по формуле:

$$ЭЧр = (Дбаз – Дпл) \times Чр\text{-}с.баз/100 , \quad (20)$$

где Дбаз и Дпл – доля доплаты рабочим – сдельщикам за отклонение от запроектированного технологического процесса в общем фонде заработной платы рабочих соответственно в базовом и планируемом периодах, %.

Влияние сдвигов в составе (ассортименте) продукции на экономию рабочей силы определяется следующим образом:

$$ЭЧр = (Тбаз – Тпл) \times ОПпл/(Квп \times Фпл) , \quad (21)$$

где Тбаз и Тпл – удельная трудоемкость продукции соответственно в базовом и планируемом периодах, нормо-час;

Квп – коэффициент выработки в планируемом периоде;

Фпл – полезный фонд времени работы одного рабочего в планируемом году, час.

Влияние каждого фактора на рост производительности труда определяется по следующей формуле:

$$Пт_i = ЭЧр_i \times 100/ЭЧр , \quad (22)$$

где ЭЧрi – экономия рабочей силы по i-му фактору;

ЭЧр- экономия рабочей силы, исчисленная по всем факторам;

Общий прирост производительности труда рассчитывается суммированием прироста по всем факторам или по формуле:

$$Пт = (ЭЧр / (Чи – ЭЧр)) –100 . \quad (23)$$

Пример:

1. Бригада из пяти человек произвела за месяц 500 единиц продукции, затратив 800 трудовых единиц, в данном случае часов (5 человек × 22 дня × 8 час. = 880 чел.-час. за месяц). На основании этого простого примера можно рассчитать несколько показателей производительности труда:

а) П1т1 = Объем продукции (единиц) / Затраты труда (единиц) = 500 ед. продукции / 880 ед. труда = 0,57

б) П1т2 = Объем продукции (единиц) / Численность работников = 500 ед. продукции / 5 человек = 100

2. Предположим, что в след. Месяце продукция составила 600 ед. при затратах 800 трудовых ед. (5 человек × 20 дней × 8 час. = 800 чел.-час. за месяц). Вновь можно рассчитать показатели производительности:

а) П2т1 = Объем продукции (единиц) / Затраты труда (единиц) = 600 ед. продукции / 800 ед. труда = 0,75;

б) П2т2 = Объем продукции (единиц) / Численность работников = 600 ед. продукции / 5 чел = 120.

В обоих случаях производительность труда возросла. Индексы динамики производительности труда равны:

а) Iпт1 = 0,75/0,57=1,32;

б) Iпт2 = 120/100=1,20.

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

Программы управления производительностью труда

В целях повышения производительности труда в организациях разрабатываются специальные программы управления производительностью труда, характеризующиеся высоким уровнем конкретной проработки и предусматривающие комплексное решение проблемы с выходом на эффективность деятельности организации.

Применительно к разработке программ управления производительностью труда можно выделить восемь последовательных этапов, перечень и содержание которых раскрываются в таблице 13.

Таблица 13

Основные этапы разработки программ управления производительностью труда

Этап	Решаемые вопросы
1-й этап: внутренняя стратегическая оценка	Выявление и анализ внутренних факторов (сильные и слабые стороны, проблемы, возможности, наличие других программ и пр.), которые следует учитывать при проектировании, разработке и осуществлении мероприятий в области управления производительностью труда
2-й этап: внешняя стратегическая оценка	Выявление и анализ внешних факторов (экономические и политические тенденции, поставщики, конкуренты, другие организации, проблемы, ограничения, технологии и пр.), которые способны повлиять на проектирование, разработку и осуществление мероприятий в области управления производительностью труда.
3-й этап: формирование предпосылок плана	Преобразование факторов, влияющих на проектирование, разработку и осуществления программы, полученных на предыдущих этапах, в конкретные предпосылки и (или) допущения, на которых будет основываться разработка программы; установление взаимосвязей между предпосылками; оценка их относительной важности и очередности
4-й этап: стратегическое планирование	Обеспечение согласования целей и задач программы управления производительностью труда; формулировка стратегических (рассчитанных на 2-5 лет) целей и задач в области управления производительностью; выделение среди них «обязательных» (первоочередных) и «желательных»; ранжирование целей и задач
5-й этап: разработка критериев результативности	Определение показателей, по которым в дальнейшем будут оцениваться мероприятия в области управления производительностью труда (измерителей, критериев, нормативов)
6-й этап: планирование мероприятий	Разработка конкретных мероприятий, обеспечивающих начало реализации программы управления производительностью труда, их согласование и ранжирование
7-й этап: планирование проектов	Детализация мероприятий в области управления производительностью труда; определение последовательности их выполнения; оценка затрат, определение функций и обязанностей исполнителей, анализ издержек и выгод
8-й этап: рассмотрение и оценка программы	Продолжение и завершение работы, начатой на предыдущем этапе, сведение воедино результатов, полученных от разных групп разработчиков программы.

Реализация программы управления производительностью предполагает:

- измерение и оценку уровня производительности труда;
- планирование контроля и повышение производительности на основе информации, полученной в процессе измерения и оценки;
- осуществление конкретных мер по повышению производительности;
- измерение и воздействие этих 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



Вопросы для самопроверки:

1. Что такое кадровое планирование?
2. В чем заключается цель кадрового планирования?
3. Назовите этапы процесса кадрового планирования.
4. Что включает план человеческих ресурсов?
5. Какова специфика долгосрочного и краткосрочного кадрового планирования?
6. Опишите процесс планирования потребности в персонале.
7. Перечислите факторы, влияющие на уровень и динамику производительности труда.
8. Какие методы планирования производительности труда вы знаете?



Практические задания

1. Ситуация «Территория застоя»

Компанию Park уже давно лихорадило. Но последние события показались сотрудникам просто ударом грома среди ясного неба. Собеседники компании приняли решение освободить от должности генерального директора, проработавшего в компании последние три года, и назначить временно исполняющим обязанности генерального директора молодого специалиста, да еще женщину, которая до этого работала в течение полугода главным бухгалтером компании.

ООО «Park» – это 52 открытые охраняемые автостоянки, предприятие имеет 25-летнюю историю и на фоне современной петербургской бизнес-среды выглядит как причудливое реликтовое дерево в лесу среднерусской полосы – ценный, но достаточно бесполезный предмет. Компания была основана в 70-х годах теперь уже прошлого столетия как единственный владелец всех автостоянок Ленинграда. Положение монополиста и советский стиль руководства наложили сильный отпечаток на лицо фирмы. Компания существенно сдала свои позиции с приходом рыночных отношений (многие стоянки ликвидировались, конкуренты теснили).

К началу 2001 года структура ООО «Park» выглядела достаточно просто.



Рис. **Структура управление ООО «Park»**

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

Управление фирмы включает следующие структуры:

- заместитель директора по правовым вопросам;
- служба главного инженера;
- служба главного механика;
- служба главного энергетика;
- инженеры по эксплуатации;
- инженеры по учету транспортных средств;
- отдел кадров;
- бухгалтерия.

Всего в управлении компании, включая технический персонал, водителей и охранников, трудится 42 человека. Для размещения управления компания арендовала у КУГИ огромный офис на Васильевском острове. Ключевые посты в управлении занимают ветераны фирмы, проработавшие в компании с ее основания, средний возраст которых 74 года.

Генеральным директором компании до принятия собственниками нового кадрового решения был серьезный мужчина, 50-летний Станислав Иванович Редько, отставник, по всем данным «настоящий полковник», которого, к тому же, собственникам компании настоятельно рекомендовал его родственник – крупный милицейский чин из Москвы.

Общий штат работников всех автостоянок составлял чуть более трехсот человек. Режим работы был сменный: сутки через трое или четверо. Собственно автомобильные стоянки компании были разбросаны по всему Питеру на значительном удалении друг от друга и от управления. Многие из них были нерентабельны: в силу неудобного территориального расположения они заполняли машинами менее чем на половину. Техническое состояние дорожного полотна большинства стоянок плачевно, а будки охранников и освещение оставляли желать лучшего. Одним словом, чтобы как-то привлечь автовладельцев, руководство компании старалось держать уровень цен умеренным, предоставляло различные льготы по оплате услуг, а многие «нужные» клиенты вообще их не оплачивали. Низкая заработная плата, плохие бытовые условия толкали работников стоянок на антиобщественные поступки – воровство, пьянство и т.д.

Финансовое положение компании «Park» было неустойчивым. Фирма хронически была должна – бюджету, работникам, собственникам, городу за аренду земли. Следует заметить, что в целом спрос на услуги автостоянок в городе был высоким и устойчивым, поэтому стоянки конкурентов росли как грибы – чистенькие, ухоженные, с внимательным персоналом и набором дополнительных услуг.

До определенного момента собственники не вмешивались в работу компании, но в 2003 году стало очевидным, что компания стоит на грани банкротства. В этих условиях собственники, уполномочив членов совета директоров Дениса Григорьевича Расторгуева, решили более детально изучить состояние компании и присмотреться к кадрам.

Выполняя ответственное поручение, Денис Григорьевич провел серию совещаний и личных встреч с руководством, запросил аналитические материалы. Итогом этой работы летом 2003 года стало принятие решение собственников о замене ключевых фигур управления, включая генерального директора. Возглавить компанию было предложено главному бухгалтеру фирмы, 28-летней Ирине Сергеевне Головачевой. Ее кандидатура привлекла внимание собственников потому, что на совещаниях она регулярно высказывала дельные предложения по улучшению работы компании, как правило, подкрепляя их основательными аналитическими выкладками, при этом имела степень кандидата экономических наук, опыт работы бухгалтером и, ко всему прочему, успешно заканчивала обучение на юридическом факультете Петербургского университета.

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

Для Ирины это предложение было неожиданным – руководство бизнесом автостоянок не входило в ее планы. Она для себя решила весной 2002 года пройти обучение по программе MBA в лучшей питерской бизнес-школе, а после завершения программы открыть собственное дело. Ирине казалось, что в профессиональном плане решение и выбор собственников весьма неудачны вследствие того, что у нее не было опыта управленческой деятельности. Все это она и изложила Денису Григорьевичу, который и пригласил ее для объявления предложения.

В результате переговоров в декабре 2003 года было достигнуто соглашение, согласно которому Ирина временно (максимум до апреля 2004 года) возглавит фирму, и, если будет оказана полная поддержка со стороны собственников, она готова провести первоочередные антикризисные мероприятия.

На своем новом руководящем посту Ирина Сергеевна прежде всего осуществила корректировку ценовой политики компании: отменила все неоправданные льготы, сменила систему тарифов на услуги фирмы, разработала программу оптимизации затрат, включая ликвидацию нерентабельных стоянок. Высвободившиеся в результате данных мероприятий средства предполагалось направить на благоустройство действующих стоянок, улучшение их дорожного покрытия, наведение чистоты и порядка, внешней привлекательности. Усилия нового директора не замедлили сказаться: выручка компании стала расти. В интервью местной газете «Деловой Петербург» Ирина высказала несколько интересных идей по развитию сети автостоянок в городе, что привело к установлению перспективных деловых контактов. Совместно с собственниками было выработано и стратегическое решение: строительство современного автосервисного комплекса.

Однако не все было столь гладко и безоблачно. Наиболее проблемным был вопрос о кадрах, и он встал перед Ириной, что называется, в полный рост. Сотрудники компании по-разному восприняли назначение молодой женщины на должность и.о. генерального директора. Беседы с персоналом показывали, что многие довольно сдержанно отнеслись к новому директору и заняли выжидательную позицию с учетом того, что это ее временный статус. Большинство же работников компании отнеслись к кадровому решению собственников с пониманием и одобрением, всячески оказывали Ирине посильную помощь.

Некоторое время спустя после вступления в новую должность Ирина Сергеевна проинформировала собственников о проблемах, требующих сиюминутного решения:

- сокращение аппарата управления, причем под сокращение попадали и заслуженные пожилые люди, по отношению к которым требовалась особая деликатность;
- анализ работы персонала и четкая формулировка функциональных обязанностей и ответственности каждого менеджера компании; организация в этой связи соответствующего подбора персонала;
- создание собственной службы менеджмента персонала, которая могла бы организовать весь комплекс работ с линейным персоналом: подбор и отбор, систему оценки, обучение и т.д.;
- разработка эффективной системы стимулирования работников стоянок с целью существенного сокращения текучести персонала. Эта система должна сделать материально выгодной абсолютно честную работу.

Собственники не возражали. Ирина, окрыленная их поддержкой, с энтузиазмом взялась за решение поставленных задач. Конечно, она понимала, что это потребует значительно большего времени и труда по сравнению с тем, что имелось в ее распоряжении, но она хотела добиться пусть небольших, но конкретных и реальных результатов.

Однако наступающий апрель застал Ирину в серьезных размышлениях – что-то все же не срабатывало в ее кадровой реформе, не все шло так, как хотелось, то ли не хва-

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

тало знаний, то ли опыта руководства людьми. Она постоянно задавала себе одни и те же вопросы:

1) Что необходимо сделать прежде всего? Какие кадровые мероприятия являются приоритетными?
2) Возможно ли добиться конкретных результатов в столь сжатые сроки?
3) Как должен выстраивать кадровую политику топ-менеджер, пришедший в уже сложившийся коллектив?

Вопросы для обсуждения

1) Стоит ли Ирине уходить с новой должности в соответствии с ее жизненными планами?
2) Какое кадровое решение вы предложили бы собственникам фирмы в случае ухода Ирины?
3) Помогите ответить Ирине на мучающие ее вопросы.

2. Охарактеризуйте понятие «качественная оценка потребности в персонале».

3. Опишите взаимосвязь между планированием работы с персоналом и бизнес-планированием 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

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

Тема 7.

Привлечение персонала

Изучив тему, студент должен:

знать:

- отличие процедуры набора от отбора персонала;
- каким образом формируются требования к кандидатам на вакантную должность;
- особенности набора персонала;
- основные методы оценки кандидатов при отборе;

уметь:

- описать последовательность этапов процесса привлечения персонала;
- описать процесс и этапы адаптации новых сотрудников в компании.

Материалы для изучения темы:
учебники из списка литературы [5] стр. 116–169; [8] стр. 292–341; [11] стр. 50–66; [13] стр. 10–110; [17] стр. 166–189; [20] стр. 152–169; [28] стр. 344–356; стр. 233–239; [29] стр. 314–342; [30] стр. 84–114; [30].

Методические указания по изучению вопросов темы:
При изучении темы необходимо уделить особое внимание различию между набором и отбором персонала, последовательности этапов процесса привлечения персонала, видам источников набора персонала, методам оценки кандидатов (интервью, тестирование, другие виды оценки), видам рекрутмента. Также необходимо сосредоточиться на понятии адаптации новых работников, а также на процессе адаптации.

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


Краткое содержание

– Маркетинг персонала.
– Набор персонала.
– Отбор персонала.
– Адаптация персонала.

7.1. Маркетинг персонала

Кадровое планирование служит ряду целей, самая обширная из которых – это обеспечение организации квалифицированными сотрудниками. Разрабатываемый и корректируемый в процессе кадрового планирования **план человеческих ресурсов** является одним из отправных пунктов процедур, связанных с набором и отбором кандидатов на вакантные должности. Другой отправной точкой в процессе набора кандидатов и их последующей оценки можно считать **разработку требований к кандидатам** на различные должности.

Именно с этих двух процессов – планирование персонала и определение его ключевых характеристик – и начинается процесс привлечения кандидатов.

Схематически процесс привлечения персонала отображен на рисунке 15. Данная схема характерна для крупных организаций, осуществляющих кадровое планирование на долгосрочный период. Однако в условиях пассивной кадровой политики привлечение персонала может начинаться сразу с процедур набора.



Рис. 15. **Этапы процесса привлечения 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

Процесс привлечения персонала – рекрутирование (рекруитмент) – представляет собой специфический вид маркетинговой деятельности.

Как в обычной маркетинговой деятельности, в процессе рекруитмента кандидатов на вакантные должности существует несколько этапов:

1. Исследование рынка – тенденции рынка труда, специфика занятости, стратегия конкурентов и т.д.
2. Разработка товара – на рынке рабочей силы представляет собой, прежде всего, обеспечение конкурентоспособных условий труда, привлекательность рабочего места, что находит отражение в рекламной информации (все зависит от компании нет общих правил).
3. Ценообразование в процессе рекруитмента подразумевает разработку системы заработной платы, льгот и компенсаций (на этот процесс влияет спрос и предложение на рынке труда, объективные условия рынка).
4. Продвижение товара составляет суть рекруитмента кандидатов на вакантные должности, т.е.способы привлечения.

Подход к процессу рекрутинга включает:

1) Определение потребности в персонале с учетом основных целей организации.
2) Получение точной информации о том, какие требования к работнику предъявляет вакантная должность.
3) Установление квалификационных требований, необходимых для успешного выполнения работы.
4) Определение личностных и деловых качеств, необходимых для эффективного выполнения работы.
5) поиск возможных источников кадрового выполнения и выбор адекватных методов привлечения подходящих кандидатов.
6) Определение подходящих методов отбора кадров, позволяющих лучше всего оценить пригодность кандидатов к работе в данной должности.
7) Обеспечение наилучших условий для адаптации новых работников к работе в организации.

Требования к кандидатам составляет набор характеристик, которым должен обладать специалист, наиболее подходящий на конкретную вакантную должность. На основании этих требований кандидаты оцениваются на конкурсной основе в процессе отбора. Следовательно, методы оценки кандидатов на должность выбираются в зависимости от сформулированных требований. Например, оценить конкретные профессиональные знания можно либо путем собеседования либо путем тестирования. Оценить личностные качества такие, как мотивация, лидерство, стрессоустойчивость и т.д., возможно оценить путем различных интервью (тип интервью выбирается в зависимости от оцениваемых качеств).

Проведя поверхностный анализ, несложно заметить, что наибольшая текучесть кадров наблюдается на позициях начальных уровней, в этой ситуации для минимизации затрат и хеджирования рисков многие фирмы предпочитают набирать в штат так называемый «тэмпэрэри стаф» – временный штат, нанятый специализированными агентствами и даваемый ими напрокат. При этом у фирмы не бывает особых проблем – смотрят: подходит или не подходит.

Кстати, многие фирмы считают, что текучесть персонала – нормальный и даже необходимый процесс для процветания компании. Нужно учитывать, что:

- есть те категории работников (высококлассные специалисты, компетентные и т.д.), при увольнении которых фирмы имеют большие затраты на привлечение на такое вакантное место; поэтому важно отслеживать и прогнозировать текучесть персонала не в общем по фирме, а по определенным группам; прогнозировать текучесть на уровне стар-

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

ших управленцев практически невозможно, за исключением случаев, когда уход инициирован руководством фирмы; уход любого топ-менеджера – обстоятельство форс мажорное;

- движение персонала на низших уровнях прогнозировать несложно, и затраты на замену персонала этих уровней, как правило, невелики и постоянны.

Еще один фактор, инициирующий необходимость найма новых сотрудников, – развитие бизнеса, влекущее за собой изменение структуры компании, и, следовательно, требований к сотрудникам.

Потребность в низших позициях может определить служба управления персонала, но потребность в ключевых сотрудниках может предполагать только руководство. Поэтому прежде, чем планировать найм руководителей среднего и высшего звена, необходимо организовать беседу с инициаторами бизнеса, менеджерами, ответственными за его развитие, а потом определить бюджет расходов на привлечение персонала.

Любая HR стратегия диктует менеджеру по персоналу определенный уровень «качества» подбираемого им персонала, соответственно, качество сотрудников определяется тремя факторами (рис. 16):

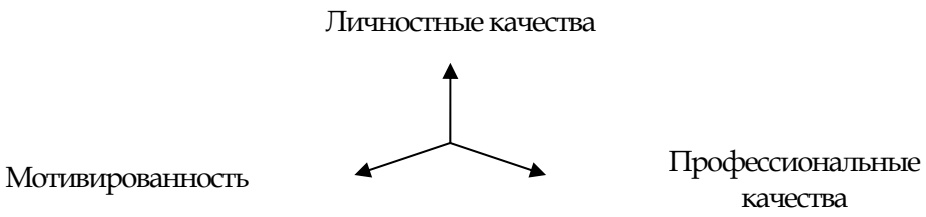

Рис. 16. **Критерии поиска**

1. Профессиональные качества. Кандидат, отвечающий требованиям компании по своим профессиональным качествам, обладает достаточными навыками, знаниями и опытом для решения задач, стоящих перед организацией.

2. Личностные качества характеризуют, как человек «впишется» в организацию.

3. Мотивированность. Человек должен быть мотивирован для выполнения той работы, которая ему предложена.

На практике существуют разные подходы к формулировке требований к кандидатам. Как правило, применяются следующие инструменты:

- должностная инструкция;
- квалификационная карта;
- модель компетенций;
- модель рабочего места;

Должностная инструкция является одним из видов формализации требований к кандидатам и представляет собой документ, описывающий основные функции сотрудника, занимающего конкретное рабочее место.

При использовании должностной инструкции для оценки кандидата на вакантную должность специалист, осуществляющий оценку, должен определить, насколько данный кандидат способен выполнять эти функции. Сделать это довольно сложно, особенно для человека, незнакомого со спецификой работы на вакантной должности.

Поэтому в современной практике рекрутмента многие организации стали создавать в дополнение к должностным инструкциям (а в последнее время вместо них) другие документы, описывающие, какими качествами должен обладать сотрудник для успешной работы на

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

конкретной должности. К таким документам относятся квалификационные карты и модели компетенций.[1]

Квалификационная карта включает набор квалификационных характеристик (образование, владение специальными навыками – иностранный язык, компьютер, владение конкретными методиками и т.д.), которыми должен обладать сотрудник, занимающий данную должность.

Поскольку в ходе отбора определить наличие квалификационных характеристик значительно легче, чем выявить наличие способностей выполнять определенные функции, квалификационная карта является более удобным инструментом по сравнению с должностной инструкцией. Кроме того, в отличие от должностной инструкции, использование квалификационной карты также дает возможность структурированной оценки кандидатов (по каждой характеристике) и сравнения их между собой.

Однако применение квалификационной карты в качестве критериев отбора позволяет оценить в большей мере формальные характеристики кандидата, фокусируясь на его прошлом и оставляя в стороне его личностные характеристики, а также потенциал профессионального развития. Поэтому в современной практике рекрутмента квалификационная карта дополняется моделью компетенций.

Модель (профиль) компетенций. На сегодняшний момент подход к оценке персонала, базирующийся на понятии компетенции является наиболее распространенным. Для того чтобы раскрыть сущность этого понятия наиболее адекватно, приведем несколько определений этого термина, принадлежащих различным авторам.

Компетенции представляют собой личностные характеристики человека, его способности к выполнению тех или иных функций, типов поведения и социальных ролей, как, например, ориентация на интересы клиента, умение работать в группе и т.д. (С.В. Шекшня).

Термин «компетенция» определяет нечто, что должен уметь делать человек, чтобы справиться со своими должностными обязанностями в компании (Ч. Хэндлер).

Компетенции подразумевают как индивидуально-личностные характеристики (например, умение работать в команде, креативность, коммуникабельность), так и навыки (например, умение вести переговоры или умение составлять бизнес-планы) (С. Иванова).

Последнее определение в большей степени раскрывает понятие компетенции с точки зрения рекрутинговых мероприятий, т.к., как правило, оценка производится по двум направлениям:

1. личностные характеристики (поведенческие компетенции);
2. оценка знаний и навыков в профессиональной области.

Такое распределение не следует рассматривать как классификацию компетенций, т.к. каждая организацию формулирует свои требования к сотрудникам и группирует компетенции в зависимости от специфики конкретной должности. Разработка (определение и формулирование) компетенций для сотрудников организации осуществляется на основе стратегии организации. В данном случае принято говорить о **ключевых компетенциях компании**.

Следует подчеркнуть, что понятие компетенции (в том числе, ключевой) касается не только отдельно взятого человека, работающего в организации, но и всех ее сотрудников в целом.

Чтобы считаться **ключевой**, компетенция должны соответствовать трем следующим критериям:

1. Представлять ценность для потребителей. При попытке определить ключевые компетенции, организация должна оценивать, вносит ли конкретный навык вклад в воспри-

[1] Шекшня С.В., Ермошкин Н.Н. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002.

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

нимаемую клиентом ценность, иными словами, позволяет ли данная компетенция повысить качество и / или снизить стоимость предоставляемой услуги / выпускаемой продукции.

2. Быть отличительной, то есть неповторимой в своем роде, трудной для воспроизведения конкурентами. Например, компания British Airways резко повысила качество обслуживания пассажиров, значительно повысив его средний уровень в своей отрасли, сделав это своей ключевой компетенцией.

3. Обеспечивать переход к завтрашним рынкам. При определении ключевых компетенций важно абстрагироваться от качественных параметров продукта и определить, каким образом можно использовать имеющеюся компетенцию для производства нового продукта.

Процесс формирования модели компетенций организации можно представить в виде схемы, изображенной на рис. 17. Как видно из рисунка, формирование профиля ключевых компетенций является одной из задач стратегического планирования и управления организацией. Содержание ключевых компетенций следует из стратегии развития организации.

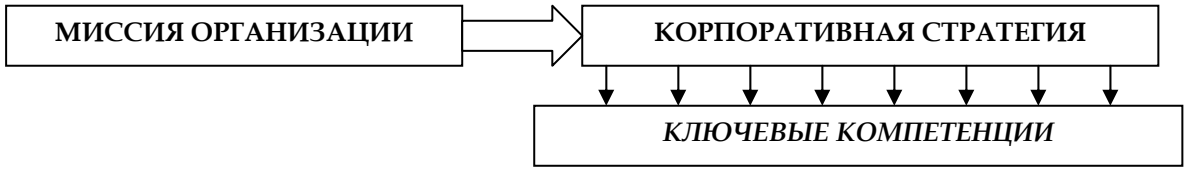

Рис. 17. **Схема формирования ключевых компетенций организации**

Итак, ключевые компетенции, разработанные на уровне организации, применяются для характеристики и оценки ее сотрудников, в частности для кандидатов на вакантные должности.

Количество ключевых компетенций для разных компаний может варьироваться. При этом чрезмерная их детализация приводит к сложностям в оценке и подборе персонала (например, при наличии 50–100 компетенций). Каждая разработанная компетенция должна быть максимально **конкретно сформулирована**, т.к. одни и те же слова, фразы, термины могут по-разному трактоваться в разных условиях.

Например, достаточно часто встречается такое требование к кандидатам, как коммуникабельность. Однако этот термин имеет много параметров (см. таблицу 14).

Таблица 14

Пример параметров требований к кандидатам

Коммуникабельность:
Умение быстро устанавливать контакт с незнакомыми людьми
Вежливое, располагающее общение
Умение убеждать
Умение публично выступать
Постоянное желание общаться с людьми
Хорошо поставленная речь
Грамотная речь

Итак, составляющие понятия «коммуникабельность» весьма разные и зачастую не пересекаются друг с другом, поэтому эти требования могут оказаться необходимыми, безразличными или желательными для различных видов работ (см. таблицу 15).

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

На базе должностной инструкции, квалификационной карты и модели компетенций составляется еще один эффективный инструмент определения требований к кандидатам на вакантную должность – модель рабочего места.

Модель рабочего места представляет собой набор характеристик должности, дающий общую картину того, что необходимо кандидату для работы в этой должности, а также условий работы.

Таблица 15

Уровень важности компетенций для различных видов работы

Компетенция	Должность		
	Торговый представитель	Секретарь	PR-менеджер
Умение быстро устанавливать контакт с незнакомыми людьми	Необходимо	Безразлично	Желательно
Вежливое, располагающее общение	Необходимо	Необходимо	Необходимо
Умение убеждать	Необходимо	Желательно	Необходимо
Умение публично выступать	Безразлично	Безразлично	Необходимо
Потребность в общении	Необходимо	Безразлично	Желательно
Хорошо поставленная речь	Необходимо	Желательно	Необходимо
Грамотная речь	Необходимо	Необходимо	Необходимо

Модель рабочего места может иметь следующую структуру:

Кадровые данные – пол, возраст, социальный статус (происхождение).

Опыт – профессиональный или общественный.

Профессиональные знания и навыки – определяются путем собеседования, а также путем проведения деловых игр и практических занятий.

Личностные качества – совокупность деловых качеств и недостатков работника, определяется путем собеседования и тестирования.

Психология личности – тип личности, темперамент, мотивация; определяются путем собеседования и тестирования.

Уровень квалификации – специальность, уровень образования, повышение квалификации.

Организация труда – рабочее помещение, технические средства, служебный транспорт.

Оплата труда – зарплата, надбавки, премии и вознаграждения.

Социальные блага – оплата отдых, питания, транспорта и т.д.

Социальные гарантии – пособие по нетрудоспособности, страхование, пособие в случае увольнения и т.д.

Для поиска кандидата требуемого «качества» в каждом конкретном случае должна быть выработана тактика поиска; при этом она выбирается на основе готовности компании варьировать своими требованиями по трем координатам:

- качество;
- стоимость;
- время.

При подборе на высокие позиции качество, как правило, является неизменной величиной. Таким образом, стратегия зависит от времени и финансовых средств, выделяемых компанией на поиск сотрудников.

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

Стоимость складывается из оплаты времени сотрудников компании, оплаты услуг внешних провайдеров и потерь от отсутствия сотрудника на рабочем месте. Чтобы выработать стратегию решений, нужно определить, в чем в каждом конкретном случае состоит возможность экономии. Стратегия минимизации денег приемлема тогда, когда располагают временем. При этом нужно точно рассчитать тот период, который возможно потратить на поиск. Нередко кажущаяся свобода в распоряжении данным ресурсом обманчива. При анализе выясняется, что каждый день отсутствия нужного сотрудника на рабочем месте обходится компании дороже гонорара агентства. После этого выбирается приемлемый вариант:

- обучение своего сотрудника;
- с помощью агентства (необходимо подходить творчески и экономить ресурсы, поддерживать связь с агентством, работа с несколькими агентствами не всегда эффективна).

Перед началом анализа в случае необходимости закрыть несколько вакансий, их необходимо классифицировать по критериям матрицы Эйзенхауэра:

- важно и срочно;
- неважно и срочно;
- важно, но не срочно;
- неважно и не срочно.

7.2. Набор персонала

Существует два **вида источников набора персонала**: внутренние – за счет сотрудников самой организации и внешние – за счет ресурсов внешней среды.

Внешние источники являются наиболее распространенными, так как ресурсы компании ограничены, и даже если на вакантную должность находится замещение внутри компании, то освобождается место работника, который занял первую вакансию.

Внешние источники можно условно подразделить на два класса: недорогие и дорогостоящие. К недорогим источникам относятся, например, государственные агентства занятости, контакты с высшими учебными заведениями. К дорогостоящим источникам относятся, например, кадровые агентства, публикации в средствах массовой информации (печатные издания, радио, телевидение).

Кроме того, существуют внешние источники потенциальных кандидатов на вакансии, использование которых может оказаться и вовсе бесплатным для организации. Прежде всего, речь идет о бесплатных Интернет-порталах, посвященных публикации вакансий и резюме соискателей. Также компания может получить резюме от самих соискателей, осуществляющих самостоятельный поиск работы без обращения к посредникам.

Следует отметить, что даже в условиях высокой безработицы найти высококвалифицированного специалиста – трудная задача, и компании прибегают к дорогостоящим источникам привлечения персонала. Что же касается должностей, не требующих высокой квалификации, то здесь компания может набирать персонал самыми дешевыми способами.

Существуют следующие виды внешних источников:

1. Привлечение кандидатов на вакантную должность по рекомендациям знакомых и родственников, работающих в компании. Этот метод является достаточно эффективным и распространен в небольших организациях. Так, по данным кадрового агентства «Анкор» для компаний, численность персонала которых не превышает 40–60 человек, в 40% случаев найм новых сотрудников осуществляется через связи и знакомства.

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

Данный подход характерен для компаний, работающих в узких секторах, где количество специалистов ограничено, и поиск кандидатов на рынке труда может оказаться длительным и неэффективным.

Однако этот способ имеет серьезный недостаток, связанный с риском взять неквалифицированного специалиста. Данный недостаток можно компенсировать проведением отбора на общих основаниях в том числе и для кандидата, рекомендованного «своими», что позволит провести его адекватную оценку

2. «Самостоятельные» кандидаты – люди, занимающиеся поиском работы самостоятельно без обращения в агентства и службы занятости – они сами звонят в организацию, присылают свои резюме и т.д. Самостоятельные кандидаты обращаются в конкретную организацию, в которой хотели бы работать, что, как правило, связано с ее ведущим положением на рынке.

Даже если на данный момент организация не нуждается в услугах такого кандидата, информацию о нем все же стоит сохранить, чтобы можно было привлечь его в случае необходимости. Многие организации устраивают дни открытых дверей, а также принимают участие в **ярмарках вакансий и выставках** с целью привлечения «самостоятельных» кандидатов.

3. Реклама в СМИ. Наиболее распространенным приемом рекрутмента является размещение в СМИ рекламного объявления об имеющейся в организации вакансии. В данном случае соискатель обращается непосредственно в кадровую службу организации-работодателя.

Самыми популярными СМИ для размещения объявлений о вакансиях являются периодические издания и Интернет. Такие СМИ, как телевидение и радио, используются редко. Периодические издания (газеты и журналы), публикующие объявления о вакансиях, можно также подразделить на две категории: издания общего профиля и специализированные профессиональные издания. Издания общего профиля публикуют информацию о вакансиях в различных областях деятельности и для широкого круга профессий. Специализированные профессиональные издания ориентированы на проблематику какой-то отдельной отрасли (например, металлургия) или профессии (например, бухгалтерский учет). Соответственно в рубриках, посвященных трудоустройству, публикуются объявления о вакансиях для специалистов этой отрасли (например, инженер-металлург) или профессии (например, бухгалтер).

То же самое можно сказать и об Интернет. Существуют серверы, посвященные трудоустройству, на которых соискатели публикуют свои резюме, а работодатели – информацию о вакансиях. Также публикация информации о вакансиях и размещение резюме возможны на специализированных порталах, представляющих собой виртуальные профессиональные сообщества.

Применение специализированных профессиональных изданий и Интернет-порталов считается эффективным в случае поиска узкопрофильных специалистов (например, инженеров в области телекоммуникаций, специалистов-нефтяников и т.д.). Поиск кандидатов на распространенные должности без жесткой индустриальной зависимости (маркетолог, экономист, секретарь и т.д.), как правило, проводится при помощи изданий, посвященных трудоустройству в различных областях.

Размещение объявлений о вакансиях является эффективным и дорогостоящим инструментом привлечения большого количества кандидатов. Однако этот инструмент может оказаться неэффективным в случае наплыва кандидатов, не обладающих требуемыми качествами. Для того чтобы повысить эффективность объявления о вакансии, необходимо соблюдать следующие условия:

- в рекламном объявлении необходимо в краткой форме излагать ключевые требования к кандидатам, чтобы предотвратить поток резюме неподходящих на эту должность кандидатов;

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

- объявление должно публиковаться в соответствующем издании (местной прессе или в узкопрофильном журнале);
- следует анализировать количество откликов, полученных от размещения объявлений в разных изданиях, что позволить выбрать наиболее эффективные для конкретных видов и областей работы.

4. Контакты с учебными заведениями. Многие крупные организации ориентированы на набор выпускников вузов, не имеющих опыта работы. С этой целью компания-работодатель проводит презентации в профильных вузах, а также принимает участи в ярмарках вакансий. Особенности набора выпускников связаны с тем, что при отсутствии профессиональных компетенций, оцениваются личностные компетенции, такие как умение планировать, анализировать, личная мотивация и т.д.

5. Государственные службы занятости (биржи труда). Правительства большинства стран способствуют повышению уровня занятости населения, создавая для этого специальные органы, занятые поиском работы для обратившихся безработных граждан. Ведутся базы данных, содержащие информацию о соискателях (их биографические данные квалификационные характеристики, интересующую работу). Организации имеют доступ к таким базам и могут осуществить в них поиск при незначительных издержках. Однако данный метод не обеспечивает широкий охват кандидатов, так как далеко не все соискатели регистрируются в государственных службах занятости.

6. Кадровые агентства. За последние 30 лет рекрутинг превратился в бурно развивающуюся отрасль экономики. Каждое агентство ведет свою базу данных и осуществляет поиск кандидатов в соответствии с требованиями клиентов – работодателей.

Агентства тщательно изучают требования, которые компания предъявляет к соискателям, подбирают кандидатов, проводят тестирование и собеседование. В случае приема кандидата на работу услуги агентства оплачиваются компанией в размере 30–50% годовой заработной платы нанятого сотрудника. Кадровые агентства могут иметь следующие специализации:

Массовый подбор персонала осуществляется в условиях открытия нового предприятия, когда ставится цель в короткий срок обеспечить его сотрудниками. Отличительной особенностью массового набора является наличие большого количества однотипных вакансий (например, при открытии супермаркета – кассиры, продавцы, грузчики и т.д.).

Услуги временного персонала. Агентства представляют компаниям временных сотрудников в тех случаях, когда сроки поиска постоянного сотрудника на вакансию увеличиваются, а также на период временной нетрудоспособности постоянного сотрудника организации и отсутствии возможности его замены другим штатным сотрудником. Также агентствами предоставляется услуга **лизинга персонала**. Это происходит в тех случаях, когда работа квалифицированного специалиста востребована компанией-работодателем на временной, а не на постоянной основе.

Подбор руководителей (executive search). Это направление рекрутмента ориентировано на поиск профессионалов высокого уровня, а также руководителей высшего звена. Метод, используемый этими агентствами, называется headhunting или «охота за головами», а рекрутеры, специализирующиеся в области executive search, называются хэдхантерами.

Метод headhunting

Принцип действия данного метода основывается на следующей предпосылке – руководители высокого уровня не ищут работу по объявлениям или через агентства, большинство из них успешно в своем деле и даже не помышляет о смене работы. Задачей «охотника» является предложение такому кандидату более выгодных условий в другой 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

Хэдхантеры ведут поиск на основе детального анализа рынка и возможных компаний-доноров. Также они должны хорошо знать специфику работы предприятий в отдельных секторах рынка, например, в нефтегазовом, банковском и т.д.

Источниками информации для хэдхатеров служат:

- отчеты и брошюры, публикуемые организациями;
- отраслевые издания, публикующие рейтинги самых успешных руководителей и работников, а также, статьи, репортажи и прочие публикации;
- конфиденциальная сеть поиска.

К отобранным кандидатам осторожно обращаются с предложением о перемене места работы, обсуждают ее специфику и условия (уровень оплаты, социальные блага), после чего кандидата представляют организации-клиенту.

Хэдхантеры проводят тщательный анализ вакансии, составляют подробные требования к ней, выявляют наиболее подходящий тип личности. Все эти действия производятся на основании требований, к кандидатам, сформулированных клиентом – работодателем. Хэдхантеры осуществляют самостоятельное тестирование кандидатов на соответствие этим требованиям.

Услуги хэдхантеров оплачиваются в абсолютном измерении. Сумма гонорара устанавливается до начала поиска и в виде аванса выплачивается 25–30%. Столько же выплачивается при предоставлении клиенту списка наиболее подходящих кандидатов. Оставшаяся часть гонорара выплачивается после приема подобранного кандидата на работу.

К достоинствам headhunting относятся:

- воздействие на нужную целевую аудиторию (традиционные средства привлечения персонала могут не коснуться потенциальных кандидатов на высокую должность);
- руководители, готовые рассматривать предложения о новой работе, сами дают понять хэдхантерам о своих намерениях, а не ищут открыто работы в конкурирующих организациях;
- если выбранный кандидат не хочет менять место работы, он может порекомендовать другого работника аналогичного уровня.

К недостаткам headhunting относятся:

- разрушительное воздействие на эффективно налаженную деятельность организаций;
- руководитель, поддавшийся хэдхантеру, сможет снова стать его клиентом. С целью предотвращения этого организации выплачивают сотруднику значительные средства в обмен на обязательство пребывания длительного срока в организации на занимаемой должности;
- кандидат может подкупить хэдхантера с целью рекомендации на хорошую должность;
- с целью наиболее эффективного поиска хэдхантер может запросить от компании-клиента конфиденциальную информацию.

7.3. Отбор персонала

Окончательное решение при отборе обычно формируется на нескольких этапах, которые следует пройти претендентам. На каждом этапе отсеивается часть претендентов или же они отказываются от процедуры, принимая другие предложения.

Как правило, до принятия организацией решения о приеме на работу кандидат должен пройти несколько ступеней отбора:

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

Ступень 1. **Предварительная отборочная беседа**. Беседа может проводиться различными способами. Для некоторых видов деятельности предпочтительно, чтобы кандидаты приходили на будущее место работы, тогда ее может проводить линейный менеджер, в других случаях это не важно и ее проводит специалист службы управления персонала.

Основная цель беседы – оценка уровня образования претендента, его внешнего вида и определяющих личностных качеств. Для эффективной работы менеджерам и специалистам целесообразно использовать общую систему правил оценки кандидата на этом этапе.

Ступень 2. **Заполнение бланка заявления**. Претенденты, успешно преодолевшие предварительную беседу, должны заполнить специальный бланк заявления и анкету.

Количество пунктов анкеты должно быть минимальным, и они должны запрашивать информацию, более всего выясняющую производительность будущей работы претендента. Информация может касаться прошлой работы, склада ума, ситуаций, с которыми приходилось сталкиваться, но так, чтобы на их основе можно было бы провести стандартизированную оценку претендента. Вопросы анкеты должны быть нейтральны и предполагать любые возможные ответы, включая возможность отказа от ответа. Пункты должны вытекать один из другого.

Ступень 3. **Беседа по найму (интервью).** Исследования показали, что более 90% решений по отбору претендентов фирмами США принимаются на основе итогов беседы.

Интервью является наиболее распространенным методом оценки кандидатов на должность. В процессе интервью не только работодатель получает информацию о кандидате, но и сам кандидат имеет возможность больше узнать не только об условиях работы (задавая вопросы интервьюеру), но и о корпоративной культуре этой организации. Сделать выводы о корпоративной культуре организации-работодателя, а также о своей совместимости с ней, кандидат может по уровню организации и условий проведения интервью, по профессионализму интервьюера и т.д.

Существуют следующие **виды интервью**:

Биографическое интервью. Его задачей является выяснение прошлого опыта кандидата с целью прогнозирования его возможностей и способностей. В процессе биографического интервью уточняются различные аспекты профессиональной деятельности кандидата, которые не раскрыты в резюме. Биографическое интервью не дает возможности оценить сегодняшнюю ситуацию и мотивацию.

Ситуационное интервью. Кандидату предлагается решить несколько практических ситуаций (гипотетических или реальных проблем). Этот метод позволяет выявить общие и аналитические способности кандидата, используемые им подходы к решению нестандартных проблем и умение выходить из трудных ситуаций.

Структурированное интервью. Его целью является выявление профессиональных и личностных качеств кандидата по заранее разработанному структурированному списку вопросов. Этот вид интервью наиболее распространенный. Он может сочетать в себе элементы всех других видов интервью.

Интервью по компетенциям. Цель этого вида интервью определить уровень соответствия кандидата ключевым компетенциям, необходимым для работы в данной организации и в данной должности. Для определения уровня компетенции, а также возможностей его развития, интервьюер в процессе интервью обращается к прошлому опыту кандидата.

Стрессовое интервью. Такой вид интервью применяться с целью оценки кандидата на предмет таких качеств, как стрессоустойчивость, умение корректно вести себя в провокационных, стрессовых ситуациях, скорость и эффективность принятия решения и т.д. Во время стрессового интервью кандидату задают провокационные, некорректные вопросы, например «Вы уверены, что заслуживаете зарплату, на которую претендуете?» или «Почему

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

мы должны нанимать именно Вас?» и т.д. Как правило, этот вид интервью проводят два и более интервьюера, что увеличивает стрессовую компоненту. Проведение интервью в неудобных и некомфортных условиях, когда соискателю постоянно приходится отвлекаться и трудно сосредоточить внимание (например, в шумных помещениях). Данная методология применяется, как правило, для оценки кандидатов на такие должности, в которых приходится работать в нестандартных ситуациях (например, секретарь в приемной, сотрудник службы безопасности и т.д.).

В качестве интервьюеров, как правило, выступают рекрутеры (или менеджеры по работе с персоналом) и линейные руководители, в подразделения которых ведется набор.

Существует несколько основных типов беседы по найму:

• По схеме – беседы носят несколько ограниченный характер, получаемая информация не дает широкого представления о заявителе, ход беседы не может быть приспособлен к особенностям кандидата, стесняет его, сужает возможности получения информации.

• Слабоформализованные – заранее готовятся только основные вопросы, проводящий имеет возможность включать и другие, незапланированные вопросы, гибко меняя ход беседы. Интервьюер должен быть лучше подготовлен, чтобы иметь возможность видеть и фиксировать реакции кандидатов, выбирать из спектра возможных именно те вопросы, которые в данный момент заслуживают большего внимания.

• Не по схеме – заранее готовится лишь список тем, которые должны быть затронуты. Для опытного интервьюера такая беседа – огромный источник информации.

Ступень 4. **Тестирование, ролевые игры, профессиональное испытание.** Источник информации, который может дать сведения о личностных особенностях, профессиональных способностях и умениях кандидата. Результаты дадут возможность описать как потенциальные установки, ориентации человека, так и те конкретные способы деятельности, которыми он уже фактически владеет. Тестирование может позволить сформировать мнение о способности кандидата к профессиональному и должностному росту, специфике мотивации, особенностях индивидуального стиля деятельности.

Ступень 5. **Проверка рекомендаций и послужного списка**. Информация рекомендательных писем или бесед с людьми, которых кандидат назвал в качестве рекомендателей, может позволить уточнить, что конкретно и с каким успехом кандидат делал на предыдущих местах работы, учебы, жительства. Однако нецелесообразно обращаться за рекомендациями в организацию, в которой работает кандидат. Это может способствовать распространению информации, в которой кандидат не заинтересован, и вряд ли даст достоверную информацию для менеджера по персоналу: слишком велик компонент эмоционального отношения к человеку, увольняющемуся из организации. Целесообразно обращаться за рекомендациями на места предыдущей работы, если срок увольнения превышает один год, а также к коллегам из других организаций, профессиональных обществ, с которыми кандидат взаимодействовал по деловым вопросам.

В настоящее время, кроме тех документов, которые традиционно, на основе ранее действующих правил внутреннего трудового распорядка, затребует администрация, предприятиям можно порекомендовать получать характеристики с прежнего места работы и образовательного учреждения. Они будут способствовать повышению ответственного отношения к работе и учебе.

Желательно также изменить содержание листка по учету кадров. В документ возможно внесение следующих пунктов: список патентов; общественная деятельность; внепрофессиональные навыки, увлечения профессионального уровня; время, когда человек может приступить к работе. На многих предприятиях вместо личного листка по учету кадров используют резюме-справку, характеризующую человека.

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

Ступень 6. **Медицинский осмотр**. Проводится, как правило, если работа предъявляет особые требования к здоровью кандидатов.

Ступень 7. **Принятие решения**. Сравнение кандидатов. Представление результатов на рассмотрение руководству, принимающему решение. Принятие и исполнение решения.

Предложение занять вакансию

Предположим, что в результате отбора удалось выявить подходящего кандидата на вакансию, который может получить предложение от компании. Обычно такое предложение делается в устной форме, и если претендент принимает его, компания направляет ему официальное предложение в письменной форме. На первоначальном этапе предложение о работе требует особого внимания, особенно в том, что касается следующих аспектов:

- предлагаемая кандидату заработная плата или вознаграждение должны не только быть соответствующими для данной должности и привлекательными для кандидата, но и не должны превышать заработков сотрудников компании того же ранга;
- следует четко назвать предлагаемую должность и оговорить специальные условия;
- кандидат должен быть ознакомлен с основными условиями работы, например, с режимом работы, продолжительностью отпуска, порядком выплаты премий, дополнительными льготами;
- любое условие должно быть четко сформулировано;
- следует четко определить следующий этап взаимодействия с кандидатом.

Если он просит предоставить ему время на раздумья, следует договориться о сроках, когда он сообщит свой ответ.

Если кандидат получил и принял устное предложение занять вакансию, работодатель должен направить ему письменное (официальное) подтверждение. В этом письме работодатель должен повторить все ранее оговоренные условия найма, придавая большое значение точности формулировок, поскольку они составят основу трудового контракта.

Некоторые работодатели предпочитают совмещать письмо с официальным предложением занять место с документом, устанавливающим условия работы и содержащим следующую информацию:

- имена работодателя и работника;
- дату начала работы и дату начала непрерывной работы;
- размер вознаграждения за работу или метод исчисления размера вознаграждения;
- сроки выплаты вознаграждения, т.е. понедельно, ежемесячно и т.д.;
- условия работы;
- часы работы;
- отпуска, в том числе размер выплаты при увольнении;
- оплата пропусков по болезни;
- схема предоставления пенсии;
- срок уведомления работника о готовящемся увольнении, которое работник должен получить, или срок подачи заявления о намерении уволиться, которое работник должен подавать;
- примечание, указывающее право работника присоединяться или не присоединяться к профсоюзу;
- описание процедуры восстановления справедливости, к которой работник может прибегнуть в случае возникновения жалоб, касающихся его трудоустройства;
- наименование предлагаемой должности;
- специальное указание, засчитывается или нет период работы в другом месте как часть периода занятости при уведомлении работника о готовящемся увольнении;

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

- если штат компании-нанимателя превышает 20 человек, то ссылку на документ, формулирующий правила внутреннего распорядка с указанием имени сотрудника, к которому работник может обратиться, если он не удовлетворен решениями по дисциплинарному вопросу;
- указание на любые коллективные договоры, тем или иным образом влияющие на условия работы;
- местонахождение работы;
- ожидаемую продолжительность работы (для временной работы).

Письменный документ не обязательно должен содержать подробное изложение всех перечисленных пунктов; работника можно просто отослать к документам, с которыми он может самостоятельно ознакомиться. Например, в этих документах должно находиться руководство по программе пенсионного обеспечения или экземпляр дисциплинарных правил.

О любых изменениях условий работы работников следует информировать в письменной форме не позднее, чем за один месяц до фактического введения изменений.

Официальное введение в должность

Под введением в должность понимается весь процесс приема работника в первый день на новом месте, его ознакомление с правилами и порядком работы, с сотрудниками и его непосредственными обязанностями, а также с традициями и культурой компании-работодателя. Это может рассматриваться как начало периода внутрифирменного обучения или как заключительный этап процесса отбора персонала.

7.4. Адаптация персонала



Определение

Трудовая адаптация персонала – взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха.

В условиях функционирования рынка труда возрастает роль адаптации. При этом необходимо внимательно изучать опыт зарубежных фирм, которые уделяют повышенное внимание адаптации молодых работников. Данная категория персонала нуждается в особой заботе со стороны администрации организаций. Чаще всего профессиональная адаптация рассматривается как процесс приобщения человека к труду в рамках определенной профессии, включения его в производственную деятельность, усвоения им условий и достижения нормативов эффективности труда. Однако адаптацию нельзя рассматривать только как овладение специальностью. Она предусматривает также приспособление новичка к социальным нормам поведения, действующим в коллективе, установление таких отношений сотрудничества работника и коллектива, которые в наибольшей мере обеспечивают эффективный труд, удовлетворение материально-бытовых и духовных потребностей обеих сторон.

Принципиальные **цели адаптации** можно свести к следующему;

1. уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;
2. снижение степени озабоченности и неопределенности у новых работников;
3. сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением;

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

4. экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;
5. развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой.

Отметим, что в отечественных организациях наблюдается неотработанность **механизма управления процессом адаптации**. Этот механизм предусматривает решение трех важнейших проблем:

- структурного закрепления функций управления адаптацией в системе управления организацией;
- организации технологии процесса адаптации;
- организации информационного обеспечения процесса адаптации.

Задачами подразделения или специалиста по управлению адаптацией в области организации технологии этого процесса являются:

- организация семинаров, курсов по различным вопросам адаптации;
- проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником;
- прохождение интенсивных краткосрочных курсов для руководителей, вновь вступающих в должность;
- прохождение специальных курсов подготовки наставников;
- использование метода постепенного усложнения выполняемых новичком заданий;
- выполнение разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом;
- подготовка замены при ротации кадров;
- проведение в коллективе специальных ролевых игр по сплочению сотрудников.

Информационное обеспечение процесса адаптации заключается в сборе и оценке показателей ее уровня и длительности. Сбор и обработку информации рекомендуется проводить в рамках процедуры текущей деловой оценки персонала. Для отечественных организаций главная проблема информационного обеспечения адаптации состоит в необходимости накопления нормативных показателей уровня и длительности адаптации.

Для руководителя информация о том, как организован в его подразделении процесс адаптации новых работников, может многое сказать о степени развития коллектива, уровне его сплоченности и внутренней интеграции.

Вопросами адаптации занимаются отдельные работники из разных подразделений. Это инспектор отдела кадров, линейные руководители или коллеги по работе. Их главная цель – сделать процесс адаптации, приспособления молодых работников к предприятию как можно более коротким и безболезненным. Процесс адаптации непосредственно начинается в отделе кадров при приеме и оформлении на работу.

Выделяют следующие формы адаптации:

1) Социальная адаптация – это процесс вживания индивида в социальную среду и превращение ее в сферу его деятельности, что предполагает следующие этапы:

- внедрение в среду;
- принятие и усвоение норм и ценностей этой среды;
- активное отношение субъекта к этой среде с целью наиболее полного удовлетворения обоюдных интересов.

2) Производственная адаптация – процесс включения работника в новую для него производственную сферу, усвоения им производственных условий, норм трудовой деятельности, установления и расширения взаимосвязей между работником и производственной 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

3) Профессиональная адаптация характеризуется дополнительным освоением возможностей, знаний и навыков, а также формированием профессионально необходимых качеств личности, положительного отношения к своей работе.

4) Психофизиологическая адаптация – приспособление к новым физическим и психическим нагрузкам, физиологическим условиям труда.

5) Социально-психологическая адаптация – одновременно с освоением условий труда работник вступает в процесс социально-психологической адаптации к коллективу организации.

6) Организационная адаптация – сотрудник знакомится с особенностями организационного механизма управления предприятием, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре. При данной адаптации у сотрудника должно сформироваться понимание собственной роли в производственном процессе.

7) Экономическая адаптация. Каждая профессия отличается особыми способами материального стимулирования, а заработная плата связана с его условиями и организацией. Объектом экономической адаптации является уровень заработной платы и, что стало актуальным в последнее время, своевременность ее выплаты.

Выделяют два вида адаптации:

1. Первичная адаптация – приспособление молодых кадров, не имеющих опыта профессиональной деятельности (как правило, в данном случае речь идет о выпускниках учебных заведений).

2. Вторичная адаптация – приспособление работников, имеющих опыт профессиональной деятельности (как правило, меняющих объект деятельности или профессиональную роль, например, при переходе в ранг руководителя).

Адаптационный период можно условно разбить на **три стадии**:

1. Стадия ознакомления. На этой стадии новый специалист узнает цели и задачи организации, микроклимат среды, сопоставляет их со своими целями, ожиданиями и представлениями о данной организации. По окончании этой стадии работник должен четко представлять – подходит ему данная организация и рабочее место или он ошибся.

Администрация в свою очередь проводит следующую работу по отношению к новому сотруднику:

• окончательно подтверждает правильность решения о зачислении сотрудника в штат;

• обеспечивает скорейший переход специалиста в режим полноценного исполнения возложенных на него функций;

• выявляет потенциальные возможности работника;

• окончательно определяет профессиональные категории нового сотрудника и последующего индивидуального развития в процессе дальнейшей работы.

Все вышеназванные вопросы должны быть разрешены во время испытательного срока или стажировки нового сотрудника.

2. Стадия приспособления. Период адаптации сотрудника может охватывать период от одного месяца до одного года. Конкретная его продолжительность прямо зависит от помощи, которую ему оказывают непосредственный руководитель, служба персонала, коллеги и подчиненные. В этот период новичок должен «вписаться» в коллектив.

3. Стадия ассимиляции. В этот период работник проходит этап полного приспособления, полностью справляется со своими должностными обязанностями, может сам намечать дальнейшие целевые установки, становится полноправным членом коллектива.

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



Вопросы для самопроверки:

1. Назовите этапы процесса привлечения персонала. В чем заключается каждый этап?
2. Какие виды требований к персоналу вы знаете?
3. Назовите этапы процесса кадрового планирования.
4. Что такое ключевая компетенция?
5. Что включается в модель рабочего места?
6. Что относится к внешним источникам набора персонала? Дайте краткую характеристику каждого источника.
7. В чем заключается метод headhunting?
8. Какие методы оценки кандидатов на вакантную должность вы знаете?
9. Какие виды интервью вы знаете?
10. Что такое трудовая адаптация?
11. Какие этапы трудовой адаптации вы знаете?



Практические задания

1. Ситуация «Маркетинг персонала»

Описание ситуации и постановка задачи

Производственная организация ведет поиск кандидатов на вакантную должность и с этой целью осуществляет маркетинговые исследования в области персонала, которые позволят определить требования к претендентам на должность, выявить круг источников и пути обеспечения потребности в персонале, рассчитать ожидаемые затраты на приобретение и дальнейшее использование персонала.

На имеющуюся вакантную должность претендуют несколько кандидатов. Поиск, отбор, наем и дальнейшее использование каждого из претендентов связаны с определенными затратами.

Организация-работодатель располагает рассчитанным лимитом средств, которые могут быть выделены на приобретение и дальнейшее использование одного кандидата на вакантную должность.

Она разработала требования к кандидатам на должность, которые являются основой для оценки и отбора кандидатов, а также располагает результатами проверочных испытаний претендентов.

На основе этой информации необходимо определить, кого из претендентов предпочтет организация-работодатель, учитывая ограничения по финансовым ресурсам.

Исходные данные включают:

- полный формуляр «Требования к претендентам на должность» с указанием степени важности наличия у кандидата на должность того или иного профессионального или личностного качества (табл. 1);
- данные о результатах проверочных испытаний кандидатов на вакантную должность (табл. 2);
- информацию об источниках обеспечения потребности в персонале и затратах на приобретение и дальнейшее использование персонала по каждому из источников;
- лимит единовременных затрат на одного претендента.

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

Табл. 1

Требования к претендентам на должность

Требования к претендентам	Градация по важности		
Профессиональный предпосылки, образование	Важно	Очень важно	Желательно
Специальность 1. Высшее образование	X		
2. Другие виды образования			X
3. Иностранные языки			X
4. Опыт профессиональной деятельности: Профессиональный опыт (с указанием стажа работы) в следующих областях _____	X		
5. Специальные знания _____		X	
Личностные предпосылки			
6. Логико-аналитические способности (способность анализировать проблемы (указать конкретный круг проблем) …….. и делать по ним выводы)	X		
7. Приспособляемость (способность к многовариантной проработке проблем при возникновении различных ситуаций (указать примеры) ……		X	
8. Организационные способности (способность к рациональному планированию и организации выполняемой работы, определению приоритетности заданий, распределению заданий с учетом возможностей исполнителей, организации работы до получения конкретного результата)	X		
9. Личностная инициатива (умение проявлять инициативу, высказывать идеи в связи с …… (привести примеры)		X	
10. Способность к принятию решений (степень самостоятельности при принятии решений, готовность отстаивать свои решения несмотря на внешнее сопротивление)		X	
11. Умение вести переговоры (например, с …….. (указать возможный круг партнеров, а также основные трудности в переговорах)			X
12. Способность к нагрузкам (умение качественно выполнять работу в ограниченное время , поведение в условиях больших нагрузок)		X	
13. Навыки риторики и письменной работы: способность к ведению совещаний, семинаров (указать наиболее вероятные проблемы) …….. умение кратко и ясно выражать мысли, убедительный стиль; обмен письменной в следующих трудных случаях ……. Умение дать письменное заключение о запросах внешних адресатов (указать, каких) ……		X	
14. Мотивационные функции (умение пробуждать интерес к работе, восприятие новых идей, обсуждение результатов без подавления внешнего окружения, адекватная оценка работы сотрудников)		X	
15. Стиль общения (корректность, открытость, коммуникабельность, готовность оказать помощь и поддержку в решении проблем)		X	
Возможные другие предпосылки			

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

Табл. 2

Результаты проверочных испытаний кандидатов А, Б, В, Г

Показатели оценки	Данные значительно выше нормы (5баллов)	Данные выше нормы (4балла)	Данные соответствуют норме (3балла)	Данные ниже нормы (2баллла)
1. Высшее образование		А, Г	Б, В	
2. Другие виды образования			А, Б, В, Г	
3. Иностранные языки			А, Б, В	Г
4. Опыт профессиональной деятельности	А, В	Б		Г
5. Специальные знания	А, Б	Г	В	
6. Логико-аналитические способности	А, Г	Б, В		
7. Приспособляемость	В	А	Б, Г	
8. Организационные способности	Б	А	В, Г	
9. Личностная инициатива	А, В	Г	Б	
10. Способность к принятию решений		А, В	Б, Г	
11. Умение вести переговоры		Б, В	А, Г	
12. Способность к нагрузкам	А, Б	В	Г	
13. Навыки риторики и письменной работы		А, В	Б	Г
14. Мотивационные функции		А, Б	В	Г
15. Стиль общения	А, Г		Б, В	

Источниками обеспечения потребности в персонале в данном случае являются:

- для претендента А – агентство по найму персонала;
- для претендента Б – служба занятости (биржа труда);
- для претендента В – свободный рынок труда (обращение на фирму по собственной инициативе);
- для претендента Г – учебное заведение соответствующего профиля.

Договорные отношения организации-работодателя с агентством по найму оцениваются в 2,3 тыс. руб., с учебным заведением в 1,8 тыс.руб.

Маркетинговые исследования в области персонала проведены организацией-работодателем на сумму 1,9 тыс.руб., причем из них на поиск и разработку документации по агентству найма приходится 0,9 тыс.руб., по службе занятости – 0,6 тыс.руб., по учебному заведению – 0,4 тыс.руб. Затраты на проведение отбора персонала (проверочные испытания и т.п.) составили для агентства по найму 8,5 тыс.руб., для кандидатов из остальных источников – 6,2 тыс.руб. Затраты по найму равны 0,4 тыс.руб. В случае найма кандидатов на должность их дополнительное обучение составит:

- для претендента А – 1,0 тыс.руб.;
- для претендента Б – 2,5 тыс.руб.;
- для претендента В – 3,0 тыс.руб.;
- для претендента Г – 4,0тыс.руб.

При реализации программы введения кандидатов в должность от организации-работодателя потребуются соответствующие затраты в размере: А – 0,5 тыс.руб., Б – 1,5 тыс.руб., В – 1,5 тыс.руб., Г – 2,5 тыс.руб.

Оплата труда по должности составит ежемесячно 4,5 тыс.руб.

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

Лимит финансовых средств, отпускаемых руководством организации на единовременные затраты по приобретению и дальнейшему использованию персонала, равен 14,0 тыс.руб. на одного кандидата.

Методические указания

Сначала необходимо составить рейтинг оценок кандидатов по результатам проверочных испытаний. При этом следует учитывать степень важности того или иного показателя оценки, установленного организацией-работодателем при разработке требований к претендентам на должность (табл. 1). Степень важности показателя оценки может быть установлена, например, с помощью весовых коэффициентов для каждой степени градации. Рейтинг претендентов формируется на основании данных табл. 2. Для этого необходимо присвоить количественное балльное значение каждому отрезку шкалы оценок. Общий рейтинг каждого из претендентов определяется как средневзвешенная величина частых рейтингов по отдельным показателям с учетом их весовых коэффициентов.

Для расчета рейтингов претендентов целесообразно построить табл. 3.

Табл. 3

Порядковый номер показателя (согласно таблице 2)	Весовой коэффициент показателя	Претендент А		Претендент Б		Претендент В		Претендент Г	
		Оценка	Взвешенная оценка	Оценка	Взвешенная оценка	Оценка	Взвешенная оценка	Оценка	Взвешенная оценка

Затем следует систематизировать данные о затратах на приобретение и использование персонала. Для этого рекомендуется построить табл. 4.

Табл. 4

Виды затрат	Источники обеспечения потребности			
	Агентство по найму	Биржа труда	Свободный рынок труда	Учебное заведение
1) Договорные отношения 2) Маркетинговые исследования 3) Проведение отбора персонала 4) Наем персонала 5) Дополнительное обучение 6) Введение в должность 7) Оплата труда 8) Лимит финансовых средств				

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

Далее необходимо сравнить объем затрат по каждому варианту обеспечения потребности в персонале с лимитом финансовых средств, выделяемых на единовременные затраты по приобретению и использованию персонала. На основании этого сравнения принимается решение о включении того или иного кандидата для дальнейшего рассмотрения.

На заключительном этапе необходимо составить общие рейтинги претендентов с финансовыми затратами по их приобретению и использованию. После этого принимается решение о предпочтении одного из кандидатов на должность.

2. Перечислите и охарактеризуйте основные достоинства и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала.

3. Ситуация «Выбор заместителя»

На собрании акционеров Александрова избрали директором фирмы. Его предшественник ушел на пенсию, оставив работоспособный коллектив в трудном финансовом положении. До этого Александров три года работал заместителем директора по экономике. Он экстраверт, общительный, грамотный, по темпераменту скорее флегматик и сангвиник, больше ориентирован на результаты работы. Александрову необходимо выбрать себе двух заместителей. Имеется несколько кандидатур с разными наборами деловых качеств и психологией взаимоотношений.

1. Иванов ориентирован на человеческие отношения, стремится к тому, чтобы в коллективе были доброжелательный климат, взаимное доверие сотрудников, отсутствие конфликтов. Однако он много времени уделяет контактам и коммуникациям и не всегда добивается выполнения плановых показателей по подразделению. Решения и указания Иванова не всегда конкретны и рассчитаны на грамотных сотрудников.

2. Петров ориентирован на работу и достижение конкретных результатов. Он еще молодой руководитель, честолюбивый, всегда добивается достижения поставленных целей, используя авторитарный стиль руководства. В интересах дела Петров идет на обострение отношений, невзирая на лица и не учитывая психологию сотрудников, за что получил прозвище «карьерист».

3. Сидоров предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении заданий руководства, требователен к подчиненным, поддерживает со всеми формальные отношения. В коллективе его называют «Сухарем». План подразделение выполняет, но текучесть персонала больше, чем в других подразделениях.

4. Николаев ориентирован как на работу, так и на человеческие отношения. Весьма грамотный и авторитетный руководитель с большим опытом работы, сотрудники его любят за душевность и готовность помочь в трудную минуту. Его главным недостатком является слабость к спиртному, которая пока на работу сильно не влияет.

Вопросы для обсуждения

1) Кого бы Вы рекомендовали назначить заместителями Александрова?
2) Будет ли решением проблемы привлечение специалиста из внешних источников?
3) Какие положительные и отрицательные стороны такого решения?

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

Тема 8.

Деловая оценка персонала

Изучив тему, студент должен:

знать:

- цели проведения оценочных мероприятий персонала компании;
- виды оценки персонала;
- основные методы оценки персонала, уметь объяснить их сущность, достоинства и недостатки;

уметь:

- назвать и охарактеризовать этапы аттестации персонала.

Материалы для изучения темы:
учебники из списка литературы [2] стр. 404–450; [5] стр. 169–343; [8] стр. 341–353; [11] стр. 66–98; [28] стр. 260–289, стр. 327–344; [29] стр. 342–370; [30] стр. 149–162.

Методические указания по изучению вопросов темы:
При изучении темы необходимо уделить особое внимание административной, мотивационной и информационной целям оценки персонала, принципам, видам, субъекту и объекту оценки персонала. Важным аспектом является определение различий между понятиями «оценка» и «аттестация».

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


Краткое содержание

– Сущность и этапы оценки персонала.
– Методы оценки персонала
– Значение центров оценки персонала в системе оценки результатов труда персонала
– Аттестация персонала

8.1. Сущность и этапы оценки персонала


Определение

Оценка персонала – это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места.

Оценка труда персонала направлена на достижение трех целей: **административной, информационной, мотивационной.**

Административная цель достигается путем принятия обоснованного административного решения (повышение или понижение по службе, перевод на другую работу, направление на обучение, увольнение) на основе результатов оценки деятельности персонала. «…без эффективной оценки результатов работы невозможно принять обоснованное решение»[1].

Информационная цель заключается в том, что и работники, и руководители имеют возможность получить достоверную информацию о деятельности. Такая информация является крайне важной для работника в плане совершенствования своей деятельности, а руководителям дает возможность принять правильное решение.

Мотивационная цель состоит в том, что оценка сама по себе является важнейшим средством мотивации поведения людей, так как адекватно оцененные затраты труда будут обеспечивать дальнейший рост производительности труда работников, но только в том случае, если труд человека будет оценен соответственно его ожиданиям.

Исходя из целей оценки персонала, можно решить следующие важные **задачи:**

- оценить потенциал для продвижения и снижения риска выдвижения некомпетентных сотрудников;
- определить затраты на обучение;
- поддерживать у сотрудников чувство справедливости и повышать трудовую мотивацию;
- организовать обратную связь с сотрудниками о качестве их работы;
- разрабатывать программы обучения и развития персонала.

Оценка результатов труда конкретных должностных лиц различается своими задачами, значимостью, показателями, сложностью выявления результатов.

На содержание и конечные результаты труда работников влияют различные факторы, которые обязательно должны учитываться при проведении оценки результатов труда разных категорий работников в конкретных условиях места и времени, так как повышают степень обоснованности, объективности и достоверности оценки. Классификация таких факторов приведена в таблице 16.

Субъект оценки – тот, кто оценивает.

Субъектами могут быть:

1) линейные руководители. Как правило, они являются главными действующими лицами при деловой оценке персонала. Отвечают за объективность и полноту информа-

[1] Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента:персонал. – М.: Дело, 1998. – С. 641.

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

ционной базы для проведения оценки, проводят оценочные беседы. В ряде случаев в качестве оценщиков могут выступать руководители более высоких уровней управления;

2) работники службы управления персоналом;
3) коллеги и работники, имеющие структурные взаимосвязи с оцениваемыми;
4) лица, не имеющие непосредственного отношения к оцениваемому сотруднику. Среди них можно выделить независимых экспертов и центры оценки (о них подробнее в п. 8.3).

Таблица 16

Классификация факторов, учитываемых при проведении оценки персонала[1]

Факторы	Содержание факторов
Естественно- биологические	Пол Возраст Состояние здоровья Умственные способности Физические способности Климат Географическая среда Сезонность и др.
Социально-экономические	Состояние экономики Государственные требования, ограничения и законы в области труда и заработной платы Квалификация работников Мотивация труда Уровень жизни Уровень социальной защищенности и др.
Технико-организационные	Характер решаемых задач Сложность труда Состояние организации производства и труда Условия труда (санитарно-гигиенические, эргономические, эстетические и др.) Объем и качество получаемой информации Уровень использования научно-технических достижений и др.
Социально-психологические	Отношение к труду Психофизиологическое состояние работника Моральный климат в коллективе и др.
Рыночные	Развитие многоукладной экономики Развитие предпринимательства Уровень и объем приватизации Конкуренция Самостоятельный выбор системы оплаты труда Либерализация цен Акционирование организаций Инфляция Банкротство Безработица и др.

Оценку результатов труда персонала можно представить как систему – совокупность различных элементов (табл. 17).

[1] Управление персоналом организации / Под ред А. Я. Кибанова. – М.: Инфра-М, 2003. – С. 565.

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

Таблица 17

Система оценки результатов труда персонала

Элементы оценки результатов труда персонала	Содержание элемента
Субъект	Линейные руководители Работники службы управления персоналом Сотрудники Независимые эксперты
Объект	Работники Группы работников
Предмет оценки	Личные качества работников Процесс труда Результативность труда
Методы оценки	Управление по целям Метод шкалы графического рейтинга Внутренний выбор Описательный метод Метод оценки по решающей ситуации Метод анкет и сравнительных анкет Метод шкалы рейтинговых поведенческих установок Метод шкалы наблюдения за поведением
Процедура оценки	Место оценки Периодичность оценки Последовательность оценки

Все субъекты оценки подразделяются на формальные и неформальные. К формальным субъектам оценки относят руководителей и работников служб управления персоналом. Именно они обладают правом принятия административного решения по результатам оценки.

Неформальные субъекты оценки – коллеги, независимые эксперты – только дают свое заключение, которое учитывается формальными субъектами оценки при обобщении информации для принятия управленческих решений.

В последнее время на практике часто применяется комбинированная оценка, когда оценщиком выступает не один субъект, а сразу несколько.

Объект оценки – тот, кого оценивают. В качестве объекта оценки могут быть либо отдельные работники, либо группа работников, выделенная по определенному признаку (например, в зависимости от уровня в организационной структуре или по профессиональному признаку).

Оценить результаты труда рабочих, особенно рабочих-сдельщиков достаточно просто, так как количественные и качественные результаты их труда выражаются в количестве произведенной продукции и их качестве.

Намного сложнее оценивать результаты труда руководителей и специалистов, поскольку они характеризуют их способность оказывать непосредственное влияние на деятельность какого-либо производственного или управленческого звена.

Результат труда специалистов определяется исходя из объема, полноты, качества, своевременности выполнения закрепленных за ними должностных обязанностей.

Предметом оценки результатов труда персонала являются личные качества работников, процесс труда и результативность 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

Для получения достоверной информации необходимо точно и объективно выделить показатели, по которым производится оценка. В этом случае важно установить четкие и продуманные критерии оценки персонала. «Критерий оценки – своего рода порог, за которым состояние показателя будет удовлетворять или не удовлетворять установленным (запланированным, нормированным) требованиям»[1]. Такие критерии могут характеризовать как общие моменты, равнозначные для всех работников организации, так и специфические нормы труда и поведения для конкретного рабочего места или конкретной должности.

При выборе критериев следует определить:

1) для решения каких конкретных задач будут использованы результаты оценки;

2) для какой категории и должности работников устанавливаются критерии, учитывая что они будут дифференцироваться в зависимости от сложности, ответственности и характера деятельности работника;

3) достаточное ли количество показателей используется для оценки с тем, чтобы они, с одной стороны, охватывали все существенные стороны предмета оценки и, с другой стороны, не перегружали всю систему информацией.

Необходимо отметить, что в каждой организации существует своя специфика и критерии оценки определяются, исходя из этих особенностей, но при этом можно выделить четыре группы критериев, которые используются в любой организации с некоторыми коррективами:

1) профессиональные критерии содержат характеристики профессиональных знаний, умений, навыков, профессионального опыта человека, его квалификации, результатов труда;

2) деловые критерии включают такие критерии, как ответственность, организованность, инициативность, деловитость;

3) морально-психологические критерии, к которым относятся способность к самооценке, честность, справедливость, психологическая устойчивость;

4) специфические критерии, которые образуются на основе присущих человеку качеств и характеризуют его состояние здоровья, авторитет, особенности личности.

Оценку результатов труда необходимо проводить для всех категорий работников, но, как было отмечено выше, легче оценить результаты для категории рабочих и намного сложнее – для руководителей и специалистов. Выделяя три категории управленческих работников, следует иметь в виду, что работники каждой из этих категорий вносят свой вклад в управленческий процесс: специалисты вырабатывают и подготавливают решение, служащие их оформляют, а руководители принимают решения, оценивают их качество, контролируют сроки выполнения.

Результаты труда руководителей определяют по итогам производственно-хозяйственной и иной деятельности организации или структурных подразделений.

Результаты труда специалистов определяются исходя из объема, полноты, качества, своевременности выполнения закрепленных за ними должностных обязанностей.

При оценке результативности труда используют две группы показателей:

1) прямые (или количественные) легко измеримы, поддаются достаточно объективной количественной оценке и всегда устанавливаются заранее; на их основе определяются степень достижения поставленных целей;

2) косвенные, характеризующие факторы, косвенным образом влияющие на достижение результатов; их невозможно количественно определить, так как они «характеризуют работника по критериям, соответствующим «идеальным» представлениям о том,

[1] Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Инфра-М, 2003.– С.566.

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

как следует выполнять должностные обязанности и функции, составляющие основу данной должности»[1].

В таблице 18 приведен примерный перечень показателей оценки результатов труда по некоторым должностям руководителей и специалистов.

Таблица 18

Перечень показателей оценки результатов труда

Должности	Перечень показателей оценки результатов труда
Руководитель организации	Прибыль Рост прибыли Рентабельность производства Показатели оборачиваемости капитала Доля на рынке Конкурентоспособность продукции
Линейные руководители (начальники производств, цехов, мастера)	Выполнение плановых заданий по объему и номенклатуре Динамика объема производства Динамика производительности труда Снижение издержек производства Количество рекламаций и их динамика Показатели качества выпускаемой продукции Величина и потери от простоев Коэффициент текучести кадров
Руководитель службы управления персоналом	Производительность труда и ее динамика Снижение нормативной трудоемкости производимой продукции Удельный вес технически обоснованных норм Уровень заработной платы на единицу продукции и его динамика Коэффициент текучести кадров и его динамика Количество вакантных мест Количество претендентов на одно вакантное место Показатели по обучению и повышению квалификации персонала Затраты на персонал в издержках производства (удельный вес и динамика)
Менеджер по персоналу	Количество вакантных мест в организации Количество претендентов на одно вакантное место Коэффициент текучести по категориям персонала и подразделениям

Шаги на пути создания эффективной системы оценки результативности труда работников:

- установить стандарты результативности труда для каждого рабочего места и критерии ее оценки;
- выработать политику проведения оценок результативности труда (когда, как часто и кому проводить оценку);
- обязать определенных лиц проводить оценку результативности труда;
- лицам, проводящим оценку, необходимо собирать данные по результативности труда;
- обсудить оценку с работниками;
- принять решение и документировать оценку.

[1] Там же. – С. 567.

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 оценки:

1) описание функций;
2) определение требований;
3) оценка по факторам конкретного исполнителя;
4) расчет общей оценки;
5) сопоставление со стандартом;
6) оценка уровня сотрудника;
7) доведение результатов оценки до подчиненного.

Главным действующим лицом в оценке персонала является линейный руководитель. Он отвечает за объективность и полноту информационной базы, необходимой для текущей периодической оценки, и проводит оценочную беседу с сотрудниками.

Задача службы персонала, осуществляющей оценку кандидатов при приеме на работу, состоит, в сущности в том, чтобы отобрать такого работника, который в состоянии достичь ожидаемого организацией результата. Фактически оценка при приеме – это одна из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов организации.

Несмотря на то, что существует большое количество разных подходов к оценке, все они страдают общим недостатком – субъективностью, решение во многом зависит от того, кто использует метод, или того, кого он привлекает в качестве эксперта.

Проблему объективности оценки можно было бы сформулировать следующим образом, в виде отдельных требований к оценочной технологии. Она должна быть построена так, чтобы персонал был оценен:

- **объективно** – вне зависимости от какого-либо частного мнения или отдельных суждений;
- **надежно** – относительно свободно от влияния ситуативных факторов (настроения, погоды, прошлых успехов и неудач, возможно, случайных);
- **достоверно в отношении деятельности** – оцениваться должен реальный уровень владения навыками – насколько успешно человек справляется со своим делом;
- **с возможностью прогноза** – оценка должна давать данные о том, к каким видам деятельности и на каком уровне человек способен потенциально;
- **комплексно** – оценивается не только каждый из членов организации, но и связи и отношения внутри организации, а также возможности организации в целом;
- процесс **оценивания и критерии оценки должны быть доступны** не узкому кругу специалистов, а понятны и оценщикам, и наблюдателям, и самим оцениваемым (то есть обладать свойством внутренней очевидности);
- **проведение оценочных мероприятий должно не дезорганизовывать работу коллектива, а встраиваться в общую систему кадровой работы** в организации таким образом, чтобы реально способствовать ее развитию и совершенствованию.

8.2. Методы оценки персонала

Выбор методов оценки для каждой организации является стратегически важной задачей, так как от степени соответствия выбранных методов целям оценки зависят достоверность результатов и правильность принятия управленческих решений.

Существуют различные классификации методов оценки. Среди них можно выделить следующие:

- оценка потенциала работника;
- деловая оценка.

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

К методам оценки потенциала работников можно отнести следующие:

1. **Центры оценки персонала**. Используют комплексную технологию, построенную на принципах критериальной оценки. Использование большого количества различных методов и обязательное оценивание одних и тех же критериев в разных ситуациях и разными способами существенно повышает прогностичность и точность оценки. Особенно эффективна при оценке кандидатов на новую должность (повышение) и при оценке управленческого персонала (более подробно в п. 8.3).

2. **Тесты на профпригодность**. Их цель – оценка психофизиологических качеств человека, умений выполнять определенную деятельность.

55% опрошенных используют тесты, некоторым образом похожие на работу, которую кандидату предстоит выполнять.

3. **Общие тесты способностей**. Оценка общего уровня развития и отдельных особенностей мышления, внимания, памяти и других высших психических функций. Особенно информативны при оценке уровня способности к обучению.

4. **Биографические тесты и изучение биографии**. Основные аспекты анализа: семейные отношения, характер образования, физическое развитие, главные потребности и интересы, особенности интеллекта, общительность.

Используются также данные личного дела – своеобразного досье, куда вносятся анкетные данные и сведения, полученные на основании ежегодных оценок. По данным личного дела прослеживается ход развития работника, на основе чего делаются выводы о его перспективах.

5. **Личностные тесты**. Психодиагностические тесты на оценку уровня развития отдельных личностных качеств или отнесенность человека к определенному типу. Оценивают скорее предрасположенность человека к определенному типу поведения и потенциальные возможности.

20% опрошенных ответили, что они пользуются различными видами личных и психологических тестов в своих организациях.

6. **Интервью**. Беседа, направленная на сбор информации об опыте, уровне знаний и оценку профессионально важных качеств претендента. Интервью при приеме на работу способно дать глубокую информацию о кандидате, при сопоставлении которой с другими методами оценки возможно получение точной и прогностичной информации.

7. **Рекомендации**. Важно обратить внимание на то, откуда представляются рекомендации, и на то, как они оформлены. Известные и солидные компании особенно требовательны к оформлению такого рода документов – для получения рекомендации необходима информация от непосредственного руководителя того человека, которому данная рекомендация представляется. Рекомендации оформляются всеми реквизитами организации и координатами для обратной связи. При получении рекомендации от частного лица следует обратить внимание на статус данного человека. Если рекомендацию профессионалу представляет человек, очень известный в кругах специалистов, то данная рекомендация будет более обоснованной.

8. **Нетрадиционные методы.**

11% используют полиграф (детектор лжи), психологический стрессовый показатель, тесты на честность или отношение к чему-либо, установленному компанией.

18% применяют для кандидатов алкогольный и наркотический тесты. Как правило, эти тесты основываются на анализах мочи и крови, что является частью типового медицинского осмотра при поступлении на работу. Ни одна из опрошенных организаций не использует для своих кандидатов тестов на СПИД.

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% пользуются некоторыми видами психоанализа в целях выявления мастерства кандидатов для возможной работы в их организациях.

Результаты сравнительной эффективности методов оценки кандидатов приведены в таблице 19.

Таблица 19

Сравнительная эффективность методов оценки кандидатов[1]

Метод оценки	Оценка уровня эффективности, %
Центры оценки персонала	70 – 80
Тесты на проф. пригодность	60
Общие тесты способностей	50 – 60
Биографические тесты	40
Личностные тесты	40
Интервью	30
Рекомендации	20
Астрология, графология	10

Деловая оценка персонала в процессе трудовой деятельности может осуществляться следующими методами:

Методы индивидуальной оценки

1. Анкеты и сравнительные оценки

Чаще используется два вида анкет:

1) шкала оценки для руководителя (оценивается достижение целей):

0 – не удовлетворяет;
1, 2, 3 – частично удовлетворяет;
4, 5, 6 – удовлетворяет;
7, 8, 9 – успешно решает поставленные задачи.

2. Анкета «комментарии работника» (заполняется самими работником):

• основные достижения: кратко опишите ваши основные достижения на данном посту за последний период;

• необходимая поддержка: укажите, какой вид помощи, поддержки или какие советы вы хотели бы получить для повышения результативности вашего труда в будущем;

• основные области ответственности: укажите один или два вида работы, ответственность за которые хотели бы принять на себя во время следующего периода оценки;

• деятельность по личному развитию: опишите любые меры по вашему индивидуальному развитию (например, обучение на курсах), в которые вы были вовлечены ранее или сейчас;

• факторы результативности труда: в каждой из отмеченных ниже рубрик отметьте одну область, в которой вы сильны и отбирайте только те факторы, которые необходимы вам для работы; если у вас нет решения, не заполняйте данную рубрику.

[1] Базаров Т.Ю. Управление персоналом.

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

Сравнительные анкеты заполняются с помощью методов заданного выбора и шкалы рейтингов.

3. Метод заданного выбора – анкета, в которой задаются основные характеристики, перечень вариантов поведения оцениваемого. По шкале важности оценивают в баллах набор характеристик того, как выполняет свою работу оцениваемый работник.

4. Шкала рейтингов поведенческих установок – анкета, в которой описываются решающие ситуации профессиональной деятельности. В анкете рейтинга содержится обычно от шести до десяти решающих ситуаций с описанием поведения. Лицо, проводящее оценку, отмечает то описание, которое в большей степени соответствует квалификации оцениваемого. Тип ситуации соотносится с баллом по шкале.

5. Описательный метод оценки заключается в том, что производящему оценку предлагают описать преимущества и недостатки поведения работника. Часто этот метод комбинируется с другими, например, со шкалами рейтинга поведенческих установок.

6. Метод оценки по решающей ситуации. Для использования этого метода специалисты готовят список описаний «правильного» и «неправильного» поведения работников в отдельных (решающих) ситуациях. Эти описания распределяются по рубрикам в соответствии с характером работы. Лицо, проводящее оценку, готовит журнал для записей по каждому оцениваемому работнику, в который вносит примеры поведения по каждой рубрике. Затем этот журнал используется для оценки результативности труда. Как правило, метод служит для оценок, даваемых руководителем, а не коллегами или подчиненными.

7. Шкала наблюдения за поведением, как метод оценки по решающей ситуации, ориентирован на фиксацию поступков. Для определения поведения работника в целом оценщик на шкале фиксирует количество случаев, когда работник вел себя тем или иным образом.

Методы групповой оценки дают возможность провести сравнение эффективности работы сотрудников внутри группы, сопоставить работников между собой.

1. Метод классификации: лицо, проводящее оценку, должно распределить всех работников поочередно, от лучшего до худшего, по какому-нибудь одному общему критерию. Однако это достаточно сложно, если количество человек в группе превышает 20 человек, значительно проще выделить успешного или неуспешного работника, чем проранжировать среднего.

Выход может быть найден, если использовать **метод альтернативной классификации.** Для этого лицо, проводящее оценку, вначале должно выбирать самого лучшего и самого худшего работников, затем отобрать следующих за ними и т.д.

2. Сравнение по парам делает классификацию проще и достовернее – сравнение каждого с каждым производится в специально сгруппированных парах. На пересечении фамилий в паре отмечается фамилия того сотрудника, который в данной паре считается наиболее эффективным. Затем отмечается число случаев, когда работник оказывается лучшим в своей паре, и на основании этого строится общий рейтинг. Оценка может быть затруднена, если количество сотрудников слишком велико – число пар будет слишком большим, и работа с анкетой станет утомительной.

3. КТУ (коэффициент трудового участия) был распространен в 1980-е гг. Величина базового КТУ равна единице.

В США наиболее часто используется метод географической шкалы рейтинга. Широко применяются описательный метод и анкеты. Доля других методов составляет не более 5%. Классификацию и сравнение по парам используют 10–13% работодателей.

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

8.3. Значение центров оценки персонала в системе оценки результатов труда персонала

Оценка результатов труда персонала – одна из основных современных форм работы служб управления персоналом и одна их основных функций управления, применяемая как в государственных учреждениях, так и в частных организациях, в настоящее время получает развитие деятельность центров оценки персонала, но в целом она пока имеет лишь частичное распространение в условиях развития российского рынка труда.


Определение

Центр оценки персонала (assessment center) – испытательное подразделение, функционирующее как при организации, так и независимо от нее, деятельность которого направлена на проведение всего комплекса мероприятий, относящихся к развитию персонала.

Среди основных направлений деятельности центров оценки персонала выделяются несколько блоков.

Первый связан с определением социальной потребности в оценке персонала и формированием социального заказа на их подготовку.

Второй блок – технологический. Он связан с острой необходимостью разработки современных технологий применительно к отечественному рынку труда (подбор методов оценки и оценочных процедур, обучение и специальный отбор экспертов, консультантов).

Третий блок – создание надежных мер защиты специалиста-оценщика, руководителя-заказчика самого оцениваемого. Специалист центра оценки должен быть защищен от давления как со стороны заказчика, так и со стороны оцениваемого. В свою очередь, заказчик должен иметь гарантии от непрофессионального оценивания работника. Самое же главное – работники должны быть уверены, что они защищены от разглашения конфиденциальной информации и она не будет использована им во вред.

Центры оценки персонала выполняют следующие основные функции:

- разработка прогнозных оценок, используемых при планировании потребности в персонале, план их подготовки, переподготовки, перемещения, сокращения численности персонала;
- систематическая оценка профессионального, общеобразовательного, возрастного состава и иных характеристик сотрудников, включая руководителей;
- оценка эффективности наиболее распространенных способов комплектования штатов (наем, назначение, выборы, конкурс и т.д.);
- оценка результатов аттестации персонала, качества подготовки и проведения аттестационных мероприятий, их влияния на развитие персонала организации;
- изучение и научно обоснованная оценка качеств руководителей, других специалистов организации посредством привлечения социологических, психологических служб;
- оценка качества кадрового резерва и работы с ним по целевым программам, адекватным структуре резерва;
- предоставление рекомендаций по заполнению вакантных должностей с учетом проведенной оценки психологической совместимости специалистов с персоналом конкретных подразделений и их руководителями;
- оценка потребностей в обучении и повышении квалификации руководителей, других специалистов, исходя не только из интересов организации, но и на основе индивидуальных пожеланий;

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

- разработка программ оценки состояния и стимулирования работы персонала, рекомендаций по созданию необходимых предпосылок для повышения служебной (производственной) квалификации работников, их профессионального самосовершенствования;
- подготовка материалов для оценки профессиональных качеств работников и критериев, учитываемых при рассмотрении кандидатур, выдвигаемых на руководящие должности;
- оценка качества программ по улучшению условий труда, удовлетворению профессиональных и жизненных потребностей работников в соответствии с имеющимися возможностями организации;
- сравнительная (компаративная) оценка и обобщение передового опыта работы с персоналом в других аналогичных по профилю деятельности организациях, рекомендации по применению эффективного опыта работы с персоналом организации;
- оценка учета и существующей системы служебного продвижения персонала, исследование частоты их ротации и разработка предложений по принятию мер для ее оптимизации;
- предложения по совершенствованию механизма подбора, расстановки, использования и практики осуществления текущей оценки персонала по параметрам трудовой функции работника.[1]

Центры оценки персонала используют многие методы, классификация которых приведена в таблице 20.

Таблица 20

Классификация основных методов, используемых центрами оценки персонала

Название метода	Характеристика метода
Методы непосредственного изучения личности	Собеседование, анкетные опросы, интервью, биографический метод, самооценка, самоанализ.
Проектные методы	Классические (Роршах, Розенцвейг, ТАТ, Хенхаузен) и новые, в частности метод отраженной субъективности (например, способ динамичной функционально-ролевой идентификации).
Экспертные методы	Основаны на включенном наблюдении, направленных интервью, а также оценках со стороны сослуживцев, начальства, подчиненных, клиентов, членов семьи, соседей по месту жительства.
Методы групповой (командной) работы	Позволяют определить способности сотрудника использовать профессиональные возможности персонала команды (коллег) для решения поставленных служебных, производственных задач.
Психофизиологические и медицинские методы	Темперамент, свойства нервной системы, выносливость, здоровье.
Методы профессиональных (должностных) перемещений (методы карьерного развития)	Стажировка на различных руководящих (исполнительских) должностях в реальном государственном органе (учреждении, компании, фирме), в том числе на должностях в иностранных организациях, и стажировка за границей.
Конкурсные методы	Профессиональные состязания, альтернативные выборы, экзамены, рейтинговые оценки, конкурсы по профессиям.

[1] Анисимов В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации. – М.: Экономика, 2003. – С. 150.

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

Окончание табл. 20

Название метода	Характеристика метода
Дефекттранкинговые методы	Отслеживание экспертами профессиональных ошибок персонала на ранних этапах принятия управленческих решений и их исполнения; выявление дефектных профессиональных привычек (профессиональных деформаций), ведущих к последствиям катастрофического типа.
Методы «обогащения» (предельного насыщения) профессиональной деятельности	Включают увеличение (уменьшение) времени на выполнение задания, разнообразие трудового процесса за счет добавления дополнительных заданий к первоначальному, адаптацию к неопределенной и подвижной управленческой среде (культуре).
Методы мониторингового анализа кадровой деятельности	Диагностика (анализ) корпоративной среды, решение управленческих задач (качество, эффективность), контроль (контроллинг), прогнозирование (моделирование).
Методы тестирования	Позволяют выявлять креативность (горизонт творческого развития работника), личностные (нравственно-психологические) изменения, профессиональный и служебный рост (горизонтальная и служебная карьера), возможности его реализации и др.

Службы управления персоналом не должны оставаться в стороне от работы, которая ведется центрами оценки персонала. Они организуют обработку и хранение кадровой информации в автоматизированных банках данных, в результате чего она становится качественнее и надежнее. Эта фактическая и оценочная информация о персонале представляет собой реальную базу кадрового планирования, расчетов потребности в наборе дополнительного числа работников, составления программ обучения, организации замещения должностей. Понятно, что в разных организациях акцент делается на том или другом методе оценки в зависимости от специфики и кадровой политики организации. Однако очевидно, что квалифицированный подход к определению конкретного трудового вклада в дела организации, а также потенциальных возможностей работников – это путь, который обеспечивает надежную стабильность социальных, кадровых и производственных процессов.

8.4. Аттестация персонала



Определение

Аттестация персонала – кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности.

Главное назначение аттестации – не контроль исполнения (хотя это тоже очень важно), а выявление резервов повышения уровня отдачи работника.

Целью проведения аттестации является рациональная расстановка кадров и их эффективное использование. Аттестация персонала служит юридической основой для переводов, продвижений по службе, награждений, определения размеров заработной платы, а также понижений в должности и увольнения. Аттестация направлена на улучшение качественного состава персонала, определение степени загрузки работников и использования его по специальности, совершенствование стиля и методов управления персоналом. Она

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

имеет целью изыскание резервов роста, повышения производительности труда и заинтересованности работника в результатах своего труда и всей организации, наиболее оптимальное использование экономических стимулов и социальных гарантий, а также создание условий для более динамичного и всестороннего развития личности.

Различают четыре вида аттестации служащих:

1. **Очередная аттестация** является обязательной для всех и проводится не реже одного раза в два года для руководящего состава и не реже одного раза в три года для специалистов и других служащих.

2. **Аттестация по истечении испытательного срока** проводится в целях выработки обоснованных рекомендаций по использованию аттестуемого работника на основе результатов его трудовой адаптации на новом рабочем месте.

3. Целью **аттестации при продвижении по службе** является выявление потенциальных возможностей работника и уровня его профессиональной подготовки для занятия более высокой должности с учетом требований нового рабочего места и новых обязанностей.

4. **Аттестация при переводе в другое структурное подразделение** необходима в тех случаях, когда происходит существенное изменение должностных обязанностей и требований, предъявляемых новым рабочим местом.

Аттестация проводится во всех подразделениях организации. Перечень должностей, подлежащих аттестации, и сроки ее проведения устанавливаются руководителем организации.

Методы проведения аттестации

Существует множество различных методов аттестации, однако на практике они в основном представляют собой разные вариации следующих методов:

- **Ранжирование**, в рамках которого требуется расставить подчиненных по порядку в зависимости от их заслуг (достижений), причем, как правило, по их реальной способности выполнять работу, хотя иногда ранжирование проводится по нескольким выбранным характеристикам.
- **Классификация**, в рамках которой работников распределяют по нескольким заранее установленным категориям достижений (заслуг) на основании общей эффективности деятельности работников. Как правило, этих категорий пять.
- **Шкала оценок** – наиболее часто использующийся метод аттестации. Его основу составляет список личностных характеристик или факторов, против каждой из которых размещается шкала, состоящая, как правило, из пяти пунктов, и менеджер (руководитель) отмечает на шкале, в какой степени тот или иной фактор или характеристика присущи работнику.
- **Метод открытой аттестации** представляет собой инновацию сравнительно недавнего времени, которая была введена в связи с неудовлетворительностью схемы шкалы оценки. Вместо того чтобы заставлять менеджера оценивать ряд персональных характеристик, которые не всегда являются подходящими для аттестации, новый метод сосредоточивает внимание на характере выполнения работы, при этом от менеджера требуется всего несколько фраз об аттестуемом работнике вместо проставления галочек в столбцах.

Этапы аттестации

Аттестация проводится в несколько этапов: подготовка, сама аттестация и подведение итогов.

Подготовка, осуществляемая кадровой службой, включает:

- разработку принципов и методики проведения аттестации;
- издание нормативных документов по подготовке и проведению аттестации (приказ, список аттестационной комиссии, методика проведения аттестации, план проведе-

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

ния аттестации, программа подготовки руководителей, инструкция по хранению персональной информации);

- подготовку специальной программы по подготовке к проведению аттестационных мероприятий (при проведении аттестации в первый раз по новой методике);
- подготовку материалов аттестации (бланки, формы и т.д.).

Проведение аттестации:

- аттестуемые и руководители самостоятельно (по разработанной кадровой службой структуре) готовят отчеты;
- аттестуемые и не только руководители, но и сотрудники и коллеги заполняют оценочные формы;
- анализируются результаты;
- проводятся заседания аттестационной комиссии.

Подведение итогов аттестации:

- анализ кадровой информации, ввод и организация использования персональной информации;
- подготовка рекомендаций по работе с персоналом;
- утверждение результатов аттестации.

Анализ результатов аттестации:

Оценка труда:

- выявление работников, не удовлетворяющих стандартам труда;
- выявление работников, удовлетворяющих стандартам труда;
- выявление работников, существенно превышающих стандарты труда.

Оценка персонала:

- диагностика уровня развития профессионально важных качеств;
- сопоставление индивидуальных результатов со стандартными требованиями работы (по уровням и специфике должностей);
- выявление сотрудников с отклоняющимися от стандартов качествами;
- оценка перспектив эффективной деятельности;
- оценка роста;
- ротации.

Сведение и обработка данных, как правило, проводятся по окончании аттестации. Для подведения обобщенных итогов

- составляются сравнительные таблицы эффективности работников;
- выделяются группы риска (неэффективно работающих или работников с неоптимальным уровнем развития профессионально важных качеств);
- выделяются группы роста (работников, ориентированных и способных к развитию и профессиональному проведению);
- готовятся рекомендации по использованию данных аттестации.

Проведение собеседований по результатам аттестации. Кроме обратной связи с аттестуемым, в ходе беседы проводятся уточнение данных и сбор дополнительной кадровой информации. Затем новые и уточненные данные вводятся в обобщенные формы и анализируются.

Организация хранения данных. Чтобы кадровой информацией можно было воспользоваться при принятии кадровых и иных решений, необходимо правильно организовать хранение информации по результатам аттестации. Следует разработать особую форму ввода и хранения информации (по персоналиям, отделам, уровням иерархии, направлениям деятельности подразделений). Необходимо также иметь возможность поиска информации и по этим параметрам, и по параметрам качества и количества 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

На этапе принятия решений особое внимание обращается на соблюдение аттестуемыми трудовой дисциплины, проявление самостоятельности при решении поставленных задач, стремление к самосовершенствованию, профессиональной пригодности сотрудника.

Аттестационная комиссия дает рекомендации для продвижения аттестуемого на вышестоящую должность, поощрения за достигнутые успехи, об увеличении заработной платы, переводе на другую работу, об освобождении от занимаемой должности и др. Выводы и рекомендации аттестационной комиссии используются в дальнейшем для формирования кадровой политики администрации организации и службы управления персоналом.

Для социальной защиты аттестуемых от субъективности выводов аттестационной комиссии учитывается вес оценок и заключений, которые выставляются работнику.

Руководитель организации с учетом рекомендаций аттестационных комиссий в установленном порядке поощряет работников. В срок не более двух месяцев со дня аттестации он может принять решение о переводе сотрудника, признанного по результатам аттестации не соответствующим занимаемой должности, на другую работу с его согласия. При невозможности этого руководитель организации может в тот же срок в установленном порядке расторгнуть с работником договор в соответствии с законодательством Российской Федерации.

По истечении указанного срока перевод работника на другую работу или расторжение с ним трудового договора по результатам данной аттестации не допускается.

Трудовые споры по вопросам увольнения и восстановления в должности сотрудника, признанного по результатам аттестации не соответствующим занимаемой должности, рассматриваются в соответствии с действующим законодательством о трудовых спорах.



Вопросы для самопроверки:

1. В чем заключается административная цель оценки персонала?
2. Какие виды оценки персонала вы знаете? От чего зависит применение того или иного вида на практике?
3. Что такое субъект оценки, объект оценки?
4. Что позволяет достичь объективности в результатах оценки?
5. Какие методы оценки потенциала работников вы знаете? Раскройте сущность каждого метода.
6. Какие методы деловой оценки вы знаете? Раскройте сущность каждого метода.
7. Что такое центр оценки? Каковы его функции?
8. Что такое аттестация персонала? Какие цели преследует аттестация персонала?
9. Какие виды аттестации вы знаете?
10. Перечислите этапы аттестации.
11. Чем понятие аттестации персонала отличается от понятия оценки 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



Практические задания

1. Ситуация «Проблемы в центре по обучению»

Генеральный директор Международного центра по обучению управлению обратился в консультационную компанию, специализирующуюся в области управления персоналом.

За три года своего существования Центр превратился из объединения трех бывших коллег в мощное учебное заведение, реализующее десятки программ профессионального обучения. В центре работает 15 штатных инструкторов и 5 технических сотрудников. Генеральный директор центра также периодически приглашает преподавателей со стороны, с которыми заключаются разовые контракты. Центр проводит обучение руководителей, специалистов по финансам, бухгалтерскому учету и стратегическому управлению, предлагая общие курсы для всех желающих, а также разрабатывая специальные программы по заказу организаций. На долю последних приходится 70% объема работ Центра.

По мнению Генерального директора Центра, начальный период развития организации с идеологией «компания=семья» (когда каждый старался изо всех сил) завершился. Центр перерос границы неформальной организации и нуждается в формальной системе оценки работы каждого сотрудника.

Вопросы для обсуждения

1. Какие цели в области управления персоналом стоят перед Центром?
2. Какую систему оценки работы сотрудников Вы бы предложили Генеральному директору?
3. В чем заключаются проблемы применения методов оценки 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

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

Тема 9.

Оплата труда и мотивация трудовой деятельности

Изучив данную тему студент должен

знать:

- виды систем оплаты труда, а также подходы у их формированию и использованию в компаниях;
- взаимосвязь понятий «потребность» и «вознаграждение» с точки зрения теорий мотивации;
- основные сходства и различия содержательных и процессуальных теорий мотивации;
- основные направления воздействия на мотивацию персонала, включая материальные и нематериальные методы.
- содержание основных теорий мотивации;

уметь:

– объяснить процесс формирования мотива;

Материалы для изучения темы:
учебники из списка литературы [5] стр. 343–381, стр. 425–442; [8] стр. 90–117, стр. 276–292; [11] стр. 376–464; [17] стр. 98–10; [21] стр. 182–194; [28] стр. 252–260; [29] стр. 483–506; [30] стр. 162–180.

Методические указания по изучению вопросов темы:
При изучении темы необходимо уделить особое внимание понятиям потребности и вознаграждения, лежащим в основе теорий мотивации. Важным аспектом является определение различий между процессуальными и содержательными теориями мотивации. Также необходимо обратить внимание на методы материального и нематериального стимулирования трудовой 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


Краткое содержание

– Оплата труда.
– Понятие мотивации.
– Основные теории мотивации.
– Процесс мотивации.
– Воздействие на мотивацию.

9.1. Понятие и процесс мотивации


Определение

Мотивация – это внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов.

Психологические исследования поведения человека на его рабочем месте не позволяют определить точно, что побуждает человека к труду, но дают некоторые общие объяснения мотивации и дает возможность создать прагматические модели мотивации сотрудников.

В основе всех теорий мотиваций лежат понятия **потребность** и **вознаграждение**, которые необходимо прояснить в первую очередь.


Определение

Потребность – это испытываемый человеком недостаток в чем либо, принявший специфическую форму в соответствии с культурным уровнем и индивидуальностью человека.

Потребности могут быть первичными (физиологические, врожденные нужды) и вторичными (психологические, приобретенные). К первичным потребностям можно отнести голод, жажду, необходимость отдыха и сна, сексуальные потребности. В качестве вторичных могут выступать потребности в успехе, уважении, привязанности, власти и потребность приобщения к кому-либо или чему-либо.

О существовании потребностей можно судить лишь опосредованно, на основе анализа поведения людей. В результате такого анализа психологи пришли к выводу, что потребность определяет мотив к действию. Потребность, осознаваемая человеком, побуждает в нем состояние устремленности.


Определение

Побуждение (мотив) – это стремление удовлетворить осознанную потребность.

Побуждение заставляет человека осуществить набор совершенно определенных действий, для того чтобы достичь удовлетворения потребности. Если цель достигнута, человек приобретает положительный опыт, и в похожей ситуации стремится повторить те действия, которые привели к достижению результата, и избегать того, что дает обратный эффект. Это называется **законом результата**. На основе этих выводов можно составить упрощенную модель мотивации поведения человека через потребности (рис. 18).[1]

[1] Яхонтова Е.С. 2004.

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

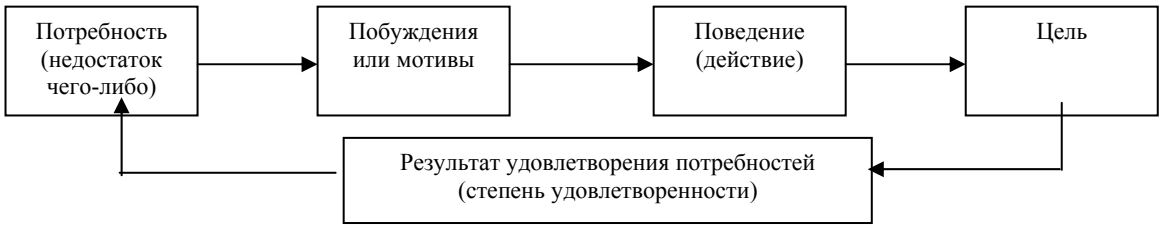

Рис. 18. **Упрощенная модель мотивации поведения**

Если существуют потребности, побуждающие человека к достижению цели, значит менеджеры должны создавать такие ситуации, которые позволяли бы людям чувствовать, что они могут удовлетворить их, используя ту модель поведения, которая ведет к достижения целей организации. Иными словами, необходимо создать такие условия, чтобы цели организации были скоординированы с целями ее сотрудников.

Однако практически сделать это очень сложно, поскольку не существует одинаковых людей, а значит и потребности у разных людей разные. Кроме того, отличаются цели и способы их достижения.

Вознаграждение играет большую роль в побуждении людей к эффективной работе. Определим вознаграждение как набор ценностей, полученных человеком в качестве поощрения за эффективную деятельность.

Вознаграждение может быть **внутренним** (чувство достижения результата, самореализация, ощущение собственной значимости и т.п.) и **внешним** (повышение зарплаты, продвижение по службе, повышение служебного статуса и т.п.).

Задача руководства состоит в том, чтобы определить, каким образом в каком пропорциональном соотношении необходимо применять внутренние и внешние вознаграждения, чтобы мотивировать сотрудников.

Процесс мотивации заключается в выборе наиболее значимых и актуальных в данной ситуации неосознанных и осознанных желаний, стремлений и влечений, которые могут стать мотивом поведения.

Этот выбор осуществляется последовательно (см. рис. 19). Сначала происходит оценка и сравнение существующих у индивида потребностей. Они ранжируются по степени важности и актуальности в данный момент, а также возможности удовлетворения в данной ситуации. Одновременно тоже самое происходит с совокупностью интересов индивида.

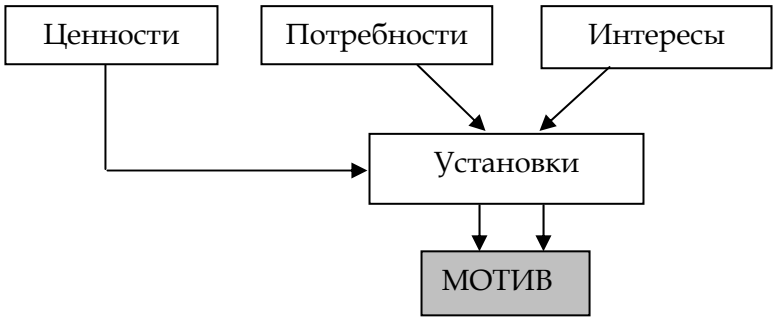

Рис. 19. **Процесс формирования мотива**

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

Интересы характеризуются избирательным отношением к предметам и явлениям, а также эмоциональной реакцией. Они определяются доминирующей направленностью личности и обусловлены социализацией индивида. Между потребностями и интересами индивида есть связь (интересы в определенной степени обусловлены потребностями), но эта связь зачастую индивидом не осознается. Потребности и интересы могут быть как кратковременными, так и устойчивыми. Они не только стимулируют индивида к деятельности, но и сами формируются в результате этой деятельности.

Затем наиболее важные и актуальные потребности и интересы вступают в противоборство за право стать мотивом и реализоваться в поведении индивида.



Определение

Мотив – это побуждение, довод в пользу избираемого действия, осознание его смысла.

Наиболее значимая потребность или интерес проходит фильтр **установок** прежде, чем стать мотивом поведения. Специалисты под установкой понимают стереотипную готовность выбрать определенную **модель поведения** в определенной ситуации. Готовность к стереотипному поведению обусловлена индивидуальным или социальным опытом. Выделяют следующие виды установок:

– ситуативно-двигательные (моторные) – готовность совершать некоторые движения тела и физические действия его частями, например, поворачивать голову, захватывать предметы кистями рук и так далее;

– сенсорно-перцептивные установки – готовность воспринять и идентифицировать некоторые шумы, запахи, предметы (например, заставка на телевизионном экране как фактор начала интересующей передачи, выделение звука и цвета из хаоса);

– социально-перцептивные установки – готовность восприятия социально значимых объектов и явлений (например, наличие кабинета как символа власти);

– когнитивные установки – готовность к познанию, получению информации и выявлению причинно-следственных связей.

В основе большинства установок индивида находятся ценностные ориентации и нормы поведения, отвечающие на сакраментальные вопросы «что такое хорошо, и что такое плохо». Ценностные ориентации могут быть моральными, идеологическими, политическими. Они являются продуктом социализации индивида и отражают его уровень культуры и социальных реакций. Нормы могут быть как правовыми, так и моральными. В любом случае нормы регламентируют поведение человека в обществе, определяя ожидаемую социальную оценку деятельности. Однако, в зависимости от культуры индивида и особенностей его социализации, ценностные ориентации и нормы могут выступать в виде внутреннего табу, исключающего выбор некоторых моделей поведения, которые не соответствуют четким нравственным критериям. Именно поэтому ценностные ориентации и нормы, служа фильтрами для потребностей и интересов, вызывают яркую эмоционально-волевую реакцию индивида.

Однако прямой связи между установками и поведением индивида нет. В целом, психологи выявили следующие закономерности.

Если параметры установки полностью совпадают с конкретной ситуацией, предполагающей адекватную ей модель поведения, то установка определяет выбор модели поведения, даже наперекор потребностям и интересам индивида.

Если установка является общей, а требуется специфическое действие, то установка не определяет выбор модели поведения.

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

Таким образом, установка приводит к определенной трансформации потребностей и интересов в мотив, при этом мотив приобретает более приемлемую для ситуации и более поощряемую социумом форму.

На этом этап мотивации завершен, и трансформация сознания в поведение переходит на следующий этап определения цели и планирования будущего поведения. Индивид выбирает, что и как он собирается делать для реализации мотива. В это время происходит исследование имеющихся ресурсов и выявление альтернатив поведения.

Затем индивид выбирает наиболее приемлемую для себя и ситуации модель поведения и реализует ее на практике. Реализованная модель поведения оценивается индивидом на предмет соответствия первоначальному плану и цели, эффективности в удовлетворении определенного интереса и реакции (поощряющей или осуждающей) со стороны окружающих. Модели поведения, получившие положительную оценку, закрепляются в сознании в виде установки с целью последующего повторения в похожей ситуации. Как правило, индивид избегает повторять модели поведения, получившие отрицательную оценку.

Таким образом, модели поведения, прошедшие проверку практическим опытом индивида, становятся установками. Эти установки характеризуются специфичностью и, поэтому, определяют последующее поведение индивида в похожей ситуации. Повторение ситуации неизбежно, поскольку типичные ситуации взаимодействия с окружающими индивида людьми детерминированы теми социальными ролями, которые он выполняет. Принятие на себя той или иной социальной роли вынуждает индивида действовать в соответствии с ее логикой. Эта логика выражается в формировании совокупности моделей поведения, обязательных для убедительности и достоверности образа.

С целью получения эффективных результатов труда от своих подчиненных руководителю необходимо осуществлять целенаправленное мотивирование персонала. **Воздействие на мотивацию** сотрудников включает следующие действия:

- формирование у сотрудника потребностей и интересов, в которых заинтересован руководитель;
- усиление (поощрение) существующих потребностей и интересов сотрудника, которые соответствуют целям руководителя;
- содействие в реализации конструктивных мотивов;
- блокирование деструктивных мотивов;
- изменение деструктивных мотивов (переход в конструктивные).

Направления воздействия на мотивацию представлены на рис. 20.[1]

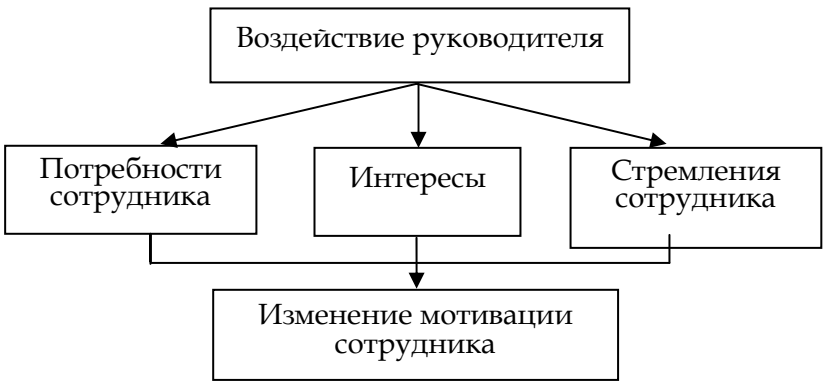

Рис. 20. **Воздействие на мотивацию**

[1] Яхонтова Е.С., Эффективные технологии управления персоналом. СПб.: Питер, – 2003. – С. 27.

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

Воздействие на мотивацию работника можно осуществить, оказывая влияние на его **систему потребностей**. Потребность становится основой поведения индивида только в том случае, если для ее удовлетворения есть или могут быть созданы условия и средства. Тот, кто предлагает эти условия и средства, а также убедительно объясняет способ и технологию действия по удовлетворению потребности, влияет на выбор данной потребности мотивом действия.

Воздействие на мотивацию можно также осуществить, оказывая влияние на интересы работника. Выделяют доминирующие (актуальные) и вспомогательные (потенциальные) интересы.

Руководители обладают прекрасными возможностями оказывать воздействие на мотивацию своих подчиненных посредством влияния на их **стремления**. Если ситуация не позволяет удовлетворить определенную потребность, но условия для ее удовлетворения могут быть созданы, то изменяется направленность сознания индивида на создание таких условий. Эта направленность называется стремлением.

Воздействие на мотивацию сотрудника предполагает следующую **последовательность действий**:

- оценка цели и задач мотивации сотрудника;
- выбор совокупности мотивов, адекватных цели и ситуации;
- моделирование и оценка структуры мотивации сотрудника;
- оценка степени значимости мотивов для сотрудника;
- оценка степени актуальности в конкретной ситуации;
- оценка степени достижимости в конкретной ситуации;
- сравнение цели, индивидуальной особенности мотивационной структуры и ресурсных возможностей;
- выбор средств и методов оказания влияния;
- воздействие;
- оценка результатов воздействия и новые действия (изменение направления воздействия, продолжение и прочие).

Говоря о воздействии на трудовую мотивацию сотрудников со стороны работодателя, необходимо отметить, что в современной практике управления персоналом мотивирование сотрудников осуществляется по двум направлениям: **материальное и нематериальное стимулирование**.

Традиционно к материальному стимулированию относится заработная плата и всевозможные премии. К нематериальным методам принято относить обеспечение сотрудникам возможности профессионального роста, моральное стимулирование, а также предоставление сотрудникам разнообразных льгот. Рассмотрим все эти методы более подробно.

9.2. Оплата труда

Существует несколько определений понятия «заработная плата»:

– цена рабочей силы, определяемая в ходе переговоров между работниками и работодателями при участии государства, обеспечивающего соблюдение достигнутых договоренностей;

– величина денежного вознаграждения, выплачиваемого работнику за его трудовой вклад, призванная одновременно отражать стоимость его рабочей силы и результаты его 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

– мера труда (трудового вклада), выраженная в денежных единицах, которая одновременно является мерой стоимости рабочей силы и мерой результативности труда.

Можно выделить четыре основные функции заработной платы:

1) воспроизводственную – обеспечение возможности воспроизводства рабочей силы;
2) стимулирующую (мотивационную) – повышение заинтересованности в развитии производства;
3) социальную, способствующую реализации принципа социальной справедливости;
4) учетно-производственную, характеризующую меру участия живого труда в процессе образования цены продукта, его долю в совокупных издержек производства.

Каждая функция – это часть единого целого – заработной платы, и каждая функция предполагает не только существование других функций, но и содержит в себе их элементы. Например, такие функции, как учетно-производственная, воспроизводственная, стимулирующая, одновременно играют и социальную роль. В свою очередь в воспроизводственной функции реализуются стимулирующая и учетно-производственная функции заработной платы. Вместе с тем, при общем единстве одна из функций (или несколько) в определенной степени противоположна другой, а то и исключает другую, снижает результат ее действия.

Сейчас важнейшей задачей выступает усиление стимулирующей функции заработной платы в общей совокупности всех ее функциональных назначений. Возможность достижения высокого уровня стимулирующей роли заработной платы обосновывается, в первую очередь, тем, что в структуре доходов трудящихся и их семей она составляет преобладающую часть доходов по сравнению с другими источниками.

Стимулирующая роль заработной платы может повышаться только на основе более глубокого познания ее стимулирующей функции.

Стимулирующая функция заработной платы – ее свойство направлять интересы трудящихся на достижение требуемых результатов труда (большего количества, более высокого качества) за счет обеспечения взаимосвязи размеров вознаграждения и трудового вклада.

Стимулирующая роль заработной платы проявляется в обеспечении взаимосвязи размеров оплаты труда с конкретными результатами трудовой деятельности работников.

Таким образом, стимулирующую роль можно представить как своеобразный «двигатель» стимулирующей функции.

Повышение уровня стимулирующей роли заработной платы зависит от ряда факторов, которые можно разделить на две группы:

- внутренние;
- внешние.

К внутренним относится организация заработной платы. Под организацией заработной платы понимается ее построение, обеспечение взаимосвязи количества и качества с размерами его оплаты, а также совокупность составных элементов (нормирование, тарифная система, премии, доплаты и надбавки).

Из внешних факторов можно выделить следующие: преобразование системы управления, организационных структур производства, правовых основ и норм хозяйствования, соответствие спроса и предложения на товары и услуги, устранение приписок, взяток, других видов нетрудовых доходов.

В зависимости от способа, характера влияния внешних факторов на стимулирующую роль заработной платы можно выделить следующие:

– влияющие на действенность организации заработной платы (преобразование системы управления, правовых основ и норм хозяйствования);

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

– влияющие на структуру доходов трудящихся и долю в них заработной платы (получение доходов от собственности, приватизационных чеков, акций, нетрудовые доходы и т.д.);

– влияющие на психофизическое состояние человека, его стремление к высокопроизводительному труду с целью получения большего вознаграждения (улучшения микроклимата в коллективе и семье, условий труда, быта и отдыха работников).

Среди многообразия факторов повышения стимулирующей роли заработной платы доминирующее значение имеют внутренние факторы, т.е. организация заработной платы, которая базируется на определенных принципах.

Принципы организации заработной платы – это объективные, научно обоснованные положения, отражающие действие экономических законов и направленные на более полную реализацию функций заработной платы.

Можно выделить следующие:

- неуклонный рост номинальной и реальной заработной платы;
- соответствие меры труда мере его оплаты;
- материальная заинтересованность работников в достижении высоких конечных результатов труда;
- обеспечение опережающих темпов роста производительности труда по сравнению с темпами повышения заработной платы.

Каждый принцип отражает действие нескольких экономических законов (табл. 21).

Таблица 21

Связь принципов организации и функций заработной платы

Принципы	Соответствующая функция
Принцип обеспечения опережающих темпов роста производительности труда по сравнению с темпами повышения заработной платы	Стимулирующая функция
Принцип соответствия меры труда мере его оплаты	Стимулирующая и социальная функция
Принцип материальной заинтересованности работников в достижении высоких конечных результатов труда	Стимулирующая функция
Принцип неуклонного роста номинальной и реальной заработной платы	Воспроизводственная функция



Определение

Организация заработной платы – обеспечение взаимосвязи количества и качества труда с размерами его оплаты, а также построение совокупности составных элементов.

Организация заработной платы, устанавливая соответствие между величиной трудового вклада и получаемой суммой денежных средств, предполагает наличие трех необходимых элементов:

1) механизм оценки качества труда и условий трудовой деятельности (тарифная система, система договоров и т.п.);
2) механизм оценки необходимых затрат труда на данном рабочем месте или нормированного результата труда, являющегося условием получения вознаграждения (нормы труда, нормированные задания и т.п.);

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) механизм установления зависимости между трудовым вкладом, его эффективностью, качеством труда и мерой участия в коллективном доходе, суммой выплачиваемых денежных средств (формой и системой оплаты труда).

При организации заработной платы в фирме затрагиваются интересы работодателей и работников. Поэтому у сторон должны быть равные права в решении вопросов оплаты труда. Общая последовательность работы по организации заработной платы состоит из решения задач, объединенных в три крупных блока:

1) выбор форм оплаты труда;
2) выбор способа формирования основной заработной платы;
3) выбор системы поощрения.

Существуют две основные формы заработной платы:

- повременная;
- сдельная.

Повременная оплата труда является основополагающей, так как на ее основе строятся другие формы. Повременная оплата труда связана с величиной затрат на воспроизводство рабочей силы и наиболее полно отражает природу заработной платы. В ее основе лежит плата за единицу времени работы, которая определяется стоимостью средств нормального воспроизводства рабочей силы данного вида труда и сложившейся продолжительностью рабочего периода. Тарифная ставка характеризует оплату за час или день работы.

Традиционно в нашей стране сложился порядок, когда для рабочих в основном применяется тарифная ставка, а для служащих – должностной оклад.

В отличие от тарифной ставки должностной оклад характеризует оплату за месяц работы.

Повременная оплата труда считается наиболее эффективной в той области, где у работника нет возможности влиять на увеличение объема деятельности и отсутствуют количественные показатели объема работы, где имеется учет рабочего времени и нет учета выполненной работы. Труд руководителей, инженерно-технических работников, специалистов, служащих является типичным примером таких работ.

Повременная оплата труда подразделяется на несколько систем:

- простая повременная;
- повременно-премиальная;
- оплата по «плавающим окладам».

Простая повременная система оплаты труда применяется для тех видов работ, где трудно количественно определить качественные критерии труда и работник получает лишь должностной оклад за отработанное время. Основным стимулом здесь является квалификация работника. Сюда можно отнести труд врачей, учителей, государственных служащих.

Повременно-премиальная система – наиболее распространенная. Работник помимо оклада получает и премии, что является стимулом для повышения качества выполняемой работы. При этой системе необходимо тщательно продумывать организацию труда и разграничивать применение премиальных выплат при разных достижениях работников.

Оплата по «плавающим окладам» получила распространение в России только в последнее время. При этой системе работник в каждом рабочем месяце получает разный оклад, скорректированный на изменение определенного показателя. Таким показателем может быть любой основополагающий показатель деятельности: производительность труда, рост прибыли, рентабельности, уменьшение издержек. В зависимости от изменения такого показателя в ту или иную сторону оклад ежемесячно может повышаться или

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

снижаться. В этом случае предусмотрена нижняя граница снижения – сумма должностного оклада по штатному расписанию; верхний уровень оклада не ограничен.

Сдельная форма оплаты труда всегда строится на основе повременной и позволяет учитывать различный уровень производительности каждого работника. Ее применение эффективно там, где есть возможность учесть количество выполненной работы. При сдельной форме определяется норма выработки, и исходя из должностного оклада работника рассчитывается сдельная расценка.

Сдельная форма оплаты труда побуждает работника трудиться с повышенной производительностью труда, а размер заработной платы определяется в зависимости от индивидуальных различий, умений и навыков работников. Сдельная форма оплаты считается сильным экономическим средством, побуждающим работника трудиться с высокой интенсивностью. Поэтому важная роль отводится нормам, учитывающим нормальную интенсивность труда, а также контролю за их применением.

Различают несколько типовых систем сдельной формы оплаты труда:

- прямая сдельная;
- сдельно-премиальная;
- сдельно-прогрессивная;
- аккордная и др.

Каждая система может быть индивидуальной или коллективной (бригадной) и в зависимости от особенностей применения насчитывать несколько модификаций.

Прямая сдельная оплата труда строится на основе начислений заработной платы по неизменным расценкам прямо пропорционально изменению количества работы. Она эффективна на предприятиях с перспективой неограниченного увеличения объема производства. Премии при этом не выплачиваются.

Сдельно-премиальная оплата труда предусматривает выплату сдельного заработка и премий, которые могут выплачиваться при выполнении норм выработки или плана выпуска продукции. Эта система широко применяется в различных отраслях хозяйства страны.

Преимуществом сдельно-премиальной системы является то, что и заработок и премии стимулируют работника к улучшению различных показателей работы и вместе составляют единую систему, охватывающую наиболее важные количественные и качественные стороны труда.

При сдельно-прогрессивной системе оплаты труда начисление заработка происходит двумя способами:

1) по стабильной расценке за объем работы в пределах трудовой нормы;
2) по повышенной расценке за объем работы, превышающий норму выработки.

Применение сдельно-прогрессивной системы оплаты труда эффективно в тех случаях, когда требуется стимулировать быстрый рост объема производства (например, в новом производстве).

Сущность аккордной системы оплаты труда в том, что бригаде работников устанавливается определенный объем работы на конкретный период времени с определенной суммой расходов на заработную плату, а бригада самостоятельно решает вопросы численности работников и размер заработной платы каждого из них.

Применение этой системы может быть эффективным во многих видах деятельности только при надлежащей организации труда.

Основополагающим фактором увязки размера заработка с результатами труда является изменение положения трудящихся в общественном производстве, обусловленное развитием научно-технического прогресса. Компьютеризация, роботизация, применение

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

новейших технологических процессов ведут к резкому возрастанию доли рабочего времени, затрачиваемого на анализ, разработку новейших, более конкурентоспособных видов продукции, определение наилучших методов и средств производства товаров и услуг.

Усиление инновационных процессов в сфере современного производства сопровождается возрастающими требованиями к профессиональному уровню, достижение которого происходит при высоких затратах на повышение квалификации и переподготовку персонала, т.е.удорожание живого труда, объективно заставляющее работодателя вырабатывать новые подходы для более эффективного его использования, и прежде всего за счет адекватных систем стимулирования работников.

Внедрение в производство автоматизированных технологий ограничивает процесс разделения труда, вносит серьезные коррективы в его кооперацию, ведет к увеличению количества выполняемых операций. Новшества в характере труда требуют децентрализации принятия решений и систем управления, расширения степени самостоятельности трудовых коллективов и групп, более активного участия трудящихся в осуществлении контроля.

Новейшие изменения в технике и технологии, организации труда и управлении производством, возрастании роли информации и знаний, качества подготовки специалистов и их стремления к индивидуализму резко ограничивают возможности работодателей и менеджеров осуществлять действенный контроль за результатами труда.

Следовательно, стабильное развитие предприятия в нынешних условиях трудно обеспечить только своевременным выполнением работниками производственных заданий и норм труда. Это может быть достигнуто только при условии наиболее полной реализации творческого потенциала каждого работника, предоставлении ему достаточных полномочий для выбора путей достижения поставленной задачи, высокой заинтересованности в результатах работы всего коллектива предприятия.

Установление зависимости размера вознаграждения от результатов труда определяется и целесообразностью создания механизмов гибкого реагирования на изменение рыночной конъюнктуры, с тем чтобы временные проблемы со сбытом выпускаемой продукции не сопровождались сокращением персонала. Гибкая система заработной платы позволяет сократить издержки на рабочую силу при сохранении гарантированных тарифных ставок (окладов) и способствует выходу предприятия из кризисной ситуации.

При разработке механизма стимулирования персонала за результаты труда необходимо использовать комплексный подход, включающий в себя всю совокупность факторов и закономерностей, отражающих развитие научно-технического прогресса и особенности перехода к рыночным отношениям. Система стимулирования должна отражать цель и направленность вознаграждения применительно к каждой группе, коллективу и наемному работнику. Она должна включать в себя показатели, реально отражающие индивидуальные и коллективные результаты труда, а также условия, размеры и периоды премирования, источники и виды вознаграждения, учитывающие не только вклад, но и реальные потребности каждого из работников.

Независимо от характера и типа организации система оплаты труда, ориентированная на стратегический успех, должна отвечать следующим требованиям:

- оплата труда должна производиться в строгом соответствии с объемом выполняемой работы, ее качеством и значимостью для организации;
- величина оплаты труда должна обеспечивать конкурентоспособность организации на рынке рабочей силы;
- каждый работник должен иметь возможность отследить формирование своего дохода. Этим гарантируется объективность и справедливость получаемого заработка;

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

- в основу построения системы оплаты труда должны быть положены единые критерии и принципы для всех должностей. Только в этом случае можно достичь объективной дифференциации вознаграждения внутри организации, а следовательно, и эффективной мотивации.

9.3. Нематериальные методы стимулирования

В современных компаниях не менее важной, чем материальное вознаграждение, является система нематериального стимулирования. Эффективные технологии нематериального стимулирования позволяют увеличить производительность труда в среднем на 20%[1].

К нематериальным методам мотивации относятся следующее:

- возможности для профессионального и личностного роста сотрудника;
- моральное поощрение;
- льготы.

Рассмотрим каждый из перечисленных методов стимулирования более подробно.

Возможности для профессионального и личностного развития сотрудника компания может обеспечить посредством планирования карьеры. Мероприятия по планированию карьеры заключаются в том, чтобы показать сотруднику, какое место в компании (должность) он может занять, если приобретет соответствующий опыт и знания. Планы карьеры, как правило, разрабатываются с учетом тщательного анализа работы (должности), а также с учетом целей самого работника. Определить то, насколько сотрудник может достичь поставленных целей, позволяют оценочные мероприятия, в том числе аттестация. Результаты аттестации отражаются на продвижении работника по служебной лестнице, а также на размерах и формах вознаграждения сотрудников.

Для многих компаний развитие карьеры сотрудника является приоритетным направлением, поэтому большинство работодателей исповедует негласный принцип: при появлении вакантного места в первую очередь необходимо попытаться заполнить его кандидатами из числа работников компании, и только во вторую очередь, обратиться на рынок труда. Для таких компаний характерен также следующий принцип: если в течение определенного времени сотрудник не продвигается по службе, то его увольняют.[2]

Другим фактором профессионального роста является профессиональное обучение в компании. Учебные мероприятия служат серьезным стимулом для повышения уровня мотивации сотрудников. Прежде всего, это обусловлено тем, что сотрудники, постоянно развивающие и приобретающие новые навыки и знания, заинтересованы в их применении в практической деятельности.

Моральное стимулирование может выражаться в различных формах, при этом основной принцип морального стимулирования заключается в том, чтобы выразить признание и одобрение сотрудника – его достижений, уровня ответственности, компетентности.

К методам морального стимулирования можно отнести следующее:

1) ***Условия, при которых сотрудники испытывали бы профессиональную гордость*** за то, что лучше других могут справиться с порученной работой, причастность к ней, личную ответственность за ее результаты; ощущали бы ценность результатов, кон-

[1] По данным сайта www.zarplata.ru

[2] Музыченко В.В. Управление персоналом. – М.: Академия, 2003.

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

кретную их важность. Для того чтобы работа приносила удовлетворение, задание должно содержать известную долю риска и возможность добиться успеха.

2) ***Присутствие вызова***, обеспечение возможностей каждому на своем рабочем месте показать свои способности, реализовать себя в труде, доказать, что он может что-то сделать (причем это "что-то" должно получить имя своего создателя: например, отличившиеся работники получают право подписывать документы, в разработке которых они принимали участие; это позволяет им ощутить свою значимость).

3) ***Признание***, которое может быть устным или письменным, личным или публичным. Суть личного признания состоит в том, что отличившихся работников упоминают в специальных докладах высшему руководству организации, представляют ему, персонально поздравляют по случаю праздников и семейных дат. Также признание может выражаться в виде письменных благодарностей от руководства компании за отлично выполненную работу. Кроме того сотрудникам могут вручаться награды за особые заслуги, например, звание лидера продаж или лучшего по профессии или сотрудника месяца и т.д. При этом награда может сопровождаться ценным подарком, (например, туристической путевкой, ноутбуком и т.д.)

4) ***Похвалы*** при завершении работы большого объема, освоении новых методов труда или новой продукции, внедрении рационализаторского предложения. Иными словами, похвалы необходимы, когда дело закончено, когда на чем-то можно поставить точку и приступить к новой работе.

5) ***Одобрение в ходе работы***, если работа выполняется качественно и правильно. В этом случае уместны такие слова: «правильно, продолжайте», «покажите этот прием коллеге, потом мне расскажете, как это удалось». Одобрение можно сочетать с рекомендациями, даже с критикой: «здесь и здесь все получается правильно, а в этой операции допускаете ошибку». При этом можно одобрить старание, прилежание и рекомендовать другое средство выполнения работы.

6) ***Поддержка***, когда работник сомневается, не уверен, не может определиться с выбором целей, задач, способов поведения и действия. В этот момент поддержка крайне необходима. Человек особенно нуждается в поддержке при освоении нового дела. Основная цель поддержки, – устранить сомнение, неуверенность, колебания. Этот метод необходимо использовать, когда работник находится в состоянии растерянности, подавленности в результате длительных неудач, плохого настроения, когда человек имеет и необходимые знания, и умения, но не справляется с выполнением задачи.

Эффективность перечисленных методов морального стимулирования достигается при условии наличия в компании атмосферы взаимного уважения, доверия, поощрения разумного риска и терпимости к ошибкам и неудачам; внимательного отношения со стороны руководства и коллег.[1]

Предоставление сотрудникам всевозможных **льгот** является весьма распространенным методом мотивации в современных компаниях. Самым популярным видом нематериального стимулирования является «социальный пакет», представляющий собой набор льгот, предоставляемых компанией своим сотрудникам. Виды льгот, включаемых с **«социальный пакет»** многообразны и зависят от финансовых возможностей компании. Перечислим некоторые из них:

1) ***Программы медицинского страхования*** работников, в рамках которых работодатель предоставляет сотрудникам возможность воспользоваться услугами негосударственного медицинского страхования за счет компании. Виды медицинской помощи могут быть весьма разнообразными и распространяться как на самих сотрудников, так и на

[1] Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент: Курс лекций. – Киев: МАУП, 2001.

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

членов их семей. Здесь важно создать эффективную систему предоставления медицинских услуг работникам компании в зависимости от занимаемой должности. Разделив сотрудников на категории (например, топ-менеджеры, средний персонал, младший персонал, технический персонал), можно выбрать для каждой категории более или менее престижное медицинское учреждение или набор медицинских услуг для каждой категории. При этом многие компании практикуют принцип медицинского обслуживания «на паях», при котором часть стоимости медицинских услуг работник оплачивает самостоятельно. Также некоторые работодатели выплачивают годовые премии тем сотрудникам, которые ни разу не воспользовались медицинской помощью за год.

2) ***Другие виды страхования***, к которым относятся туристическое страхование, как в командировках, так и на отдыхе; страхование личного имущества сотрудников (квартиры, гаража, дачи, автомобиля); страхование автогражданской ответственности; страхование от неизлечимых заболеваний, которые могут привести к гибели человека (инфаркт, инсульт, онкологические заболевания и т.д.) и др. Отметим, что также как и медицинское страхование, перечисленные виды страхования предоставляются сотрудникам в зависимости от занимаемой должности и выполняемых работ.

3) ***Программы пенсионного обеспечения*** дают гарантию достойной пенсии сотрудникам компании. Это мощный стимул лояльности и преданности сотрудников компании. Технически и работодатель, и сотрудник делают ежемесячные взносы в специальный фонд, средства которого инвестируются в целях максимизации дохода, который и является источником выплаты пенсий бывшим сотрудникам.

4) ***Питание*** в течение рабочего дня. Многие компании обеспечивают питание сотрудникам в офисе, либо в точках общественного питания. При этом работодатель либо заключает договор с предприятием, обеспечивающим сотрудников обедами, либо выплачивает работникам дотации, покрывающие расходы на ежедневное питание. Организовывая питание для сотрудников, работодатель не только добивается их лояльности, но и снижения текучести кадров, а также эффективного использования рабочего времени (сотрудники не покидают организацию на обеденный перерыв, тратя время на дорогу и очереди в кафе).

5) ***Транспортные расходы*** сотрудников на дорогу из дома на работу и обратно многие работодатели берут на себя. Это выражается, как правило, в выплате стоимости проездных билетов или фиксированной суммы на оплату проезда. Сюда можно отнести прикрепление к работнику служебного автомобиля с водителем, а также предоставление возможности воспользоваться автопарком компании в случае служебной необходимости или оплату эксплуатационных расходов при пользовании сотрудников своими личными автомобилями. Актуальным вопросом является оплата парковки автомобиля возле офиса, а также около дома сотрудника (для служебных автомобилей).

6) ***Отдых сотрудников*** также может оплачиваться работодателем. Здесь речь идет, прежде всего, о ежегодном оплачиваемом отпуске. При этом, как правило, затраты на путевку частично компенсируются также и для членов семей работников (например, 50%). Также оплата отдыха и досуга сотрудников может выражаться в аренде спортивного комплекса или покупке абонементов на его посещение (весьма распространенный метод) и предоставлением сотрудникам права на бесплатное пользование его услугами.

7) ***Гибкий график*** работы может быть представлен в виде неполной рабочей недели, сокращенного рабочего дня, сдвига времени начала и окончания работы. Кроме того, в последние годы весьма распространенной является система «виртуального офиса», когда сотрудники выполняют свою работу на домашнем компьютере и связываются с коллегами посредством телекоммуникационных возможностей (например, Интернет).

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

8) ***Подписка на периодические издания*** за счет компании, как правило, происходит в тех случаях, когда определенная периодика необходима для работы (например, для бухгалтеров и юристов).

9) ***Культурные мероприятия*** – в последнее время распространенный метод мотивации сотрудников. Для этого сотрудникам предоставляются бесплатно или со скидкой билеты в театры, на концерты и выставки. Многие работодатели считают, что приобщение к искусству стимулирует людей к применению творческих подходов к работе. Кроме того, посещение культурных мероприятий с коллегами и их семьями способствует укреплению корпоративного духа и сплочению коллектива.

10) ***Материальная помощь*** во многих компаниях производится в случае возникновения определенных семейных обстоятельств, таких как, например, юбилей, свадьба, рождение детей, смерть близких родственников, а также в некоторых экстренных случаях – кража, потоп, пожар и т.д. Выплаты носят разовый характер, их размер колеблется в зависимости от финансовых возможностей компании. Сотрудники таких компаний обладают чувством защищенности, таким образом, предоставление всевозможных пособий является эффективным мотивационным фактором.[1]

Стоит отметить, что далеко не все специалисты в области управления персоналом относят перечисленные виды льгот к нематериальному стимулированию. Многие HR-практики считают, что к нематериальным методам относятся только моральное стимулирование и возможность профессионального развития. При этом перечисленные льготы, по их мнению, относятся к материальной мотивации, т.к. способствуют снижению совокупных расходов сотрудников и их семей. Так, в зависимости от организации-работодателя, страны и отрасли, льготы могут составлять до 50% совокупного дохода работника[2]. Зарубежные специалисты в области управления персоналом к перечисленным нами видам льгот применяют термин «социальные выплаты» или «бенефиты» (benefits).

9.4. Основные теории мотивации

В процессе изучения вопроса, каким образом можно побудить человека достигать целей, не всегда совпадающих с его личными целями, возник ряд мотивационных теорий.

Различают две группы таких теорий: содержательные теории мотивации и процессуальные теории мотивации.

Содержательные теории особое внимание уделяют анализу факторов, лежащих в основе мотивации. К ним относятся теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория приобретенных потребностей МакКлелланда, двухфакторная теория Герцберга и некоторые другие. Рассмотрим данные теории подробно.

Исследования А. Маслоу относятся к 40-м годам прошлого века. В основе его теории лежит мысль о том, что все многообразные потребности человека можно разделить на пять основных категорий:

- физиологические потребности, необходимые для выживания (еда, вода, убежище, отдых, продолжение рода);
- потребности в безопасности и защищенности – это необходимость в физической и психологической защите от опасностей со стороны внешнего мира;
- социальные потребности заключаются в необходимости быть причастным к чему-либо, необходимости привязанности и поддержки;

[1] Музыченко В.В. Управление персоналом. – М.: Академия, 2003.

[2] Шекшня С.В., Ермошкин Н.Н. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002.

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

- потребность в уважении проявляется в стремлении получить положительную оценку своих личных и профессиональных достоинств, ощутить свою значимость;
- потребности самовыражения – это стремление к личностному росту, реализации своих потенциальных возможностей.

Согласно теории Маслоу, потребности находятся в строгой иерархической зависимости. Удовлетворение потребностей начинается всегда с нижнего, физиологического уровня (см. рис. 21). Как только уровень удовлетворен, его мотивирующее воздействие прекращается. Данная теория оказала огромное влияние на понимание того, что лежит в основе стремления человека к труду, однако в ней не были учтены индивидуальные отличия людей. Например, разные люди, удовлетворив первичные потребности, будут стремиться кто к общению, кто к уважению, кто к самовыражению.

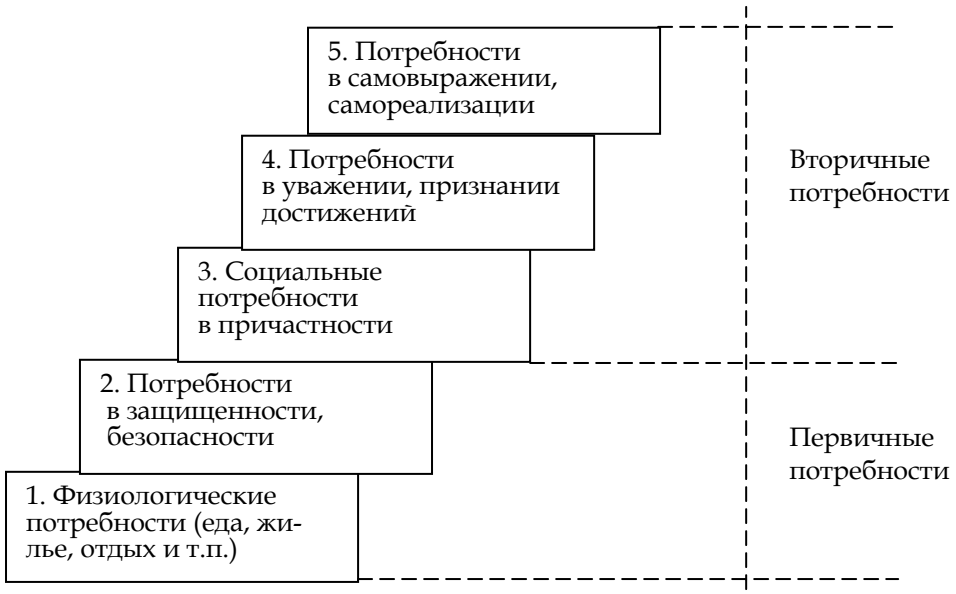

Рис. 21. **Иерархия потребностей по Маслоу**

Теория МакКлелланда делает основной упор на потребности высших уровней: стремление к власти, успеху и причастности (признанию и принадлежности). Но эти потребности не расположены иерархически и не исключают друг друга. В иерархии Маслоу стремление к власти и успеху находятся где-то между потребностями в уважении и в самовыражении. Однако обе этих потребности могут стать очень сильными побуждающими факторами. Стремление к власти заставляет не только не двигаться вверх по карьерной лестнице, но и при правильном понимании социальной роли лидера понимать и пропагандировать цели организации, брать инициативу на себя, искать способы и средства достижения цели. Стремление к успеху тоже заставляет человека брать ответственность на себя, искать способы достижения цели. Мотивация на основе потребности в причастности означает, что сотрудники с потребностью в причастности будут очень хорошо себя чувствовать на работе с большим количеством контактов.

В основе **двухфакторной теории Ф. Герцберга** лежат две большие категории потребностей: гигиенические факторы и мотивирующие факторы. Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а мотивирующие – с характером работы.

Герцберг назвал первую категорию потребностей гигиеническими, употребив медицинское значение слова «гигиена» (предупреждение), так как, по его мнению, эти фак-

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

торы описывают окружение сотрудника и обслуживают первичные функции, предупреждая неудовлетворенность работой. Вторую категорию факторов Герцберг назвал мотивирующими или способствующими, так как они побуждают сотрудников к лучшему исполнению. Обе категории факторов Герцберга приведены в табл. 22

Таблица 22

Гигиенические и мотивирующие факторы

Гигиенические факторы	**Мотивирующие факторы**
Политика организации и руководства	Успех
Условия работы	Продвижение по службе
Заработная плата, социальный статус	Признание и одобрение результатов работы
Межличностные отношения с начальником, коллегами и подчиненными	Высокая степень ответственности
Степень непосредственного контроля за работой	Возможность творческого и профессионального роста

Следует обратить внимание на то, что Герцберг сделал парадоксальный вывод о том, что заработная плата не является мотивирующим фактором. Действительно, в таблице 22 заработная плата находится в категории факторов, приводящих к удовлетворенности или неудовлетворенности работой.

В своей основе содержательные теории близки друг к другу. Основное их отличие состоит в отношении к первичным (по Маслоу) потребностям. МакКлелланд считал, что, как правило, эти потребности в сегодняшней ситуации уже удовлетворены, а Герцберг полагал, что они существенны только в том случае, когда несправедливо реализованы. Что касается вторичных потребностей (высших уровней мотивации), то, несмотря на различия в формулировках, все три автора содержательных теорий сходились во мнении, что они активно воздействуют на поведение человека.

Основными недостатками данной группы теорий является то, что в реальной жизни проявление потребностей не осуществляется в строгой иерархической последовательности, а является производной от многих ситуационных факторов. Однако несомненная заслуга создателей рассмотренных теорий заключается в том, что они определили потребности как фактор мотивации личности и предприняли попытку классифицировать потребности и установить их взаимосвязь. Классификация потребностей на первичные и вторичные поддерживается большинством современных исследователей, однако единой, общепринятой классификации до сих пор не существует.

Процессуальные теории мотивации рассматривают проблему с другой точки зрения. Они не отвергают мотивирующую роль потребностей, но фокусируются на том, что заставляет человека прилагать усилия для достижения целей. К процессуальным теориям относятся теория ожидания В. Врума, теория справедливости Портера–Лоулера, теория «X» и «Y» Д. Макгрегора и другие.

Теория ожиданий основана на положении, что наличие активной потребности – не единственная мотивация. Человек также должен надеяться, что действительно сможет ее удовлетворить, благодаря правильно выбранному типу поведения. Большую роль в разработке теории ожидания сыграл Виктор Врум, который ввел понятие валентности – предполагаемой степень относительного удовлетворения (или неудовлетворения) вследствие получения вознаграждения, или, другими словами, насколько вознаграждение соответствует ожиданиям вознаграждаемого. Врум определил мотивацию как произведение следующих переменных:

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

- ожидания того, что усилия дадут желаемые результаты;
- ожидание того, что за достигнутыми результатами последует вознаграждение;
- валентность (ожидаемую ценность вознаграждения).

Чем выше значение каждого из множителей, тем выше мотивация. В случае, если один из множителей отсутствует (равен нулю), то мотивация равна нулю. Данная теория оставила без внимания то, какая валентность имеет большую ценность: валентность заработной, платы, продвижения или других факторов.

Теория справедливости основана на утверждении, что люди субъективно оценивают вознаграждение к затраченным усилиям, и ощущение, что кто-то другой отмечен больше и лучше, чаще всего начинают снижать интенсивность работы. Также вследствие несправедливого распределения вознаграждения возникает психологическое напряжение в коллективе, которое обязательно нужно снять, объяснив коллективу принцип, лежащий в основе распределения вознаграждений. Авторы этой теории, Лайман Портер и Эдвард Лоулер, интегрировали в свою теорию элементы теории ожидания. Согласно их теории, мотивация является функцией потребностей, ожидания и справедливости вознаграждения. Результативность труда зависит от:

- оценки ценности вознаграждения;
- приложенных усилий;
- оценки вероятности связи «усилие-вознаграждение»;
- характерных особенностей и потенциальных возможностей сотрудника;
- самооценки сотрудниками своей роли.

В свою очередь уровень приложенных усилий зависит от ценности вознаграждения и от веры в прямую зависимость между затраченными усилиями и возможностью вознаграждения. Как уже говорилось, вознаграждения бывают внутренние (чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности, самоуважения и т.п.) и внешние (похвала руководителя, премия, повышение по службе). Портер и Лоурер рассматривают еще один тип вознаграждения – вознаграждение, воспринимаемое как справедливое. На рисунке 22 схематически представлена модель Портера–Лоулера.

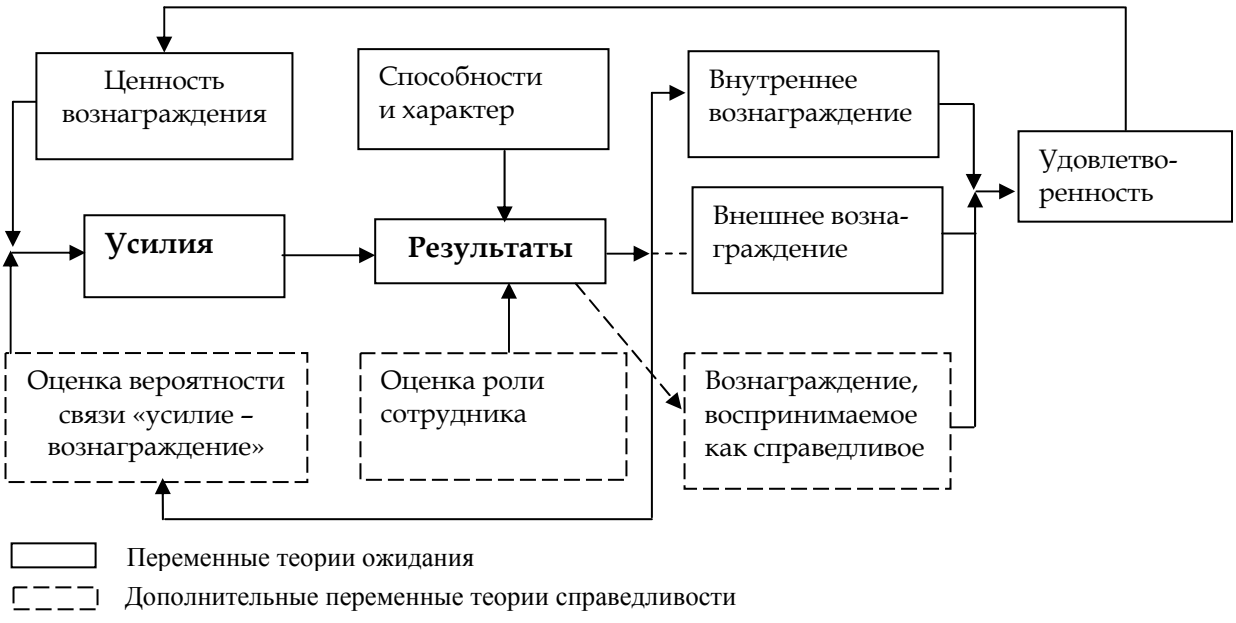

Рис. 22. **Модель Портера-Лоулера**

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

Пунктирная линия говорит, что между результативностью и внешним вознаграждением может существовать связь, однако она зависит от руководителя. Пунктирная линия между результативностью и вознаграждением, воспринимаемым как справедливое, показывает субъективную оценку вознаграждения сотрудником. В результате внешних и внутренних вознаграждений и с учетом их справедливости у человека возникает удовлетворение, и это удовлетворение является мерой того, насколько ценно вознаграждение на самом деле. Этот процесс цикличен и постоянно развивается.

Дугласом МакГрегором были предложены **теория «X» и теория «Y»**, рассматривающие мотивацию человека с двух противоположных сторон. Теория «X» допускает, что большинство людей не заинтересованы в ответственности и что люди работают либо только из-за денег либо из страха перед некими угрозами. Однако, создав теорию «X», МакГрегор пришел к выводу, что такое понимание человеческой природы не соответствует действительности, а менеджмент, построенных на этом подходе не отвечает современным потребностям. Таким образом, была создана теория «Y», основным постулатом которой является то, что люди не ленивы и не безответственны. Эта теория доказывает, что люди могут быть самоуправляемыми и творческими в работе при правильной мотивации. Следует особо подчеркнуть, что теория «X» и теория «Y» не являются взаимоисключающими противоположностями. Наоборот, их автор считает; что большинство людей имеет потенциал для того, чтобы быть зрелым и сознательным, таким образом, существует разница между позициями и поведением. Теории «X» и «Y» описывают позиции и склонности людей. Руководителю следует придерживаться теории «Y», но также следует помнить и о теории «X», так как с некоторым людьми необходимо некоторое время обращаться согласно теории «X», чтобы помочь им самореализоваться и перейти в категорию «Y».



Вопросы для самопроверки:

1. Раскройте понятия потребности и вознаграждения. Какую роль они играют в теориях мотивации?
2. Чем отличаются содержательные теории мотивации от процессуальных? В чем их сущность?
3. Раскройте основные положения теории мотивации Маслоу.
4. Раскройте основные положения двухфакторной теории мотивации Герцберга.
5. В чем заключается теория ожидания Врума?
6. Раскройте сущность модели Портера–Лоулера.
7. Чем отличаются теория «X» и теория «Y» МакГрегора? Являются ли они взаимоисключающими или взаимодополняющими?
8. Объясните процесс формирования мотива. Как взаимосвязаны ценности, потребности, интересы и установки?
9. Каковы основные направления воздействия на мотивацию работника?
10. Какие функции заработной платы вы знаете?
11. Перечислите виды сдельной заработной платы.
12. В чем заключается повременная заработная плата?

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



Практические задания

1. Ситуация «Инжсервис»[1]

Устраиваясь на работу в компанию «Инжсервис» на должность директора по персоналу, Ольга Янковская знала, что создание новой системы мотивации будет одной из главных ее задач. Поэтому с первого рабочего дня она попыталась досконально изучить существующую на данный момент систему мотивации в «Инжсервисе» – компании, которая занимается продажами, монтажом и обслуживанием инженерного оборудования. За две недели Ольга установила следующее.

• Из 204 сотрудников «Инжсервиса» 176 получали почасовую заработную плату, рассчитываемую по ставкам 5-летней давности. При этом к данным ставкам применяются коэффициенты, которые устанавливает генеральный директор компании.

• Почасовая ставка механика по обслуживанию составляет 1,1 ставки монтажника, в то время как на местном рынке труда монтажники зарабатывают 1,5 – 1,7 раза, чем в «Инжсервисе». Текучесть среди механиков за последний год составила 2%, а среди монтажников – 30%.

• Почасовая ставка водителя составляла 1,2 ставки от ставки механика по обслуживанию, при этом на местном рынке труда зарплата водителей составляет от 80 до 200% от зарплаты в «Инжсервисе». Текучесть среди водителей за последний год составила 50%.

• Административный персонал «Инжсервиса» получает должностные оклады, устанавливаемые генеральным директором и пересматриваемые «по мере возможности». Текучесть административного персонала за последний год составила 5%. В прошлом году руководство приняло решение арендовать спортивный клуб для административных работников.

• Повышение заработной платы для административного персонала не всегда совпадает с установкой коэффициентов для производственного персонала.

• В течение полугода в «Инжсервисе» свободна вакансия должности начальника отдела продаж, для которой был установлен должностной оклад, равный 70% от оклада генерального директора. Отбор проводил сам генеральный директор и отвергал всех кандидатов.

Задание:

1. Разработайте организационную структуру компании «Инжсервис», а также структуру персонала, занятого в ней.

2. Охарактеризуйте существующую систему мотивации на базе собранной Ольгой информации по следующим параметрам:

- конкурентоспособность на рынке труда;
- разнообразие методов стимулирования труда;
- применение адекватных ситуации методов.

3. Разработайте новую систему мотивации персонала для «Инжсервиса» (включая материальные и нематериальные аспекты).

[1] Шекшня С.В. и др. Указ. соч.

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

4. Разработайте рекомендации для Ольги Янковской по вопросу заполнения вакансии начальника отдела продаж.

5. Оформите результаты в виде презентации PowerPoint.

2. Верны ли следующие утверждения? Обоснуйте ответы.

1. Мотивы определяют не только цель, но и путь ее достижения.
2. Определение средств достижения цели предшествует в процессе мотивации возникновению потребности.
3. Теории содержания мотивации объясняют, как человек делает свой выбор в той или иной ситуации.
4. Потребность в соучастии требует создания для человека возможностей более широкого взаимодействия с другими.
5. Мотивация – это то, что инициирует активность, деятельность человека изнутри.
6. Формирование мотивов возможно посредством стимулов.
7. Не все цели обладают мотивационной силой.
8. Мотивация трудовой деятельности является основной задачей управления организацией.
9. Мотивация трудовой деятельности является главной задачей управления персоналом.
10. Потребность во власти, по теории МакКлелланда, связана со стремлением человека к достижениям.
11. Возможности использования заработной платы как стимулирующего средства ограничены.
12. Процессуальные теории мотивации утверждают, что потребности не являются основополагающими в процессе мотивации .
13. В основе мотивационных теорий лежит понятие вознаграждения.
14. В процессе формирования мотива участвуют потребности и интересы.
15. Теории «X» и «Y» являются взаимоисключающими.
16. Понятие «валентность вознаграждения» характеризует степень актуальности той потребности, в результате удовлетворения которой вознаграждение достигнуто.

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

РАЗДЕЛ 3. Технология управления персоналом

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

Тема 10.

Развитие персонала

Изучив данную тему студент должен:

знать:

- сущность понятия «развитие персонала» и его отличие от понятия «обучение персонала»;
- какие факторы обусловливают необходимость развития персонала современных компаний;
- отличия понятий «подготовка», «повышение квалификации», «профессиональная переподготовка»;
- классификацию видов и методов обучение персонала, а также в чем заключается каждый метод;
- особенности управления карьерой сотрудников, как важнейшего фактора развития персонала компании.

Материалы для изучения темы:
учебники из списка литературы [8] стр. 117–135, стр. 402–441; [11] стр. 116–156; [17] стр. 225–301; [21] стр. 194–203; [28] стр. 265–289, стр. 315–327, стр. 356–373; [29] стр. 399–468; [30] стр. 114–149.

Методические указания по изучению вопросов темы:
При изучении темы необходимо уделить особое внимание различиям между профессиональным развитием и профессиональным обучением, а также тому, какие факторы, кроме обучения, включены в понятие развития. Также необходимо запомнить классификацию методов профессионального обучения. Важно уделить внимание вопросам управления карьерой: типам и видам карьеры, этапам карьеры, а также мероприятиям по планированию карьерного роста сотрудников компании.

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


Краткое содержание

– Понятие развития персонала.
– Сущность и цели обучения персонала.
– Виды и методы обучения персонала.
– Управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением.
– Планирование карьеры.

10.1. Понятие развития персонала

Новой тенденцией в управлении персоналом после повышения его роли до уровня стратегической функции является более интегральная концепция – развитие человеческих ресурсов.

В работе П. Юнга развитие персонала определено следующим образом: «Развитие персонала является систематическим процессом, ориентированным на формирование сотрудников, отвечающих потребностям предприятия, и, в то же время, на изучение и развитие производительного и образовательного потенциала сотрудников предприятия.[1]

В трудах других исследователей содержатся следующие определения.

Развитие персонала – комплекс мер, включающий профессиональное обучение, переподготовку и повышение квалификации кадров, а также планирование карьеры персонала в организации». Соответственно обучение «связано с развитием общего интеллекта, а подготовка соотносится непосредственно с навыками будущей работы.[2]

Обучение персонала – совокупность действий, разрабатываемых в рамках единой концепции обучения организации и ориентированных на систематическое обучение персонала. При этом, данные действия оказывают позитивное влияние на изменение уровня квалификации и производительности работников всех иерархических уровней, удовлетворяя индивидуальную потребность в обучении и потребность организации в обученных сотрудниках.[3]

Профессиональное развитие представляет собой процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач.[4]

Учитывая все высказывания, можно дать следующее определение:


Определение

Развитие персонала – система взаимосвязанных действий, включающих выработку стратегии, прогнозирование и планирование потребности в персонале, управление карьерой и профессиональным ростом, организацию процесса адаптации, обучения, тренинга, формирование организационной культуры.

Анализируя понятия «развитие персонала» и «обучение персонала» следует четко разграничить их значения. Обучение персонала реализуется в рамках программ развития персонала, а развитие персонала включает, в свою очередь, следующие компоненты:

[1] Юнг П. Концепция развития персонала в альянсе VAG. – 1998. – С. 43.
[2] Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. – М., 1997. – С. 455.
[3] Дж. Бертель. Основы концепции работы персонала в организации. – 1989. – С. 202.
[4] Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – М., 1996. – С. 125.

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

- профессиональное обучение;
- повышение квалификации и переподготовка;
- ротация;
- делегирование полномочий;
- планирование карьеры.

Цель развития персонала – повышение трудового потенциала работников для решения личных задач и задач в области функционирования и развития организации.

Основные принципы развития персонала:

- целостность системы развития, преемственность различных видов и форм развития персонала;
- опережающий характер обучения и развития на основе прогноза научно-технического развития и условий развития организации;
- гибкость различных форм развития, возможность их использования на отдельных этапах развития;
- профессиональное и социальное стимулирование развития человеческих ресурсов;
- построение системы развития персонала с учетом конкретных возможностей организации, социально-экономических условий его функционирования.

Факторы, влияющие на необходимость развития персонала в современных условиях:

- серьезная конкуренция на различных рынках в условиях глобализации экономики;
- бурное развитие новых информационных технологий;
- системное, комплексное решение вопросов управления человеческими ресурсами и всех стратегических задач на основе единой программы деятельности организации;
- необходимость разработки стратегии и организационной культуры организации;
- участие всех линейных руководителей в реализации единой кадровой политики и решения стратегических задач организации;
- наличие широкой специализированной сети консультационных фирм по различным направлениям развития человеческих ресурсов.

10.2. Сущность и цели обучения персонала


Определение

Обучение персонала – основной путь получения профессионального образования. Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т.п.

При благоприятных обстоятельствах обучение персонала выполняет важную двойную функцию наилучшего использования работника и его мотивацию.

Важность **непрерывного образования** подтверждают следующие основные факторы:

- 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;

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

- мир превращается в рынок без границ с высоким уровнем конкуренции между странами. Страны, имеющие современную систему инженерного труда и программы непрерывного образования, лидируют в условиях этой конкуренции. Они имеют возможность в кратчайшие сроки ответить на любой "вызов" повышением производительности инженерного труда;
- изменения во всех областях жизни – главный элемент современности. Непрерывные и быстрые изменения в технологии и информатике требуют непрерывного обучения персонала;
- для фирмы более эффективно и экономично повышение отдачи от уже работающих сотрудников на основе их непрерывного обучения, чем привлечение новых работников.

Цели обучения с точек зрения работодателя и самого специалиста существенно отличаются.

Точка зрения работодателя. Немецкие специалисты В. Бартц и Х. Шайбл считают, что с позиции работодателя целями непрерывного обучения являются:

- организация и формирование персонала управления;
- овладение умением определять, понимать и решать проблемы;
- воспроизводство персонала;
- интеграция персонала;
- гибкое формирование персонала;
- адаптация;
- внедрение нововведений.

Точка зрения наемного работника. Бартц и Шайбл определяют следующие цели непрерывного образования:

- поддержание на соответствующем уровне и повышение профессиональной квалификации;
- приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности;
- приобретение профессиональных знаний о поставщиках и потребителях продукции, банках и других организациях, влияющих на работу фирмы;
- развитие способностей в области планирования и организации производства.

Мотивацией непрерывного обучения в американских компаниях является связь между результатами производственной деятельности каждого работника и предоставлением ему возможности для обучения: ценность сотрудника фирмы определяет количество средств, выделяемых для повышения его квалификации.

Оценка потребности в обучении. Планирование программ подготовки – составная часть общего планирования трудовых ресурсов наряду с расчетом потребности в персонале, составлением планов набора, планированием карьеры.

В целях определения потребности в обучении и планировании образования целесообразно:

- использовать результаты оценки труда и персонала, выявляющие проблемы, с которыми сталкиваются работники;
- анализировать план технического обновления;
- оценивать специфику общих программ подготовки, которую проходят студенты колледжей и университетов, приходящие на работу в организацию;
- диагностировать средний уровень подготовленности новых сотрудников.

Различаются **три вида обучения:** подготовка, повышение квалификации и переподготовка 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


Определение

Подготовка персонала – планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способов общения.

Повышение квалификации персонала – обучение кадров в целях усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.

Переподготовка персонала – обучение кадров в целях освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

Отечественный и зарубежный опыт выработал **три концепции обучения квалифицированных персонала**.

1. Концепция специализированного обучения, ориентированного на сегодняшний день или ближайшее будущее и имеющего отношение к соответствующему рабочему месту. Такое обучение эффективно относительно непродолжительный отрезок времени, но с точки зрения работника способствует сохранению рабочего места, а также укрепляет чувство собственного достоинства.

2. Концепция многопрофильного обучения является эффективной с экономической точки зрения, так как повышает внутрипроизводственную и непроизводственную мобильность работника. Однако последнее обстоятельство представляет собой известный риск для организации, где работает сотрудник, поскольку он имеет возможность выбора и поэтому менее привязан к соответствующему рабочему месту.

3. Концепция обучения, ориентированного на личность, имеет целью развитие человеческих качеств, заложенных природой или приобретенных в практической деятельности. Эта концепция относится, в первую очередь, к людям, имеющим склонность к научным исследованиям и обладающим талантом руководителя, педагога и т.п.

Предметом обучения являются:

- знания – получение теоретических, методических и практических знаний, необходимых работнику для выполнения своих обязанностей на рабочем месте;
- умения – способность выполнять обязанности, закрепленные за работником на конкретном рабочем месте;
- навыки – высокая степень умения применять полученные знания на практике, навыки предполагают такую меру освоения работы, когда вырабатывается сознательный самоконтроль;
- способы общения (поведения), форма жизнедеятельности личности – совокупность действий и поступков индивида в процессе общения с окружающей действительностью, выработка характера поведения, соответствующего требованиям, предъявляемым рабочим местом, социальные отношения, коммуникабельность.

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

10.3. Виды и методы обучения персонала

Обучающая деятельность может быть представлена разнообразными ее видами (рис. 22)[1].

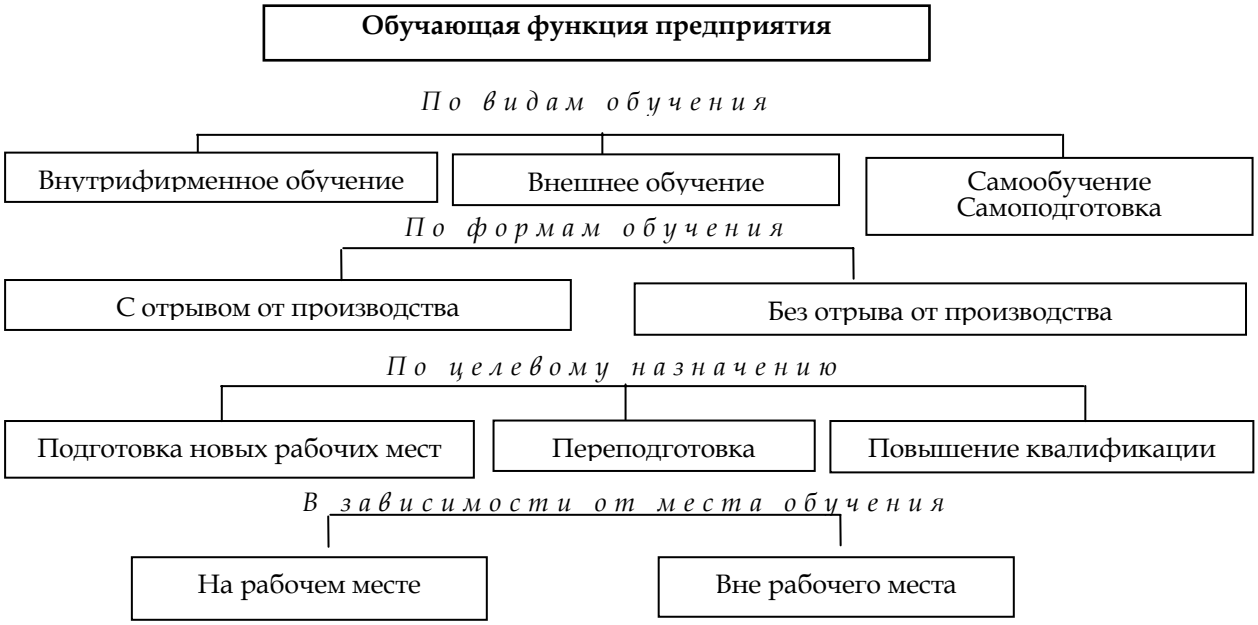

Рис. 22. **Классификация обучающей функции предприятия**

Как будет происходить обучение – на рабочем месте или с отрывом от работы – определяется в основном тем, какие методы обучения будут использованы.

Обучение без отрыва от производства осуществляется в обычной рабочей обстановке: обучаемый использует настоящие рабочие инструменты, оборудование, документацию или материалы, которые он будет использовать и после завершения курса обучения. При этом обучаемый работник рассматривается как частично производительный работник.

Обучение с отрывом от производства проводится вне рабочего места, как правило, с использованием специально упрощенных учебных инструментов и оборудования. Обучаемый работник не считается производительной единицей с момента начала обучения, его работа начинается с выполнения упражнений. Обучение с отрывом от основной работы может осуществляться в производственных помещениях компании-работодателя, в центре обучения, который посещают работники нескольких различных компаний, или в колледже.

Опишем методы профессионального **обучения на рабочем месте**. Эта форма подготовки осуществляется с конкретной постановкой задачи на рабочем месте (табл. 23).

[1] Маслов Е В. Управление персоналом. – С. 179.

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

Таблица 23

Методы обучения персонала на рабочем месте[1]

№ п/п	Методы обучения	Характерные особенности метода
1	Направленное приобретение опыта	Систематическое планирование обучения на рабочем месте, основу планирования составляет индивидуальный план профессионального обучения, в котором изложены цели обучения
2	Производственный инструктаж	Общая информация, введение в специальность, адаптация, ознакомление обучающегося с новой рабочей обстановкой
3	Смена рабочего места (ротация)	Получение знаний и приобретение опыта в результате систематической смены рабочего места. В результате этого за определенный промежуток времени создается представление о многогранности деятельности и производственных задач (специальные программы молодого поколения специалистов)
4	Использование работников в качестве ассистентов, стажеров	Обучение и ознакомление работника с проблемами высшего и качественно иного порядка задач при одновременном принятии на себя некоторой доли ответственности
5	Наставничество	Сотрудничество наставника и обучающегося, когда наставник обеспечивает непрерывную, беспристрастную обратную связь и периодически проверяет уровень исполнения работы наставляемых. Применение метода эффективно в тех случаях, когда что-то идет не так или кто-то неправильно что-то делает и возникает необходимость в исправлении такого положения вещей. Метод может практиковаться как систематический
6	Подготовка в проектных группах	Сотрудничество, осуществляемое в учебных целях в проектных группах, создаваемых на предприятии для разработки крупных, ограниченных сроком задач

Некоторые формы обучения возможны только на рабочем месте, например, ротация операций, натаскивание (репетиторство) и обучение таким видам работ, которые редко требуются в ходе производственного процесса, и поэтому нет надобности специально обучать навыкам их выполнения с отрывом от производства. Напротив, теоретическая подготовка вряд ли может быть эффективно осуществлена в производственных условиях; обучающийся должен посещать колледж, а это уже обучение с отрывом от основного места работы.

Методы профессионального **обучения вне рабочего места** предназначены прежде всего для получения теоретических знаний и для обучения умению вести себя в соответствии с требованиями производственной обстановки (табл. 24.).

[1] Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. – М.: ИНФРА-М, 2001. – С. 179.

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

Таблица 24

Методы обучения персонала вне рабочего места[1]

№ п/п	Методы обучения	Характерные особенности метода
1	Чтение лекций	Пассивный метод обучения, используется для изложения теоретических и методических знаний, практического опыта
2	Программированные курсы обучения	Более активный метод обучения, эффективен для получения теоретических знаний
3	Конференции, семинары, беседы «за круглым столом», экскурсии, дискуссии, встречи с руководством	Активный метод обучения, участие в дискуссиях развивает логическое мышление и вырабатывает способы поведения в различных ситуациях
4	Метод обучения руководящих кадров, основанный на самостоятельном решении конкретных задач из производственной практики	Моделирование организационной проблемы, которую должны решить участники (слушатели) группы. Позволяет соединить теоретические знания и практические навыки, предусматривает обработку информации, конструктивно-критическое мышление, развитие творчества в процессах принятия решений
5	Деловые игры	Обучение манере вести себя в различных производственных ситуациях, при ведении переговоров, причем обладатели ролей должны вырабатывать альтернативные точки зрения
б	Тренинг	Ежедневное обучение, в ходе которого один инструктирует или тренирует другого относительно основ его деятельности путем интенсивного обучения, демонстрации и практической работы в целях повышения эффективности деятельности
7	Самостоятельное обучение	Наиболее простой вид обучения, для которого не требуется ни инструктор, ни специальное помещение, ни определенное время: обучающийся учится там, тогда и так, как ему удобно, но для этого нужна сознательность и желание самого обучающегося усваивать новые знания
8	Методы решения производственно-экономических проблем с помощью моделей	Моделирование процессов, происходящих на конкурирующих предприятиях. Слушатели распределяют между собой роли конкурирующих между собой фиктивных организаций. С помощью исходных данных слушатели должны принять соответствующие решения для нескольких стадий производства продукции или услуг (производство, сбыт, финансирование, кадровые вопросы и т.д.)
9	Кружок качества «вместо учебы», рабочая группа	Молодые специалисты разрабатывают конкретные решения по проблемам управления организацией, объединившись в рабочие группы. Разработанные в рабочих группах предложения передаются руководству организации, которое рассматривает предложения, принимает по ним решения и информирует рабочую группу о принятии или отклонении ее предложений

[1] Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. – М.: ИНФРА-М, 2001. – С. 179.

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

Кроме обучения на рабочем месте и вне его, возможно сочетание того и другого метода. К таким формам обучения относится:

• **опытное или эмпирическое обучение – обучение путем самостоятельной работы, но в некотором логическом порядке;**

• **демонстрация и практика под руководством –** обучающий показывает стажеру, как делать, затем обучающий дает возможность сделать это самому работнику, но под его руководством;

• **программируемое обучение** – книга или машина, которая «ведет» читателя и периодически проверяет его знания постановкой вопросов;

• **обучение с помощью компьютера –** собственно программируемое обучение путем взаимодействия с компьютером, использование сети Интернет;

• **обучение действием –** обучение в ходе выполнения действий, например, участие вместе с другими в разработке проекта или группового задания, или работа «во втором составе» другого подразделения.

Говоря об экономической и социальной эффективности обучения квалифицированных кадров, необходимо отметить следующее. Обучение квалифицированных кадров является эффективным в том случае, если связанные с ним издержки будут в перспективе ниже издержек организации на повышение производительности труда за счет других факторов или издержек, связанных с ошибками в найме рабочей силы. Поскольку определение результатов, достигаемых с помощью обучения квалифицированных кадров, сопряжено с определенными трудностями, налицо экономическая эффективность обучения в форме снижения издержек, которые поддаются точному расчету. Обучение квалифицированных кадров затрагивает важные факторы социальной эффективности. Повышение профессионального мастерства положительно отражается на гарантии сохранения рабочего места, на возможностях повышения в должности, на расширении внешнего рынка труда, на величине доходов организации, на чувстве собственного достоинства и возможностях самореализации.

Оценка обучения

Путем расчета затрат на обучение и сопоставления их с финансовыми выгодами для компании от работы обученного сотрудника проверка действенности обучения может быть расширена до его оценки. При этом простота и точность оценки сильно варьируются:

- затраты на обучение с отрывом от основной работы гораздо проще оценить, чем затраты на обучение без отрыва от производства;
- финансовые выгоды обучения гораздо проще вычислить, если речь идет о физическом, а не об умственном труде;
- достаточно легко оценить издержки неадекватного обучения, например, стоимость брака, испорченных исходных материалов, жалоб клиентов, сверхурочной работы для исправления ошибок;
- польза от обучения выходит за пределы простого повышения эффективности работы;

Значительные трудности могут возникнуть при попытке оценить эти выгоды в финансовых показателях.

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

10.4. Управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением


Определение

Карьера – это результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом.

Карьеру – траекторию своего движения – человек строит сам, сообразуясь с особенностями внутри и внеорганизационной реальности и главное – со своими собственными целями, желаниями и установками.

Начинается деловая карьера с формирования субъективно осознанных собственных суждений работника о своем трудовом будущем, ожидаемом пути самовыражения и удовлетворения трудом.

В процессе реализации карьеры важно обеспечить взаимодействие всех видов карьеры.

Различают **несколько видов карьеры:**

Карьера вертикальная – вид карьеры, с которым чаше всего связывают само понятие деловой карьеры, т.к. 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, предполагающий либо перемещение в др. 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). Понятие «к.г.» не означает непременное и постоянное движение вверх по организационной иерархии.

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

Карьера межорганизационная – вид карьеры, означающий, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию – последовательно, работая на различных должностях в разных организациях. Эта карьера может быть специализированной и неспециализированной.

Карьера специализированная – вид карьеры, характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные ее стадии. Конкретный работник в к.с. может пройти эти стадии последовательно как в одной, так и в разных организациях, но в рамках профессии и области деятельности, в которой он специализируется. Например, начальник отдела сбыта одной организации стал начальником отдела сбыта др. организации. Такой переход связан либо с ростом размеров вознаграждения за труд, либо с изменением содержания труда, либо перспек-

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

тивами продвижения по службе. Др. пример: начальник отдела кадров назначен на должность зам. директора по управлению персоналом организации, где он работает.

Неспециализированная карьера широко развита в Японии. Японцы твердо придерживаются мнения, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке 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. Так, считается вполне нормальным, если руководитель отдела сбыта меняется местами **с** руководителем отдела снабжения. Многие японские руководители на ранних этапах своей карьеры работали в профсоюзах. В результате такой политики японский руководитель обладает значительно меньшим объемом специализированных знаний (которые в любом случае потеряют свою ценность через пять лет) и одновременно владеет целостным представлением об организации, подкрепленным к тому же личным опытом. Ступени этой карьеры работник может пройти как в одной, так и в разных организациях.

Карьера ступенчатая – вид карьеры, совмещающий элементы горизонтальной и вертикальной видов карьеры. Продвижение работника может осуществляться посредством чередования вертикального роста с горизонтальным, что дает значительный эффект. К.с. встречается довольно часто и может принимать как внутриорганизационные, так и межорганизационные формы.

Карьера центростремительная (скрытая) – вид карьеры, наименее очевидный для окружающих; доступен ограниченному кругу работников, как правило, имеющих обширные деловые связи вне организации. Под центростремительной карьерой понимается движение к ядру, руководству организации. Например, приглашение работника на недоступные др. сотрудникам встречи, совещания как формального, так и неформального характера, получение сотрудником доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные, важные поручения руководства. Такой работник может занимать рядовую должность в одном из подразделений организации. Однако уровень оплаты его труда существенно превышает вознаграждение за работу в занимаемой должности.

Карьера-молния – стремительный путь к успеху, видному положению в обществе за чрезвычайно короткое время.

На практике существует большое многообразие вариантов карьеры, которые базируются на четырех основных **моделях:**

1. **«Трамплин»**. Подъем по служебной лестнице происходит, когда занимают более высокие и лучше оплачиваемые должности. На определенном этапе работник занимает высшую для него должность и старается удержаться на ней в течение длительного времени. А потом прыжок с «трамплина» – уход на пенсию. Эта карьера наиболее характерна для руководителей периода застоя, когда многие должности занимались одними людьми в течение 20–25 лет. С другой стороны, данная модель является типичной для специалистов и служащих, которые не ставят перед собой целей продвижения по службе в силу ряда причин – личных интересов, невысокой загрузки, хорошего коллектива – работника устраивает занимаемая должность и он готов оставаться на ней до ухода на пенсию. Такая модель может быть приемлемой для многих специалистов и служащих.

2. **«Лестница».** Каждая ступень служебной лестницы представляет собой определенную должность, которую работник занимает определенное время (не более 5 лет). Этого срока достаточно, чтобы войти в новую должность и проработать с полной отдачей. С ростом квалификации, творческого потенциала и производственного опыта руководитель или специалист поднимается по служебной лестнице. Каждую новую долж-

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 работник занимает после повышения квалификации. Верхней ступеньки он достигает в период максимального потенциала, и после этого начинается планомерный спуск по служебной лестнице с выполнением менее интенсивной работы. Психологически эта модель очень неудобна для руководителей из-за нежелания уходить с «первых ролей». Здесь можно порекомендовать внимательно относиться к таким работникам – включать в совет директоров, использовать в качестве консультанта.

3. **«Змея».** Она предусматривает горизонтальное перемещение работника с одной должности на другую путем назначения с занятием каждой непродолжительное время, а потом занимает более высокую должность на более высоком уровне. Главное преимущество этой модели – возможность изучить все функции деятельности и управления, что пригодится на вышестоящей должности. Эта модель характерна для японской модели, так как они связывают себя не только с отдельной профессией, но и с будущим всей фирмы. При несоблюдении ротации кадров эта модель теряет значимость и может иметь негативные последствия, т.к. часть работников с преобладанием темперамента меланхолика и флегматика не расположены к смене коллектива или должности и будут воспринимать ее очень болезненно.

4. **«Перепутье**». Когда после определенного периода работы проводится аттестация (комплексная оценка персонала) и по результатам принимается решение о повышении, перемещении или повышении работника. Это похоже на американскую модель, характерна для совместных компаний.

Выбор карьеры

Для оптимизации выбора сферы профессиональной деятельности в начале профессионального пути важно учитывать тип личности человека. Для этой цели часто используют схему выбора карьеры по типологии личности Дж. Голланда (табл. 25).

По концепции Голланда один из типов всегда доминирует, однако человек может приспосабливаться к условиям, используя стратегии двух и более типов. Чем ближе ориентация (сектор в круге) доминирующего типа ко второй (третьей) ориентации, тем ближе типы личности. Учитывая содержание доминирующих и недоминирующих ориентации, можно выбирать те виды деятельности, которые ближе человеку и в которых он будет более успешен. Если доминирующая и следующие ориентации далеки друг от друга, карьеру выбирать сложнее.

Другой типологией, которая может быть использована в целях выбора карьеры, является типология Е.А. Климова, все виды деятельности разделены по предметам труда:

- Тип П – человек-природа;
- Тип Т – человек-техника;
- Тип Ч – человек-человек;
- Тип З – человек-знак (условные знаки, коды, языки);
- Тип Х – человек-художественный образ.

Менеджер по персоналу, как правило, сталкивается с уже сформировавшимся профессионалом, но бывает важно знать, как человек сделал свой выбор. Можно выделить следующие основные ситуации выбора профессии:

1. традиция – в силу обычаев, традиции;
2. случай – случайно, в силу некоторых событий;
3. долг – представление о долге, миссии;
4. целевой выбор – сознательное определение целей профессиональной деятельности, исходя из анализа реальных проблем и путей их решения.

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

Таблица 25

Типология личностей Дж. Голланда

№ п/п	Тип личности	Содержание деятельности
1.	реалистический	Ориентация на манипулирование инструментами и механизмами
2.	исследовательский	Ориентация на поиск
3.	артистичный	Ориентация на эмоциональное проявление, самопрезентацию
4.	социальный	Ориентация на взаимодействие с людьми
5.	предпринимательский	Ориентация на влияние на людей
6.	конвенционный	Ориентация на манипулирование данными, информацией

Типы и этапы карьеры

Этап карьеры (как точка на временной оси) не всегда связан с этапом профессионального развития. Человек, находящийся на этапе продвижения, в рамках другой профессии может не быть еще высоким профессионалом. Поэтому важно разделять этап карьеры – временной период развития личности и фазы развития профессионала – периоды овладения деятельностью.

Можно выделить несколько принципиальных траекторий движения человека в рамках профессии или организации, которые приведут к разным типам карьеры.

Профессиональная карьера – рост знаний, умений, навыков. Профессиональная карьера может идти по линии специализации (углубление в одной, выбранной в начале профессионального пути, линии движения) или транспрофессионализации (овладение другими областями человеческого опыта, связанное, скорее, с расширением инструментария и областей деятельности).

Внутриорганизационная карьера – связана с траекторией движения человека в организации. Она может идти по линии:

- вертикальной карьеры – должностной рост;
- горизонтальной карьеры – продвижение внутри организации, например, работы в разных подразделениях одного уровня иерархии;
- центростремительной карьеры – продвижение к ядру организации, центру управления, все более глубокое включение в процессы принятия решений.

Встречаясь с новым сотрудником, менеджер по персоналу должен учитывать этап карьеры, который он проходит в данный момент. Это может помочь уточнить цели профессиональной деятельности, степень динамичности и главное – специфику индивидуальной мотивации. Представим краткое описание этапов карьеры следующей таблицей:

На разных **этапах карьеры** человек удовлетворяет различные потребности (табл. 26).

Предварительный этап включает учёбу в школе, среднее и высшее образование и длится до 25 лет. За этот период человек может сменить несколько различных работ в поисках вида деятельности, удовлетворяющего его потребности и отвечающего его возможностям. Если он сразу находит такой вид деятельности, начинается процесс самоутверждения его как личности, он заботится о безопасности существования.

Далее наступает **этап становления,** который длится примерно пять лет от 25 до 30. В этот период работник осваивает профессию, приобретает необходимые навыки, формируется его квалификация, происходит самоутверждение и появляется потребность к установле-

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

нию независимости. Его продолжает беспокоить безопасность существования, забота о здоровье. Обычно в этом возрасте создаются и формируются семьи, поэтому появляется желание получать заработную плату, уровень которой выше прожиточного минимума.

Таблица 26

Потребности человека на этапе карьеры[1]

Этап карьеры	*Возрастной период*	*Краткая характеристика*	*Особенности мотивации (по Маслоу)*
Предварительный	До 25 лет	Подготовка к трудовой деятельности, выбор области деятельности	Безопасность, социальное признание
Становление	До 30 лет	Освоение работы, развитие профессиональных навыков	Социальное признание, независимость
Продвижение	До 45 лет	Профессиональное развитие	Социальное признание, самореализация
Завершение	После 60 лет	Подготовка к переходу на пенсию, поиск и обучение собственной смены	Удержание социального признания
Пенсионный	После 65 лет	Занятие другими видами деятельности	Поиск самовыражения в новой сфере деятельности

Этап продвижения длится 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. В этот период гораздо меньше внимания уделяется удовлетворению потребности в безопасности, усилия работника сосредоточены на увеличении размеров оплаты труда и заботе о здоровье.

Этап сохранения характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов и длится 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. Этот период характеризуется творчеством, здесь может быть подъем на новые служебные ступени. Человек достигает вершин независимости и самовыражения. Появляется заслуженное уважение к себе и окружающим, достигшим своего положения честным трудом. Хотя многие потребности работника в этот период удовлетворены, его продолжает интересовать уровень оплаты труда, но появляется все больший интерес к другим источникам дохода (например, участие в прибылях, капитале других организаций, акции, облигации).

Этап завершения длится от 60 до 65 лет. Здесь человек начинает всерьез задумываться о пенсии, готовиться к уходу. В этот период идут активные поиски достойной замены и обучение кандидата на освобождающуюся должность. Хотя этот период характеризуется кризисом карьеры и такие люди все меньше получают удовлетворение от работы и испытывают состояние психологического и физиологического дискомфорта,

[1] Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. – М.: ИНФРА-М, 2001. – С. 206.

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

самовыражение и уважение к себе и другим подобным людям у них достигает наивысшей точки за весь период карьеры. Они заинтересованы в сохранении уровня оплаты труда, но стремятся увеличить другие источники дохода, которые заменили бы им заработную плату данной организации при уходе на пенсию и были бы хорошей добавкой к пенсионному пособию.

На последнем – **пенсионном этапе** карьера в данной организации (виде деятельности) завершена. 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.). Стабилизируется уважение к себе и таким же собратьям по пенсии. Но финансовое положение и состояние здоровья в эти годы могут сделать постоянной заботу о других источниках дохода и о здоровье.

Практика показала, что работники часто не знают своих перспектив в данном коллективе. Это говорит о плохой постановке работы с персоналом, отсутствии планирования и контроля карьеры в организации.

10.5. Планирование карьеры

Планирование и контроль деловой карьеры заключаются в том, что с момента принятия работника в организацию и до предполагаемого увольнения с работы необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение работника по системе должностей или рабочих мест. Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.



Определение

Планирование карьеры – одно из направлений кадровой работы в организации, ориентированное на определение стратегии и этапов развития и продвижения специалистов.

Это процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека с требованиями организации, стратегией и планами ее развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста.

Перечень профессиональных и должностных позиций в организации (и вне ее), фиксирующий оптимальное развитие профессионала для занятия им определенной позиции в организации, представляет собой *карьерограмму*, формализованное представление о том, какой путь должен пройти специалист для того, чтобы получить необходимые знания и овладеть нужными навыками для эффективной работы на конкретном месте.

Планированием карьеры в организации могут заниматься менеджер по персоналу, сам сотрудник, его непосредственный руководитель (линейный менеджер). Основные мероприятия по планированию карьеры, специфичные для разных субъектов планирования, представлены ниже (табл. 27).

Продвижение по службе определяется не только личными качествами работника (образование, квалификация, отношение к работе, система внутренних мотиваций), но и объективными, в частности:

Среди объективных условий карьеры:

- высшая точка карьеры – высший пост, существующий в конкретной рассматриваемой 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

- длина карьеры – количество позиций на пути от первой позиции, занимаемой индивидуумом в организации, до высшей точки;
- показатель уровня позиции – отношение числа лиц, занятых на следующем иерархическом уровне, к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится индивидуум в данный момент своей карьеры;
- показатель потенциальной мобильности – отношение (в некоторый определенный период времени) числа вакансий на следующем иерархическом уровне к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится индивидуум.

Таблица 27

Основные мероприятия по планированию карьеры[1]

Субъект планирования	*Мероприятия по планированию карьеры*
Сотрудник	Первичная ориентация и выбор профессии Выбор организации и должности Ориентация в организации Оценка перспектив и проектирование роста Реализация роста
Менеджер по персоналу	Оценка при приеме на работу Определение на рабочее место Оценка труда и потенциала сотрудников Отбор в резерв Дополнительная подготовка Программы работы с резервом Продвижение *Новый цикл планирования*
Непосредственный руководитель (линейный менеджер)	Оценка результатов труда Оценка мотивации Организация профессионального развития Предложения по стимулированию Предложения по росту

В зависимости от объективных условий внутриорганизационная карьера может быть *перспективной* или *тупиковой* – у сотрудника может быть либо длинная карьерная линия, либо очень короткая. Менеджер по персоналу уже при приеме кандидата должен спроектировать возможную карьеру и обсудить ее с кандидатом исходя из индивидуальных особенностей и специфики мотивации. Одна и та же карьерная линия для разных сотрудников может быть и привлекательной, и неинтересной, что существенным образом скажется на эффективности их дальнейшей деятельности.


Определение

Управление деловой карьерой – это комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организаций, по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации.

Управлением своей деловой карьеры занимается и каждый отдельный работник. Управление деловой карьерой позволяет достичь преданности работника интересам ор-

[1] Управление персоналом / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Юнити, 2002.

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

ганизации, повышения производительности труда, уменьшения текучести кадров и более полного раскрытия способностей человека.

Любой человек планирует свое будущее, основываясь на своих потребностях и социально-экономических условиях.

При поступлении на работу человек ставит перед собой определенные цели, но так как и организация, принимая его на работу, также преследует определенные цели, то нанимающемуся необходимо уметь реально оценивать свои деловые качества. Человек должен уметь соотнести свои деловые качества с теми требованиями, которые ставит перед ним организация, его работа. От этого зависит успех всей его карьеры.

Нанимаясь на работу, человек должен знать рынок труда. Обладая возможностью к самооценке и зная рынок труда, он может отобрать отрасль и регион, где хотел бы жить и работать. Правильная самооценка своих навыков и деловых черт предполагает знание себя, своей силы, слабостей и недостатков. Только при этом условии можно правильно поставить цели карьеры.

Целью карьеры нельзя назвать область деятельности, определенную работу, должность, место на служебной лестнице. Она имеет более глубокое содержание. Цели карьеры проявляются в причине, по которой человек хотел бы иметь эту конкретную работу, занимать определенную ступеньку на иерархической лестнице должностей. Цели карьеры меняются с возрастом, а также по мере того, как меняемся мы сами, с ростом нашей квалификации и т.д. Формирование целей карьеры – это процесс постоянный.

Управление карьерой следует начинать при приеме на работу. При приеме на работу вам задают вопросы, в которых изложены требования организации-работодателя. Вам же следует задавать вопросы, отвечающие вашим целям, формирующие ваши требования.

Управляя карьерой в процессе работы, необходимо помнить следующие правила:

- не теряйте время на работу с безынициативным, неперспективным начальником, станьте нужным инициативному, оперативному руководителю;
- расширяйте свои знания, приобретайте новые навыки; готовьте себя занять более высокооплачиваемую должность, которая становится (или станет) вакантной;
- познайте и оцените других людей, важных для вашей карьеры (родителей, членов своей семьи, друзей);
- составляйте план на сутки и на всю неделю, в котором оставляйте место для любимых занятий; помните, что все в жизни меняется (вы, ваши занятия и навыки, рынок, организация, окружающая среда), оценить эти изменения – важное для карьеры качество;
- ваши решения в области карьеры практически всегда являются компромиссом между желаниями и реальностью, между вашими интересами и интересами организации; никогда не живите прошлым: во-первых, прошлое отражается в нашей памяти не таким, каким оно было на самом деле, во-вторых, прошлое не вернешь; не допускайте, чтобы ваша карьера развивалась значительно быстрей, чем у других; увольняйтесь, как только убедитесь, что это необходимо;
- думайте об организации, как о рынке труда, но не забывайте о внешнем рынке труда; не пренебрегайте помощью организации в трудоустройстве, но в поисках новой работы надейтесь прежде всего на себя.

Чтобы эффективно управлять своей деловой карьерой, необходимо составлять личные планы.

Содержание личного жизненного плана карьеры руководителя, состоящего из трех основных разделов: оценка жизненной ситуации, постановка личных конечных целей карьеры и частные цели и планы деятельности.

В ряде организаций в рамках системы управления персоналом складывается блок функций по управлению деловой карьерой. Эти функции выполняют: дирекция, служба

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

управления персоналом, начальники функциональных отделов аппарата управления организацией, профсоюзные комитеты, консультационные центры.

Эффективное управление деловой карьерой положительно влияет на результаты деятельности организации.

Организация движения кадров имеет в расстановке персонала принципиальное значение, т.к. обеспечивает замещение вакантных мест и соблюдение плановой карьеры работников.

Служебно-профессиональное продвижение – серия поступательных перемещений по различным должностям, способствующая развитию как организации, так и личности. Перемещения могут быть вертикальными и горизонтальными. Это и предлагаемая организацией последовательность различных ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе), которые сотрудник потенциально может пройти.

Система служебно-профессионального продвижения – совокупность средств и методов должностного продвижения персонала, применяемых в различных организациях. В практике управления различают два вида должностного продвижения: продвижение специалиста и продвижение руководителя. Последнее, в свою очередь, имеет два направления: продвижение функциональных руководителей и продвижение линейных руководителей.

Продвижение персонала состоит из следующих процедур:

1. Повышение в должности или квалификации, когда служащий замещает более высокую должность, а рабочий получает новый разряд.

2. Перемещение, когда работник переводится на другое равноценное рабочее место (цех, отдел, служба) в силу производственной необходимости или изменения характера труда.

3. Понижение, когда в связи с изменением его потенциала работник переводится на более низкую должность или по результатам аттестации на более низкий разряд для рабочего.

4. Увольнение с предприятия, когда работник полностью меняет место работы в связи с неудовлетворенностью условиями труда или несоответствия занимаемому рабочему месту.

Исходными данными для организации движения персонала являются:

- модели служебной карьеры;
- решение аттестационной комиссии;
- философия предприятия;
- штатное расписание предприятия;
- должностные инструкции;
- личные дела сотрудников;
- приказы директора по кадровым вопросам;
- трудовые договоры сотрудников, положение об оплате труда.

Движение кадров организуется строго в соответствии с кадровой политикой лично директором на малых предприятиях или его заместителем по персоналу на крупных и средних предприятиях. Проводится в жизнь сотрудниками отдела кадров. Если движение кадров идет спонтанно – по результатам увольнения сотрудников, от случая к случаю, для выполнения желания директора, то эффект планомерной расстановки кадров невелик. Только равномерное и целенаправленное движение кадров дает реальный социальный 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



Вопросы для самопроверки:

1. Что такое развитие персонала? Какие компоненты включаются в развитие персонала?
2. Перечислите основные принципы развития персонала.
3. Назовите основные факторы, влияющие на необходимость развития персонала в современных условиях.
4. Сформулируйте цели обучения персонала как с точки зрения работника, так и работодателя.
5. Назовите различия понятий «подготовка», «переподготовка» и «повышение квалификации».
6. Какие методы обучения на рабочем месте вы знаете? Раскройте сущность каждого метода.
7. Какие методы обучения на вне рабочего места вы знаете? Раскройте сущность каждого метода.
8. Что такое деловая карьера?
9. Какие виды карьеры вы знаете?
10. В чем заключается модель карьеры «трамплин»? Чем эта модель отличается от модели «лестница»?
11. В чем заключается модель карьеры «змея»? Какому типу философии управления персоналом она соответствует?
12. В чем заключается планирование карьеры? Кто принимает участие в этом процессе?



Практические задания

1. Какие из элементов и методов развития персонала применяются в известной вам организации? Как они применяются и какие результаты это дает?

2. Какие из элементов и методов развития персонала целесообразно и реально можно было бы использовать в известной вам организации и почему? Что для этого необходимо сделать?

3. Разработайте план своего продвижения по службе, включая мероприятия по саморазвитию, обучению, повышению квалификации, ротации?

4. Ситуация для анализа «Неожиданно карьерный рост почти прекратился»

Петр Евгеньевич собирался отметить в следующем году сове сорокалетие. За последние восемь лет он осуществил быстрый карьерный рост в крупной, быстро развивающейся компании по производству и реализации продуктов питания. Он начинал координатором отдела сбыта, затем перешел на должность инженера по поддержке сбыта. Потом продвинулся на должность руководителя группы. Впоследствии он стал менеджером по работе с ключевыми клиентами. Затем его повысили до уровня менеджера по сбыту в регионе. Два года он работал директором по сбыту по всей России, а последние пять лет – заместителем директора по сбыту в масштабе СНГ. Заработки его вполне уст-

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

раивали. Большие комиссионные выплаты при условии успешной реализации ставили сотрудников отдела сбыта в число наиболее высокооплачиваемых в компании.

Вместе с тем в последний год интерес к работе начал снижаться. Не было ощущения успеха, особого признания со стороны руководства. Он неоднократно давал понять руководству, что готов расти и двигаться дальше. Но ответных шагов со стороны руководства не последовало.

Недавно он обсуждал эту проблему со своим коллегой из другой компании – менеджером по группе ведущих торговых марок компании. В развитии их карьеры было много общего: сначала бурный рост, а затем заметное затухание и практическое прекращение карьерного роста при приближении к границе сорокалетнего возраста.

Петр Евгеньевич серьезно задумался над данной проблемой. Три вопроса особенно волновали его.

1. Как объяснить замедление карьерного роста?
2. Какие обстоятельства объективного характера могли этому предшествовать?
3. Какие мероприятия могли бы способствовать разрешению создавшегося противоречия?

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

Тема 11.

Оценка эффективности системы управления персоналом

Изучив тему, студент должен

знать:

- подходы к оценке эффективности системы управления персоналом;
- систему показателей оценки эффективности системы управления персоналом;
- цели и задачи аудита;

уметь:

- давать полные и четкие определения основных понятий, используемых в теме 11;
- анализировать подходы к оценке эффективности системы управления персонала;
- характеризовать показатели оценки эффективности системы управления персоналом;
- определять понятие и типы аудита.

Материалы для изучения темы:
учебники из списка литературы [11] стр. 556–587, [29] стр. 555–619, [30] стр. 197–210.

Методические указания по изучению вопросов темы:
Изучая тему, необходимо акцентировать внимание на следующих понятиях: показатели экономической эффективности, показатели социальной эффективности, косвенные показатели эффективности, аудит персонала, типы аудита персонала, этапы проведения аудита.

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



Краткое содержание

– Подходы к оценке эффективности системы управления персоналом.
– Оценка эффективности деятельности службы управления персоналом.
– Аудит персонала.

11.1. Подходы к оценке эффективности системы управления персоналом

Многообразие систем управления персоналом ставит вопрос, какая же система является эффективной. В настоящее время выделяют следующие подходы:

1) Предполагает оценку всего персонала организации как совокупного общественного работника, эффективная деятельность которого определяется конечным результатом производства за конечный период. Объектом управления в данном подходе являются фактически совокупные ресурсы организации. В качестве показателей конечного результата используются результаты деятельности организации за определенный период: объем товарной (реализованной, чистой) продукции, ее качество, прибыль, себестоимость продукции, рентабельность, доход, коэффициенты экономической эффективности, срок окупаемости капиталовложений и т.д. Такой подход имеет свои преимущества, так как результативность персонала определяется конечными результатами всей фирмы. Но данный подход не учитывает, как и какими способами и средствами достигнуты определенные результаты.

2) Основан на критериальных показателях результативности и качества живого труда. Объектом управления в данном подходе являются трудовые ресурсы организации. Такими показателями являются продуктивность труда и динамика ее изменений, удельный вес оплаты труда в себестоимости продукции, процент выполнения норм выработки, трудоемкость продукции, фондовооруженность труда, потери рабочего времени, качество труда, коэффициенты сложности работ, уровень производственного травматизма и т.д. Данная концепция использует дифференциацию живого труда по изделиям и видам работ. При этом подходе не учитывается рыночная компонента деятельности организации. Поэтому в условиях рынка только трудовых показателей недостаточно.

3) Предполагает концепцию эффективности работы персонала в зависимости от форм и методов работы с персоналом (от организации работы с персоналом, мотивации, социально-психологического климата в коллективе). Объектом управления в этом подходе являются трудовые ресурсы, дифференцируемые до уровня индивидуальных. В этом случае критериальными показателями являются структура персонала, уровень квалификации, текучесть персонала, дисциплина, использование фонда рабочего времени, равномерность загрузки персонала, затраты на одного работающего, выполнение плана социального развития, социально-психологический климат в коллективе и т.д. Данный подход отличается от предыдущих двух еще большей дифференциацией в отношении живого труда.[1]

[1] Экономика труда / Под общ. ред. Н.А. Волгина. – М.: Экзамен, 2003. – С. 610.

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

11.2. Оценка эффективности деятельности службы управления персоналом

Оценка эффективности деятельности службы управления персоналом организации основывается на определении того, насколько она способствует достижению целей организации и выполнению поставленных перед ней задач.

Результаты оценки выявляют основные проблемы взаимоотношений с персоналом, связанные с качеством выполняемой работы, удовлетворенностью работников, дисциплиной и текучестью персонала.

Осуществление оценки эффективности управления персоналом необходимо основывать на использовании таких **принципов,** как:

- вовлечение в процесс оценки эффективности всех заинтересованных лиц;
- согласование экономических и социальных показателей оценки принимаемых кадровых решений;
- сопоставление полученных результатов от реализации кадровых решений с оценкой затрат, обусловивших их достижение;
- проведение оценки окупаемости затрат, связанных с реализацией кадровых решений как в ближайшее время, так и в будущем.

Исходя из того, что до настоящего времени не существует единой точки зрения на проблему оценки эффективности деятельности службы управления персоналом, были взяты за основу показатели оценки, содержащиеся в трудах Егоршина А.П., Иванцевича Дж. М., Кибанова А.Я.

Все показатели оценки эффективности рассматриваются как единая система оценки эффективности персонала**. В эту систему включают следующие группы показателей:**

- показатели экономической эффективности;
- показатели социальной эффективности;
- косвенные показатели эффективности.

Первая группа показателей характеризует экономическую эффективность деятельности служб управления персоналом. Оценка экономической эффективности предполагает обязательное определение затрат, необходимых для реализации кадровой политики организации. При этом следует учитывать не только общие затраты организации на персонал, но и издержки по содержанию самой службы персонала при реализации функций управления.

Экономическая эффективность может рассматриваться с двух сторон:

1) финансовой (окупаемость вложенных средств);
2) производственной (экономические результаты, полученные в ходе реализации мероприятий по кадровой политике).

С финансовой стороны рассчитывают общие показатели экономической эффективности, к которым можно отнести:

- годовой экономический эффект;
- экономическая эффективность мероприятий по научной организации труда.

Годовой экономический эффект (приведенную экономию) можно рассчитать по формуле:

$$ЭФг = (С1 – С2) \times Vвып. – Кэ.э. \times Зе.в., \quad (24)$$

где С1 и С2 – стоимость единицы работы до и после внедрения мероприятий по научной организации труда (трудовые затраты, руб.);

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

Vвып. – годовой объем работ после внедрения в натуральном выражении;

Кэ.э. – нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности (обратный сроку окупаемости);

Зе.в. – единовременные затраты, связанные с разработкой и внедрением мероприятий.

Порядок определения стоимости единицы работы персонала до и после проведения мероприятий по научной организации труда С1 и С2 следующий.

Вначале необходимо рассчитать методом хронометража затраты времени на выполнение единицы работы и установить среднее время, затрачиваемое на единицу этой работы (в часах и минутах) до и после внедрения мероприятий. Далее необходимо определить стоимость одного часа работы специалистов, участвующих в работе, до и после внедрения мероприятий. Рассчитывается стоимость часа работы путем деления годового фонда заработной платы работников соответствующей категории (руб.) на годовой фонд рабочего времени (в часах). Стоимость единицы определяют перемножив стоимость часа работы и соответствующего количества часов.

Зе.в. представляют собой капитальные затраты на приобретение оргтехники и оборудования, необходимых для осуществления мероприятий, а также затраты, связанные с разработкой новых методов работы, оплатой труда исследователей.

Данный метод дает возможность с достаточной степенью точности определить эффективность от внедрения какого-либо одного мероприятия.

Экономическую эффективность мероприятий по научной организации труда определяют по формуле:

$$Эо. = Эв. + Эд.с. + Эт. – З,^{1} \quad (25)$$

где Э – общая экономия, достигнутая за счет всех мероприятий по совершенствованию труда, руб.;

Эв. – экономия, достигаемая за счет высвобождения численности, руб.;

Эд.с. – экономия, достигнутая за счет изменений должностной структуры управленческих работников в функциональных и производственных службах, руб.;

Эт.- экономия, полученная за счет более широкого и рационального использования средств оргтехники, экономии канцелярских и других материалов, руб.;

З – сумма средств, затраченных на осуществление мероприятий по совершенствованию организации труда.

Каждая составляющая экономии – это эффект не одного, а множества мероприятий по научной организации труда.

Экономия, достигаемая за счет высвобождения численности:

$$Эв. = \sum N \text{ высв.} \times ЗП, \quad (26)$$

где N высв. – численность высвобождаемых работников, чел.;

ЗП – среднегодовая зарплата одного работника с начислениями, руб.

Экономия, достигнутая за счет изменения должностного состава:

$$Эт. = \sum C - \sum C1, \quad (27)$$

[1] Управление персоналом / Под ред. О.И. Марченко. – М.: Ось-89, 2004. – С. 200.

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

где $\sum C$ – стоимость технических средств и канцелярских принадлежностей до проведения мероприятий по их более рациональному использованию или изменению их числа, руб.;

$\sum C1$ – то же, после осуществления мероприятий по более рациональному их использованию, руб.

Затраты З на осуществление мероприятий в области кадровой политики в расчете на год включают затраты: на механизацию труда Зм, на стимулирование работников Зс, на проведение исследований и прочие затраты Зл.

Расчет прост в применении, основан на использовании имеющейся на предприятии информации и не требует дополнительных исследований.

К производственным показателям экономической эффективности можно отнести следующие:

- показатели выпуска и качества продукции;
- показатели фонда оплаты труда, среднюю заработную плату;
- показатели использования материальных ресурсов;
- показатели использования основного и оборотного капитала;
- показатели роста производительности труда;
- уровень нормирования труда и кооперирования труда;
- показатели, характеризующие совершенствование организационной структуры;
- показатели оптимизации численности управленческого персонала;
- показатели, характеризующие улучшение использования ЭВМ и оргтехники;
- экономию за счет численности персонала;
- экономию за счет роста отдачи зарплаты;
- прирост выпуска продукции за счет роста производительности труда и отдачи затрат на персонал.

Определить социальную эффективность системы управления персоналом можно с помощью следующих показателей:

- показателей структуры персонала по профессиональному, квалификационному составу, по возрасту и стажу работы;
- образовательного уровня и уровня организации повышения квалификации и переподготовки;
- показателей гуманизации труда (обогащение содержания труда, снижение монотонности и пр.);
- показателей улучшения охраны труда, техники безопасности и санитарно-гигиенических требований;
- обеспечение соответствия кадровых решений требованиям трудового законодательства;
- повышения обоснованности кадровых решений.

Следует отметить, что среди показателей социальной эффективности есть те, которые поддаются стоимостной оценке и могут быть включены в состав экономических результатов при расчете эффективности управления персоналом.

Косвенные показатели эффективности включают следующие:

- текучесть персонала;
- сокращение числа конфликтов;
- уровень абсентеизма;
- показатели качества выпускаемой продукции;
- показатели удовлетворенности трудом, коллективом, руководством, системой вознаграждения.

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

Основными косвенными критериями эффективности деятельности служб управления персоналом являются показатели текучести и абсентеизма. Текучесть является одной из организационных форм подвижности персонала. Правомерно рассматривать текучесть персонала как движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью рабочим местом – так называемая «активная» текучесть, и неудовлетворенностью организации данным работником – «пассивная» текучесть.

Абсолютные масштабы текучести измеряются количеством увольнений работников по собственному желанию, а также по инициативе администрации (за определенный период).

Относительный показатель текучести – коэффициент текучести персонала – определяется как отношение числа работников, уволившихся по причинам, относимым к текучести, к среднесписочной численности работников.

При изучении и анализе проблемы текучести персонала важно определить ее мотивы. Изучение мотивов текучести возможно осуществить с помощью интервьюирования и анкетирования увольняющихся работников.

Показатели текучести внутренне взаимосвязаны с показателями абсентеизма, то есть количеством самовольных невыходов работников на работу.

Абсентеизм приводит к ряду издержек, включающих выплаты, которые осуществляются независимо от присутствия или отсутствия работника. Кроме того, необходимо оплатить внеурочный труд персонала, который выполняет работу отсутствующего.

Анализ исследований показывает, что показатели текучести и абсентеизма взаимозависимы, так как оба явления вызываются одними и теми же факторами. Во многих случаях работники сначала проявляют высокий уровень абсентеизма, который ведет к повышенной текучести, вследствие чего важно определить точные причины возникновения текучести и абсентеизма. С данными явлениями тесно связаны такие формы оценок, как недовольство и жалобы. Рост количества жалоб могут быть сигналом неудовлетворенности, которая, в свою очередь, может привести к увеличению текучести персонала. Данные факторы служат индикаторами того, насколько успешной является деятельность службы персонала по созданию условий удовлетворенности работников.

Необходимо отметить, что все группы показателей тесно взаимосвязаны, и это объясняется тем, что, с одной стороны, социальную эффективность в виде стимулов для персонала можно обеспечить только тогда, когда существование организации является надежным, и она получает прибыль, позволяющую предоставить эти стимулы; с другой стороны, экономической эффективности можно добиться только в том случае, если сотрудники предоставят в распоряжение организации свою рабочую силу, что они обычно бывают готовы сделать только при наличии определенного уровня социальной эффективности.

11.3. Аудит персонала



Определение

Аудит персонала (от анг. audit – проверка или ревизия отчетности) – это система консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой экспертизы кадрового потенциала организации.

Главной, глобальной **целью аудита** персонала является оценка эффективности и производительности деятельности персонала как одного из важнейших факторов, обеспечивающих прибыльность 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

Организационно-кадровый аудит позволяет решить следующие задачи:

- определить соответствие организационного и кадрового потенциала целям и стратегии развития организации;
- выявить соответствие деятельности персонала и структуру управления организации существующей нормативно-правовой базе;
- определить эффективность работы с персоналом по решению задач, стоящих перед персоналом организации, ее руководством, отдельными структурными подразделениями;
- выявить причины возникающих в организации социальных проблем и определить возможные пути их разрешения или снижения негативного воздействия.

В практике менеджмента аудит персонала является, с одной стороны, способом наблюдения подобно финансовому или бухгалтерскому аудиту, а с другой – инструментом управления, который позволяет решить ту или иную проблему, возникающую в сфере трудовых отношений.

Аудит персонала осуществляется на основании общепризнанных для любой аудиторской проверки принципов: профессионализм, независимость, достоверность, честность, объективность, сопоставимость с международным правом. [1]

Аудиту подлежат три основные области:

1) процессы – управленческие и кадровые, их соответствие стратегическим целям и задачам организации, технологическому уровню;

2) структуры – эффективность организационной структуры, ее адекватность реализуемым процессам;

3) персонал – качество, численность, распределение внутри организации, наличие кадрового резерва, качество резерва.

Аудиторская проверка в области персонала должна осуществляться по следующим направлениям:

- оценка кадрового потенциала организации, качественных и количественных характеристик персонала;
- диагностика кадровых процессов и процедур управления, оценка их эффективности.

Целью аудита кадрового потенциала является выявление того, обладает ли организация человеческими ресурсами, необходимыми и достаточными для ее успешного функционирования и развития; способен ли персонал работать эффективно и в соответствии с выбранной стратегией.

Определить кадровый потенциал одним показателем невозможно. Поэтому применяется система показателей, отражающая различные стороны трудового потенциала организации. К ним можно отнести следующие показатели:

- анализ списочного состава работников по социально-демографическим характеристикам;
- анализ структуры кадрового состава по психологическим характеристикам;
- оценку укомплектованности кадрового состава в целом и по уровням управления, включая оценку обеспеченности персоналом технологического процесса;
- оценку соответствия образовательного и профессионально-квалификационного уровня персонала, степени его подготовленности требованиям производственной деятельности;
- анализ структуры кадрового состава на соответствие требованиям технологии и классификатору должностей;

[1] Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова. – М: Инфра-М, 2003. – С. 617.

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

- проверку и анализ данных об использовании рабочего времени;
- оценку текучести кадров и абсентеизма, изучение форм, динамики причин движения работников, анализ потоков перемещений внутри организации, состояния дисциплины труда;
- определение в динамике количества работников, занятых неквалифицированным и малоквалифицированным трудом, тяжелым ручным трудом;
- исследование социальных аспектов трудовой деятельности (мотивации труда, профессионально-квалификационного роста, семейного положения, обеспеченности жильем и др.);
- сбор и анализ данных об уровне санитарно-гигиенических производственных и бытовых условий (состояние рабочих мест, мест общественного питания);
- диагностику управленческого, инновационного потенциала персонала организации, его способности к обучению.

В процессе аудита должны быть изучены все составляющие системы работы с персоналом (основные параметры аудита кадровых процессов приведены в таблице 28). Это даст возможность выработать обоснованные рекомендации по результатам аудиторской проверки.

Таблица 28 (начало)

Основные параметры аудита кадровых процессов[1]

Кадровые процессы	Содержание аудита кадровых процессов
1. Планирование трудовых ресурсов	1) Оценка наличных ресурсов, целей, условий и перспектив развития организации, будущих потребностей в персонале 2) Оценка программ с точки зрения соответствия целям, оргкультуре, перспективам развития организации
2. Набор персонала	1) Оценка перспектив внутренних и внешних источников привлечения персонала с точки зрения актуальной ситуации и стратегии развития организации 2) Оценка адекватности предлагаемых к использованию методов набора с точки зрения требований к персоналу, кадровой стратегии и тактике организации
3. Отбор персонала	1) Оценка результативности разработанной программы оценочных процедур 2) Анализ изменений кадрового потенциала организации
4. Адаптация персонала	1) Оценка эффективности имеющихся методов адаптации персонала 2) Выявление проблем, возникающих в период адаптации
5. Система стимулирования	1) Оценка соответствия разработанных принципов, структуры зарплаты и льгот условиям на рынке труда, производительности и прибыльности организации 2) Проведение сравнительных исследований, определение эффективной системы вознаграждения
6. Обучение персонала	1) Оценка программ с точки зрения эффективности обучения, практической ориентированности, формирования мотивации к труду, создания благоприятной атмосферы в рабочих группах 2) Разработка и апробация альтернативных программ
7. Оценка трудовой деятельности	1) Оценка результативности использования методик 2) Адаптация эффективных методик оценки

[1] Комиссарова Т.А. Управление человеческими ресурсами. – М.: Дело, 2002. – С. 202.

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

Окончание табл. 28

Кадровые процессы	Содержание аудита кадровых процессов
8. Перемещения сотрудников	1) Оценка эффективности используемой системы кадрового мониторинга, адаптация компьютерных методов кадрового мониторинга 2) Оценка результативности методов планирования карьеры 3) Оценка адекватности программ развития персонала целям, стратегии и состоянию развития организации
9. Подготовка руководящих кадров	1) Анализ и проектирование управленческой деятельности в организации 2) Оценка управленческого потенциала и определение потребности в подготовке управленческого персонала
10. Мониторинг социально-психологической ситуации и организация коммуникации внутри организации	1) Диагностика кадровых процессов и социально-психологического климата, оценка уровня социальной напряженности в организации 2) Диагностика организационной культуры, типа управленческой команды, оценка уровня их соответствия другим элементам организации (целям, структуре, технологии, финансам, системе управления, кадровому составу) 3) Определение потребности в подготовке и реализации программ развития внутриорганизационных коммуникациях

Классификация типов аудита персонала может проводиться по различным признакам (табл. 29).

Таблица 29 (начало)

Классификация типов аудита персонала

Признак классификации	Тип аудита персонала	Основные характеристики
1. Периодичность проведения	текущий	проводится по заранее установленному регламенту за определенный период времени
	оперативный (специальный)	проводится по оперативному распоряжению руководства
	регулярный	проводится через определенные промежутки времени
	панельный	проводится с определенной периодичностью, с неизменной методикой и инструментарием на тех же группах людей и тех же объектах
2. Полнота охвата изучаемых объектов	полный	охватывает все объекты
	локальный	охватывает отдельно выделенную группу объектов или один объект
	тематический	включает все объекты, но по одной тематике
3. Методика анализа	комплексный	используется весь арсенал методов
	выборочный	анализу подвергаются работники, выбранные по специальной методике-выборке

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

Окончание табл. 29

Признак классификации	Тип аудита персонала	Основные характеристики
4. Уровень проведения	стратегический	оценка производится на уровне высшего руководства
	управленческий	оценка производится на уровне линейных руководителей
	тактический	оценка производится на уровне службы управления персоналом
5. Способ проведения проверки	внешний	проводится силами сторонних специалистов (организаций)
	внутренний	проводится работниками самой организации

Аудит персонала осуществляется в четыре этапа:

1) подготовительный. На этом этапе определяются цели аудита, осуществляется подбор персонала для проведения аудиторской проверки, разрабатываются внутриорганизационные документы (приказ, распоряжение), определяются сроки, задачи, исполнители и участники проверки, проводится инструктаж исполнителей и участников, разрабатывается план сбора, предоставления и программы рассмотрения анализируемой информации.

2) этап сбора информации. В процессе сбора информации проводится мониторинг персонала, проверяется документация и отчетность, проводятся наблюдение, опросы, анкетирование, беседы, осуществляется предварительная обработка статистических данных. Компьютерная техника и современные информационные технологии позволяют ускорить и качественно оформить эти процедуры.

3) этап обработки и анализа информации. Полученная информация обрабатывается и формализуется в виде таблиц, схем, графиков, диаграмм, а потом по разработанному алгоритму осуществляются анализ и оценка данных о деятельности персонала путем сравнения с другими аналогичными организациями или научно обоснованными нормами.

4) заключительный этап. На этом этапе готовится отчет о результатах аудиторской проверки, формулируются выводы и рекомендации по рационализации труда персонала и совершенствованию службы персонала организации.

По результатам аудита можно оценить:

- коэффициент кадровой обеспеченности и потребность в персонале;
- качественную структуру управленческого персонала;
- потребность в обучении;
- стили управления;
- социально-психологический климат;
- инновационный потенциал;
- основные источники сопротивления изменениям;
- распределенность персонала в рамках организации. [1]

[1] Комиссарова Т.А. Управление человеческими ресурсами. – М.: Дело, 2002. – С. 204.

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



Вопросы для самопроверки:

1. Как рассчитывается экономическая эффективность управления персоналом?
2. Раскройте сущность социальной эффективной управления персоналом.
3. Какие косвенные показатели берутся во внимание при расчете эффективности?
4. Что такое аудит персонала?
5. Опишите параметры аудита кадрового состава и кадрового потенциала.



Практические задания

1. В табл. 1 представлены данные по механическому заводу. Проведение комплекса оздоровительных мероприятий позволило сократить потери рабочего времени по болезни. Определите экономическую эффективность внедренных мероприятий.

Табл. 1

Наименование	Ед. измерения	Количество
Годовые потери рабочего времени по болезни: до внедрения мероприятий после внедрения мероприятий. Численность рабочих до внедрения мероприятия. Годовой объем производства проектируемого периода. Годовая выработка одного рабочего в базисном периоде.	 % % чел. тыс. руб. руб.	 5,8 4,7 3200 41000 13056

2. Внедрение комплекса мероприятий по улучшению условий труда в организации способствовало сокращению потерь рабочего времени по вине работников на 8,6 мин. в смену. Определить экономическую эффективность внедренных мероприятий по следующим данным (табл. 2):

Табл. 2

Наименование	Ед. измерения	Количество
Количество рабочих на участках, где улучшены условия труда.	чел.	641
Годовой объем производства по участкам: до внедрения мероприятий после внедрения мероприятий.	 руб. руб.	 1037300 1052860
Годовая сумма условно-постоянных расходов в себестоимости продукции.	руб.	254220
Годовой фонд рабочего времени одного рабочего.	дни	230
Балансовая стоимость оборудования на участках.	руб.	133507
Единовременные затраты на внедрение мероприятий.	руб.	5640

4. Какой вид аудита используется в известной вам организации? Охарактеризуйте экономическую и социальную эффективность проведения аудита.

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



Глоссарий

Абсентеизм – 1) показатель социального климата в организации, уровня загрузки рабочей силы и непроизводительных затрат рабочего времени. Его проявления: временное отсутствие на работе, опоздания, отпуска по семейным обстоятельствам; 2) равнодушное отношение граждан к субъектам управленческой деятельности, утрата доверия и интереса к властным структурам.

Аттестация персонала – кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности. Главное назначение аттестации – не контроль исполнения (хотя это тоже очень важно), а выявление резервов повышения уровня отдачи работника.

Аудит персонала – оценка соответствия кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития; диагностика причин возникновения проблем по вине персонала, а также оценка их важности и возможности разрешения; формулирование конкретных рекомендаций для руководства и службы управления персоналом по их устранению; предметом аудита персонала являются все составляющие процесса управления персоналом.

Высвобождение персонала – вид деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников.

Деловая оценка персонала – целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик человека требованиям должности или рабочего места.

Дисциплина – необходимое условие наиболее эффективного достижения поставленных задач.

Должностная инструкция – документ, регламентирующий деятельность каждой должности и содержащий требования к работнику, занимающему эту должность.

Информационные системы управления персоналом (ИСУП, HR-система) – набор определенного программного обеспечения и технологий, позволяющих автоматизировать и совершенствовать бизнес процессы в таких областях, как управление кадрами, расчет и выплата зарплаты, табельный учет и документооборот.

Кадровое планирование – целенаправленная, научно обоснованная деятельность организации, имеющая целью предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями, склонностями работников и предъявляемыми требованиями.

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

Кадровый резерв – это потенциально активная и подготовленная часть персонала организации, способная замещать вышестоящие должности, а также часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия рабочих мест более высокой квалификации.

Карьера – это результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом.

Метод Дельфи – метод экспертных оценок, основанный на прогнозах отдельных экспертов, которые сменяются по мере развития процесса.

Метод прямого счета производительности труда – метод, предоставляет возможность рассчитать уменьшение численности персонала под влиянием конкретных организационных мероприятий и соответствующий рост производительности труда.

Методы оценки результатов труда – способы количественного и качественного измерения трудового участия работников в деятельности организации и сопоставления с заданными нормами труда. Для оценки могут использоваться различные подходы, ориентированные на анализ поведения работников, измерение объема произведенного продукта, соблюдение заданных правил и норм.

Мотивация – это внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов.

Набор персонала – установление контакта с потенциальными кандидатами на работу в какую-либо организацию. Набор кадров предполагает системный подход к реализации нескольких этапов, осуществляемых в рамках процесса найма персонала.

Наем на работу – это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. Это комплекс организационных мероприятий, включающий все этапы набора кадров, а также оценку, отбор кадров и прием сотрудников на работу.

Обучение персонала – основной путь получения профессионального, образования. Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т.п.

Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов – документ Госстандарта РФ, предназначенный для решения задач, связанных с оценкой численности рабочих и служащих с учетом состава и распределением кадров по категориям персонала; уровню квалификации; степени механизации и условиям труда и др.

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

Оперативный план работы с персоналом – это детализированный по временному (год, квартал, месяц, декада, рабочий день, смена), объектному (организация, функциональное подразделение, цех, участок, рабочее место) и структурному (потребность, наем, адаптация, использование, обучение, переподготовка и повышение квалификации, деловая карьера, расходы на персонал, высвобождение) признакам план с подробной проработкой оперативных действий, подкрепленных необходимыми расчетами и обоснованиями.

Организация труда – организационная система, имеющая своей целью достижение наилучших результатов использования живого труда в процессе производства.

Отбор персонала – часть процесса найма персонала, связанная с выделением одного или нескольких кандидатов на вакантную должность среди общего числа людей, претендующих ни данную должность (общепринятая трактовка термина).

Оценка результативности труда – один из видов деятельности по управлению персоналом, направленный на определение уровня эффективности выполнения работы оцениваемым работником.

Планирование производительности труда – часть процесса управления производительностью, предполагающего стратегическое и оперативное планирование, организацию, руководство и постоянный контроль за внедрением мероприятий, направленных на повышение производительности.

Положение о персонале – документ, отражающий вопросы профессионального и социального развития трудового коллектива, его взаимоотношений с администрацией, гарантированности занятости персонала и другие вопросы.

Положение о подразделении – документ, регламентирующий деятельность структурного подразделения организации: задачи, функции, права, ответственность.

Пофакторный метод производительности труда – предполагает выделение факторов, оказывающих влияние на уровень и рост производительности труда, и оценку их воздействия.

Правила внутреннего трудового распорядка – организационно-распорядительный документ, регламентирующий порядок приема, перевода и увольнения рабочих и служащих, основные обязанности рабочих и служащих, основные обязанности администрации, рабочее время и его использование, поощрения за успехи в работе, взыскания за нарушения трудовой дисциплины, внутриобъектный режим и организацию работы.

Профессиограмма – это описание особенностей определенной профессии, раскрывающее содержание профессионального труда, а также требования, которые она предъявляет к человеку.

Профессиональная ориентация – система мер по профинформации, профконсультации, профподбору и профадаптации, которая помогает человеку выбирать профессию, наиболее соответствующую по-

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

требностям общества и его личным способностям к особенностям.

Режим труда – распорядок чередования и продолжительности рабочего времени и перерывов для отдыха, устанавливаемый для каждого вида работ.

Служебно-профессиональное продвижение – серия поступательных перемещений по различным должностям, способствующая развитию как организации, так и личности.

Социально-трудовые отношения – взаимосвязи и взаимоотношения, существующие между индивидуумами и их группами в процессах, обусловленных трудовой деятельностью.

Тарифно-квалификационный справочник – нормативный документ, предназначенный для тарификации работ и присвоения тарифно-квалификационных разрядов работникам на основе включенных в справочники тарифно-квалификационных характеристик.

Трудовая адаптация персонала – взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально-психологических организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха.

Трудовой договор – соглашение между работником и работодателем, по которому работник обязуется выполнять работу по определенной специальности, квалификации или должности с подчинением внутреннему трудовому распорядку, а работодатель обязуется выплачивать работнику заработную плату и обеспечивать условия труда, предусмотренные законодательством о труде, коллективным договором и соглашением сторон.

Трудовые отношения – отношения, основанные на соглашении между работником и работодателем о личном выполнении работником за плату трудовой функции (работы по определенной специальности, квалификации или должности, подчинении работника правилам внутреннего трудового распорядка при обеспечении работодателем условий труда, предусмотренных трудовым законодательством, трудовым договором и т.д.)

Условия труда в организации – совокупность химических, физических и биологических элементов производственной среды и трудовых процессов, оказывающих влияние на функциональное состояние организма человека.

Штатное расписание – организационно-распорядительный документ, содержащий перечень наименований должностей постоянных сотрудников с указанием количества одноименных должностей и размеров должностных окладов. Штатное расписание утверждается собственником предприятия, руководителем или вышестоящим органом.

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

Темы курсовых и контрольных работ

1. Развитие теории и практики управления персоналом в XX веке.
2. Теория человеческих ресурсов как основа управления персоналом современных организаций.
3. Организационная структура системы управления организаций (на примере).
4. Функции системы управления персоналом организации.
5. Место кадрового планирования в системе управления персоналом.
6. Проблемы кадрового планирования.
7. Особенности построения кадрового планирования на предприятиях различных организационных форм.
8. Построение кадрового планирования в зависимости от выбранной организационной структуры.
9. Роль кадровой службы на предприятии, ее функции, задачи и структура.
10. Методы оценки трудовой деятельности персонала.
11. Разработка системы поощрения работников.
12. Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом: организационные (методические, распорядительные, регламентирующие), технические и экономические документы.
13. Должностная инструкция: назначение инструкции, этапы ее разработки, содержание должностной инструкции.
14. Правовое обеспечение системы управления персоналом: основные задачи правового обеспечения, состав нормативных актов централизованного регулирования и локальных нормативных актов.
15. Информационные системы управления персоналом как средство совершенствования бизнес процессов в области, управление кадрами, расчета и выплаты зарплаты, табельного учета и документооборота.
16. Делопроизводство в системе управления персоналом.
17. Сущность, методы и цели набора персонала. Критерии эффективности методов набора.
18. Особенности набора персонала через государственные агентства занятости, частные агентства по трудоустройству, частные агентства по подбору персонала
19. Методы отбора персонала.
20. Использование тестирования при отборе персонала. Значение, задачи и сфера применения тестов при отборе. Виды тестов, применяемых при отборе персонала
21. Использование центров оценки для отбора персонала на руководящие должности. Задачи центров оценки. Методы отбора персонала в центрах оценки. Достоинства отбора персонала в центрах оценки
22. Введение в должность (ориентация): сущность, цель, задачи, формы
23. Сущность, цели и этапы адаптации. Цель и задачи управления адаптацией. Факторы, влияющие на скорость адаптационных процессов.
24. Особенности адаптации руководителей. Стратегии начала работы в новой должности.
25. Сущность, цели, альтернативы и этапы обучения персонала.
26. Место обучения в системе управления персоналом.
27. Методы обучения персонала, их достоинства и недостатки.
28. Понятие и этапы деловой карьеры.
29. Деловая оценка персонала (оценка результатов деятельности): задачи, условия создания эффективной системы деловой оценки 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

30. Особенности проведения аттестации персонала.
31. Проблемы процесса высвобождения персонала.
32. Основные теории мотивации трудовой деятельности.
33. Применение различных инструментов мотивации в современной практике управления персоналом.
34. Анализ и развитие кадрового потенциала организации (на примере).
35. Анализ структуры затрат на персонал.
36. Оценка результативности труда руководителей и специалистов управления.
37. Анализ основных типов аудита персонала.
38. Анализ деятельности и перспективы развития центров оценки персонала.

Получайте новые востребованные компетенции на дистанционных курсах:

SEO-оптимизация сайтов

Создание эффективных сайтов

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.

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



Список рекомендуемой литература

1. Трудовой кодекс РФ. – М.: ТК «Велби», 2004. – 192 с.
2. Анисимов В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации. –М.: Экономика, 2003.
3. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. – М.: ИНФРА-М, 2002.
4. Бертель Дж. Основы концепции работы персонала в организации. – М., 1989.
5. Борисова Е.А. Управление персоналом для современных руководителей. – СПб., 2003.
6. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. – М.: Юрист, 1998.
7. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. – М.: Гардарики, 2002.
8. Грэхем Х.Т., Бенетт Р. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие для вузов / Пер. с англ. под ред. Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
9. Гутгарц В.И. Информационные технологии в управлении кадрами. – М.: ИНФРА-М 2003 .
10. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: Учебное пособие / Пер с англ. – М.: ИД «Вильямс», 2001.
11. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – 4-е изд., испр. – Н.Новгород: НИМБ, 2003.
12. Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г. Персонал. Словарь понятий и определений. – М.: Экзамен, 2000.
13. Иванова С.В. Искусство подбора персонала: – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
14. Ильенкова С.Д., Кузнецов В.И. Менеджмент. М.: МЭСИ, 2001.
15. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Стратегической управление персоналом. – М.: ИНФРА-М, 2000.
16. Комиссарова Т.А. Управление человеческими ресурсами. – М.: Дело, 2002.
17. Коул Дж. Управление персоналом в современных организациях. – М.: Вершина, 2004.
18. Лукашевич В.В. Управление персоналом: Учебное пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.
19. Макарова И.К. Управление персоналом. Схемы и комментарии. – М.: Юриспреденция, 2002.
20. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организацион-

Рерайт дипломных и курсовых работ

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

Подборка информации для наёмных работников

Курсы по созданию сайтов

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